



## **Die Hochschule der Zukunft mitgestalten**

### **Vom Chef-Verwalter\*in zur/zum Change-Gestalter\*in**

*Das Selbstverständnis von Hochschulkanzler\*innen in herausfordernden Zeiten*

#### **Hochschulen im Wandel – warum jetzt?**

Hochschulen stehen heute wie nie zuvor im Zentrum gesellschaftlicher Transformation. Digitalisierung, demografischer Wandel, Fachkräftemangel, Klimakrise und Internationalisierung wirken direkt auf Lehre, Forschung und Verwaltung. Gleichzeitig wächst die Erwartungshaltung von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft: Hochschulen sollen praxisnah qualifizieren, Innovationen hervorbringen und Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung übernehmen.

Kanzlerinnen und Kanzler bewegen sich dabei in einem besonderen Spannungsfeld: Sie bauen Brücken zwischen Herkunft und Zukunft - sie wahren Werte und Traditionen und gestalten zugleich den Wandel.

#### **Neue Rahmenbedingungen erfordern neue Rollen**

Die Bedingungen für Hochschulen verändern sich rasant. Politische Steuerungsimpulse durch Bund und Länder, neue gesetzliche Vorgaben, steigender Wettbewerbsdruck und gesellschaftlich relevante Themen wie Nachhaltigkeit oder Energie- und Mobilitätswende wirken unmittelbar auf die Hochschulentwicklung. Dazu kommen risikobehaftete Inhalte wie Cybersicherheit und der demographische Wandel.

Vor diesem Hintergrund hat sich das Rollenverständnis von Kanzler\*innen grundlegend verschoben: Weg von der klassischen Verwaltungsleitung, hin zur strategischen Mitgestaltung einer dynamischen Hochschullandschaft.

#### **Kanzler\*innen im Rollenwandel**

Gerade an Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAWs) zeigt sich dieser Wandel besonders deutlich. Hier ist die Nähe zur Praxis und zur regionalen Wirtschaft prägend. Kanzler\*innen gestalten nicht nur interne Prozesse, sondern vertreten ihre Hochschule auch in Netzwerken, gegenüber Ministerien und in Kooperationen.

Bei HAWs steht die Verzahnung von akademischer und administrativer Strategie im Vordergrund. Kanzler\*innen sind dabei Bindeglieder: Sie verbinden akademische Selbstverwaltung mit externer Governance, operative Umsetzung mit strategischer Entwicklung. Rollenklarheit ist dabei essenziell – insbesondere für die Verantwortung als Haushaltsbeauftragte. Ein klarer Handlungsrahmen schafft Sicherheit in der Steuerung von Ressourcen und in der Wahrnehmung der gesetzlichen Pflichten.



## Führung und Management im 21. Jahrhundert

Das Selbstverständnis der Kanzler\*innen umfasst heute mehr als die Verantwortung für Finanzen, Personal, Gebäude oder Verwaltungsdigitalisierung. Es geht darum, Hochschulen zukunftsfähig zu machen.

Dafür sind neue Führungsqualitäten gefragt:

- **Veränderungen gestalten:** Komplexe Prozesse initiieren, ohne die Leistungsfähigkeit der Hochschule zu gefährden.
- **Kultur prägen:** Transparenz, Partizipation und Vertrauen fördern.
- **Organisationen und Menschen entwickeln:** Strukturen schaffen, neue Arbeitsweisen etablieren und Mitarbeitende befähigen.
- **Konflikte moderieren:** Unterschiedliche Interessen zusammenführen und produktiv nutzbar machen.

Zukunftsthemen wie **New Work, agile Verwaltungsstrukturen, Diversität, Chancengleichheit, Resilienz** sowie **digitale Souveränität** gehören dabei ebenso zum Aufgabenprofil wie klassisches Ressourcenmanagement. Erfolgreiche Kanzler\*innen sind nicht nur Manager\*innen, sondern auch Lernende - offen für Neues, selbst Vorbilder für lebenslanges Lernen. Ebenso wichtig ist die Selbstfürsorge: Die Rolle ist anspruchsvoll und krisenanfällig. Kanzler\*innen müssen ihre eigene Belastbarkeit sichern, um handlungsfähig zu bleiben und nachhaltig führen zu können.

## Hochschulen als lernende Organisationen

Kanzler\*innen gestalten Hochschulen als lernende Organisationen, die sich kontinuierlich weiterentwickeln. Sie fördern eine Kultur der Offenheit, Zusammenarbeit und Verantwortung.

Dabei geht es um mehr als interne Abläufe: Hochschulen sind keine abgeschlossenen Systeme. Sie sind Teil regionaler Netzwerke, überregionaler Verbünde und internationaler Kooperationen. Kanzler\*innen repräsentieren ihre Einrichtung nach außen und tragen wesentlich dazu bei, sie als attraktiven Bildungs-, Forschungs- und Arbeitsort zu positionieren.

Dafür essentiell ist auch die aktive Nachwuchsförderung für die eigene Position: Stellvertretungen aufbauen, Talente identifizieren und befähigen, damit Kontinuität und Wissenstransfer gesichert sind.

## Ausblick: Die Kanzler\*innen von morgen

Die Kanzler\*innen der Zukunft brauchen ein breites Kompetenzprofil: Neben einer hohen Fachkompetenz sind strategisches Denken, Innovations- und Change-Kompetenz, Sachverstand im Krisenmanagement, digitale Expertise, Compliance-Wissen, Nachhaltigkeitsgovernance und nicht zuletzt ein hohes Maß an Empathie unverzichtbar.

Sie dürfen nicht nur auf Veränderungen reagieren - sie müssen Transformation aktiv vorantreiben.

Als Change-Gestalter\*innen machen sie Hochschulen zukunftsfähig, sichern deren Attraktivität für Studierende, Forschende und Mitarbeitende und stärken ihre Rolle in der Gesellschaft.

Kanzler\*innen sind damit längst nicht mehr Chef-Verwalter\*innen. Sie sind Architekt\*innen des Wandels - und entscheidende Akteur\*innen für die Hochschulen der Zukunft.