

Universitäten brauchen ein besseres Management

Organisation oft überholt / Ämter
fehlbesetzt / Von Axel Gloger

BONN. Was den Hochschulen heute fehlt, ist modernes Management. Professoren, Dekane und Rektoren wüßten sehr wohl, wie man den unbefriedigenden Zuständen in Forschung und Lehre beikommen könnte. Schließlich haben sie jeden Tag Kontakt mit ihren Kunden, den Studenten und Abnehmern von Forschungsergebnissen.

Woran es aber mangelt, ist auch nur eine Spur von Möglichkeit, das Angebot aus eigener Kraft maßgeblich zu beeinflussen. Zwar ist etwa der Rektor als oberster Leiter der Hochschule für einen Haushalt in dreistelliger Millionenhöhe verantwortlich. Große Universitäten geben bis zu einer Milliarde DM im Jahr aus. Doch die Freiheit, die Dienstleistung seines Hauses zu gestalten und im Wettbewerb zu profilieren, hat er nicht. Rektoren sind Ausführende: Sie vollstrecken den vom Land vorgegebenen Haushalt und berichten an einen mittleren Beamten im Ministerium. Erfolgreich war die Arbeit dann, wenn es keine Beanstandungen bei der Prüfung durch den Rechnungshof gab.

Auch weiter unten in der Hochschulleitung zeigt sich das gleiche Bild. Zwar haben die Dekane ein Amt, das mit einem gewissen repräsentativen Glanz nach außen ausgestattet ist. Aber nach innen, hinsichtlich ihrer gestalterischen Möglichkeiten, sind sie eher Frühstücksdirektoren vergleichbar. Als oberste Verantwortliche für die Fakultäten fällen sie weder wichtige Personalentscheidungen, noch haben sie maßgeblichen Einfluß darauf, wofür das Geld an ihrem Fachbereich ausgegeben wird. Zudem werden die Ämter fehlbesetzt, und zwar mit System: Experten für Forschung und Lehre werden qua Gesetz gezwungen, Dekan und damit Manager auf Zeit zu werden. Eine Aufgabe, die ihren besonderen Fähigkeiten häufig nicht entspricht.

Eingang: 28/3.

Rektorvortrag

Das hat fatale Folgen für die Hochschule. Die meisten Professoren werden nicht gerne Dekan. Von vielen Fakultäten wird berichtet, daß sich jeder drückt, solange er kann. Mancher geht sogar zum Arzt und läßt sich bescheinigen, daß er den Stuhl des Dekans aus gesundheitlichen Gründen nicht einnehmen kann. Das Amt ist auch wenig attraktiv. Eine vergleichbare Position in der Industrie, der Hauptabteilungsleiter, ist mit dem doppelten bis dreifachen Gehalt und echten Gestaltungsmöglichkeiten ausgestattet. Dem Vorsteher einer Fakultät wird oft nicht einmal eine Sekretärin mitgegeben. Geschichten aus dem Alltag der Professoren klingen grotesk, sind aber wahr: Für eine ganze Fakultät steht nur ein Kopierer zur Verfügung. Telefaxgeräte kaufen die Professoren auf eigene Rechnung und organisieren den Anschluß ans Netz an der Verwaltung vorbei. Visitenkarten werden aus eigener Tasche bezahlt. Internationale Koryphäen werden per Reisekostenordnung verpflichtet, mit der Eisenbahn zu einer Wissenschaftlerkonferenz nach Portugal zu fahren. Zweiter Klasse natürlich. Von vielen Telefonapparaten an den Lehrstühlen kann man nicht ins Ausland telefonieren.

All diese Defizite verlangen nach einer Lösung. Die Bertelsmann-Stiftung hat sich ihrer angenommen. Gemeinsam mit der Hochschulrektorenkonferenz hat sie das „Centrum für Hochschulentwicklung“, Gütersloh, gegründet. Hier sollen unter Leitung eines erfahrenen ehemaligen Rektors und Wirtschaftsprofessors Konzepte entwickelt werden, wie die Hochschulen besser geführt werden können. Mit ausgewählten Partnerhochschulen will das Institut seine Ideen umsetzen. Bewährte Prinzipien aus der Wirtschaft sollen den Hochschulen zugänglich gemacht werden: Auch die Universität braucht Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzmanagement, Outsourcing von bisher in Eigenarbeit erstellten Leistungen, Personalentwicklung und strategische Planung. Dafür wird sich das neue Institut einsetzen. Nach außen hin sollen die Hochschulen, so heißt es im Programm, mehr auf individuelle Leistung setzen. Sie sollen miteinander in einen Wettbewerb um die Qualität treten. Dazu gehört, daß sich jede Universität für sich um die besten Professoren und Hochschulmanager, aber auch um die besten Studenten und die besten Arbeitsmarktchancen für ihre Absolventen bemüht.

Blick durch die Wirtschaft. 11. März 1994