

(Kontra-)Produktiver Wandel

Ergebnis einer repräsentativen Befragung an deutschen Universitäten

Ein aktuelles und repräsentatives Meinungsbild aus 42 deutschen Universitäten zur Reform der Hochschulen ist ernüchternd: Die Lage ist schlecht und die Stimmung ist schlechter. Sinnvolle Hochschulreformen wären gleichwohl möglich. Ein Bericht, eine Analyse und Vorschläge.



Christian Scholz, Dr. rer. pol.,
Univ.-Professor,
Betriebswirtschaftslehre, insb.
Organisation, Personal- und
Informationsmanagement,
Universität des Saarlandes,
Saarbrücken

Die Diskussion um eine Veränderung im Hochschulsystem betrifft im Sinne von Ziel-Mittel-Relationen drei Ebenen:

- Die *Topziele* sind die beiden weitgehend unstrittigen, grundsätzlichen Absichten, die mit der Hochschulreform verbunden sind. Danach soll zum einen das Hochschulsystem auf der „Beschaffungsseite“ für den wissenschaftlichen Nachwuchs interessant und attraktiv sein, will man „adverse selection“ verhindern. So sollen zumindest einige der „klugen Köpfe“ weiterhin die wissenschaftliche Laufbahn in Deutschland einschlagen und nicht in die Praxis beziehungsweise in die USA abwandern. Zum anderen muß auf der „Absatzseite“ ein Hochschulsystem im internationalen Wettbewerb bestehen und vor allen Dingen den Bedürfnissen der heimischen Nachfrager Rechnung tragen: Nur wenn sich tatsächlich (weiterhin) die guten Studenten für ein Studium an einer deutschen Hochschule entscheiden und nur wenn die Praxis (weiterhin) Interesse an den Absolventen sowie den Forschungsergebnissen deutscher Hochschulen zeigt, ist der getätigte Aufwand gerechtfertigt.

- Zwei *Zwischenziele* – und die sind jetzt umstritten – sollen diese Topziele nach Ansicht der Reformprotagonisten erreichen helfen: erstens die Verschiebung von Freiheitsgraden der Akteure (Erhöhung der Autonomie der Universitätsleitung und Reduktion der Autonomie der Lehrstühle), zum anderen eine Veränderung in der Bezahlung. Hier soll wegen begrenzter Mittelverfügbarkeit der Absenkungstrend fortgesetzt und zusätzlich (auf reduziertem Niveau) eine leistungsorientierte Vergütung eingeführt werden.

- Konkrete *Maßnahmen* zur Zielumsetzung sind die diversen Systeme der Evaluation, die Zielvereinbarung, die Nachwuchsförderung (Juniorprofessur und kumulative Habilitation), die leistungsorientierte Mittelvergabe sowie die Einführung neuer Studiengänge.

Ausgehend von diesem Modellierungsansatz stellt sich die Frage, wie die Realisation der Ziele auf diesen drei Ebenen fortschreitet: Ist die geplante Reform sinnvoll und läßt sie sich umsetzen?

Die Umfrage

Um diese Frage zu beantworten, wurden im Mai 2002 insgesamt 76 Universitäten in Deutschland angeschrieben – um jede Universität zu berücksichtigen, jeweils ein Dozent aus dem Fach Personalmanagement. Die eingetroffenen 42 Antworten entsprechen einer Rücklaufquote von 55 Prozent, hinzu kamen vielfältige Antworten in Form von E-Mails. Die Resultate beziehen sich somit auf mehr als die Hälfte der deutschen Universitäten und können im Hinblick auf ihre Verteilung (zum Beispiel Bundesland, Trägerschaft, Größe und Alter der Universität) als repräsentativ eingestuft werden. Sie kommen allerdings nur aus einer Fachrichtung, aber immer aus genau der Disziplin, die durch ihre Nähe zu den betrieblichen Personalabteilungen durchaus den Arbeitsmarkt und damit einen Teil der Nachfrage kennen könnte.

Die Analyse

Die Analyse der gegebenen Antworten ergibt ein klares Bild für alle drei Modellebenen:

- Das erste *Topziel* auf der Beschaffungsseite, also die Attraktivität der Hochschulen, wird eindeutig verfehlt: Rauheres Arbeitsklima an deutschen Universitäten sowie die absackende Attraktivität des Hochschullehrerberufes sind hier die relevanten Stichworte. Wenn immerhin 56 Prozent der Befragten der Ansicht sind, daß sich das Klima zwischen den Kollegen verschärft, und 68 Prozent dies im Umgang mit der Universitätsleitung sehen, so ist dies bemerkenswert. Ein „entspannteres Klima“ sieht niemand. Und wenn 92 Prozent derjenigen, die als Hochschullehrer vor allem auch die Zielgrup-

pe der Nachfolgeplanung kennen, die verringerte Attraktivität des Berufs konstatieren, so liegt die Konsequenz auf der Hand: Wenn es nicht mehr attraktiv ist, Hochschullehrer in Deutschland zu sein, so schwächt dies langfristig die Qualität der Universität. Beim Topziel auf der Absatzseite sieht die Zielerreichung nicht besser aus: 65 Prozent der Befragten sind der Meinung, die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Universitäten wird durch die Hochschulreform gesenkt!

● Die *Zwischenziele* dagegen können als übererfüllt gelten! Die Autonomie der Hochschullehrer sinkt (78 Prozent), die der Universitätsleitung steigt (66 Prozent)! Bei der Entlohnung ist eine breite Absenkung der Gehälter in Sicht (63 Prozent sehen dies so). Selbst wenn viele diese Situation gesellschaftspopulistisch begrüßen und Professoren angesichts ihrer teilweise bestrittenen Leistungsbereitschaft noch immer als überbezahlt einstufen: Hochschulgehälter werden objektiv (Gehaltsvergleiche) und subjektiv immer unattraktiver. Daß es darüber hinaus auf diesem niedrigen Niveau nur in 19 Prozent der Fälle überhaupt erste, rudimentäre Ansätze zur Umsetzung individueller Leistung in Besoldung gibt, überrascht nicht.

Die *Maßnahmen* schließlich zeigen ein gemischtes Bild:

● Stichwort Evaluation: In der Lehre findet eine als „intensiv“ eingestufte Evaluation statt (60 Prozent), etwas weniger in der Forschung (18 Prozent intensiv, 45 Prozent ansatzweise). Anders in der Verwaltung: Sie wird selber kaum evaluiert (7 Prozent intensiv, 19 Prozent ansatzweise) – jedoch, wenn überhaupt, primär durch Universitätspräsident/Rektor („kaum“/„immer“: 15 Prozent). Kaum jemand hat aber Einblick in die Ergebnisse, die – nicht überraschend – zudem kaum mit Konsequenzen verknüpft sind.

● Zielvereinbarungen unterbleiben bei 68 Prozent der Lehrstühle und in 63 Prozent der Verwaltungen. Auch im Hinblick auf die damit verbunden fehlenden Mechanismen degeneriert das Instrument der Zielvereinbarung zur (populär-populistischen) Worthülse.

● Juniorprofessuren werden bekämpft, kumulative Habilitationen erschwert. Nur in 7 Prozent der Universitäten werden Juniorprofessuren ausgeschrieben beziehungsweise besetzt (12 Prozent). Die übrigen (50 Prozent) votieren für „angedacht“. Hier sprechen aber die mitgelieferten Zusatzkommentare eine deutliche Sprache: Die wenigsten Befragten sehen den Sinn dieser Idee ein.

● In 46 Prozent der Fälle gibt es die leistungsorientierte Mittelvergabe auf Ebene des Lehrstuhls beziehungsweise des Fachbereichs oder der Fakultät, wobei dies allerdings vom

Umfang her möglicherweise lediglich Verschleierung von interner Hochschulpolitik bedeutet, bei der so lange an den Parametern des Verteilungsschlüssels „gedreht“ wird, bis das gewünschte Verteilungsergebnis herauskommt.

● Überwiegend ohne zusätzliche Ressourcen nimmt die Zahl der Studiengänge zu. BA/MA-Abschlüsse werden teilweise bei neuen Fächern und parallel zum Diplom (38 Prozent) oder als Doppelabschluß (9 Prozent) angeboten, aber nicht flächendeckend eingeführt. Eine Fokussierung im Sinne einer „Straffung der Angebotspalette“ findet dagegen kaum statt.

Ergebnis: Gefährliches Paradoxon

Das Ergebnis ist ein gefährliches Paradoxon: Die Topziele, über die man sich einig ist, werden eindeutig verfehlt. Dennoch werden aber die – hochbedenklichen und durchaus diskutierbaren – Zwischenziele mitsamt ihren logischen Konsequenzen umgesetzt, und auch die Maßnahmen bewegen sich – mehr oder weniger stark – in die vorgesehene Richtung.

Die Konsequenz: Es scheint ein fataler Trugschluß zu sein, die Zwischenziele würden sich zur Steigerung der Attraktivität der Hochschulen sowie ihrer Wettbewerbsfähigkeit eignen. Im Gegenteil: Die erhobenen Daten sind so frappierend, daß bei allen denkbaren methodischen Einwänden die Wirkung der Zwischenziele immer noch vollkommen kontraproduktiv ist! Und damit wird auch hinterfragbar, ob die auf die Zwischenziele ausgerichteten Maßnahmen im Einzelfall sinnvoll sind: Ein isoliertes „Spielen mit Instrumenten“ ist vollkommen chancenlos! So ist jede Evaluation und jede Zielvereinbarung wirkungslos, wenn nicht eine Planungssicherheit hergestellt ist. Und Lehrstühle können sich nicht „am Markt“ bewähren, wenn sie nicht einmal mehr über die eigenen Ressourcen entscheiden können.

Lösungsvorschläge

Auf Basis dieser Analyse ist es gegenwärtig vor allem notwendig, darüber nachzudenken, ob man die beiden aktuell diskutierten Zwischenziele nicht in eine funktional sinnvolle Richtung lenken kann:

● Die Autonomieverschiebung von Lehrstühlen zum Präsidium muß relativiert werden. Ein Mittel dazu – und auch das signalisieren die erhobenen Daten – ist die offensive Evaluation der Verwaltung/Universitätsleitung, durch die Lehrstühle beziehungsweise die Prodekane/Dekane! Wohlgermerkt ist es richtig, daß Lehrstühle im Hinblick auf ihre Kundenorientierung, ihre Zielklarheit und ihre Position zu Vergleichslehrstühlen beurteilt werden. Es wäre aber genauso richtig, daß dies auch für Verwaltung/Universitätsleitung gilt, die letztlich durch ihre (Nicht-)Entschei-

dungen oder ihre (Nicht-)Aktionen den Rahmen schaffen, in dem Lehrstühle operieren. In einem arbeitsteiligen Prozeß zwischen den Professoren und der Verwaltung/Universitätsleitung wäre dies eigentlich ein natürlicher und für beide Seiten fruchtbarer Prozeß: In ihm würden – über die Einführung intensiverer Kostenrechnung oder Prozeßoptimierung hinaus – die tatsächlichen (und nur über autonome Entscheidungen erreichbare) Wertschöpfungsbeiträge aller Beteiligten in den Vordergrund rücken. Damit geht es um mehr an wertschöpfungsbezogener Evaluation in Verwaltung/Universitätsleitung und um weniger an unsinnig-bürokratischer Evaluation bei Lehre/Forschung.

- Die Vergütung müßte statt der Formel „Mehr Leistung mit weniger Ressourcen für weniger Geld“ einer mutigen, innovativen Ausgestaltung folgen. Hier sind die Ansatzpunkte die offensive Nutzung von Zielvereinbarungen für lehrstuhlbezogene Mittelvergabe und eine individuelle Leistungsentlohnung! Im Rahmen einer professionellen Zielvereinbarung müßten jedoch Leistungsprämien als Bestandteile der individuellen Vergütung haushaltstechnisch vollkommen anders behandelt werden als die traditionelle Besoldung. Auch die Rolle der Drittmittel ändert sich, indem die reine Einwerbung von Drittmitteln nicht im nachhinein mit zusätzlichen Ressourcen „belohnt“ wird, da sie per se weder die Forschungs- noch die Lehrleistung verbessern (die Problematik der „industrienahen Großlehrstühle mit angeschlossener privatwirtschaftlicher Firma“ ist bekannt). Im System der Zielvereinbarung verwendet die Universität ihre Ressourcen somit nicht mehr zur Belohnung von Mittelakquisition („Zusatzmittel als produktionstechnische Outputgröße“), sondern dazu, Forschung und Lehre zu ermöglichen („Zusatzmittel als produktionstechnische Inputgröße“) und danach zu belohnen („Zusatzmittel zur anreizoptimierenden individuellen Entlohnung“).

Um diese in eine funktionale Richtung gelenkten Zwischenziele zu erreichen, sind auf der nachgelagerten Ebene alternative Maßnahmen erforderlich. Eingebettet werden können die Zwischenziele in einen dreistufigen Globalhaushalt mit Planungssicherheit und dezentraler Verantwortung. Universitätsleitung, Fachbereich/Fakultät und Lehrstuhl entscheiden über ihre originären Gestaltungsbereiche. Eine „zielkongruente Selbststeuerung“ von Autonomie und Vergütung reduziert dysfunktionale und gegenläufige Effekte: Autonomie ermöglicht marktkonformes Verhalten, marktkonformes Verhalten wiederum steuert die Vergütung und führt gegebenenfalls zu einem weiteren Ausbau der Autonomie. Zentral ist hierbei das Subsidiaritätsprinzip: Die gleichen Regelungsprinzipien gelten bis auf die untersten Entscheidungsebenen! Nötig sind zudem folgende Systemkomponenten: Die Mittelzuweisung – im planbaren Rahmen als nicht revidierbare Festzuweisung – wird im Laufe des Jahres ergänzt durch weitere Zuweisungen nach den Möglichkeiten des Haushaltes beziehungsweise nach verabredeten Projekten. Die Mittel befinden sich auf Konten, über die (je nach Ebene) ausschließlich der Lehrstuhlinhaber, der Dekan oder der Universitätspräsident/Rektor volle Entscheidungskompetenz hat. Personal- und Sachmittel sind alle (!) auf die kommenden Jahre übertragbar. Auf diese Weise wird Autonomie bei gleichzeitiger Planungssicherheit erzeugt und marktkonformes Verhalten angeregt. Konstitutive Elemente sind schließlich eine interne Steuerung durch eine Kostenrechnung und eine externe Berichtspflicht.

Aktionsbedarf für alle!

Mechanistisch-technokratischer Aktionismus führt zu Bürokratie, verursacht Aufwand und hat keine positiven Implikationen, sondern produziert im Gegenteil Frustration! Nach den Befragungsergebnissen erscheint – selbst bei vorsichtiger Interpretation – die gegenwärtige Situation absolut unbefriedigend und läßt auch für die Zukunft eher eine noch weitergehende Verschlechterung erwarten. Es besteht daher Handlungsbedarf, und zwar für alle Beteiligten:

- Die *Lehrstühle* selber müssen sich in der „Arena“ ihrer Universität verstärkt in Veränderungsprozesse einschalten. Es kann nicht angehen, wenn sie bei diesem Prozeß ausgeklinkt werden oder sich selber ausklinken.

- Die *Fachbereiche und Fakultäten* müssen klare Strategien im inter- und intrauniversitären Wettbewerb entwickeln.

- Die jeweilige *Universität* muß als Ganzes eine klare Wettbewerbsposition für sich finden. Sie darf nicht mit anderen Lemmingen irgendwelchen selbsternannten Trendsettern nachlaufen und obrigkeitshörig agieren. Gefragt sind Eigenständigkeit, Kernkompetenz und Nachhaltigkeit.

- Die *Hochschulverbände* müssen sich massiv einschalten – auch wenn bisher die Versuche, die Öffentlichkeit zu mobilisieren, fehlgeschlagen sind.

- Die *Hochschulrektorenkonferenz* muß sich darüber klar werden, ob sie sich als Vertreter der Hochschulrektoren sieht (und damit die Stellung der Hochschulleitung gegenüber den Professoren stärkt), oder aber, ob sie im Interesse der Studenten und der Professoren tätig wird.

- Die *Politiker* in Landes- und Bundesregierung müssen ihre Hochschulpolitik überdenken. Es geht darum, guten Nachwuchs für die Universitäten zu gewinnen, damit diese in Forschung und Lehre „gute Produkte“ abliefern. Warum nicht noch mehr Wettbewerb zwischen den Bundesländern über innovative Hochschulpolitik? Das dauernde und publikumswirksame Kritisieren von (Hochschul-)Lehrern durch die Politiker bringt wenig, weil es Aktionen in die falsche Richtung lenkt. □

Der Beitrag ist als Langfassung unter <http://www.orga.uni-sb.de/bibliothek/nr79.pdf> abrufbar.

Anschrift des Autors

Im Stadtwald, Gebäude 15
66123 Saarbrücken
e-Mail: scholz@orga.uni-sb.de