

# Sag mir, wo die Uni ist...

## Eine Systemdiagnose nahe an der Resignation

| CHRISTIAN SCHOLZ | VOLKER STEIN | Die Steuerung von Universitäten ist seit Jahren ein zentrales und kontrovers diskutiertes Thema der Hochschulpolitik. Ist aber die vielbeschworene Autonomie der Hochschulen zu einer Autonomie der Hochschulleitung mutiert? Ergebnisse eines dreijährigen Forschungsprojekts zur Steuerung von Universitäten, das zu einer ernüchternden Schlussbilanz kommt.\*

Im Rahmen des Forschungsschwerpunkts „Bildungsökonomie“ wollten und sollten wir einen systemkritischen Blick einnehmen. Dementsprechend war unser Auftrag nicht, den Steuerungsverantwortlichen auch noch die letzte Leistungskennzahl zur Professorenendisziplinierung zu schärfen. Es ging und geht darum, das System Universität steuerungsfähig zu erhalten und es ihm zu ermöglichen, auch in Zukunft seine gesellschaftliche Funktionalität zu bewahren sowie seiner übergeordneten Rationalität zu dienen.

### »Das deutsche universitäre System ist tief in seiner Substanz geschädigt.«

Nach diversen Forschungsprojekten im Hochschulbereich haben wir uns zuletzt neben unserer persönlichen Aktionsforschung (in der Rolle eines Dekans beziehungsweise des Fachgruppensprechers) vorrangig beschäftigt mit „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten“ als Alternative zur zentralen Planwirtschaft. Zu diesem Zweck veranstalteten wir Workshops, studierten mit unseren

Teams die Literatur, führten computer-gestützte Systemsimulationen durch und nutzen die Gelegenheit, in verschiedenen Ländern (wie Australien, Kanada, Japan und den USA) intensiv mit Universitätspräsidenten, Dekanen, Hochschulplanern und Regierungsvertretern zu sprechen. Hinzu kamen Vorträge auf Konferenzen und die Organisation einer internationalen Konferenz zum Thema Hochschulorganisation.

Unsere zusammenfassende Diagnose:

Das deutsche universitäre System ist tief in seiner Substanz geschädigt.

Dieser Befund stützt sich auf zahlreiche Belege: Orientierungslosigkeit bei der Sozialisation des wissenschaftlichen Nachwuchses, Unzufriedenheit mit der Bologna-

Reform bei Wirtschaft, Wissenschaftlern und Studierenden, der anhaltende Drang zur durchakademisierten Gesellschaft bei noch stärker verschulden Universitäten und die zunehmend gestellte Sinnfrage nach der Grundaufgabe von Universitäten. Zu konstatieren ist also längst nicht mehr nur ein Verfall von Strukturen, sondern ein zielloses und chaotisch vor sich hin treibendes System mit einer zerstörten Kultur.

### Strukturproblem: Fehler durch noch mehr Zentralsteuerung beheben

Wir sehen in deutschen Universitäten die Dominanz einer feudalistischen Zentralsteuerung durch die Universitätspräsidenten/Rektoren, die verbissen veraltete Unternehmensmodelle zu kopieren versuchen, in denen ein starker Vorstandsvorsitzender (CEO) als zentraler Denker und Lenker auftritt. Für Universitäten bedeutet das Festhalten an diesem Modell das permanente Ausbauen der Macht der Hochschulleitung. Statt „Autonomie der Hochschulen“ wird „Autonomie der Hochschulleitung“ forciert.

Dieser Etikettenschwindel ist symptomatisch: Auch die Hochschulrektorenkonferenz stellt sich als „Stimme der Hochschulen“ dar, obwohl sie lediglich als Lobbyorganisation der Hochschulleiter agiert, die sich noch dazu durch Steuergelder finanzieren lässt und – beispielsweise im Verbund mit dem DAAD – sogar das erodierende deutsche Hochschulsystem ins Ausland exportieren zu versucht.

In diesem Zentralismus an der Universität beansprucht der Universitätspräsident/Rektor die Letztentscheidung über die Verwendung der öffentlich zur Verfügung gestellten Finanzmittel; gleichzeitig obliegen ihm alle Gestaltungsentscheidungen von Fakultäten und Lehrstühlen. Deshalb hat er die Entscheidungsmacht über Strategie, Schließung oder völlige Umstrukturierung von Fakultäten, Wahl von Dekana-



#### AUTOREN

Univ.-Prof. Dr. **Christian Scholz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes in Saarbrücken. Univ.-Prof. Dr. **Volker Stein** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen. Beide sind Herausgeber des Buches „The Dean in the University of the Future“ (Rainer Hampp Verlag, 2014).



Foto: picture-alliance

nen, Berufung von Professoren, Schließen von Lehrstühlen, Forschungs- und Lehrprogramme, Budgetverteilung oder Leistungszulagen. Selbst Drittmittelanträge müssen über seinen Schreibtisch gehen. Schließlich hat er auch die Entscheidungsmacht, nichts zu tun und damit innovative Initiativen anderer ins Leere laufen zu lassen.

Aus der Systemtheorie wissen wir: Zentralistische Steuerung ist bei hoher Umweltdynamik und Systemkomplexität zum Scheitern verurteilt!

Je komplexer ein System und seine Umwelt wird, desto fataler ist es, die Bewältigung an einer einzigen Stelle zu bündeln: ausufernde ineffiziente Doppelstrukturen bei der Hochschulleitung, sinkende Entscheidungsqualität und eskalierende Demotivation von Hochschulangehörigen sind nur einige der folgerichtigen Schwierigkeiten.

Hinzu kommt eine typische strukturelle Pathologie zentralistischer Leitung: Ein Problem „oben“ produziert im Extremfall Selbstähnlichkeit auf nachgelagerten Ebenen und wird dort sukzessive manchmal ebenfalls zum Problem – zum Beispiel durch selbstherrli-

che Amtsträger auf Fakultätsebene mit Selbstoptimierungssucht.

Für diese Strukturproblematik ist Australien ein treffendes Negativbeispiel: Hier stehen die Fakultäten unter einem strengen Diktat der zentralge-

### »Zentralistische Steuerung ist bei hoher Umweltdynamik und Systemkomplexität zum Scheitern verurteilt.«

steuerten Leistungsmessung, die sich primär auf Rankings und Studentenzahlen ausrichtet; Forschungoutput und universitäre Identität bleiben in diesen neotayloristischen Bildungsfabriken auf der Strecke. Dahingegen verdanken Spitzenuniversitäten in den USA ihre Position einer bewussten und umfassenden Fakultätsautonomie.

#### **Strategieproblem: Nicht jedes präsidiale Bauchgefühl ist eine Strategie**

Im Strategischen Management gibt es klare Vorgaben für eine formal „richtige“ Strategie. Eine solche Strategie soll-

te man eigentlich von einer Hochschulleitung erwarten können – eine Erwartung, die nicht von allen Universitätspräsidenten/Rektoren erfüllt wird. Kurz gesagt: Trotz personeller Aufrüstung fehlt teilweise an der Universitätsspitze nötiges Handwerkszeug.

Zwar gibt es Hochschulentwicklungspläne, aber sie sind politische Dokumente. Sie implizieren weder zwangsläufig stimmige Ziele noch strategisches Leitungshandeln. Wenn beispielsweise eine universitäre Wirtschaftsfakultät erst einer Fachhochschule zugeschlagen, dann aufgelöst und schließlich unter das Dach einer psychologischen Fakultät geschoben werden soll, dann zeugt das kaum von strategischer Kompetenz.

Fehlt die Rahmenstrategie auf der Ebene der Universitätsleitung, wird es schwierig, dieses Fehlen auf der Fakultätsebene zu korrigieren. Nur wenige Fakultäten können in derartigen Strukturen dauerhafte strategische Vorstellungen entwickeln und sich damit ver-



bindlich gegenüber der Öffentlichkeit positionieren. Hier helfen auch die unterschiedlichen Gremien einer Hochschule wie Senat und Hochschulrat in den seltensten Fällen, weil diese sich wechselseitig neutralisieren und eigene Partikularprobleme lösen müssen.

### **Kulturproblem: Was ist eigentlich eine Universität?**

Internationale Spitzenuniversitäten wissen, was eine Universität ist, sie wissen, wofür sie stehen, und sie wissen, was an ihnen besonders ist. Dieses „Gefühl“ für ihre kulturelle Identität ist kein Luxus, den man sich leistet, wenn es einem gut geht. Vielmehr ist das gemeinsame Verständnis von dem, was eine „wirkliche Universität“ – auch in Abgrenzung zu normalen Forschungszentren oder Weiterbildungseinrichtungen – ist, zentraler Erfolgsfaktor erfolgreicher Universitäten.

Natürlich gibt es auch in Deutschland (noch) einige Universitäten, die sich eine derartige universitäre Identität erhalten konnten. Doch je mehr es beispielsweise zur Trennung von Forschung, Lehre und Verwaltung kommt, desto mehr verwässert der kulturelle Kern und wird beliebig. Mit dem Verfall des universitären Seins geht der Verfall des universitären Bewusstseins einher.

Was aber passiert, wenn die kulturelle Grundidee einer Universität zerstört wird? Die wenigsten Akteure verstehen dann noch, was eine Universität im Kern bedeutet: nämlich akademische Tradition, innovatives Forschungsklima, Kollegialität, identitätsstiftende Abneigung gegen Machtakkumulation und gegen vordergründigen Zeitgeist.

Dann wundert es nicht, wenn es keinen Respekt mehr vor unterschiedlichen Fächerkulturen gibt, wenn als Folge einer adversen Selektion drittmittelfokussierte Forscher die „normalen“ Forscher dominieren und desavouieren und wenn der Kollateralschaden der Zentralsteuerung darin besteht, dass sich einzelne Wenige an maßgeblicher Stelle gegen eine ruhiggestellte Mehrheit an der Basis durchsetzen können.

### **... und die Therapie?**

Wir können eine zerstörte Kultur nicht wieder durch mechanistische Lösungen aufbauen und ohne Kultur sind weder eine wettbewerbsfähige Strategie noch

eine lebensfähige Struktur denkbar. Angesichts der verfahrenen Situation erscheint eine „Rettung“ zurzeit fast schon utopisch. Deshalb sollte man zumindest darauf achten, nicht noch mehr kaputt zu machen und die gravierendsten Probleme abzumildern.

### *Struktur: Fehlerhafte Gesetze sofort korrigieren!*

So schön es auch für sie anfühlt: Mit der immer mehr anwachsenden Universalmacht beim Universitätspräsidenten beziehungsweise Rektor sind diese Personen zwangsläufig überfordert und zum Scheitern verurteilt. Um einen Vergleich aus der Politik zu bemühen: Auch Angela Merkel ist nicht gleichzeitig Parlamentspräsidentin, Ministerpräsidentin aller Länder, Bundesbankpräsidentin und alleinige Richterin im Verfassungsgerichtshof.

Gesetze können die Universitäten nicht retten. Aber es wäre schon viel gewonnen, wenn aus ihnen alle die vielen Regelungen aus den letzten Jahren entfernt würden, die universitär-kollegiale Entwicklungen behindern: Die zentra-

## »Mit dem Verfall des universitären Seins geht der Verfall des universitären Bewusstseins einher.«

listischen Durchgriffsrechte gehören eliminiert, die Fakultätsautonomie gestärkt, der Senat mit echten Rechten ausgestattet und zu einem wirklichen Kontrollgremium für die Universitätsleitung ausgebaut. Dies alles ist nicht nur ein frommer Wunsch idealistischer Forscher: Der von uns diagnostizierte Veränderungsdruck ist vielmehr zwingende Konsequenz aus unserem internationalen Benchmarking und aus der Tatsache, dass aktuell einige Landesgesetze (wie zum Beispiel das Saarländische Universitätsgesetz) vor dem Hintergrund der Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts vom 24.6.2014 eindeutig gegen Art. 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes verstoßen.

### *Strategie: Formulieren von Zielen der Universität*

Notwendig sind strategische Ziele, die kollegial definiert werden, einer Universität angemessen sind und dann verlässlich umgesetzt werden. Nicht jede Universität muss riesig sein. Auch muss nicht jeder in Deutschland an einer Universität studieren, aber diejenigen,

die das wollen, sollen in einer Universität mit Substanz arbeiten können. Dies erfordert klare Positionierungen. Auch kann es nicht angehen, dass eine Universität über die Drittmittelfokussierung zur verlängerten Werkbank der Industrie wird – vielmehr muss der Staat die Grundlagenforschung absichern.

### *Kultur: Nachdenken über universitätskulturelle Grundwerte*

Das mag jetzt weit hergeholt wirken, doch genau das machen erfolgreiche Organisationen. „Modernisierter Humboldt“ statt „unternehmerische Universität“ – die Universität braucht keinen Bildungszentralismus, keine Akkreditierung und keine top-down-Evaluation, wohl aber eine deutschlandweite Meinungsbildung über die „deutsche Universitätskultur“.

Dabei geht es auch um Sprache: Eine „Autonomie der Hochschule“ ist kein Freibrief für Universitätspräsidenten, eine Fachhochschule keine Universität und ein frisch promovierter Nachwuchswissenschaftler kein Universitätsprofessor mit Promotionsrecht.

Für den kulturellen Diskurs benötigt werden zusätzlich zur Hochschulrektorenkonferenz deutschlandweit starke Vertretungen von Fakultäten (Fakultätentage), von Professoren (Deutscher Hochschulverband) und von Studierenden (analog zur Österreichischen Hochschülerinnen- und Hochschülerenschaft). Alle vier Gruppen bedürfen des gleichen Gewichts und der gleichen staatlichen Finanzmittel.

### **Ergebnis**

Deutschland braucht seine Universitäten. Deshalb gilt es zunächst einmal, die Fehlentwicklungen anzusprechen, weitere Verwerfungen zu verhindern und erste, zaghafte Veränderungen vorzunehmen: Sie sind notwendig, aber bei weitem noch nicht hinreichend.

\* Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprinzip für Universitäten (KORFU)“. Die Autoren danken dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Finanzierung dieses Projekts.