

»Den Anschluss nicht verlieren«

Ein Gespräch über den neuen Managementstil an den Unis, über Besoldung und absurden Papierkrieg



Herzstück der alten Gremienuniversität: Der Senatssaal, hier an der Universität Passau

DIE ZEIT: Kürzlich haben Grüne und SPD in ihrem Koalitionsvertrag in Baden-Württemberg das Leitbild der »Unternehmerischen Hochschule« für gescheitert erklärt. Kurz vorher haben Sie Hunderte Rektoren, Kanzler, Dekane und Professoren aus ganz Deutschland gefragt, was sie tatsächlich von den neuen Managementstrukturen an den Unis halten. Lassen Sie uns raten: Die Rektoren viel, die Professoren wenig.

Jörg Bogumil: So könnte man denken, wenn man sich vor Augen hält, dass vor allem die Rektoren und Kanzler fast überall einen gewaltigen Machtzuwachs erlebt haben – oftmals zulasten der Fakultäten. Tatsächlich aber waren wir – das heißt meine Kollegen Martin Burgi, Rolf Heinze und ich – überrascht, wie groß die Zustimmung zu den Reformen insgesamt war, und zwar durch die Bank, bei allen genannten Gruppen, wenngleich die Uni-Leitungen diese am positivsten sehen.

ZEIT: Von welchen Reformen genau reden wir?
Bogumil: Wir erleben derzeit in allen Bundesländern, dass das althergebrachte Modell der akademischen Selbstverwaltung bei ausgeprägter staatlicher Kontrolle verschwindet. Akademische Selbstverwaltung heißt: Es gibt keine professionelle Führung der einzelnen Fakultäten, sondern die Dekane sind normale Professoren, die das Amt für eine kurze Zeit sozusagen nebenbei übernehmen. Die ganze universitäre Entscheidungsstruktur ist geprägt von demokratisch gewählten Gremien, in denen Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studenten und sonstiges Personal gemeinsam über die Geschicke entscheiden. Häufig führte dies zu gegenseitigen Blockaden. Der Rektor ist dann kaum mehr als ein Moderator. Und über allem thront der Staat, der die Uni wie eine nachgeordnete Behörde behandelt.

ZEIT: Die mangelnde Fähigkeit der Universität alten Typs, sich selbst zu modernisieren, wird auch gern als Grund für die Einführung neuer »Steuerungsinstrumente« genannt, wie sie etwa die inzwischen abgewählte schwarz-gelbe Koalition in Nordrhein-Westfalen mit ihrem Hochschulfreiheitsgesetz eingeführt hatte.

Bogumil: Genau. Die demokratische Selbstverwaltung wird abgelöst von einer unternehmensähnlichen Struktur mit einem Rektor als starkem Chef, einem Hochschulrat als Aufsichtsgremium und mächtigeren Dekanen. Die Universitäten erhalten formal viel Unabhängigkeit von staatlicher Kontrolle, stehen dann aber in einem Wettbewerb untereinander um staatliche Mittel, die nach bestimmten Leistungen wie erworbenen Drittmitteln, Absolventen und Promovenden vergeben werden. Die neue sogenannte W-Besoldung soll dafür sorgen, dass auch die Professoren nach ihrer Leistung bezahlt werden.

ZEIT: Tatsächlich umgesetzt, würde das bedeuten, dass an den Universitäten nicht mehr viel beim Alten bliebe.

Bogumil: Und es wird umgesetzt! Es ist wirklich erstaunlich, wie flächendeckend und zu welchem Grad die meisten dieser Elemente schon eingeführt sind an deutschen Universitäten. Natürlich stärker in denjenigen Bundesländern, in denen die Landesregierungen das per Gesetz forciert haben, also vor allem Nordrhein-Westfalen, aber auch in Niedersachsen oder Bayern. Doch auch die Universitäten in den anderen Bundesländern ziehen nach, soweit das die Landesgesetze hergeben. Offenbar ist die Angst da, den Anschluss zu verpassen.

ZEIT: Die Tatsache, dass sie vielerorts umgesetzt werden, heißt noch nicht, dass die neuen Strukturen funktionieren. Und erst recht nicht, dass sie die Universitäten besser machen.

Bogumil: Das ist richtig. Genau darum wollten wir ja wissen, was diejenigen, die von den Veränderungen betroffen sind, von ihnen halten. Spannend ist zum Beispiel, dass die Effekte der beschriebenen »leistungsorientierten Mittelvergabe« selbst von jenen Rektoren und Dekanen positiv

bewertet werden, deren Hochschulen durch sie Einbußen hinnehmen müssen. Offenbar sind es die neue Verlässlichkeit und Transparenz der Kriterien, die geschätzt werden – und die Tatsache, dass dieser Wettbewerb um Gelder nur behutsam durchgezogen wird. Soll heißen: Die Länder verteilen immer nur einen bestimmten Prozentsatz der Mittel nach Leistung und den Rest weiter nach Köpfen. So können sich die Universitäten an die neuen Strukturen gewöhnen, ohne gleich um ihre Existenz fürchten zu müssen.

ZEIT: Und was denken die Professoren?

Bogumil: Selbst die reagieren überwiegend positiv und sagen, dank der Veränderungen gebe es jetzt neue Anreize zu einer Verbesserung von Forschung und Lehre. Wer mehr Drittmittel einwirbt oder wer mehr Prüfungen abnimmt als andere, wird dafür belohnt. Zwar sind viele Professoren gleichzeitig der Meinung, dass die Kompetenzverlagerung in Richtung der Rektoren zu neuen Konflikten, etwa zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, geführt hat, aber diese Konflikte verursa-

chen keine fundamentale Ablehnung der Maßnahmen. Entweder sie werden akzeptiert, oder mancher hat bereits resigniert und meint, ohnehin nichts mehr an den Strukturen ändern zu können.

ZEIT: Gilt das auch für die leistungsabhängige Besoldung der Professoren?
Bogumil: Wenn es ums eigene Geld geht, gibt es dann doch interessante Unterschiede. Die Rektoren und Kanzler sagen: Die neue W-Besoldung für die Professoren ist eine geeignete Maßnahme und funktioniert. Die Professoren selber sagen, wenig überraschend, sie funktioniert nicht.

ZEIT: Am häufigsten kritisiert werden die Hochschulräte. Durch sie sei Wirtschaftsinteressen in den Unis Tür und Tor geöffnet, warnen Skeptiker.

JÖRG BOGUMIL



Der Professor für Öffentliche Verwaltung an der Ruhr-Uni Bochum hat mit Forscherkollegen unter anderem 38 Rektoren und 937 Professoren aus ganz Deutschland befragt

Bogumil: Zunächst einmal stellen Wirtschaftsvertreter nirgendwo die Mehrheit. Vergleicht man in unserer Befragung die Antworten von Hochschulräten aus der Wissenschaft und jenen aus der Wirtschaft, stellt man fest: In ihrer Auffassung davon, wie Universitäten sein sollten und wofür sie stehen, unterscheiden sie sich kaum. Im Übrigen sind die Hochschulräte, auch wenn sie mittlerweile fast überall eingeführt sind, in der Regel dasjenige neue Element in der Hochschulverwaltung, das die wenigsten Veränderungen mit sich bringt. Hochschulräte unterstützen ihre Universitäten eher und bringen sie nicht durcheinander, ähnlich wie Aufsichtsräte in der Privatwirtschaft.

ZEIT: Der angesprochene Wettbewerb um staatliche Gelder, der auf Erfolgsstatistiken beruht, muss doch zu einem absurden Papierkrieg führen.

Bogumil: Genau das wird auch kritisiert. Der Verwaltungsaufwand, so beklagen fast alle Befragten, habe durch die neuen Strukturen drastisch zugenommen. Dauernd müsse man jetzt irgendwelche Daten sammeln oder Berichte schreiben.

ZEIT: Die neue rot-grüne Landesregierung von Nordrhein-Westfalen kündigt seit ihrem Amtsantritt vor gut einem Jahr an, dass sie die Reformen zurückdrehen will. Was empfehlen Sie ihr?

Bogumil: Allen Verantwortlichen empfehle ich, die Ergebnisse unserer Studie genau anzuschauen, bevor sie handeln. Demnach werden die neuen Strukturen nicht nur grundsätzlich akzeptiert, sie scheinen auch zu insgesamt positiven Ergebnissen zu führen. Allerdings muss ich auch noch eine Warnung loswerden: Die Hochschulleitungen müssen aufpassen, dass sich bei ihnen nicht zu viel Macht konzentriert. Zwar akzeptieren die meisten Professoren und Dekane, dass das Rektorat die strategischen Ziele und das Profil der Universität vorgibt. Die Autonomie der Fakultäten muss aber erhalten bleiben. Wenn die das Gefühl bekommen, nur noch Befehlsempfänger zu sein, wird es gefährlich. Schlaue Rektoren wissen das längst: Man kann eine Uni nicht von oben durchregieren.