

Die Bürokratie, dein Feind und Helfer

Wer die Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements ernst meint, wird nicht nur auf gut ausgebildete Beschäftigte in der Verwaltung achten, sondern auch die Abläufe insgesamt auf den Prüfstand stellen. Einige Unis haben das bereits getan, andere sind dabei und wieder andere denken darüber nach. Was kommt auf sie zu?

von Anna Lehmann

Vor 23 Jahren bezog Thomas Wienkamp seinen ersten Schreibtisch in der Zentralverwaltung der Universität Siegen. Seine Funktion damals: Sachbearbeiter im Referat für Stellenplanangelegenheiten. Das klingt reichlich bürokratisch und dokumentiert genau deshalb ein Selbstbewusstsein, wie es heute nur noch schwer in Hochschulverwaltungen zu finden sein dürfte. Beschäftigte dort nennen sich inzwischen gern

„Wissenschaftsmanager“ oder, noch besser, gleich vollmundig „Wissenschaftsermöglicher“. Die Bürokratie, des Forschers Freund und Helfer? Auch wenn Professoren an der Stelle die Stirn runzeln mögen, das ist das Ziel derjenigen, die derzeit die bundesdeutschen Hochschulverwaltungen auf Vordermann bringen.

Die Skepsis der Wissenschaft hat Gründe. Über Jahrzehnte hinweg war die Verwaltung geprägt von einem starken Kanzler, der als verlängerter Arm eines allzuständigen und allmächtigen Ministeriums diente und Richtlinien vorgab. Das war nicht nur in Siegen so. Auch an vielen anderen Hochschulstandorten der Bundesrepublik war die Verwaltung etwas, was jeder Universitätsangehörige – vom Studenten bis zum Dekan – „am eigenen Leibe erfahren musste“. So lauten die freundlichen Umschreibungen, die Professoren wählen, wenn sie nach der Rolle und dem Ansehen der Hochschulverwaltung der 1990er-Jahre gefragt werden.

Nomen est omen?

Auch wenn der Durchbruch ins obere Feld der Beliebtheitskala der Beschäftigten des öffentlichen Dienstes noch aussteht, genießen die Angestellten des sogenannten nicht wissenschaftlichen Dienstes bei den Beschäftigten des wissenschaftlichen Dienstes heute doch einen besseren Ruf. Und das ist eben nicht nur den geänderten Stellenbezeichnungen geschuldet.

Das possierliche Referat für Stellenplanangelegenheiten ist im Organigramm der

Universität Siegen des Jahres 2013 nicht zu finden. Stattdessen sind dort Einrichtungen mit Namen wie „International Office“ oder auch „Student Service Center“ gelistet, die erkennen lassen: Hier will eine Verwaltung flott wirken – und zeitgemäß.

Nun sind Bezeichnungen nur ein Punkt, weit wesentlicher sind die Menschen und ihre Leistung. Thomas Wienkamp zum Beispiel leitet die Abteilung Finanzen an der Uni Siegen.

Das heißt, er muss kaufmännisch denken. Ließ sich die Uni vor 20 Jahren noch jeden neuen Locher und jedes Laborgerät vom Ministerium genehmigen, entscheidet sie heute selbst, wie sie im Detail die 90 Millionen Euro verwendet, die sie vom Land bekommt. Wienkamp und sein Team sind mit dafür verantwortlich, dass das effizient geschieht. Wienkamps Aufgabengebiet hat sich grundlegend geändert: von der Sachbearbeitung zum kaufmännischen Management.

Nicht nur in Siegen weht ein anderer Wind durch die Verwaltungstrakte als vor 20 Jahren. Als Frucht der Hochschulautonomie ist die Hoheit über Finanzen und Personal aus den Regierungspalästen auf den Campus gewandert. Die Hochschulen sollen in internationalen Gewässern kreuzen, Drittmittel in der Wirtschaft einwerben, Spitzenforschung betreiben und viele Studenten ausbilden. Gewandelt hat sich mit den Aufgaben auch die Rollenverteilung an Bord. Präsidenten, die früher eher als Galionsfiguren fungierten, sind heute Kapitäne; analog mutierte die Verwaltung von Vollziehern ministerieller Erlasse zu technischen Offizieren, die dafür sorgen, dass die Hochschulmaschine reibungslos läuft. „Früher waren wir eher eine Eingriffs- und Ordnungsverwaltung“, heute sehe man sich eher als „Berater und Unterstützer der Wissenschaft“, fasst Wienkamp das gewandelte Selbstverständnis zusammen. In Siegen hat man diesen Gedanken

bereits 2008 in einem eigenen Leitbild festgehalten. Als Mitarbeiter einer „Serviceverwaltung“, heißt es da, wolle man Leistungen für alle Angehörigen der Hochschule best- und schnellstmöglich erbringen. Service. Es gibt kaum eine Hochschulverwaltung mehr, die den Gedanken nicht vor sich hertragen würde. In den meisten herrscht auch der Anspruch, prozessorientiert zu denken, also ganze Aufgaben in den Blick zu nehmen, anstatt den Einzelnen stur Akten abarbeiten zu lassen.

Doch nur wenige Hochschulen haben ihre Verwaltungen in Gänze diesbezüglich auf den Prüfstand gestellt. In einigen Hochschulverwaltungen hat der Selbsterfindungsprozess gerade erst begonnen.

Exzellenz verpflichtet

An der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU) etwa. Der Vizepräsident für Wirtschafts- und Personalverwaltung, Dr. Christoph Mülke, hat vergangenes Jahr angekündigt, die Zentralverwaltung bis 2015 zu modernisieren und den Servicegedanken, das Denken in Prozessen und die Leistungsfähigkeit weiter auszubauen. „Die LMU ist schließlich die erfolgreichste Universität in der Exzellenzinitiative, darauf muss man die Abläufe in der Verwaltung strategisch einstellen“, sagt Mülke. Logisch, eine exzellente Uni sollte eine exzellente Verwaltung haben. Aber warum fängt man erst Jahre nach Beginn des Elitewettstreits damit an?

„Früher waren wir eher eine Ordnungsverwaltung.“

Eigentlich hatte sich Mülke bereits 2010, als er sein Amt antrat, vorgenommen,

die Abläufe in der Verwaltung zu überholen. Aber dann kam die Exzellenzinitiative dazwischen und man musste erst mal das Zukunftskonzept für die Wissenschaft aufpolieren. Was Mülke unerwähnt lässt, ist, dass man es in München wie an vielen anderen Hochschulstandorten vorzog, für neue Aufgaben neue Stabsstellen einzurichten, anstatt die bisherigen Strukturen zu reformieren. Beim Blick auf die LMU-Zentralverwaltung wird klar, warum man vor der Untersuchung der Prozesse und des

Arbeitsablaufs großen Respekt haben muss. Mehr als 700 Beschäftigte arbeiten dort in acht Dezernaten und vier Stabsstellen. Der Umbau, ein Mammutwerk.

Vor einem knappen Jahr hat sich die LMU auf den Weg gemacht. Projektgruppen wurden gebildet, zehn Handlungsfelder festgelegt, von denen fünf bereits beackert werden. Unter anderem feilt die Universität gerade an einem Leitbild für die Verwaltung. Dazu waren alle Mitarbeiter der Zentralen Universitätsverwaltung (ZUV) zum Leitbild-Café eingeladen und diskutierten über Fragen wie: Wie geht man miteinander um? Was kann die ZUV ihren Kunden und Partnern bieten? „Mit dem Leitbild wollen wir klären: Was ist unser Selbstverständnis, welche Werte verfolgen wir?“, erläutert Mülke. Im Frühling wurde der erste Entwurf den Mitarbeitern vorgestellt, bis Herbst soll das Leitbild publik gemacht werden.

Obwohl diese Auseinandersetzung mit sich selbst für Beschäftigte zusätzliche Arbeit bedeute, sei die Bereitschaft mitzumachen groß, meint Mülke. „Viele Kollegen haben darauf gewartet, dass so ein Prozess in Gang gesetzt wird. Bei vielen herrscht das Gefühl, dass sie ihre Arbeit zwar formal korrekt erledigen, aber schon zwei Etagen höher sich Unzufriedenheit bemerkbar macht“, sagt er. Denn niemand habe im Auge, ob es für die Wissenschaftler, für die man die Arbeit erledige, am Ende in Ordnung sei. Solche Eigengesetzlichkeiten

kennt man auch an der Universität Münster. Der Fachbereich Biologie ist in historischen Gebäuden aus dem 18. und 19. Jahrhundert untergebracht. Als diese vor einigen Jahren aufwendig renoviert wurden, fragte keiner die Wissenschaftler, ob es wirklich so sinnvoll sei, moderne Labore in denkmalgeschützte Gebäude zu bauen. „Bedarfe wurden nicht richtig eingeschätzt“, moniert der Dekan des Fachbereichs, Prof. Dr. Dirk Prüfer. Sein Eindruck von der Verwaltung, als er 2004 von der Max-Planck-Gesellschaft an die Hochschule wechselte: „Vergleichsweise chaotische Strukturen, es war schwer, den richtigen Ansprechpartner zu finden.“

Mittlerweile versucht sich auch die Münsteraner Verwaltung konsequenter in den Dienst der Wissenschaft zu stellen. Auf Wunsch des Rektorats und der Fachbereiche wurden alle Verwaltungsbereiche vom Fahrdienst bis zu den Stabsstellen begutachtet. Arbeitsgemeinschaften gründeten sich, in denen Dekane wie Dirk Prüfer mit Abgesandten der Verwaltung und der Hochschulleitung erörterten, was sich ändern muss. Das hilft offenbar: „Mit manchen kann ich nun auch über die wirklichen Bedarfe eines Fachbereichs reden“, sagt Prüfer und hält den Dialog allein schon für ein gutes Ergebnis. „Der Samen ist gesät. Ob die Pflanzen aufgehen, gilt es abzuwarten“, sagt der Biologe. Zu den ersten Früchten der Arbeit zählt laut Kanzler Matthias Schwarte, dass die Fachbereiche in Bauvorhaben nun von

Anfang an eingebunden seien. „Das ist in der Planung aufwendiger, aber die Zeit ist gut investiert. Denn jede Steckdose, die neu angepasst werden muss, kostet“, meint er.

An der Universität Siegen haben Wissenschaft und Verwaltung zueinander gefunden, als es etwa darum ging, die doppelten Abiturjahrgänge aufzufangen. Da saßen alle um einen Tisch. Studiengänge mussten an- und abgemeldet, Personal eingestellt, zusätzliche Räume angemietet oder neue Gebäude errichtet werden. „Da waren Menschen aus den Fakultäten und unterschiedlichen Abteilungen der Verwaltung involviert, keine Abteilung hat für sich agiert“, berichtet Dr. Iris Körver, die das Dezernat für Hochschulplanung leitet.

Gut für den Gemeinschaftsgeist

Der Ausnahmezustand als Chance. Doch es muss nicht immer die Krise sein, die Gemeinsamkeit ermöglicht. Auch bei scheinbaren Routine-Aufgaben wie der Einstellung von wissenschaftlichen Mitarbeitern lohnt sich die Überprüfung der Abläufe. Solch eine Prozessanalyse hat Siegen bereits hinter sich. Die Mitarbeiter hätten sie dankbar angenommen, berichtet Petra Bald, die als Abteilungsleiterin im Planungsdezernat arbeitet. „So können wir Arbeitsschritte einsparen“, sagt sie. Der klassische Fall – das Projekt läuft, aber die Verwaltung prüft noch, ob die neue Kraft beschäftigt werden darf – soll so vermieden werden.

Überhaupt sei das Zusammengehörigkeitsgefühl gewachsen, meint Bald, die die Uni Siegen seit 30 Jahren kennt. „Wir sehen uns als Dienstleister der Fakultäten und des

„Mit manchen kann ich nun auch über die wirklichen Bedarfe eines Fachbereichs reden.“

Der Umbauprozess: Schritt für Schritt

■ **Phase 1: Ist-Analyse** Kanzler und Hochschulleitung arbeiten aus, was sie mit dem Veränderungsprozess erreichen möchten. Erst dann folgt die Inventur. Alle Abläufe in der Verwaltung werden dabei aufgelistet – von der Reisekostenabrechnung bis zur Berufung – und in einer sogenannten Prozesslandkarte dargestellt. Genauso akribisch schaut man die Struktur der Verwaltung an, wie das Personal auf die Abläufe verteilt ist, wer wie viele Leute unter sich hat und auf welche technologische Unterstützung zurückgegriffen wird. Ergänzend können Verwaltungsmitarbeiter die Qualität ihrer Arbeit einschätzen und die

Arbeit der Verwaltung kann von allen Gruppen in der Hochschule eingeschätzt werden.

■ **Phase 2: Soll-Konzeption** Jetzt beginnt die Phase der Workshops und Gespräche. Die Organisationsanalyse und die Befragungen zeigen, wo Probleme liegen. Handlungsfelder werden definiert und diskutiert. Etwa: Wie kann die Wissenschaft effizienter über Drittmittel informiert werden? Wenn die Abläufe unter die Lupe genommen werden, stellt sich irgendwann auch die Frage: Was bedeutet das für unsere Strukturen? Wo sollten Abteilungen verkleinert oder vergrößert

werden, wo zusammengelegt, um Wissenschaftlern Service aus einer Hand anzubieten?

■ **Phase 3: Umsetzung** Die Vorschläge werden zusammengefasst und, vorausgesetzt die Leitung stimmt zu, umgesetzt. Damit das funktioniert, ist es wichtig, die Mitarbeiter gut zu informieren, einzubeziehen und ihre Ängste und Befürchtungen ernst zu nehmen.

Informationen: Das Vorgehen nach diesem Phasenmodell ist erprobt. Dr. Rainer Graf von der Managementberatung Horváth & Partners hat unter anderem die Goethe-Universität Frankfurt nach diesem Muster begleitet.

Rektorats und müssen heute viel mehr miteinander reden“, sagt sie. Dass es auch mal kracht, wenn sich Wissenschaft und Verwaltung aufeinander zubewegen, ist Teil der Wahrheit. Finanzen seien ein zentrales Konfliktfeld, formuliert das Dr. Friedrich Stratmann von der Hochschul-Informationssystem GmbH diplomatisch.

Vor einigen Jahren stritten sich die Hochschulen übers Geld noch am liebsten mit der Politik. Mit der Finanzverantwortung hat das Thema die Hochschulen erreicht. Die Universität Münster schleppt seit zwei Jahren ein Millionendefizit mit sich herum. Jetzt schieben sich Fachbereiche und Verwaltung gegenseitig die Verantwortung zu.

Um Einsparungen geht es beim Umbau der Hochschulverwaltung jedoch nicht. Das zumindest ist nicht das Ziel des Münchener Vizepräsidenten Mülke. Er sei nicht angetreten, um Personal zu kürzen, stellt er klar, sondern: „Ich versuche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit zurückzugeben, Zeit, um in Projekten und eigenverantwortlich zu arbeiten und nicht in der typischen Linienstruktur.“

Viele Wissenschaftler wünschen sich auch, dass das Verwaltungspersonal besser geschult wird. Bei EU-Förderprogrammen seien die Mitarbeiter im administrativen Bereich oft genauso wenig vertraut mit den Richtlinien wie die Wissenschaftler, sagt Professor Prüfer. „Eigentlich bin ich ausgebildeter Wissenschaftler und kein Verwaltungsmensch“, seufzt er. Für jede Entlastung bei der Antragstellung und im Projektverlauf sei er da nur dankbar.

Eine Studie der Ruhr-Universität Bochum hat kürzlich bestätigt, dass Wissenschaftler immer mehr Zeit am Schreibtisch verbringen müssen. Berichtsstellung und Controlling haben demnach in den letzten Jahren zugenommen. „Mit dem Wettbewerbsgedanken und der Stärkung der Unimacht nach innen hat mehr Bürokratie Einzug gehalten“, sagt Studienautor Professor Dr. Jörg Bogumil.

Das ist auch in Siegen der Fall: „Wir versuchen die Fakultäten zu unterstützen. Aber man kann nicht von der Hand weisen, dass der administrative Aufwand gestiegen ist“, bestätigt Wienkamps Kollegin Petra Bald. Genau das ist denn auch die Chance der Verwalter, die sich heute so gern „Wissenschaftsermöglicher“ nennen. Sie wollen Forscher für sich einnehmen, indem sie ihnen lästige Arbeit abnehmen. Doch das gelingt eben auch nicht immer. ■

Anna Lehmann
ist Journalistin in Berlin.

„Lagerdenken ist ein alter Hut“

Köln Die Hochschulverwaltung hat sich verändert. Was heißt das für den ewigen Streit zwischen Bürokratie und Wissenschaft? Fragen an die Kölner Coachin Dr. Ute Symanski.

duz: Jede Hochschule tickt anders, sagen Sie. Was soll das heißen?

Symanski: Es gibt Hochschulen mit einer ausgeprägten Wettbewerbskultur, oft sind das die ingenieurwissenschaftlichen Hochschulen. Dort sind schnelle Entscheidungen gefragt. An geisteswissenschaftlich geprägten Hochschulen regiert dagegen nicht so sehr der Sportsgeist, sondern es wird mehr Wert auf Verteilungsgerechtigkeit gelegt oder darauf, dass Entscheidungen wohl abgewogen sind.

duz: Welchen Anteil hat die Verwaltung an der Kultur einer Hochschule?

Symanski: Die Wissenschaft bestimmt, was die Hochschule im Kern ausmacht. Aber die Verwaltung ist ein starker Kulturträger und ihre Bedeutung ist gewachsen. Bedingt durch die Hochschulreformen der letzten Jahre funktioniert das Ideal der akademischen Selbstverwaltung nicht mehr, wonach Professoren für einige Zeit eine leitende Managementfunktion übernehmen und dann zurückkehren in die Forschung. Wissenschaftler allein können die Hochschule längst nicht mehr lenken, das Wissenschaftsmanagement spielt eine immer wichtigere Rolle.

duz: Und das hat den Charakter von Hochschulen verändert?

Symanski: Verwaltung ist nicht mehr die Verwaltung von, sondern für die Wissenschaft. Hochschulverwaltung sieht sich heute als Serviceeinheit unter dem gemeinsamen Dach Hochschule, das hat das Wirgefühl enorm gestärkt.

duz: Verstärkt es nicht die Konflikte zwischen Wissenschaft und Verwaltung, wenn letztere wichtiger wird?

Symanski: Dieses Lagerdenken ist ein alter Hut. Viele Wissenschaftsmanager sind heute direkt in den Fachbereichen angesiedelt. Das Miteinander prägt die Hochschulkultur.

duz: Das sagen Sie, aber längst nicht alle Professoren und Wissenschaftler. Sehen

Sie keine Schattenseiten der neuen Hochschulsteuerung?

Symanski: Natürlich. Es besteht die Gefahr, dass Wissenschaftsmanagement den Wissenschaftlern immer mehr Aufgaben abverlangt, für die diese eigentlich keine Zeit haben: Berichte abzuliefern, Kennzahlen vorzulegen. Wissenschaftsmanagement darf kein Selbstzweck sein. Kritischer sehe ich aber den Hang zur Ressortbildung, den ich immer häufiger beobachte.

duz: Woher kommt der?

Symanski: Wenn Menschen in Leitungsfunktionen berufen werden, die es gewohnt sind, einsame und autonome Entscheidungen zu treffen. Die holen lieber eigene Leute zu sich, richten Stabsstellen ein und schaffen so parallele Verwaltungsstrukturen, als die Dinge gemeinsam mit den bestehenden Strukturen anzupacken. Ich arbeite viel mit Stabsstellenmitarbeitern, die isoliert sind, weil es zu wenig Kooperation mit der Gesamtstruktur gibt. Wenn die Leitungspersönlichkeit dann wieder geht, fällt die Arbeit in sich zusammen – und manchmal kriegen diese Mitarbeiter innerhalb der Hochschule kein Bein mehr auf den Boden.

duz: Wie kann man das verhindern?

Symanski: Man muss versuchen, in der bestehenden Struktur zu bleiben und die Veränderungen dort zu verankern.

duz: Viele Hochschulen erarbeiten Leitbilder, hilft das?

Symanski: Auf jeden Fall. Das Beste an einem Leitbild ist der Weg dahin. Auf diesem Weg können Hochschulen sich selbst kennenlernen. Natürlich darf so ein Leitbild nicht statisch sein. Ideal wäre, es alle paar Jahre auf den Prüfstand zu stellen – und zwar unter größtmöglicher Beteiligung aller. ■



Foto: privat