

Frankfurter Allgemeine Archiv

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13.08.2015, Nr. 186, S. 6

Traumatische Angst vor Veränderung

Warum sich die Humboldt-Universität mit allen Mitteln gegen eine Verwaltungsreform wehrt - obwohl sogar Forschungsgelder gefährdet sind / Von Heike Schmoll

Fast scheint es, als liege ein Fluch auf der Humboldt-Universität (HU) zu Berlin. Seit der Wende hat es keiner der Präsidenten länger als eine Legislaturperiode an der Spitze ausgehalten. Spätestens im letzten Jahr ihrer Amtsführung resignierten alle, so unterschiedlich sie in ihrer Persönlichkeit auch waren. Keiner von ihnen überstand seine Präsidentschaft ohne sichtbare Kratzer und Blessuren. Dabei hatten die meisten von ihnen als ausgesprochene Hoffnungsträger begonnen, doch alle mussten sie am Ende öffentliche Schmähungen hinnehmen.

Auf den DDR-belasteten Heinrich Fink, der bis 1991 an der Spitze der Humboldt-Universität stand, folgten Marlis Dürkop, der Jurist Hans Meyer, der Physiker Jürgen Mlynek, der evangelische Theologe Christoph Marksches und der Erziehungswissenschaftler Jan-Hendrik Olbertz. Mlynek war sogar knapp wiedergewählt worden, hätte also eine zweite Amtszeit antreten können, doch die Helmholtz-Gemeinschaft trug ihm die gutdotierte Präsidentschaft an, die er noch bis Ende August innehat. Meyer schrieb die Verfassung der HU, angeblich in einer Nacht-und-Nebel-Aktion, doch das dürfte eher eine Legende sein.

Der derzeitige Amtsinhaber könnte sie vermutlich verfluchen, weil sie eine reine Präsidialverfassung ist und Olbertz zu dem Schluss kam, dass die Universität ohne Kanzlerverfassung nicht zu leiten sei, er also für eine zweite Kandidatur nicht zur Verfügung stehe. Wenn die Universität eine Verfassungskommission einsetzte, wäre wohl auch Olbertz bereit, wieder zu kandidieren; ob er dann gewählt würde, steht auf einem anderen Blatt.

Nicht alle halten eine Kanzlerverfassung für zwingend. Einige meinen, dass auch eine deutliche Stärkung des Vizepräsidenten für den Haushalt ausreichen würde, um manche der offenkundigen Schwächen der Verwaltungsstruktur zu beheben. Während Kanzler an anderen Universitäten verbeamtet sind, gilt das für den Vizepräsidenten für Haushalt der HU nur dann, wenn er als Professor diese Stelle annimmt. Für starke Kanzler anderer Universitäten ist solch eine Vizepräsidentschaft kaum attraktiv.

Olbertz habe sich in sein Modell verrannt und müsse ein von ihm selbst gesetztes Ultimatum nach dem anderen verstreichen lassen, heißt es in der Universität inzwischen. Eine Strukturschwäche in der Verwaltung stellen inzwischen alle fest, auch wenn die Meinungen

darüber auseinandergehen, wie sie zu beheben wäre. Trotzdem wird ein Bewerber, der seine Kandidatur mit der Ankündigung verknüpft, die Verwaltung zu reformieren, kaum Chancen auf eine Wahl haben. Denn an der HU herrscht eine tiefe, geradezu traumatische Angst vor Veränderungen und eine noch größere vor Führung.

Haushaltspläne werden an der HU noch immer nach dem alten kameralistischen System aufgestellt, das keine Gewinn-und-Verlust-Rechnung aufweist, keine Kosten- und Trennungsrechnung und auch kein ordentliches Controlling, geschweige denn eine sinnvolle Personalentwicklung ermöglicht. Eine leistungsorientierte Mittelvergabe gibt es an der HU nur in geringem Umfang, Zielvereinbarungen, was immer man von ihnen halten mag, so gut wie nicht. Haushaltslücken werden meist erst in letzter Minute entdeckt, was eine langfristige Investitionsplanung von vornherein ausschließt. Die fehlende Kosten- und Trennungsrechnung war für mögliche Drittmittelgeber nicht gerade eine Einladung, einige haben sogar schon damit gedroht, nicht mehr weiterzuzahlen oder keine neuen Anträge mehr zu bewilligen.

Unter den Vizepräsidenten mit ihren unterschiedlichen Zuständigkeiten gibt es offenbar kaum Abstimmungen. Der neu zu wählende Präsident wird deshalb die Chance haben, auch die Vizepräsidentenstellen neu zu besetzen. Er wird allerdings den Mut haben müssen, personelle Änderungen durchzusetzen, und er wird Führungsstärke beweisen müssen, es also bestimmt nicht allen recht machen können.

Stärker als andere Universitäten mit DDR-Vergangenheit wird die HU immer wieder davon eingeholt. Denn große Teile der Verwaltungsmitarbeiter waren schon zu DDR-Zeiten angestellt, und sie blieben - auch wenn ihnen möglicherweise Stasi-Verwicklungen nachgewiesen worden waren. Denn die erste Präsidentin nach der Wende, Marlis Dürkop, hat die Kündigungen wegen Stasi-Mitarbeit bei Verwaltungsbeamten, wie man hört, nie unterschrieben, so dass die Kündigungsfristen verstrichen waren. Zur Rechenschaft gezogen wurde dafür der damalige Kanzler, nicht die Präsidentin. Auch im akademischen Mittelbau gibt es noch den einen oder anderen, dessen wissenschaftliche Karriere die Wende abrupt beendete. Andererseits lehrt an der HU eine Gründergeneration von Nach-Wende-Professoren, die weit über Berlin hinaus bekannt sind und den Glanz der HU ausmachen, der bei aller Patina nicht übersehen werden darf. Unter den Leistungsträgern gibt es Köpfe, auf die andere Universitäten nur neidvoll blicken können, aber sie sind - wie fast immer - eher Einzelgänger als Gremienlöwen.

Wer könnte sich auf eine Präsidentenstelle einer renommierten Universität bewerben, die sich inzwischen den zweifelhaften Ruf erworben hat, nicht oder schwer regierbar zu sein, und deren angesehenste Professoren vor allem in den Geisteswissenschaften sich dessen rühmen, keinem der Gremien anzugehören, die nur wertvolle Forschungszeit verschlingen? In der immer noch gültigen Ausschreibung, die schon im Februar erschien, steht überdies der sphinxhafte Satz: "Der derzeitige Amtsinhaber hat in Aussicht gestellt, erneut für das Amt zu

kandidieren." Ist diese Aussage durch Olbertz' Rückzieher überholt oder nicht?

Eigentlich sollte schon am 14. Juli ein Nachfolger gewählt werden, doch die Wahl musste mangels Kandidaten verschoben werden. Sie soll nun am 17. November stattfinden. Die Zeit drängt, auch weil die HU ihren Exzellenzstatus verteidigen muss. Die Kandidatensuche läuft deshalb auf Hochtouren, das Kuratorium braucht Bewerber, die von allen Statusgruppen der Universität akzeptiert, also mit einiger Wahrscheinlichkeit gewählt würden, und es hätte vermutlich gern funkelnde Namen. Der oder die neue Bewerberin brauchte Unterstützer unter den Professoren (allein durch drei Gruppen repräsentiert), den Studenten, beim Mittelbau und bei den nichtwissenschaftlichen Mitarbeitern sowie bei der Frauenbeauftragten. Die Kandidatur der Präsidentin einer westdeutschen Universität ist vor kurzem daran gescheitert, dass Vertreter einzelner Statusgruppen die Bewerbung der Dame nicht diskret behandelten, woraufhin sie sofort einen Rückzieher machte. Das Kuratorium wird also die schwierige Gratwanderung bestehen müssen, einerseits alle mit einzubeziehen, um realistisch die Wahlchancen abzutasten, andererseits aber völlige Diskretion zu wahren, was in Berlin und an diesem Ort noch schwieriger zu sein scheint als anderswo. Eine Exzellenzuniversität braucht einen ausgewiesenen Wissenschaftler an ihrer Spitze und einen, der Management-Erfahrung hat, also mindestens Vizepräsident war. Interne Kandidaten werden es dennoch besonders schwer haben. Vor allem dann, wenn ein Lehrstuhlinhaber die Vorstellung hegen sollte, direkt ins Präsidentenamt wechseln zu können.

Der frühere Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) Detlef Müller-Böling sagte dieser Zeitung, dass die Professionalisierung der universitären Leitung noch nicht so weit fortgeschritten sei, sondern wir uns in einer Zwischenphase befänden. In Großbritannien habe kein Bewerber für das Präsidentenamt eine Chance, der nicht eine Fortbildung durchlaufen hätte. Die Aufgaben heutiger Universitätspräsidenten und -rektoren sind in seinen Augen so kompliziert und vielfältig geworden, dass ihm das Scheitern schon programmiert scheint, wenn ein Lehrstuhlinhaber direkt in das Rektorat wechselt. Allein die Dekane und Vizepräsidenten oder Prorektoren nähmen schon Aufgaben wahr, die gewissermaßen als Vorbereitung und Schulung für die Gesamtleitung gelten könnten.

An der HU müsste ein Präsident, wollte er die Zustimmung aller Statusgruppen erringen, vermutlich unaufhörlich Gespräche führen. Das liegt nicht jedem, weil es Zeit und Energie verschlingt. Außerdem brauchte er eine verlässliche Gruppe der Professoren hinter sich, die ihn geräuschlos zurückpfeifen, wenn er sich allzu waghalsig auf universitäre Klippen begibt. Das funktioniert an anderen Universitäten ganz reibungslos. Sowohl die FU als auch die TU sind der HU in ihren klareren Verwaltungsstrukturen deutlich überlegen. Für die HU bleibt nur zu hoffen, dass sie sich selbstkritisch fragt, wie sie eigentlich in die Lage gekommen ist, so unterschiedliche Präsidenten zum Scheitern zu bringen, und wie sie die Strukturprobleme noch durch eine gemeinsame Anstrengung lösen könnte. Doch dazu muss es erst einmal einen Konsens geben und einen Gemeinschaftsgeist, an dem schon die erste Bewerbung der HU für die Exzellenzinitiative gescheitert war. Noch ist es jedenfalls nicht zu spät dafür.

Bildunterschrift: Vorbild: Wilhelm von Humboldt

Unzufrieden: Der derzeitige Präsident Jan-Hendrik
Olbertz

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf www.faz-rechte.de