

Keine feudalistische Zentralsteuerung

Replik auf die Kritik am Präsidialsystem der Universitäten

| OLIVER GÜNTHER | **Wie soll die Leitung von Universitäten gestaltet werden? Ist das Präsidialsystem eine „feudalistische Zentralsteuerung“, die Hochschullehrer, denen ihre Autonomie am Herzen liegt, ablehnen müssen? Eine Replik aus der Sicht eines Universitätspräsidenten.***

Wie Jürgen Mlynek kürzlich auf der Feier zum 20. Geburtstag der Helmholtz-Gemeinschaft feststellte, geht es der deutschen Wissenschaft heute so gut wie zuletzt vor der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten. Ich möchte dem nicht nur ausdrücklich zustimmen, sondern diese Aussage – trotz gewisser Einschränkungen – auch auf die deutschen Universitäten beziehen. Trotz einer anhaltenden strukturellen Unterfinanzierung an vielen Standorten sind die deutschen Universitäten nicht etwa „im Kern verrottet“, wie Peter Glotz noch 1996 konstatierte. Insbesondere die Exzellenzinitiative hat dazu beigetragen, dass die universitäre Spitzenforschung qualitativ wie quantitativ in den letzten Jahren enorm zulegen konnte. Die zunehmende Differenzierung der Hochschulen trägt den unterschiedlichen regionalen Anforderungen Rechnung und stellt zudem die einzige Möglichkeit dar, der mit über 50 Prozent erfreulich hohen Abiturientenquote, den entsprechend hohen Studierendenzahlen und der resultierenden extremen Heterogenität unserer Erstsemesterkohorten zu begegnen.

Eine weitere Differenzierung und ein Überdenken der Studierendenverteilung auf Universitäten und Fachhochschulen sind ebenso erforderlich

wie Korrekturen an der Umsetzung der Bologna-Reform, insbesondere was die zu beobachtende Überregulierung von Studien- und Prüfungsordnungen angeht. Auch die Finanzausstattung der Universitäten muss endlich an international übliche Standards angepasst werden. Kurz: Es gibt noch viel zu tun. Aber – wie Scholz und Stein schreiben – „Resignation“ („Sag mir, wo die Uni ist...“, Forschung & Lehre 8/15)? „Tief

»Viele von uns sind auch Professor geworden, um nie einen ›Chef‹ zu haben.«

in seiner Substanz geschädigt“? Und all das aufgrund fehlgeleiteter „präsidialer Bauchgefühle“? Zurückzuführen also auf Universitätsleitungen, denen das „nötige Handwerkszeug“ fehlt, die „zwangsläufig überfordert und zum Scheitern verurteilt“ sind?

Wie passt ein derart apokalyptisches Szenario zu der stark angestiegenen Nachfrage durch ausländische Studierende aus aller Welt? Zu der internationalen Wettbewerbsfähigkeit unserer Absolventinnen und Absolventen? Und der zunehmenden Präsenz deutscher Universitäten in den diversen Rankings, so sehr man diese aufgrund methodischer Schwächen abtun mag? Und wie mögen derart inkompetente Universitätsleitungen jemals ins Amt gekommen sein?

Vielleicht ticken die Uhren in Saarbrücken und Siegen tatsächlich so anders als in Potsdam und Berlin, den

Universitäten, die ich als Präsident bzw. Dekan von innen kenne. Können die Kollegen dort wirklich so einfach durchregieren wie in dem Artikel dargestellt? Dies würde mich überraschen, und es würde mich im Übrigen nicht neidisch machen. Die Vorstellung, Magnifizienz setzt sich morgens an seinen Schreibtisch, um für die nächsten acht oder mehr Stunden kurz mal seine „Durchgriffsrechte“ wahrzunehmen und den Fakultäten zu sagen, wo es lang geht, erscheint doch schlichtweg grotesk. Gute Fakultäten nehmen ihre Autonomie sehr bewusst wahr, und das ist auch gut so. Fakultäts- und Struktur-reformen werden allerorten intensiv hinterfragt und können einen Amtsinhaber ernsthaft in Bedrängnis bringen, wenn sie nicht gut begründet sind. Ein Maulkorberlass

bezüglich der Kommunikation zwischen Professoren und Presse hat eine Universitätspräsidentin vor einigen Jahren das Amt gekostet.

Viele von uns (ich eingeschlossen) sind auch Professor geworden, um nie einen „Chef“ zu haben. Kreative Geister brauchen und beanspruchen nicht nur intellektuelle, sondern auch administrative Freiheit. Vor diesem Hintergrund wäre autokratisches präsidiales Verhalten, wie in dem Artikel postuliert, von vornherein zum Scheitern verurteilt. Und auch das ist gut so.

Ich lade die Kollegen Scholz und Stein gerne einmal zu mir nach Potsdam ein, um den präsidialen Alltag kennenzulernen. Nach außen gerichtet sind die Verhandlungen mit der Politik, die Kontakte zu Kultur und Wirtschaft sowie der Austausch mit anderen Hochschulen. Nach innen sind die üblichen Prozesse wie Berufungen und Gremien-



A U T O R

Professor **Oliver Günther**, Ph.D.,
ist Präsident der Universität
Potsdam.

sitzungen zu administrieren, aber es gilt stets auch, Strukturen grundsätzlich zu überdenken. Universitäre Veränderungsprozesse sind aufgrund der geachteten Autonomie der Fakultäten, Institute, Hochschullehrer und Personalvertretungen stets Prozesse, die von zahlreichen Akteuren auf unterschiedlichen Entscheidungsebenen mitgetragen werden müssen. Ein gutes Präsidium muss dieses „Mittragen“ vorbereiten und begleiten, eine gute Präsidentin, ein guter Präsident ist Mittler, nicht Diktator. Dies gilt in abgewandelter Form

auch für den Dekan, dazu hatte ich mich in diesen Seiten schon geäußert („Dekan versus Dean – Ein universitäres Selbstverwaltungsamt im Umbruch“, Forschung & Lehre 4/09).

Eine derart konsensuale Führungskultur führt oft zu längeren und manchmal auch anstrengenderen Prozessen als in einem betrieblichen, medizinischen oder gar militärischen Umfeld, in dem ein auf Weisungsbefugnis beruhender Top-Down-Führungsstil nach wie vor die Regel darstellt. In einer Hoch-

schule ist ein solches Führungsmodell nicht systemadäquat. Es wäre kontraproduktiv.

Die Vorstellung der Autoren, deutsche Universitätspräsidenten schwelgen in ihrer „feudalistischen Zentralsteuerung“ und rieben sich die Hände ob ihrer Möglichkeiten zur „Professordisziplinierung“, zeugt von einer er-

»Die vorhandenen *Checks and Balances* sorgen für eine adäquate Kontrolle.«

staunlichen Naivität. Sicherlich ist gelegentlich auch eine harte, manchmal auch eine einsame Entscheidung der Präsidentin oder des Präsidenten gefragt, nicht alles lässt sich im Konsens oder über einen Kompromiss erreichen. Aber selbst dann sorgen die vorhandenen *Checks and Balances* für eine adäquate Kontrolle. Und wenn es gar nicht anders geht, stehen die demokratischen Instrumente bereit, um einen Präsidenten nicht mehr wiederzuwählen oder auch vorzeitig abzuwählen. Um im Bild

der Autoren zu bleiben: Dies dürfte im Falle der allermeisten deutschen Universitätspräsidenten wesentlich leichter fallen als bei Angela Merkel.

Hat der Präsident heute mehr zu sagen als der Rektor alter Prägung? In der Tat. Aber wollen die Autoren wirklich einen Gruß-August als Präsidenten, der alle relevanten Entscheidungen dem zuständigen Ministerium überlässt? Das würde deutsche Hochschulen nach innen lähmen und nach außen im Wettbewerb mit außeruniversitären Forschungseinrichtungen

und ausländischen Hochschulen stark zurückwerfen. Selbst wenn auch unsere ausländischen Kollegen über den angemessenen Führungsstil reflektieren. Wie sagte 2009 der damalige Präsident der UC, Mark Yudof: „Being president of the University of California is like being manager of a cemetery: there are many people under you, but no one's listening.“

* Der Text ist eine Antwort auf den Beitrag von Christian Scholz/Volker Stein „Sag mir, wo die Uni ist.“, F&L 7/15, S. 552f.).

Anzeige



MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT



Alexander von Humboldt
Stiftung / Foundation

Ausschreibung des Max-Planck-Forschungspreises 2016

Internationaler Forschungspreis der Alexander von Humboldt-Stiftung und der Max-Planck-Gesellschaft

Die Alexander von Humboldt-Stiftung und die Max-Planck-Gesellschaft verleihen gemeinsam den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gestifteten Max-Planck-Forschungspreis an herausragend qualifizierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler aus dem Ausland und aus Deutschland, die bereits international anerkannt sind und von denen im Rahmen internationaler Kooperationen weitere wissenschaftliche Spitzenleistungen – auch mithilfe des Preises – zu erwarten sind. Jährlich sollen zwei Forschungspreise unabhängig voneinander vergeben werden. Je ein Preis wird an eine im Ausland und eine in Deutschland tätige international renommierte Forscherpersönlichkeit vergeben. Die Preissumme beträgt in der Regel jeweils 750.000 Euro. Nominierungen qualifizierter Wissenschaftlerinnen werden besonders begrüßt. Im jährlichen Wechsel wird der Preis in einem Teilgebiet der Natur- und Ingenieurwissenschaften, der Lebenswissenschaften oder der Geistes- und Sozialwissenschaften verliehen. Der Max-Planck-Forschungspreis 2016 wird ausgeschrieben im Bereich der Lebenswissenschaften zum Thema

Organismische Biologie mit Schwerpunkt sensorische Wahrnehmung

Nominierungsberechtigt sind Rektoren/Präsidenten von deutschen Universitäten bzw. deutschen Forschungsorganisationen. Die Nominierungen sind über die Rektoren/Präsidenten der Universitäten bzw. Forschungsorganisationen bei der Alexander von Humboldt-Stiftung einzureichen (Nominierungsfrist: 15. Januar 2016). Eigenbewerbungen sind nicht möglich.

Weitere Informationen: www.humboldt-foundation.de/web/max-planck-preis.html

Alexander von Humboldt-Stiftung

Jean-Paul-Straße 12
53173 Bonn
E-Mail: MPPF@avh.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung