

Top-down oder nicht Top-down reicht nicht

Plädoyer für ein individualisiertes Management von Universitäten

| HANS-JÜRGEN GRALKE | EWALD SCHERM |

Die Diskussion über die Leitung und Steuerung von Universitäten hält an. Gibt es den einen richtigen Führungsstil für eine Universität? Oder sind Universitäten Unikate, so dass jede einzelne den passenden für sich und ihre Träger, die Professorinnen und Professoren, finden muss?

Der Diskurs über die passende Form des Managements von Universitäten hat zentrale Bedeutung für die Zukunft der Wissenschaften im Allgemeinen und für die Universitäten im Besonderen. Dass er geführt wird, ist gut. Erfreulich ist, dass man dabei auf das für die Steuerung zentrale Moment professoraler Autonomie fokussiert. Weniger erfreulich stellen sich die vertretenen Positionen dar, die insbesondere um Entscheidungen wie „Top-down oder nicht Top-down“ und „Zentralisierung oder Dezentralisierung“ kreisen und dabei durch persönliches Erfahrungswissen fundiert werden.

Der Beitrag des Potsdamer Präsidenten Günther („Keine feudalistische Zentralsteuerung“, Forschung & Lehre 9/15), der sich in seinen Ausführungen gegen die Position der Professoren Scholz und Stein („Sag mir, wo die Uni ist...“, Forschung & Lehre 7/15) stellt, ist dafür eines der jüngeren Beispiele. Günther postuliert, dass eine Top-down-Führung des Rektors/Präsidenten nicht systemadäquat, ja kontraproduktiv sei. Dem muss entgegengehalten werden, dass der ungefärbte Blick in die vielfältige Praxis des Universitätsmanagements eines Besseren belehrt. Es existieren tatsächlich Universitäten, die aus unterschiedlichen Gründen, beispielsweise, weil sie sich Exzellenzuniversität nennen dürfen, als er-

folgreich zu bezeichnen sind und in denen dieser Top-down-Führungsstil gelebt wird.

Will man sich den zentralen Fragen des Universitätsmanagements widmen, ist es nicht zielführend, den Diskurs auf „Top-down oder nicht Top-down“ beziehungsweise „Zentralisierung oder Dezentralisierung“ zu reduzieren. Es gibt andere gewichtige Aspekte des Managements von Universitäten.

Ein solcher Aspekt ist offensichtlich die Diversität der Universitäten, wie sich aus der Replik Günthers herauslesen lässt. Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass keine Universität wie die andere ist, sondern jede hinsichtlich zentraler managementrelevanter Momente ein Unikat darstellt, vor dessen Hintergrund die Frage nach dem „richtigen“ Management äußerst individuell beantwortet werden muss. Darauf hat nicht zuletzt Symanski eindrücklich hingewiesen, deren Forschungsergebnisse deutlich mehr Beachtung finden sollten. Auf die Frage „Top-down oder nicht Top-down?“ kann man nicht die eine richtige Antwort geben, weil diese die Einheitlichkeit der Universitäten, ihrer Professoren und Dekane unterstellen würde, die tatsächlich nicht existent ist. Und ganz offensichtlich unterscheiden sich die Universitäten der Professoren Scholz und Stein in Saarbrücken und Siegen deutlich von

der des Potsdamer Präsidenten Günther.

Man bekommt sehr unterschiedliche Antworten, wenn man diejenigen, die im Kern ihre Universität tragen, das heißt die Wissenschaftler, insbesondere die Professoren, danach fragt, wie das Idealbild ihrer Universität aussieht, wofür Universität im Allgemeinen und die eigene Universität im Besonderen stehen sollte. Das ist nicht nur ein sogenanntes Generationenproblem, wie einige Leitungspersonlichkeiten diese Diversität vereinfachend begründen wollen. Jede Universität besitzt einen Pool äußerst differenzierter Vorstellungen von dem Ideal der Universität; die Wissenschaft selbst zieht hier treffend den Vergleich mit einem Gemischtwarenladen. Und dieser universitäre Pool differenzierter Idealvorstellungen – das ist der entscheidende Punkt – variiert zwischen den Universitäten.

Dass die Vorstellungen der autonomen und glücklicherweise schwer antastbaren Professoren vom Ideal der Universität, wie beispielsweise ihre Einstellungen zur Messung universitärer Leistung, von dem Management einer Universität ernsthaft zu beachten sind, wird immer dann deutlich, wenn sich Professoren durch Managementhandeln in ihrer Identität bedroht sehen. Die professorale Macht wird dann genutzt, um Managemententscheidungen zu verhindern oder sich ihnen stillschweigend und auch unbeobachtet zu entziehen.

Was liegt also näher, als die individuellen Vorstellungen der mächtigen Professoren unabhängig von dem „Top-down oder nicht Top-down“ ernst zu nehmen, die individuelle Intelligenz und den Impetus der Lehrstühle, Institute und Fakultäten zu nutzen, um so einen Beitrag zur Entwicklung tragfähiger Differenzierungsstrategien zu leisten? Was liegt ferner, als auf die Frage nach dem richtigen Management ausschließlich die Antwort „Top-down“ oder „nicht Top-down“ zu geben?



AUTOREN

Professor Dr. **Ewald Scherm** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. Dr. **Hans-Jürgen Gralke** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Habilitand an diesem Lehrstuhl.