

12.12.2013

Ewald Scherm

Universitäten zwischen Zukunftskonzept und Orientierungslosigkeit

Hochschulautonomie als Chance und Risiko

OPEN ACCESS

**wissenschafts
management.de**

F Ü H R E N & G E S T A L T E N

www.wissenschaftsmanagement.de/OpenAccess

Ewald Scherm

Universitäten zwischen Zukunftskonzept und Orientierungslosigkeit

Hochschulautonomie als Chance und Risiko



*Orientierung für Hochschulen und Ihre Akteure:
ein Hochschulentwicklungsplan.*

Foto: Dietmar Meinert/pixelio

Einige Jahre nach den Hochschulreformen zeigen sich erhebliche Unterschiede zwischen den Universitäten. Die Bandbreite des universitären Managements ist erheblich; die einen entwickeln Zukunftskonzepte, die anderen scheitern bei der Hochschulentwicklungsplanung. Die Schuld liegt – nicht nur – bei den Rektoren.

Die jüngsten Hochschulreformen haben die Universitäten einen großen Schritt in Richtung einer „normalen“ Organisation gebracht. Sie müssen jetzt selbst Ziele haben, die in Vereinbarungen festgehalten und teilweise der Finanzierung zugrunde gelegt werden, so dass die Arbeitsbedingungen der Wissenschaftler zunehmend mit der universitären Zielerreichung verknüpft sind. Konsequenterweise wurde die Hierarchie zu Lasten der Selbstverwaltung gestärkt, woraus Managementaufgaben für die Universitätsleitungen entstanden sind.

Man darf aber nicht übersehen, dass es aufgrund der Besonderheiten der universitären Organisation und Leistungen sowie des Status derjenigen, die die Leistung im Wesentlichen erbringen, nur begrenzte Möglichkeiten der Steuerung gibt. Das Management muss sich darauf beschränken, der Universität eine Orientierung zu geben, die Identifikation der Mitglieder mit ihr zu fördern und günstige Rahmenbedingungen für Lehre und Forschung zu schaffen.

(Nicht alle) Universitäten stellen sich den Reformherausforderungen

Dass sich Universitäten und Rektoren den Herausforderungen stellen, zeigen viele Beispiele. Zum einen gelingt es, Hochschulmanager/Rektoren des Jahres zu küren, die sich durch besondere Leistungen auszeichnen. Zum anderen machen die zahlreichen Antragsskizzen für Zukunftskonzepte im Rahmen der Exzellenzinitiative – und nicht nur die erfolgreichen Anträge – deutlich, dass man sich vielerorts tiefgehend mit der Universität als Organisation auseinandersetzt.

Diese Wettbewerbe, die kritisch gesehen werden können, lassen erkennen, dass Universitäten die Chancen der Autonomie nutzen möchten. Sicher lösen weder die Zukunftskonzepte noch die Top-Manager alle Probleme ihrer Universitäten, aber wenn auch nicht alles richtig gemacht wird, packt man zumindest Probleme an, von denen es genügend gibt. Diese Universitäten bilden aber nicht das ganze Spektrum. Das zeigt eine Befragung, nach der nur rund zwei Drittel der deutschen Universitäten einen aktuellen Hochschulentwicklungsplan (HEP) haben (vgl. Müller et al. 2012). Sieht man sich die Planung einer solchen Universität näher an, wird deutlich, wie groß die Bandbreite des Universitätsmanagements und der Unterschied zwischen Universitäten in-zwischen ist.

Managementdefizite in Universitäten

Man muss dazu nicht die Kriterien für die Begutachtung der Zukunftskonzepte als Maßstab guten Managements nehmen, kann das aber durchaus machen. Da geht es unter anderem um die Handlungsfähigkeit der Universität, die in der Fähigkeit zur strukturell differenzierten Selbsteinschätzung, zur Strategie- und Profilbildung, der Steuerungsfähigkeit und in den internen Kommunikationsprozessen zum Ausdruck kommt. Es geht um Plausibilität und Kohärenz der Konzepte, die beabsichtigten Wirkungen und das benötigte Finanzvolumen sowie die langfristige Entwicklungsplanung.

In dem betrachteten Fall lässt man den HEP erst auslaufen, um sich dann rund zweieinhalb Jahre Zeit für einen neuen zu lassen. Diesem fehlen schließlich nicht nur die Analyse der internen und externen Situation, das Profil und klare Zielvorstellungen, sondern auch konsistente, begründete und abgestimmte Strategien, ebenso finanzielle Überlegungen sowie nicht zuletzt die Verknüpfung der Universitäts- mit der Fakultätsebene und damit die konkrete Umsetzung. Der Planungsprozess war weder durchdacht noch sah er die systematische Partizipation der Fakultäten und des Senats vor. Die diffusen Überlegungen des Rektorats wurden nicht kommuniziert und die am Ende unter Zeitdruck zwischen Fakultäten und dem Rektorat ausgetauschten Papiere schlugen sich nicht im HEP nieder. Es kann daher nicht überraschen, dass die Hälfte der Fakultäten den vorgesehenen Fakultätsvereinbarungen nicht zustimmt. Was aber niemanden stört. Der Rektor wirbt in den Fakultäten um Zustimmung im Senat und koppelt Ressourcenzuweisungen daran, woraufhin der Senat den HEP nicht explizit in Frage stellt. Der neugewählte Hochschulrat wird schließlich in der ersten Sitzung mit dem HEP konfrontiert – nicht die schlechteste Strategie, wenn man die inhaltliche Diskussion vermeiden möchte. Und sie ist erfolgreich. Wie kann es zu einer solchen Planung kommen?

Ursachenanalyse

Natürlich ist es primär die Aufgabe des Rektors, einer Universität Orientierung (Profil und Ziele) zu geben und sie in diese Richtung zu steuern (Strategie und Führung). Dafür wurden Kompetenzen umverteilt, so dass, wie man an dem Beispiel sieht, die Hochschulentwicklungsplanung auch ohne angemessene Beteiligung der Universität erfolgen kann, wenn der Hochschulrat ihr zustimmt. Doch es wäre zu einfach, die Ursachenanalyse damit zu beenden.



Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm leitet das BMBF-Projekt „Strategisches Universitäts-Management: Entscheiden – Steuern – Reflektieren (StratUM)“ (01PW11016).

” **Die Bandbreite des universitären Managements ist erheblich; die einen entwickeln Zukunftskonzepte, die anderen scheitern bei der Hochschulentwicklungsplanung. Die Schuld liegt – nicht nur – bei den Rektoren.**

summary

After the reform universities exhibit considerable differences in their management activities. Presidents are not the only ones responsible for that.

Literatur:

Müller, U., Scherm, E., de Schrevel, M., Zilles, M., Strategisches Universitäts-Management: Erste Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Universitätsleitungen, Arbeitsbericht Nr. 23 des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation und Planung, der FernUniversität in Hagen, Hagen 2012.



Um zu vermeiden, dass man in der Drittklassigkeit landet, wird man sich um Profil und Identität bemühen müssen. Das kommt nicht von selbst, braucht Zeit und erfordert Anstrengungen nicht nur der Leitung, sondern von allen Akteuren der Universität.

Erstens sind die Rektoren, wenn nicht erstmals im Amt, keine Unbekannten – man weiß, wofür sie (nicht) stehen. Zweitens gibt es mit Prorektoren und Kanzler weitere Top-Manager. Drittens herrscht noch immer eine Kultur, die die Einflussnahme der Dekane und Professoren jenseits formaler Wege ermöglicht. Viertens hat der Senat meistens weit über das Gesetz hinausgehende Möglichkeiten, wenn er zur sachlichen Diskussion und Meinungsbildung in der Lage ist. Fünftens gibt es Hochschulräte, die als „unabdingbare Organe einer autonomen Hochschule“ die „Beratung der Hochschulleitung“, das „Einfordern einer Strategie“ und die „Überprüfung der konsequenten Umsetzung derselben“ als Aufgaben haben – so das Positionspapier der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte.

Wer an einer Entwicklung, wie oben beschrieben, in welchem Maße Schuld trägt, lässt sich nur im Einzelfall analysieren. Diese Analyse ist aber unumgänglich, da es in den nächsten Jahren nicht nur (wenige) Eliteuniversitäten einerseits und den Rest andererseits geben, sondern sich der große Rest noch weiter differenzieren wird. Um zu vermeiden, dass man in der Drittklassigkeit landet, wird man sich um Profil und Identität bemühen müssen. Das kommt nicht von selbst, braucht Zeit und erfordert Anstrengungen nicht nur der Leitung, sondern von allen Akteuren der Universität.

Dazu muss man die Anforderungen erkennen, um in eine universitätsweite Profil- und Zieldiskussion zu treten, die in Strategien mündet, die langfristig umgesetzt werden. Daneben wird ein kultureller Wandel notwendig, da vorherrschende Werte und Normen nicht uneingeschränkt zur autonomen Universität passen. Sowohl die Unterstützung des Managements als auch der Widerstand gegen dessen Entscheidungen müssen anders erfolgen als in der Gremienuniversität. Konnte man früher mit „kollegialer Zurückhaltung“ Entscheidungen in den Gremien verhindern, mündet das Schweigen heute in eine Unterstützung der mächtigen Rektoren, die dann zum Risiko, schlimmstenfalls zum Ruin der Universität werden.

Kontakt:

Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm
FernUniversität in Hagen
Fakultät für Wirtschaftswissenschaft
Lehrstuhl für BWL,
insb. Organisation und Planung
58084 Hagen
Tel. 02331/987-2692, Fax -2480
lehrstuhl.scherm@fernuni-hagen.de
www.fernuni-hagen.de/scherm