

EIN GOVERNANCE-SYSTEM MIT SCHWACHSTELLEN

Wie lange geht das noch gut?

Die Leitung deutscher Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen ist ein komplexes System, in dem viele interne und externe Akteure Entscheidungsgewalt und Zuständigkeiten teilen. Einerseits birgt dies die Chance einer breiten Meinungsbildung und großer Partizipation aller MitarbeiterInnen. Auf der anderen Seite sind durch die derzeit verbreiteten Strukturen viele Prozesse träge. Es ist schwer, damit den Anforderungen einer immer komplexer werdenden Gesellschaft sowie Hochschul- und Bildungslandschaft gerecht zu werden. Auch und gerade gilt dies in Zeiten, in denen Hochschulen zunehmend den Gesetzen des Marktes folgen müssen. Fast handlungsunfähig wird das System, sobald Konflikte und Krisen auftreten. Am Rekrutierungsprozess wissenschaftlichen Personals lässt sich diese Sachlage gut beleuchten.



Foto: Leadership Advisors for Academia

Dr. Norbert Sack

Leadership Advisors
for Academia

Stellen wir uns ein mittelständisches Unternehmen mit gut 10.000 MitarbeiterInnen und einem Umsatz von über 1,5 Milliarden Euro vor. An der Spitze steht eine neue Vorstandsvorsitzende, die sich großen Erwartungen gegenüberstellt: Sie soll das hoch innovative Unternehmen weiterentwickeln, es im internationalen Wettbewerb noch ein kräftiges Stück nach oben bringen, das Unternehmen konsequent internationalisieren sowie die für eine weitere Stärkung der Innovationskraft notwendigen (und für manche schmerzlichen) Umstrukturierungen auf den Weg bringen.

Die Governance-Strukturen des Unternehmens machen ihr das Leben nicht leicht: Zwar gibt es einen Aufsichtsrat, aber der Eigentümer des Unternehmens mischt sich massiv ins Tagesgeschäft ein. Er beansprucht sogar

das Recht, jede Neueinstellung selbst abzunicken. Wenn der Eigentümer Informationen über das Unternehmen benötigt, geht er häufig direkt auf den CFO zu, manchmal auch ohne das Wissen der CEO, der Vorstandsvorsitzenden. Sie kann wichtige Entscheidungen nicht nur nicht allein treffen, sondern viele Entscheidungen liegen nicht in ihrer Hand. So gibt es zum Beispiel eine starke Mitarbeitervertretung, organisiert nach mehreren Gruppen von Beschäftigten, die in der Vertretung hauptsächlich ihre Partikularinteressen sichern. Auch die Kunden des Unternehmens haben darin eine Stimme. Diese Mitarbeitervertretung muss nicht nur wie ein Betriebsrat (den es ebenfalls gibt) bei wichtigen Entscheidungen eingebunden werden, sie ist sogar in vielen Belangen das Entscheidungs-

mium, an dessen Beschlüsse die CEO sich halten muss. Zu den Befugnissen der Mitarbeitervertretung gehören beispielsweise die strategische Ausrichtung des Unternehmens und die Budgethoheit. Die Organisation des Unternehmens ist weitgehend hierarchiefrei: Es gibt kein mittleres Management im herkömmlichen Sinne, sondern nur basisdemokratisch gewählte Teamleiter, die ihre Rolle zusätzlich zu ihren normalen Tätigkeiten wahrnehmen. Jeder Mitarbeiter hat die Freiheit, sich Themen, an denen er arbeiten möchte, selbst zu wählen. Trotzdem wird die neue CEO daran gemessen, wie sie die vom Eigentümer des Unternehmens gesteckten Ziele umsetzt.

Was anmutet wie ein Unternehmen zwischen Familienpatriarchat und sozialistischer Traumwelt, ist für andere der Albtraum einer nicht-funktionierenden Governance. Aber: Solche oder ähnliche Strukturen sind Realität im deutschen Wissenschaftsbetrieb!

Governance-Problem an deutschen Hochschulen

Die deutsche Wissenschaftslandschaft weist eine hohe Komplexität auf, insbesondere aufgrund der föderalen Prägung und der Versäulung des Systems in Hochschulen und außeruniversitäre Einrichtungen (Krull 2017). Im Vergleich zu vielen anderen Systemumfeldern, wie beispielsweise privaten Unternehmen, gibt es zusätzlich an Hochschulen auch eine hohe interne Komplexität: Es gibt viele organisierte Akteure, die häufig gemeinsam an wichtigen Entscheidungen mitwirken:

- Präsidium/Rektorat,
- Verwaltung,
- Hochschulrat/Universitätsrat/
Kuratorium,
- Senat,
- Fakultätsräte,
- Statusgruppen
(meist vertreten in obigen
Gremien) und
- Landesministerien.

Dies hat durchaus Vorteile: Bei wesentlichen strategischen und operativen Entscheidungsprozessen findet ein breiter Meinungsbildungsprozess statt. Getroffene Entscheidungen können so sorgfältiger durchdacht und diskutiert und darüber hinaus von einer breiteren Basis mitgetragen werden.

Aber man zahlt dafür einen Preis: Entscheidungen laufen langsam. Rekrutierungsprozesse an Hochschulen beispielsweise dauern sicherlich mindestens doppelt so lange wie in anderen Umfeldern. Wahlprozesse für die Präsidien und Rektorate sind fragil, da sich der Wunsch nach Partizipation mit dem Bedürfnis der SpitzenkandidatInnen nach Vertraulichkeit beißt. So ist beispielsweise eine sogenannte Einerliste, bei der nur ein(e) KandidatIn über eine hochschulöffentliche Präsentation sein/ihr Interesse öffentlich bekannt geben oft meist nicht möglich. Das ist gut für die breite Partizipation in der Hochschule, jedoch schwierig für die Gewinnung von KandidatInnen, die bereits eine Nummer-1-Position bekleiden und deswegen ihr Interesse nicht exponieren können.

Und noch wichtiger: Eine solche Governance bewährt sich nur eingeschränkt in intern oder extern verursachten Krisen. Es ist eine Schönwetter-Governance mit vielen Schwachstellen. Vereinfacht gesagt: Solange alle wesentlichen Akteure weise Entscheidungen treffen (wollen) und sich untereinander gut verstehen, können sich die Organisationen gut entwickeln (trotz der komplexen Governance-Strukturen). Sobald die See aber stürmisch ist, wird es schwierig. Die Governance ist nicht krisenfest. Die Führungskrise an der Universität Göttingen, einhergehend mit dem schlechten Abschneiden bei der Exzellenzstrategie 2019, ist nur eines von vielen Beispielen. In schwierigen Situationen müssten die Akteure an der Spitze weitreichende Mandate haben, Entscheidungen zu treffen und zu implementieren, die in der Breite der Organisation nicht nur auf Gegenliebe stoßen. Daran mangelt es der heutigen Hochschul-Governance.

Was anmutet wie ein Unternehmen zwischen Familienpatriarchat und sozialistischer Traumwelt, ist für andere der Albtraum einer nicht-funktionierenden Governance. Aber: Solche oder ähnliche Strukturen sind Realität im deutschen Wissenschaftsbetrieb!

Schwachstellen im System

Es gibt im heutigen System viele Schwachstellen. Eine davon ist die zwischen Hochschulrat/Universitätsrat/Kuratorium und Senat. In vielen Fällen arbeiten die Gremien gut zusammen. Doch oft knirscht es gewaltig, gerade wenn wichtige Entscheidungen anstehen. Es kann eine Organisation nachhaltig schädigen, wenn diese beiden Gremien beispielsweise bei der Wahl der/des PräsidentIn/RektorIn nicht zu einer gemeinsamen Entscheidung finden.

Eine weitere Schwachstelle gibt es zwischen RektorIn/PräsidentIn und KanzlerIn (siehe auch Kuhn 2017). Auch wenn diese seltener als Konflikt in die Öffentlichkeit gelangt, so können erhebliche Meinungsunterschiede zu einer Lähmung der Institution führen. Dazu können beide beitragen: RektorInnen/PräsidentInnen mit nur

bescheidenem Verständnis der Finanzperspektive und KanzlerInnen, „denen es egal ist, wer unter ihnen Rektor ist“ (wie es angeblich ein starker Kanzler einmal ausdrückte). In manchen Präsidien und Rektoraten gibt es nicht einmal einen funktionierenden Geschäftsverteilungsplan.

Aber auch zwischen den (Landes-) Ministerien und den Hochschulen gibt es Schwachstellen. Ehrlicherweise sollte man konstatieren: Es gibt keine echte Autonomie für die meisten deutschen Hochschulen. Letztlich regieren die Landesministerien ins Tagesgeschäft. Dies geschieht in der Regel über die Hochschulleitungen, nicht selten sogar an ihnen vorbei. Interessant ist auch, dass die Ministerien eine operative Nähe zu verschiedenen Hochschulen in einem Bundesland haben, oft sogar repräsentiert durch die gleiche Person. Und das, obwohl die Hochschulen

Bei wesentlichen strategischen und operativen Entscheidungsprozessen findet ein breiter Meinungsbildungsprozess statt. Getroffene Entscheidungen können so sorgfältiger durchdacht und diskutiert und darüber hinaus von einer breiteren Basis mitgetragen werden. Aber man zahlt dafür einen Preis: Entscheidungen laufen langsam.

durchaus im Wettbewerb untereinander stehen. Bisweilen erinnert diese Situation an eine Zeit in Deutschland, als die verschiedenen Konzerne eng verflochten waren durch Kapitalverschränkungen und gegenseitige Besetzungen in den Aufsichtsräten. Man nannte das „die Deutschland AG“. Und rückblickend hat deren Auflösung Anfang der 2000er-Jahre zu viel Gutem geführt: zu mehr Wettbewerb, Dynamik und letztendlich zu mehr globaler Relevanz der deutschen Spitzenunternehmen.

Noch eine weitere Schwachstelle in der deutschen Hochschul-Governance sei erwähnt: Das fehlende Middle Management. Immer noch haben wir an deutschen Hochschulen fast ausschließlich nebenamtliche DekanInnen, meist intern besetzt und basisdemokratisch auf zwei Jahre gewählt. Diese Struktur verleitet manche DekanInnen, kontroverse Herausforderungen eher zurückhaltend anzugehen; schließlich wollen sie nach der Rückkehr aus dem Amt in die Linie wieder gut Freund mit den KollegInnen sein. Der für andere Organisationen natürliche Transmissionsriemen zwischen Führung und Basis ist nicht effizient ausgestaltet.

Um es deutlich zu sagen: Hier wird nicht gegen eine starke Partizipation der universitären Gemeinschaft in Entscheidungsprozesse argumentiert. Gerade für innovationsgetriebene Expertenorganisationen ist eine breite Einbindung aller Gruppen in Kreativ- und Entscheidungsprozessen absolute Voraussetzung für den Erfolg (Hill 2014). Gute CEOs in Unternehmen suchen die breite und tiefe Einbindung der MitarbeiterInnen

in die Entscheidungen und pflegen gute, konstruktiv-sachliche Beziehungen zu den Betriebsräten. Nur: Zwischen breiter Einbindung und auf (zu) viele Akteure verteilten Entscheidungsprozessen besteht ein Unterschied. Erstere hat auch in schwierigen Zeiten Vorteile, letztere können die Einrichtung in schwierigen Situationen lähmen oder nachhaltig beschädigen.

Historischer Rückblick

Wo liegen die Ursachen? Wie entstand in Deutschland ein derartig komplexes und (über-)partizipatives System der Governance an Hochschulen? Zunächst ein historischer Rückblick (siehe auch Nickel 2011, Otto Hüther 2018).

In den 1960er- und frühen 1970er-Jahren wichen die alten Ordinarienuniversitäten der damals modernen Gruppenuniversität. Es war die Zeit der basisdemokratischen Partizipation und des theoretischen Ideals der Gleichheit oder zumindest Gleichwertigkeit der Institutionen. Hochschulleitungen sollten primär repräsentierend und moderierend wirken. Innerhalb der Statusgruppe der ProfessorInnen führte dies zu einem „institutionalisierten Nichtangriffspakt“ (Lange 2009) nach dem Motto: *Lässt du mich in Ruhe, rede ich dir bei deinen Entscheidungen auch nicht hinein*. Die Folge war eine institutionelle Stagnation bei gleichzeitiger extensiver Beschäftigung der Institution mit sich selbst und ihrer komplexen Selbstverwaltung.

In den 1980er-Jahren begannen ausgehend von Großbritannien euro-

Solange alle wesentlichen Akteure weise Entscheidungen treffen (wollen) und sich untereinander gut verstehen, können sich die Organisationen gut entwickeln (trotz der komplexen Governance-Strukturen). Sobald die See aber stürmisch ist, wird es schwierig. Die Governance ist nicht krisenfest.

paweite, teils tiefgreifende Veränderungen im Bereich der öffentlichen Institutionen. „New Public Management (NPM)“ war das Schlagwort. Es wurde eine Professionalisierung von Führungsstrukturen in Unternehmen der öffentlichen Hand und insbesondere eine Stärkung der dortigen Exekutive angestrebt.

Für Hochschulen beinhaltet das Ideenportfolio von NPM Elemente wie Globalhaushalt, Übertragung des Berufsrechts, Stärkung der Leitungsorgane, Einrichtung von Hochschulräten, Abschluss von Zielvereinbarungen, Einsatz von Qualitätsmanagement-Systemen, Anwendung von Verfahren der formelgebundenen Mittelvergabe, Übergang zur W-Besoldung sowie der verstärkte Rückgriff auf wettbewerbliche Verfahren bei der Finanzierung.

In manchen (kontinental-)europäischen Ländern wurden diese Reformen relativ konsequent durchgezogen. In den Niederlanden beispielsweise (Antonowicz 2015) gibt es heute üblicherweise dreiköpfige Universitätsleitungen, bestehend aus einem Vorsitzenden (kümmert sich primär um Außenbeziehungen), einem Rector Magnificus (dem eigentlichen akademischen Leiter der Hochschule, in dessen Verantwortung sich Forschung und Lehre befinden) sowie einem für die Verwaltung zuständigen Mitglied. Darüber steht ein professioneller Aufsichtsrat, der die Universitätsleitung weitgehend vom direkten ministerialen Einfluss entkoppelt. Die Universitäten genießen also wirkliche Autonomie. Der in den Niederlanden sogenannte Universitätsrat, unserem Senat entsprechend, wirkt beratend (aber eben nicht formal entscheidend) bei allen wichtigen Entscheidungen mit – und wird von guten Universitätsleitungen selbstverständlich sehr ernst genommen und eingebunden. Die DekanInnen verstehen sich weitgehend als Führungskräfte und werden inzwischen häufig extern besetzt. Diese konsequenten Reformen hatten nachgewiesene positive Effekte auf die Strategiefähigkeit der Hoch-

schulen, die Stärke bei der Drittmittelakquise sowie auf die Qualität der Lehre (Antonowicz 2015).

Status in Deutschland

In Deutschland hingegen sind die Reformen auf halbem Weg stecken geblieben, mit leichten Unterschieden je nach Bundesland. Heute leben wir mit einem Zwischending zwischen Gruppenuniversität und einer wissenschaftlichen Einrichtung mit professionellen Führungsstrukturen.

Dafür kann es viele Gründe geben. Vielleicht sind die im Rahmen der Einführung der Gruppenuniversitäten entstanden Statusgruppenstrukturen und die damit einhergehende basisdemokratische Kultur stabiler als in anderen europäischen Ländern (von den USA ganz zu schweigen). Ist es die föderale Komplexität in Deutschland, die die weitergehenden Reformen sehr erschwert hat? Fehlten in Deutschland in entscheidenden Momenten der Reformen eine Handvoll Schlüsselpersonlichkeiten, die die Reformen mutig vorangetrieben hätten? Ein häufig genannter Grund ist die Befürchtung, dass stringenteren Führungsstrukturen die wissenschaftliche Freiheit einschränken und dadurch die Leistungsfähigkeit des Systems behindern würden. Ich argumentiere genau andersherum: Eine gute und effektive Führung ermöglicht erst den notwendigen Raum für disruptive Forschung, für Kreativität und Devianz.

Die Governance-Probleme werden in Zukunft noch gravierender werden

Nun könnte man sagen: Es funktioniert doch! Die deutschen Universitäten werden doch besser, das zeigen zum Beispiel die internationalen Rankings! Vielleicht ist das genau der deutsche Weg der goldenen Mitte, die Kombination des Besten aus zwei Welten? Vielleicht. Aber man könnte auch die Hypothese wagen, dass die Akteure, die Führungspersonlichkeiten an den

In Deutschland hingegen sind die Reformen auf halbem Weg stecken geblieben, mit leichten Unterschieden je nach Bundesland. Heute leben wir mit einem Zwischending zwischen Gruppenuniversität und einer wissenschaftlichen Einrichtung mit professionellen Führungsstrukturen.

erfolgreichen Hochschulen, nicht wegen, sondern trotz der heutigen Governance erfolgreich sind. Weil sie einen hervorragenden Job machen, weil sie mit höchstem Einsatz und herausragenden Kompetenzen dafür sorgen, dass ihre jeweilige Institution sich trotz der enormen Komplexität in der Governance weiterentwickelt (Sack 2019). Und dafür erfahren sie meist wenig Dank und ein sowohl im internationalen Vergleich wie auch im Vergleich zu Führungskräften in der Wirtschaft sehr überschaubares Gehalt.

Kann das also auch weiterhin gut gehen? Ich glaube, nein. Auch die wirklich guten HochschulpräsidentInnen und RektorInnen kommen an ihre Limits. Die meisten sind Selfmade Women and Men: Es gibt in Deutschland, im Gegensatz zur angelsächsischen Hochschulwelt beispielsweise, kaum Karrierepfade. Auch hier kommt die Governance in die Quere: In vielen anderen Ländern sind hauptamtliche

Dekanate gute Schulen für weiterführende Aufgaben – in Deutschland gibt es diese aber kaum. Im Bereich der strukturierten Weiterbildung finden zukünftige oberste Führungskräfte in der Wissenschaft nur ein begrenztes Angebot: Während ein umfangreiches Weiterbildungsangebot für Promovierende, für PostDocs und NachwuchsgruppenleiterInnen entstanden ist, finden sich nur wenige Angebote für Präsidien und Rektorate.

Noch wichtiger aber als die fehlenden Karrierepfade sind die anstehenden Herausforderungen: Sie werden in den kommenden Jahren deutlich wachsen. Der gesellschaftliche Wandel, der Aufstieg des Populismus an beiden Enden des politischen Spektrums erfordert von Hochschulen in einem noch viel stärkeren Maße, dass sie sich ihrer „license to operate“, also ihres gesellschaftlichen Auftrags, bewusster werden und diesen klar kommunizieren können. Für die Hochschulführungen bedeutet dies enorme Anstrengungen in der externen Kommunikation, um ihre jeweilige Organisation fest bei den gesellschaftlichen Akteuren zu verankern. Aus den Parlamenten dringt lauter denn je die

Während ein umfangreiches Weiterbildungsangebot für Promovierende, für PostDocs und NachwuchsgruppenleiterInnen entstanden ist, finden sich nur wenige Angebote für Präsidien und Rektorate.

Frage, was die Gesellschaft von den Investitionen in Forschung und Lehre hat – in Abwägung beispielsweise zu einer möglichen höheren Finanzierung von Sozialsystemen. Um diesen für die Wissenschaft potenziell gefährlichen Tendenzen entgegenzuwirken, braucht es noch stärkere Hochschulleitungen.

Wir sehen heute nur die Spitze des Eisbergs an Veränderungen, die die digitalen Technologien für Hochschulen bereithalten. Viele Hochschulen kämpfen noch damit, ihre Verwaltungsprozesse durchgehend zu digitalisieren. Technologische Potenziale im Bereich der Lehre liegen brach: Blended Learning bietet Verbesserungsmöglichkeiten weit jenseits eines schlichten Abfilmens einer Vorlesung und der anschließenden Verfügbarkeit im Internet. Auch im Bereich der (Big Data-)Forschung stellen sich erhebliche IT-Herausforderungen. Diese betreffen bei weitem nicht nur die IT-Abteilungen, sondern sind ganzheitliche Transformationsprozesse in den Organisationen, die von starken und fähigen Führungen gemanagt werden müssen.

Auch die Internationalisierung der Hochschulwelt schreitet weiter voran. Eine große Herausforderung ist dabei die Internationalisierung „at home“, also die (sprachliche) Ausrichtung des Lehrangebots und der Verwaltung auf internationale Studierende.

Angesichts dieser großen Zukunftsherausforderungen ist eine funktionierende, krisenfeste Governance heute bedeutender denn je. Was muss also getan werden? Quo vadis, deutsche Hochschul-Governance?

Wissenschaftsrat empfiehlt evolutorische Weiterentwicklung der Governance

Der Wissenschaftsrat (WR) beschäftigte sich 2018 mit diesem Thema (WR 2018). Er kam zu der Einschätzung, es bedürfe derzeit keiner Governance-Diskussion, aber er empfiehlt *Leitplanken*, innerhalb derer die Institutionen ihre Governance weiterentwickeln könnten

und sollten. Dazu stellte er Kriterien auf, an denen sich die Governance-Überlegungen orientieren können:

- Entschlussfähigkeit,
- Gewährleistung von Autonomie,
- Legitimität und Akzeptanz,
- Transparenz,
- Konstanz und Kohärenz,
- Konfliktfestigkeit und
- Ressourcensensibilität.

Der WR regt an, dass Hochschulleitungen weiterentwickelt werden sollten in Richtung einer Profession. Insbesondere die Position der KanzlerInnen müsse attraktiver werden. DekanInnen sollten durch GeschäftsführerInnen besser unterstützt werden und eine längere Amtszeit für DekanInnen sollte in Betracht gezogen werden. Die Senate sieht der WR als Kontrollorgane. Hier stellt sich aus meiner Sicht die Frage, ob eine basisdemokratische Kontrolle einer Institution angesichts der anstehenden Herausforderungen wirkungsvoll sein kann.

Für die Weiterentwicklung der Hochschulräte sieht der WR zwei Richtungen:

- Entweder sollte sich ein Hochschulart primär als externer Ratgeber aus Wissenschaft und Gesellschaft definieren.
- Oder er sollte eine stärkere Kontrollfunktion wahrnehmen (dies in sorgfältigem Abgleich mit den Aufgaben des Senats).

In der Frage, ob Hochschulräte zu wirklichen Aufsichtsgremien weiterentwickelt werden sollen, bleibt der WR vage.

Den Trägern und Förderern, also im Wesentlichen den Ministerien, empfiehlt der WR, dass sie die Autonomie der Hochschulen weiter fördern sollten. Hier spricht sich der WR für Freiheiten bei der Rekrutierung sowie ein Globalbudget aus.

Fazit

Reicht eine evolutionäre Entwicklung? Wie kommen wir dahin? Ist es ein Weg der (ganz) kleinen Schritte, der auch Rückschritte wie in den vergangenen Jahren beinhalten kann? Oder brauchen wir einen disruptiven Ansatz? Ich meine, wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsdefizit. Um das zu beseitigen, müssen wir drei Stoßrichtungen verfolgen:

1. Mut zu Experimenten: Wo auch immer politisch möglich, müssen die Hochschulen mit Modernisierungen experimentieren. Ein Beispiel ist hier die Technische Universität München (TUM), die im Rahmen ihres Zukunftskonzeptes (TUM 2019) die Organisationsstruktur fundamental ändern und Schools mit hauptamtlichen Deans einführen wird. Es wird eine Matrix-Struktur aus sieben Schools einerseits, in denen die bisherigen Fakultäten aufgehen werden, und Corporate Research Centers beziehungsweise Integrative Research Centers andererseits

angestrebt. Gelingt die Umsetzung, so stellt diese Reorganisation die größte Reform der TUM seit langem dar.

2. Faktenbasis schaffen: Um die Veränderungsnotwendigkeiten stringenter argumentieren zu können, brauchen wir eine quantitativere Faktenbasis. Um wieviel wird eine Hochschule mit besseren Governance-Strukturen besser? Kann man die Auswirkung von guter Governance auf die Lehr- und Forschungsstärke einer Hochschule quantifizieren?

3. Breitere, fundamentale Diskussion: Auf der Basis von Erkenntnissen aus Experimenten und einer quantitativeren Faktenbasis müssen Foren und Räume für sachliche Diskussionen geschaffen werden, um einen breiten Meinungsbildungsprozess zu ermöglichen. Dabei ist der Blick auf andere Systeme wichtig: Wie wurden die Reformen in anderen Ländern erfolgreich? Wie wurde in der Wirtschaft die Deutschland AG entflochten?

Vielleicht brauchen wir letztlich eine Wissenschaftsakademie für Governance und Leadership. Eine Orga-



Kontakt:

Dr. Norbert Sack
Leadership Advisors
for Academia
Schweitzerstraße 18
14169 Berlin
Tel.: +49 173 8833015
Norbert.Sack@
leadershipadvisors.de
www.leadershipadvisors.de

nisation, die sich Gedanken (Thought Leadership) macht zur Governance von Hochschulen, Forschungseinrichtungen und dem Wissenschaftsbetrieb insgesamt und parallel exklusive Weiterbildung für die Schlüsselakteure in diesem Bereich anbietet? Klar ist in jedem Fall: Es muss etwas geschehen. Und zwar bald. ■

LITERATUR

Antonowicz, D./Jongbloed B. (2015): University Governance Reform in the Netherlands, Austria, and Portugal: Lessons for Poland. Warsaw.

Hill, L. (2014): Collective Genius. Cambridge, MA.

Hüther, O., Krücken, G. (2018): Higher Education in Germany – Recent Developments in an International Perspective. Cham.

Krull, W. (2017): Wissenschaft im kooperativ-föderalen System. In: Lemmens, M. et al., Wissenschaftsmanagement – Handbuch und Kommentar, Bonn, 78-99.

Kuhn, R. (2017): Kollegialprinzip in der Hochschulleitung? In: Lemmens, M. et al., Wissenschaftsmanagement – Handbuch und Kommentar, Bonn, 458-472.

Nickel, S. (2011): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. In: Brüsemeister, T./Martin, H., Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule, Münster, 123-144.

Sack, N. (2019): Wissenschaftsleadership. Wiesbaden.

Technische Universität München (2019): Bewerbungstext für die Förderlinie Exzellenzuniversitäten. Abgerufen (30. Dezember 2019): http://www.exzellenz.tum.de/fileadmin/w00bll/www/Download_Files/Antragstext-Exzellenzstrategie.pdf

Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance. Hannover.