

Standpunkt

Wie viel Management braucht und verträgt die Wissenschaft?¹

Josef Lange

1 Management als Herausforderung für Hochschulen und Hochschulpolitik

Die quantitative Ausweitung des Hochschulsystems in Deutschland, der steigende Anteil von Hochschulzugangsberechtigten am jeweiligen Altersjahrgang, die Globalisierung von Wirtschaft und Wissenschaft und der daraus folgende intensivere weltweite wissenschaftliche Wettbewerb haben in den letzten 20 bis 25 Jahren zu rapide steigenden Anforderungen an die Hochschulen und an das Hochschulmanagement geführt. Hochschulen sind – zahlenmäßig betrachtet – vielfach zu Großbetrieben geworden, die sich im Spannungsfeld von institutioneller und individueller Autonomie sowie Eigenverantwortung entwickeln. In der Hochschulpolitik hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Politik und Administration sich im internationalen Wettbewerb und angesichts der raschen Entwicklung der Wissenschaften zurücknehmen sowie auf die Schaffung angemessener und förderlicher Rahmenbedingungen für die Wissenschaft beschränken müssen. Der Schaffung von Rahmenbedingungen entspricht die Übertragung von mehr Verantwortung für die eigene Entwicklung an die Hochschulen, verbunden mit der Erwartung ihrer angemessenen Rechenschaftslegung gegenüber Politik und Öffentlichkeit – sind doch die Hochschulen in Deutschland weit überwiegend staatlich gegründet, staatlich organisiert und staatlich, d. h. vom Steuern zahlenden Bürger, finanziert. Deshalb bedürfen sie mehr als in der Vergangenheit eines professionellen Hochschulmanagements, das seine Handlungsmöglichkeiten in ihren Chancen wie Grenzen erkennt und nutzt.

2 Ausgangsbedingungen für ein modernes Hochschulmanagement

2.1 Quantitative Grundlagen

Für die Analyse der Bedeutung von Hochschulmanagement ist es hilfreich, sich die quantitativen Grundlagen zu vergegenwärtigen. Im Wintersemester 2008/09 waren knapp zwei Millionen *Studierende* an den Hochschulen in Deutschland immatrikuliert. Mit über 390.000 wurde die bislang höchste Zahl von Studienanfängern in Deutschland erreicht. Die Studienanfängerquote lag 2007 bei 37,1 Prozent der altersspezifischen Bevölkerung. In den deutschen Hochschulen sind mehr als eine halbe Million Menschen

¹ Der Beitrag ist die überarbeitete und erweiterte Fassung des Impulsreferats, das der Autor bei den „Tagen des Wissenschaftsmanagements“ in der Villa Vigoni am 14. Juli 2009 gehalten hat.

beschäftigt. Im Jahr 2007 hatten die Hochschulen Ausgaben von über 33 Milliarden Euro, davon fast die Hälfte im Bereich der Medizin.²

2.2 Erwartungen an die Hochschulen

Staat und Gesellschaft erwarten von den Hochschulen die *Sicherung von Lehre und Studium* für rund 40 Prozent eines Altersjahrgangs, mit steigender Tendenz. Dies führt zu einer Differenzierung zwischen den Hochschulen und innerhalb der Hochschulen, die den Unterschieden zwischen den Studienbewerbern, Studienanfängern und Studierenden entspricht. Dabei geht es um das Spannungsverhältnis zwischen Breitenausbildung für 35 Prozent eines Altersjahrgangs auf der einen Seite und Spitzenausbildung für jene drei bis fünf Prozent auf der anderen Seite, die voraussichtlich zum großen Teil die künftige funktionale Elite bilden werden.

Eine Differenzierung ist auch erforderlich im Hinblick auf die unterschiedlichen *Anforderungen des Arbeitsmarkts* bis hin zu der pauschalen Erwartung an die Hochschulen, dass diese sowohl im *grundständigen Studium* als auch insbesondere in der *Weiterbildung* sehr viel stärker nachfrageorientiert ausbilden und Studienprogramme, jedenfalls aber Weiterbildungsprogramme, in Abstimmung mit den künftigen oder aktuellen Arbeitgebern gestalten. Einige Hochschulen betreiben dies bereits mit großem Erfolg, andere sind noch sehr zurückhaltend, weil ihre Berührungsgängste gegenüber der Wirtschaft groß sind.

Die Differenzierung der Wissenschaft(en) ist eine Herausforderung insbesondere für die Universitäten, weil seit Max Weber³ Spezialisierung charakteristisch ist für den Fortschritt in der Wissenschaft. Auf der anderen Seite sind Wissenschaft, Hochschulen und Gesellschaft in einer Situation, in der die Spezialkenntnisse der verschiedenen Wissens- und Wissenschaftsgebiete zusammengebunden werden müssen, um wissenschaftliche, technische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Probleme zu definieren und zu lösen. Das führt dazu, dass eine Differenzierung nicht nur zwischen den, sondern auch innerhalb der Hochschulen stattfindet und künftig weiterhin stattfinden wird.

² Quelle: *Statistisches Bundesamt www.destatis.de*. Die Human- und Zahnmedizin wird im Folgenden ausgeklammert, weil die spezifischen Managementanforderungen in der Verknüpfung zwischen Krankenversorgung als Wirtschaftsbetrieb sowie Forschung und Lehre gesondert zu behandeln sind. Nach Auffassung des Wissenschaftsrats geht es in der Universitätsmedizin um Forschung und Lehre und die dazugehörige Krankenversorgung: „*Medizinische Forschung und Lehre bilden gemeinsam die wesentlichen Merkmale, durch die sich ein Universitätsklinikum von allen anderen Krankenhäusern, auch denen der Maximalversorgung, unterscheidet.*“ – *Wissenschaftsrat 2004, S. 10*. Dies sollte auch bei allen Managementüberlegungen berücksichtigt werden.

³ *Weber 1975, S. 11*

Aufgabe der Hochschule, insbesondere der Universität, ist auch die *Weiterentwicklung der Wissenschaft*. Hans-Uwe Erichsen, der frühere Rektor der Universität Münster und Präsident der Hochschulrektorenkonferenz, pflegte die Universitäten als „*Mutterwesen der Wissenschaft*“ zu bezeichnen. Universitäten müssen weiterhin für die Entwicklung der Wissenschaft fruchtbar sein. Gäben sie diesen Anspruch und diese Herausforderung auf, verlören sie ihren Anspruch, in der Wissenschaft mitgestaltend zu sein. Zu den Erwartungen an Hochschulen gehören zudem *Internationalisierung* und *Interkulturalität* in Lehre und Studium, Forschung und Entwicklung sowie Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

Darüber hinaus werden von den Hochschulen angesichts ihrer Gesamtausgaben von 34 Milliarden Euro pro Jahr, die überwiegend aus öffentlichen Mitteln stammen, *Problemlösungen für die Gesellschaft* erwartet. Die ihnen gestellten Aufgaben orientieren sich jedoch nicht an den Grenzen der traditionellen wissenschaftlichen Disziplinen. In diesen Bereich gehören Dienstleistungen für die Gesellschaft, die beispielsweise in der Krankenversorgung der Universitätsmedizin selbstverständlich sind. Andererseits gilt aber Beratung in Teilbereichen der Geistes- und Sozialwissenschaften noch als Fremdwort, obwohl die Gesellschaft die Vermittlung von Informationen und Erklärungen von den Hochschulen erwartet.

Schließlich zählt zu den Erwartungen an die Hochschulen, dass sie *wissenschaftliche Weiterbildung* als eine Kernaufgabe betrachten, als Angebot für lebenslanges Lernen an ihre Absolventinnen und Absolventen, aber auch an andere Bürgerinnen und Bürger. Auch müssen sie Studienangebote für Qualifizierte mit unterschiedlichen Studiovoraussetzungen (z. B. ohne formale Hochschulzugangsberechtigung, beruflich Qualifizierte) in unterschiedlichen Formen einschließlich Teilzeit- und Fernstudium bereithalten. Die Bedeutung dieser Aufgaben zeigt sich exemplarisch darin, dass in den USA inzwischen mehr als die Hälfte aller Studierenden *non traditional students* sind.

2.3 Wettbewerb und Profilbildung

Hervorstechendste Herausforderung für die deutschen Hochschulen in Zeiten der Internationalisierung und der Exzellenzinitiative ist der Wettbewerb. Vorrangig zielt dieser auf *Reputation*, und zwar national wie international. Reputation ist entscheidend verknüpft mit Glaubwürdigkeit. Die Härte des Wettbewerbs in den Life-Sciences führt dazu, dass die Versuchung zu wissenschaftlichem Fehlverhalten dort besonders groß ist. Ein daraus resultierender Verlust an Glaubwürdigkeit wirkt dann langfristig.

Entscheidend ist der *Wettbewerb um Personen*. Er fängt bei den Studierenden an, geht über den wissenschaftlichen Nachwuchs, das Headhunting bei Wissenschaft-

lerinnen und Wissenschaftlern bis hin zur Administration. Es ist nicht trivial, Persönlichkeiten für die Leitung von Hochschulen zu gewinnen.

Schließlich herrscht ein scharfer *Wettbewerb um Ressourcen*. Bei Drittmitteln für Forschung ist er selbstverständlich, bei Drittmitteln für Lehre, also bei den Studienbeiträgen, beginnt er zu wirken. Um das zu erläutern: Bei 500 Euro Studienbeiträgen pro Studierenden und Semester erhält die Universität Göttingen pro Jahr hieraus mehr zusätzliche Mittel als aus der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative. Diese Mittel aus Studienbeiträgen verbleiben den Hochschulen ungeschmälert zur Verbesserung der Qualität ihrer Lehre. Die Grundausstattung wird in einer zunehmenden Zahl von Ländern in Deutschland über fächergruppenspezifische, leistungs- und belastungsorientierte Mittelausstattung verteilt. Dies geschieht auch in Niedersachsen: Derzeit werden zehn Prozent der Landesmittel für die Hochschulen leistungs- und belastungsorientiert zwischen Universitäten und Fachhochschulen verteilt. Dies soll auch im derzeit verhandelten nächsten Zukunftsvertrag zwischen Landesregierung und Hochschulen festgeschrieben werden.

Die Hochschulen müssen wettbewerbsfähig sein für die wissenschaftliche Entwicklung. Angesichts deren Rasanz ist diese Wettbewerbsfähigkeit nur durch *Profilbildung*, durch die Setzung von Prioritäten und Posterioritäten möglich. Solange man Prioritäten mit zusätzlichen Mitteln bildet, gestaltet sich das einfach. Wenn aber mit gleich bleibenden Mitteln Schwerpunkte gesetzt werden sollen, setzt die Schwerpunktbildung an einer Stelle Rückschnitte an anderer Stelle voraus – das erfordert schwierige Entscheidungen.

Profilbildung der Institutionen führt als Konsequenz, bezogen auf das gesamte Wissenschaftssystem, dazu, dass Kooperationen und strategische Allianzen nicht nur zwischen Hochschulen, sondern auch darüber hinaus erforderlich werden.

Schließlich ist aus meiner Sicht die *strategische Planung* insbesondere für Berufungen eine besondere Herausforderung. Hochschulpolitik ist entscheidend Personalpolitik. Berufungsentscheidungen sind unter Umständen Entscheidungen für ein Vierteljahrhundert. Deshalb muss die strategische Planung so angelegt sein, dass sie auf Erfolge und Misserfolge in der Berufungspolitik reagieren und angepasst werden kann.

2.4 Spannungsfelder in den Hochschulen

Die Hochschulen bewegen sich in einer Reihe von Spannungsfeldern. Zunächst geht es um die Spannung zwischen *Individuum* und *Institution* Hochschule, die beide unter dem Schutz von Artikel 5 Abs. 3 GG und der entsprechenden Bestimmungen in den Landesverfassungen stehen. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zwischen *indivi-*

duellen Forschungsinteressen und institutioneller Profilbildung. Das führt zu dem Spannungsfeld zwischen *Kollegialität* und *Hierarchie*, zwischen Professorenschaft, Dekanat und Präsidium. Letzteres pflegte Hans-Uwe Erichsen sinngemäß wie folgt zu kommentieren: „Wenn *Kollegialität* zu *Kumpanei* verkommt, hat sie ihre *Daseinsberechtigung* verloren.“ Der Wechsel vom *Dienstvorgesehenen Minister* zum *Dienstvorgesehenen Präsident* oder die Berufung und/oder Ernennung durch den Präsidenten statt durch den Minister waren von der psychologischen Wirkung her in manchen Fächergruppen nachdrücklich belastend. Diese sahen und sehen eine Degradierung, wenn nicht mehr der Minister, sondern der Präsident *Dienstvorgesetzter* der Professorinnen und Professoren ist, die ansonsten in Deutschland – so wurde es von einem Theologen einmal formuliert – „*sich Gott unmittelbar wissen*“. Zudem bestehen auch in Zeiten der sogenannten *New Governance* die Spannungsfelder zwischen *Fakultät* und *Dekanat*, *Senat* und *Präsidium* sowie *Dekanat* und *Hochschulleitung*.

Hinter diesen einzelnen Konfliktfeldern steht das grundlegende Spannungsverhältnis zwischen *Regulieren* und *Deregulieren*. Viele in den Hochschulen sehnen sich nach den alten Regulierungen zurück, die zwar unbequem waren, aber klare „Frontstellungen“ mit sich brachten. Im Zweifelsfall konnte man auf das Ministerium schimpfen, das alles geregelt hatte, was unzutraglich war oder zu sein schien.

3 Gestaltungsp Parameter eines modernen Hochschulmanagements

3.1 Autonomie und Eigenverantwortung

Autonome Hochschulen müssen ihre Verantwortung selbst wahrnehmen. Das verlangt die Einführung von *Controlling* und vor allem inneruniversitäre *Transparenz*. Der Zuwachs an Mitteln in den Universitäten geschah bis Ende der 1960er-Jahre über die individuelle Berufungsverhandlung und den darin erzielten Zugewinn. Er wurde dann abgelöst durch Zuweisungen entsprechend der Hochschulplanung, in der Regel auf der Ebene der Fakultäten. Dennoch gab es die differenzierte staatliche Mittelzuweisung, die bis in die 1970er-Jahre über individuelle Berufungs- und Bleibeverhandlungen ausgehandelt wurde, heute aber wohl in allen Bundesländern die Ausnahme ist. Inzwischen verfügen zumindest in Niedersachsen die Hochschulen über Globalhaushalte und interne Entscheidungsbefugnisse.

Das bringt es mit sich, dass die Gleichheit in der *Expertenorganisation Hochschule* jetzt nicht durch externe, sondern durch interne Entscheidungen zu einer individuellen Differenzierung nach Leistung und damit zur auch intern bekannten *Ungleichheit* führt. Diese intern entschiedene Ungleichheit zwischen Professorinnen und Professoren wird nur schwer ertragen, obwohl Ungleichheit in deutschen Universitäten schon immer, auch bei Entscheidungen durch Ministerien, bestand. Gleiches gilt für das Ranking und Rating mit Blick auf die vermutete Reputation, die man nicht messen

konnte – allerdings ging man in der Vergangenheit wie selbstverständlich davon aus, dass die Universität X im Süden oder die Berliner Universitäten nach Vorbild der Berliner Universität vor 1933 in dem in Deutschland nicht explizit aufgeschriebenen, aber allgemein bekannten Ranking der Universitäten vorn lagen. Dieses vermeintlich selbstverständliche, ungeschriebene Ranking wird durch transparente Kennzahlen verändert. Ein Beispiel aus dem ersten Drittmittelranking der DFG bildet die Universität Bremen. Sie hatte aufgrund ihrer Entstehungsgeschichte über Jahrzehnte hinweg einen sehr problematischen Ruf. Zur allgemeinen Überraschung zeigten die DFG-Statistiken – was Insider bereits vorher wussten, aber dem allgemeinen Vorurteil widersprach –, dass sie bei den eingeworbenen DFG-Mitteln unter den ersten zehn Universitäten in Deutschland rangierte.

3.2 Differenzierung der rechtlichen, finanziellen und organisatorischen Rahmenbedingungen

Die Geschwindigkeit des Wandels durch den internationalen Wettbewerb in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, die sich derzeit angesichts der Finanz- und Wirtschaftskrise besonders deutlich zeigt, und das, was man als *industrielle Wissenschaft* in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) oder Großbetrieben bezeichnen kann, machen unterschiedliche Rahmenbedingungen notwendig.

Warum kleine und mittlere Unternehmen oder Großbetriebe? Eine Fachhochschule mit rund 8000 Studierenden zählt nach Beschäftigtenzahl und Umsatz noch zu den KMU. Die Medizinische Hochschule Hannover andererseits liegt unter den 100 größten niedersächsischen Unternehmen in den letzten Jahren unter den *Top Twenty* (2007: Platz 17; 2006 Platz 19),⁴ sie hat allein aus den Drittmitteln, von denen im vergangenen Jahr 2008 mehr als 75 Millionen ausgegeben wurden, rund 700 zusätzliche Arbeitsplätze (in Vollzeitäquivalenten) geschaffen. Einrichtungen dieser Größenordnung können Ministerien nicht steuern. Für ihre Steuerung, für ihr Management benötigen sie förderliche Rahmenbedingungen und zwar sowohl im Hinblick auf den rechtlichen als auch den finanziellen Rahmen.

Zu den *rechtlichen Rahmenbedingungen* gehören vor allem Gesetze, die möglichst viele Freiräume enthalten müssen. Denn – um wiederum ein niedersächsisches Beispiel zu nennen – was für die Universität Göttingen als angemessen gilt, ist mitnichten angemessen für die neu zu errichtende Fachhochschule Wilhelmshaven/Oldenburg/Elsfleth. Dazu müssen unterschiedliche Modelle ermöglicht werden.

⁴ NordLB / Sparkassen-Finanzgruppe 2008, S. 5

Auf der anderen Seite benötigen Hochschulen mehrjährig *verlässliche Finanzierungen*. Wiederum das Beispiel Niedersachsen: Der Zukunftsvertrag I vom Oktober 2005 garantiert bis Ende 2010 die Finanzierung der Hochschulen. Derzeit wird mit dem Finanzministerium und der Landeshochschulkonferenz die Fortsetzung für die Jahre 2011 bis 2017 verhandelt. Diese Laufzeit hat einen klaren Hintergrund. Niedersachsen wird im Jahr 2011 den doppelten Abiturjahrgang entlassen, sodass in den Wintersemestern 2011/12 und 2012/13 zusätzlich 40 Prozent und dann 35 bis 40 Prozent Studienanfänger zusätzlich in die Hochschulen kommen werden. Im Jahr 2013 erwartet Nordrhein-Westfalen den doppelten Abiturjahrgang, mit Auswirkungen in allen Ländern, auch in Niedersachsen. Bei einer Studiendauer von vier bis fünf Jahren wird das Jahr 2017 erreicht. Der Hochschulpakt 2020 zwischen Bund und Ländern reicht in seiner zweiten Finanzierungsphase bis 2015. Trotz der Haushalts- und Finanzprobleme hat das niedersächsische Kabinett bei der Entscheidung über den Haushaltsplanentwurf 2010 und über die mittelfristige Finanzplanung die Co-Finanzierung des Landes für den Hochschulpakt bis 2013 – so weit reicht die mittelfristige Finanzplanung – in voller Höhe festgeschrieben.

Hochschulen und Hochschulpolitik benötigen differenzierte *Modelle* für Hochschulen und Fächergruppen, für die *Struktur*, die *Leitung*, die *Selbstverwaltung* und auch die *inneruniversitäre* oder innerhalb der Fachhochschule organisierte *Finanzierung*. Die Landesregierung beabsichtigt, in einer kleinen Novelle des Niedersächsischen Hochschulgesetzes noch weitere Öffnungen zu schaffen, um Optionen für die Zukunft zu ermöglichen. Wir haben beispielsweise festgestellt, dass die Wettbewerbsfähigkeit bei Berufungsverfahren im Rahmen der Exzellenzinitiative nicht hinreicht. Die Verfahren dauern zu lange, Hochschulen und Administration sind zu langsam, also werden wir das *Headhunting* ganz gezielt im Gesetz als Möglichkeit eröffnen.

Das Spannungsfeld zwischen *bottom up*- und *top down*-Steuerung in den Hochschulen muss gestaltet werden, denn es entwickelt sich nicht naturwüchsig. Hochschulräte sind nach niedersächsischem Verständnis und Gesetz Organe der Hochschulen: Das bedeutet demzufolge nicht, dass die staatliche Steuerung der Hochschulen durch Außensteuerung nicht legitimer Dritter ersetzt wird, sondern dass ein Gremium der Hochschule die Steuerung mit betreibt. Demokratische Legitimation ist über die Bestellung der Mitglieder gewährleistet. Der durch Hochschulräte eröffnete Blick von außen auf die Hochschule führt dazu, dass die richtigen Fragen gestellt werden. Die Wirkung solcher Fragen auf die Hochschule ist frappierend, wenn z. B. ein Landesvertreter und ein Industrievertreter in einer bestimmten Angelegenheit dieselbe Frage stellen. Es wird viel ernster genommen, wenn jemand aus der Führungsetage der Industrie auf ein Problem hinweist, als wenn der Landesvertreter dies tut. Stellen beide dieselbe Frage, führt dies zum Nachdenken und zu Veränderungen in den Hochschulen.

3.3 Rolle der Ministerien

Welche Rolle spielen und welche Funktion haben Ministerien, wenn so viel Freiheit an die Hochschulen gegeben wird? Ministerien wandeln sich; dies ist eine schwierige Aufgabe. Obwohl sie längst nicht abgeschlossen ist, wurde sie in Niedersachsen dadurch erleichtert, dass wir in den letzten sieben Jahren praktisch den Generationswechsel im höheren Dienst vorgenommen haben. Das Ministerium ist innerhalb eines Jahrzehnts im Altersdurchschnitt um zehn Jahre jünger geworden; der Altersdurchschnitt liegt heute bei gut 39 Jahren.

Natürlich bleibt den Ministerien die *Rechtsaufsicht*, denn die Hochschulen sind in staatlicher Verantwortung. Vorrangig ist nicht mehr Steuerung durch Erlass, sondern die Einflussnahme durch Beratung. Eine der Herausforderungen für die Leitung des Ministeriums liegt darin, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Handlungsspielräume zu eröffnen, Rat zu geben, zugleich aber zu sichern, dass nicht eine ministerielle Regelung durch Erlass vorgegeben wird. Hochschulen können und müssen Dinge selbst entscheiden. Manchmal ist es schwierig, die Toleranz zum Zuwarten zu vermitteln, zumal das Ministerium schließlich auch Wahrer der Interessen des Steuern zahlenden Bürgers ist und der Minister sich gegenüber dem Parlament verantworten muss.

Die Steuerung erfolgt über *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* anstelle einer administrativ-bürokratischen Steuerung; Hochschulplanung wird innerhalb des Hochschulsystems Niedersachsen im Gegenstromprinzip vollzogen. Ein früherer Präsident der ETH Zürich hat sinngemäß gesagt, wenn ein Universitätspräsident ein Problem als neu erkennt, ist es drei Jahre alt, wenn ein Minister ein Problem als neu erkennt, ist es mindestens fünf Jahre alt. Demzufolge muss das Ministerium zusehen, dass neue Initiativen aufgegriffen werden (können) und gleichzeitig die Verantwortung des Landes gewahrt wird. Ein Beispiel: Manche Universitäten sagen sonntags, dass sie die Lehrerbildung ganz hoch einschätzen – und montags soll sie durch Schließung von Lehramtsstudiengängen zurückgefahren werden. Dies ist nicht vertretbar und insofern kommen Hochschulen und Ministerium ab und an in Gegensätze.

Die Hochschulleitung und manchmal auch das Land müssen als *Anwalt* des noch nicht Vorhandenen agieren. Bei knappen Mitteln gibt es in den Fakultäten immer die Tendenz, dass die Vorhandenen sie unter sich aufteilen. Im katholischen Münsterland galt das Sprichwort „*Wer am Weihwasserbecken steht, segnet sich zuerst*“. Wenn man aber Freiräume, auch finanzielle Freiräume, schaffen will für etwas, was noch nicht vorhanden ist, dann braucht man zentrale Ansätze, um Neues in Gang zu setzen. Man kann das Forschungs- und Berufungspool nennen.

Die Spannung zwischen *institutioneller* und *individueller Autonomie* sowie *Eigenverantwortung* unter Individualisten – und das sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler – ist schwierig zu handhaben und zu gestalten. Es gehört auch zu den schwierigen Aufgaben in einem Ministerium, Leistungsträger in den Hochschulen mit berechtigten Interessen an die Hochschulen zurückzuverweisen und zu sagen: „*Dieses Anliegen müssen Sie bitte mit Ihrer Hochschulleitung klären und nicht mit uns, denn wir können nicht parallel mit der Hochschulleitung und mit Ihnen verhandeln.*“ Anders ist Eigenverantwortung nicht zu realisieren.

Eine Hochschule ist und muss mehr sein als die Addition der Fakultäten. Deshalb kann die Verantwortung für die Entwicklung der Hochschulen nicht weiter dezentralisiert und alles heruntergegeben werden auf die Fakultäten. Bei der Entwicklung der Hochschule findet *Dezentralisierung* ihre Grenze. Auch Qualitätssicherung ist eine zentrale Aufgabe der Hochschule selbst. Sie geschieht durch interne und externe Evaluation sowie Akkreditierung – und dies in angemessenen Zeiträumen. Unzählige Berichte unterschiedlicher Art an unterschiedliche Gremien ruinieren die Universität und die wissenschaftliche Kapazität. Ministerien, Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen dürfen nicht die Besten – es sind fast immer dieselben, die ausgewählt werden – mit pausenloser Begutachtung verschleifen, denn dann fehlt die Zeit für wissenschaftlich produktive Arbeit. Bei der letzten Novellierung des Niedersächsischen Hochschulgesetzes hatten wir argumentativ Mühe, durchzusetzen, dass tatsächlich *angemessene* Zeiträume, z. B. für größere Evaluationen, vorgegeben werden konnten – aus meiner Sicht Zeiträume von fünf bis acht Jahren. Die Opposition wollte dies alle zwei Jahre vorsehen. Das wäre seriös nicht mehr handhabbar.

3.4 Rechenschaftslegung und Transparenz

Nicht nur über die Verwendung von in der Regel öffentlichen Mitteln, sondern auch über Erfolge und Misserfolge in der Wissenschaft müssen Hochschulen Rechenschaft ablegen und Transparenz schaffen. Dazu gehört auch das Marketing. Die Hochschulen müssen in verständlichem Deutsch der Öffentlichkeit vermitteln, was sie mit des Steuerzahlers Geld getan haben. Das führt dann zum *Nachweis über die Mittelverwendung* in engerem Sinne, zur Antwort auf die Frage nach *Effektivität und Effizienz*, die anders zu bemessen sind als in Wirtschaftsbetrieben. Nicht nur die Rechnungslegung, nicht nur der testierte Jahresabschluss, sondern was inhaltlich geschehen ist, muss verständlich vermittelt werden. Nur so können Mehrheiten zugunsten der Hochschulen für Forschung, Lehre sowie Wissenschaft und deren Finanzierung bei knappen öffentlichen Haushalten organisiert werden.

4 Perspektiven für das Hochschulmanagement

4.1 Hochschule der Zukunft

Die Hochschule der Zukunft lebt einerseits vom Grundverständnis, Eigenverantwortlichkeit im Wettbewerb zur *Qualitäts- und Leistungssteigerung* auch bei schmerzhaften Entscheidungen über Prioritäten und über Personal zu praktizieren. Andererseits wird sie sehr viel stärker als in der Vergangenheit eine *institutionelle Individualität* durch Differenzierung entwickeln. Dazu gehören auf der einen Seite Schwerpunkte in Forschung und Lehre und auf der anderen Seite geeignete Strukturen für Personen. Hochschulpolitik, Hochschulen und Hochschulmanagement müssen die Freiräume für die Personen schaffen.

Notwendig ist eine *strategische Planung* als Grundlage für die Berufungspolitik, die so flexibel gehandhabt werden muss, dass sie auf deren Erfolge und Misserfolge reagieren kann. Jedoch ist es nicht klug, eine strategische Planung für fünf, sieben oder zehn Professuren durchzusetzen, wenn für die ersten drei Professuren wegen ihrer Qualität Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gewonnen wurden, die weniger der strategischen Planung entsprechen. Es ist allemal sinnvoller, die Besten zu gewinnen, als einer strategischen Planung nachzugehen und dann die Zweitbesten zu nehmen. Deshalb wird in den US-amerikanischen Spitzenuniversitäten immer wieder betont: *„First class people take first class people, second class people take third class people.“* Hinzufügen kann man aus Sicht eines Wissenschaftsministeriums: *„Third class people do fourth class research and that is too expensive.“*

Notwendig in den Hochschulen, insbesondere in den Universitäten, sind eine kritische Masse und eine *Vernetzung*

- intern (dies ist am schwierigsten),
- mit anderen Hochschulen, je weiter entfernt umso einfacher, weil der Konkurrenzdruck nicht so offenkundig ist,
- mit anderen Forschungseinrichtungen.

Letzteres geschieht nicht nur in Karlsruhe mit dem KIT, sondern beispielsweise auch in Göttingen, wo sich die Universität in der Exzellenzinitiative über den *Göttingen Research Council* mit den Max-Planck-Instituten, dem Deutschen Primatenzentrum sowie dem Deutschen Forschungszentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) verknüpft und Entscheidungskompetenzen zur Strukturbildung und in Berufungsangelegenheiten an den Research Council⁵ abgegeben hat.

⁵ Vgl. www.uni-goettingen.de/de/56424 (Zugriff am 18. Oktober 2009)

Die Hochschule der Zukunft wird eine *interne Ungleichheit* aufweisen im Hinblick auf Schwerpunktbildung sowie Leistung und zugleich Freiraum für Neues sowie für Innovation schaffen, auch fachübergreifend und problemlösungsorientiert. Das Spannungsfeld innerhalb der Universitäten mit Erfolgen in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative ist eine der Herausforderungen, wenn nicht die entscheidende Herausforderung, für das dortige Hochschulmanagement. In ihm ist das Problem zu lösen, wie man mit den hoch finanzierten und leistungsstarken Forschungsschwerpunkten und wie man mit den anderen Bereichen innerhalb derselben Universität umgeht, damit diese nicht auseinander bricht. Dies wird nach der zweiten Runde der Exzellenzinitiative noch sehr viel schwieriger werden. Dafür gibt es keine Patentrezepte. Vielmehr sind unendlich viel Kommunikation und auch Intuition aufseiten der Hochschulleitungen erforderlich; auch verlangt die Aufgabe sehr intensive Kommunikation zwischen den Hochschulen und dem Ministerium.

Verschiedene Entwicklungen führen zu einer deutlichen Stärkung der *institutionellen Identität*, der *Corporate Identity*. Dennoch gilt es, Freiraum und Entwicklungsmöglichkeiten für intrinsisch motivierte Individualisten, die Wissenschaftler und die Künstler, zu schaffen. Ein Leibniz-Preisträger hat einmal in seiner öffentlichen Dankesrede gesagt, Neid sei die höchste Form sozialer Anerkennung – auch das ist eine Herausforderung für Hochschulleitung und Hochschulmanagement bei differenzierten Hochschulen.

Die Hochschule muss wieder eine *Gemeinschaft von Verantwortlichen* werden, die ihre Freiheit etwas zu tun wahrnehmen, nicht aber die Freiheit so betrachten, dass sie frei seien von Lehre und von Forschung. Diese Verantwortung muss auch angenommen werden. Es geht um Werte, es geht um Moral, es geht um Freiheit und Vertrauen, und es geht um Sanktionen bei Missbrauch, wohl wissend, dass beispielsweise das Disziplinarrecht ein *sehr stumpfes Schwert* ist. Hochschulen müssen deshalb zu lernenden Organisationen werden.

4.2 Zukunft der Hochschule

Wenn Wissenschaft die Erwartung des Unerwarteten ist, dann

- ist die Hochschule nicht Selbstzweck, sondern der Ort, an dem Wissenschaft und Bildung ermöglicht werden – nicht nur Ausbildung – und an dem kritische Reflexion in der Gesellschaft stattfindet,
- sind die Studierenden Mitglieder, nicht Kunden der Hochschule, auch wenn manche Hochschulen in Bezug auf ihre Studierenden kundenorientierter sein müssten,
- gelten Eigenverantwortung und Rechenschaftslegung, Kollegialität, auch als soziale Kontrolle. Der Satz: „*Das tut man nicht*“ ist in vielen Bereichen aus der Mode

gekommen, doch ist manches, was mit guter wissenschaftlicher Praxis zu tun hat, schlichtes Einhalten dieses Satzes,

- wird vom Hochschulmanagement Verlässlichkeit in der Routine gefordert. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler müssen wissen, wie sich Verwaltung und Management verhalten. Das gilt auch für die strategische Planung. Wenn dies praktiziert wird, besteht die Möglichkeit, dass etwas Neues geschieht, und dann kann eine Hochschule auch neue Dinge aufgreifen.

Das bedeutet, vielleicht etwas zu idealistisch gedacht, dass die Organisation der Hochschulen und ihr Management nach dem Prinzip funktionieren „*form follows function*“.⁶

Die Konsequenzen für das Wissenschaftsmanagement lauten: Ermöglichung von Wissenschaft, Leitung und Dienstleistung, verlässliche Rahmenbedingungen mit klaren Regelungen und Verantwortlichkeiten, Verlässlichkeit in der Routine und in der strategischen Planung, Beratung statt Vorgaben. Aber die gesetzlichen und wissenschaftlichen Regeln sowie Normen müssen eingehalten werden, denn die Hochschule ist kein rechtsfreier Raum. Dies schließt Sanktionen bei Missbrauch ein, es gilt *Vertrauen vor Kontrolle*. Das erfordert Offenheit, Transparenz, Kommunikation und zeitnahe belastbare Rechenschaftslegung, und zwar auf allen Ebenen.

5 Epilog

Auf der einen Seite findet man den Satz: „*Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, der glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten.*“⁷ Dem hielt der wohl am längsten amtierende Präsident einer deutschen Universität⁸ in einer Diskussion sinngemäß entgegen: „*Ich habe unter allen rechtlichen Bedingungen auch bei schmerzhaften Entscheidungen für die Entwicklung der Universität einstimmige Gremienbeschlüsse erreicht.*“

Das führt zum Schlusssatz für Wissenschaft und Wissenschaftsmanagement: „*Persons make the difference.*“

⁶ Sullivan 1896; als Prinzip von Design und Gestaltung vor allem vom Bauhaus übernommen.

⁷ Titel eines Vortrags von Professor Dr. Stefan Laske, Universität Innsbruck, bei einer Tagung in der Universität Hamburg vom 28.-30. September 2001

⁸ Professor Dr. Dr. h. c. mult. Theodor Berchem, Universität Würzburg

Literatur

Laske, Stefan; Meister-Scheytt, Claudia (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lühje, Jürgen; Nickel, Sigrun (Hrsg.): *Universitätsentwicklung – Strategien. Erfahrungen. Reflexionen.* Frankfurt/Main, S. 163–187

NordLB; Sparkassen-Finanzgruppe (2008): *Wirtschaft Niedersachsen. Die 100 größten Unternehmen in Niedersachsen. Analysen und Kommentare,* November 2008. Hannover

Sullivan, Louis (1896): The tall office building artistically considered. In: *Lippincott's Magazine,* März 1896

Weber, Max (1975): *Wissenschaft als Beruf.* Berlin

Wissenschaftsrat (2004): Empfehlungen zu forschungs- und lehrförderlichen Strukturen in der Universitätsmedizin vom 30.01.2004, Drs. 5913/04, S. 10. Online verfügbar unter <http://wissenschaftsrat.de/texte/5913-04/pdf> (Zugriff am 08. November 2009)

Anschrift des Verfassers:

Dr. Josef Lange
Niedersächsisches Ministerium
für Wissenschaft und Kultur
Leibnizufer 9
30169 Hannover
E-Mail: josef.lange@mwk.niedersachsen.de

Josef Lange ist Staatssekretär im Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur.