



FernUniversität in Hagen

Ewald Scherm

**Fakultät für  
Wirtschaftswissenschaft**

Lehrstuhl für  
Betriebswirtschaftslehre, insbes.  
Organisation und Planung

Profilstraße 8  
58084 Hagen  
Tel.: 02331/987-2692  
Fax: 02331/987-2480

Arbeitsbericht Nr. 20  
Februar 2012

**Die „unternehmerische“  
Universität:  
vom Reformleitbild zum  
Managementalltag**



Ewald Scherm<sup>1</sup>

## **Die „unternehmerische“ Universität: vom Reformleitbild zum Managementalltag**

### **Inhaltsverzeichnis**

Die Reform .....	4
Die Managementaufgaben .....	4
Die Sicht der Manager .....	6
Die Schlussfolgerungen .....	9
Literatur .....	11

**Die Politik reformierte die Gremienuniversität zur unternehmerischen Universität und machte (Pro-)Rektoren und Kanzler über Nacht zu Top Managern. Diese müssen die Reform in den Universitäten umsetzen und tragen dafür auch die Verantwortung. Explorative Interviews geben einen ersten Eindruck, wie Universitätsmanager ihre Aufgaben sehen und erfüllen. Daraus lassen sich Schlussfolgerungen ziehen.**

---

<sup>1</sup> Univ.-Prof. Dr. Ewald Scherm, FernUniversität in Hagen, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, 58084 Hagen, Tel. 02331/987-2692, [Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de](mailto:Lehrstuhl.Scherm@FernUni-Hagen.de)

## **Die Reform**

Nach weit hinter den Erwartungen zurückgebliebenen Reformen der 1960er und 1970er Jahre wurden die Beseitigung der Hochschulrahmengesetzgebung 1998 und der 1999 gestartete Bologna-Prozess genutzt, eine Reform zu starten, die sich wie in anderen Ländern an dem Leitbild des New Public Management orientiert. Es wird auf dabei auf Differenzierung und Wettbewerb zwischen autonomen Hochschulen gesetzt. Nicht zuletzt sollen auch die Effektivität und Effizienz der Leistungsprozesse gesteigert werden.

Dafür wurden Freiräume durch eine geringere staatliche Regulierung geschaffen und die Hierarchie in der Hochschule gestärkt. Die Hochschulen erhielten Finanz-, Organisations-, Personal- und Produktautonomie und waren von nun an für ihre Leistungen verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Eine leistungsorientierte, indikatorgestützte Mittelverteilung und ein steigender Anteil kompetitiv eingeworbener Drittmittel an der Forschungsfinanzierung erhöhen den Konkurrenzdruck. In NRW wurde flankierend die Rechtsform zum 1.1.2007 in eine vom Land getragene, rechtsfähige Körperschaft öffentlichen Rechts geändert.

Im Zuge der Reform wurden aber nicht nur die Leitidee der Universität, ihre Struktur und das gültige Steuerungsmuster verändert, es wurden mit der Autonomie auch die Umsetzung der Reform und die Verantwortung dafür auf die Universitäten übertragen. Dabei hat der Gesetzgeber das revolutionäre Vorgehen nicht problematisiert und die Hochschulen stichtagsbezogen reformiert. Bedenken hinsichtlich der Erfolgsaussichten spielten ebenso wenig eine Rolle wie Zweifel an der weiteren Umsetzung, obwohl die Hochschulen für ihre Reformresistenz bekannt sind und die grundsätzlichen organisatorischen Besonderheiten unverändert weiterbestehen.

## **Die Managementaufgaben**

Die Universitäten werden jedoch nur dann in der Lage sein, eine starke Position im Wettbewerb zu erringen und die Effektivität und Effizienz ihrer Leistungsprozesse zu erhöhen, wenn es ihnen gelingt, den neuen Handlungsspielraum auszufüllen. Hierbei fällt dem Management, d. h. vor allem den Rektoraten, aber auch den Dekanen, die Schlüsselrolle zu, da die dringendsten Aufgaben, die angesichts der nicht zu leugnenden Probleme der Universitäten erfüllt werden müssen, Managementaufgaben darstellen.

Diese Managementaufgaben resultieren (1) aus der neuen Wettbewerbssituation, (2) den Effektivitäts- und Effizienzanforderungen an die Leistungsprozesse und (3) der

Notwendigkeit, die Reform im Rahmen eines Change Management in der Universität umzusetzen. Nicht zuletzt aufgrund der Tatsache, dass die Managementaufgaben für eine(n) Universität(-smanager) neu sind, ist es unumgänglich, (4) auf individueller und organisatorischer Ebene Lerneffekte zu erzielen, um ein effektives und effizientes Managementhandeln zu erreichen.

Der vom Gesetzgeber intendierte Wettbewerb um Wissenschaftler, Studierende und Drittmittel, dem sich zahlreiche Universitätsleitungen inzwischen durchaus stellen (wollen), zwingt Universitäten, sich mit ihren Leistungen in Lehre und Forschung sowie ihrem Image als Arbeitgeber auseinanderzusetzen. Das erfordert, Studiengänge attraktiv für Studierende zu gestalten und die Lehrqualität sicherzustellen, Forschung auch an Förderprogrammen zu orientieren und sich am (Wissenschaftler-)Arbeitsmarkt zu positionieren.

Wer mit beschränkten Ressourcen im Wettbewerb erfolgreich sein will, muss sich zwangsläufig über die Leistungserstellungsprozesse im engeren Sinn, aber auch alle unterstützenden (Dienst-)Leistungen Gedanken machen. Nicht nur die vereinheitlichte Studienstruktur, vor allem auch die neuen Managementsysteme (Rechnungswesen, Controlling, Qualität, Evaluation usw.) bieten genügend Anknüpfungspunkte, über die Reorganisation unter Effektivitäts- und Effizienzgesichtspunkten nachzudenken.

Auch wenn der Gesetzgeber keine Probleme darin gesehen hat, die Universitäten grundlegend zu reformieren und ihnen die Verantwortung für die erfolgreiche Umsetzung zu übertragen, handelt es sich hierbei um einen tiefgreifenden organisatorischen Wandel. Sieht man darin einen Change-Management-Prozess, wurde dieser ohne Vorbereitung gestartet. Dieses Vorgehen ist nicht nur ungeeignet, Umsetzungsbarrieren zu überwinden, sondern erhöht ohnehin vorhandene und schafft auch neue Barrieren. Es gibt zahlreiche Indikatoren für solche Barrieren, die im Rahmen einer nachhaltigen Universitätsentwicklung überwunden werden müssen, will man eine erfolgreiche Universität im Sinne der Reform schaffen.

Im Gegensatz zu ihrer Vorgängerin hat die unternehmerische Universität als Organisation an Bedeutung gewonnen und bedarf daher der Steuerung. In Unternehmen spricht man in diesem Zusammenhang von Management, das sich in verschiedene Funktionen, z. B. Planung, Organisation, Bereitstellung und Führung von Personal sowie Controlling, differenzieren lässt. Die vielen damit verbundenen Managementhandlungen sind für die (meisten Akteure in den) Universitäten zumindest teilweise neu. Erfolgreiches Management bedeutet daher auch, systematisch auf individueller Ebene zu lernen und diese Lerneffekte zu kollektivieren, damit nicht regelmäßig die gleichen Fehler, gegebenenfalls nur an anderer Stelle, gemacht werden. Das erfordert vor allem die Re-

flexion des Handelns, um Defizite zu erkennen – was offensichtlich nicht immer leicht fällt (vgl. Scherm 2012).

## Die Sicht der Manager

Vor diesem Hintergrund wurden in einer ersten Phase des BMBF-Projekts StratUM explorative Interviews mit Rektoren, Prorektoren und Kanzlern von vier NRW-Universitäten geführt. Ziel war es, einen realistischen Blick auf Managementaufgaben und Probleme zu erlangen, mit denen sich Universitätsleitungen heute konfrontiert sehen. Die Auswahl der Universitäten erfolgte nach Größe und öffentlich dokumentierter Universitätsentwicklung. Um die Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden Leitfragen formuliert. Nach der Transkription erfolgte eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Auf einen Teil der Ergebnisse wird nachfolgend Bezug genommen.

Die Interviews zeigen ein differenziertes Bild. Dieses ist sicherlich nicht als repräsentativ anzusehen, macht jedoch trotz einiger Gemeinsamkeiten vor allem ein sehr großes Spektrum der Wahrnehmung von Managementaufgaben und der Erfüllung dieser Aufgaben deutlich.

Recht einig sind sich die befragten (Pro-)Rektoren vor allem darin, dass die neu geschaffene Konkurrenzsituation zur strategischen Hochschulentwicklung zwingt.

*„Also fangen wir mal an mit allgemeiner strategischer Hochschulentwicklung. Ich denke, Erstellung des Entwicklungsplans bedeutet dann sozusagen die Festlegung einer wissenschaftlichen Strategie bezogen auf Forschung und einer Strategie bezogen auf Lehre.“ (Rektor 1)*

*„...geht es zunächst mal darum, sich in der Hochschullandschaft zu positionieren.“ (Prorektor 1)*

*„Die wesentlichen Managementaufgaben sind, dass man nach außen die Universität positioniert, dass man das Profil prägt, dass man die Universität, weil wir uns ja in einem Wettbewerb befinden, platziert.“ (Rektor 2)*

Im Unterschied zum Gesetzgeber haben die Befragten auch keinen Zweifel daran, dass die universitäre Profilbildung im Konflikt mit den Lehr- und Forschungszielen der Fakultäten und Professoren stehen kann. Soll die Universität als Ganzes ihre Ziele erreichen, muss Akzeptanz bei denjenigen geschaffen werden, die die Leistung erbringen (müssen).

*„Wenn das keiner der Forscher macht, dann läuft das nicht (...) es ist wie eine politische Arbeit mehr oder weniger. (...) wenn sie da Druck ausüben gegen eine Riesenmehrheit innerhalb der Uni, funktioniert das trotzdem nicht. Sie kennen viele Wege, das zu umlaufen.“ (Rektor 1)*

*„Und das kann ich nur, indem ich jetzt sage, lasst uns zusammen einen Hochschulentwicklungsplan machen und den mit den Fakultäten diskutieren, den mit den Dekanen,*

*respektive Dekaninnen abstimmen, den durch den Senat bestätigen lassen und durch den Hochschulrat absegnen lassen.“ (Rektor 2)*

Hier gehen dann die Gemeinsamkeiten schon zu Ende. Zwar hat die Reform in konsequenter Weise nicht nur den Universitäten Autonomie, sondern den Leitungsorganen auch umfangreichere Entscheidungskompetenzen beschert, doch geht man mit diesen recht unterschiedlich um. So gibt es Universitätsleitungen, die die Profilbildung vorantreiben (können und/oder wollen), ...

*„Wir verstehen uns hier im Rektorat als Vordenker und diskutieren unsere Idee mit allen Anspruchsgruppen (...). Uns entbindet ja letztlich keiner, Entscheidungen zu treffen (...).“ (Prorektor 4)*

*„Letztendlich das Formulieren, das macht dann im allerletzten Schritt der Rektor. Der setzt sich dann wirklich zwei Tage dahin und schreibt so was.“ (Prorektor 2)*

*„Die Ideen, was wir alles machen könnten, die dürfen von jeder Seite kommen (...). Ich greife die auf und versuche einfach anzustoßen, dass darüber geredet wird.“ (Rektor 1)*

... während andere davon noch weit entfernt sind.

*„Es ist durchaus schon im Rektorat (...) schwierig, sich auf Ziele zu verständigen, oder überhaupt Ziele zu formulieren.“ (...) Ich glaube auch, dass sich nicht alle Mitglieder in einem Rektorat äußern können und wollen, was sollte das Ziel sein.“ (Kanzler 1)*

Es gibt aber auch Dekane, die dieser Profilbildung im Wege stehen, da sie die neue Rolle des „mittleren Managements“ nicht annehmen (können und/oder wollen) – der eine mehr, ...

*„Aber der Rektor müsste persönlich bei jeder Fakultät einmal im Jahr erscheinen, dass wirklich so auch der letzte Kollege das mitbekommt, und sagen, da oder da geht's hin. Also es endet auf der Dekanatsebene – das ist nicht so günstig, glaub´ ich.“ (Prorektor 2)*

*„Das ist bei uns im Hause die Schwierigkeit, dass ich glaube, dass das die Dekane noch nicht so richtig wollen. Ich will nicht so weit gehen, dass sie es nicht erkannt haben. (...) Dem Dekan muss klar sein, dass es seine Rolle ist, für die Institution zu denken und nicht Interessenvertreter seines Lehrgebiets oder seiner Fakultät zu sein.“ (Kanzler 1)*

... der andere weniger.

*„Dazu gehört aber eben mehr als nur eine ambitionierte Universitätsleitung, dazu gehören beispielsweise auch Dekane, die in ihren jeweiligen Fakultäten genau diese Entscheidungen nicht nur kommunizieren, sondern für Akzeptanz sorgen. (...) Und auch das ist hier ganz gut gelungen. Also man versteht diese Rollen.“ (Prorektor 1)*

*„Also es gibt keine Entscheidung gegen eine Fakultät, aber es gibt eigentlich auch keine Entscheidung, die nicht getroffen worden ist.“ (Kanzler 2)*

Ebenso unterschiedlich stellt sich der Umgang mit den Akzeptanzbarrieren dar, mit denen sich alle konfrontiert sehen. Während auf der einen Seite Gremienstrukturen auch nach der Reform bewusst erhalten bzw. noch ausgebaut und zur internen Kommunikation und Abstimmung genutzt werden, ...

*„Wir beteiligen ihn [den Senat] aber auch ganz bewusst an bestimmten Aufgaben, die von quasi Amtswegen, von der Gesetzeslage wegen, nicht notwendig wären (...) Was wir daneben noch haben, ist eine Reihe von Kommissionen, früher Senatskommissionen, jetzt Rektoratskommissionen. (...) Wir haben auch in mehreren Arbeitskreisen diskutiert, wir haben Foren, mit denjenigen, die sich beteiligen wollen.“ (Prorektor 4)*

*„Wir beziehen den Senat eigentlich mehr ein, als nach Gesetzeslage (...) Also die entscheiden das nicht, sondern empfehlen. Aber wir betrachten es als Entscheidung.“ (Kanzler 2)*

*„Das ist so ein Gremium mit immerhin 80 Leuten, wo der gesamte Senat drin war, alle Dekane drin waren, alle aus dem wissenschaftlichen Beirat, dann Delegierte der Fakultäten, die diese selbst bestimmen konnten, Studentenvertreter, Mittelbauvertreter, Verwaltungsleute, und Leute aus den Max-Planck-Instituten.“ (Rektor 1)*

... erkennt man auf der anderen Seite nach fünf Jahren zwar das (Kommunikations-)Defizit, überlegt aber noch, wie man dieses beseitigt.

*„Aber man muss ein Gremium schaffen, wo die Leute, die die Leistung erbringen, also die Wissenschaftler sich äußern dürfen, äußern müssen, äußern können. (...) diese Ebene gibt es irgendwie nicht, sieht das Gesetz auch nicht vor.“ (Kanzler 1)*

Demgegenüber fällt es dem einen oder anderen Rektor auch nicht (mehr) schwer, Akzeptanz auf eine sehr unternehmenstypische Art zu schaffen, ...

*„Akzeptanzprobleme löst man in so einem Fall, wie das auch ein Unternehmen macht, durch Externe. Sie brauchen einen externen Gutachter, dann können sie leichter agieren, sind sie es nicht gewesen, sondern können sagen, da gibt es ein externes wissenschaftliches Gutachten.“ (Rektor 1)*

...während andere erhebliche Sorgen hinsichtlich der möglichen Konsequenzen ihres Handelns haben.

*„Die [Akzeptanzprobleme] äußern sich darin, dass sie die Quittung bei den nächsten Wahlen bekommen. Die äußern sich darin, dass Briefe geschrieben werden, dass man versucht, externe Leute zu instrumentalisieren (...).“ (Rektor 2)*

Entwicklungen im Bereich der Managementsysteme gehen ganz offensichtlich wesentlich langsamer vonstatten – der Entwicklungsstand ist durchwegs niedrig, auch wenn deutliche Unterschiede festzustellen sind. Die einen überlegen, ob und welche Kennzahlen sinnvoll sind, bzw. nehmen sich vor, ein System zu entwickeln, die anderen erfassen zumindest schon die Lehrqualität systematisch. Selbst dort, wo man die Profilbildung forciert, scheut man sich aber, die Zielerreichung in der Forschung zu messen.

*„Ein Berichtswesen und (...) mit welchen Kennzahlen wir arbeiten, das wiederum befindet sich noch ein Stück weit in der Entwicklung.“ (Kanzler 1)*

*„Aber wir haben in unserem Qualitätsmanagementsystem, dass generell Lehrveranstaltungs-kritik durchgeführt wird, (...) und wir arbeiten jetzt an der besseren Messung.“ (Prorektor 3)*

*„(...) auch das ist ein Thema (...), dass wir bis 2015 ein Qualitätssicherungssystem nicht nur entwickelt haben, sondern es auch einsetzen.“ (Rektor 2)*

*„Qualitätsmanagementsystem für die Forschung, vergessen Sie es. (...) Das geht nicht. Da sollte man die Finger von lassen.“ (Kanzler 2)*



Aus den Interviews kann man den Eindruck gewinnen, dass die Unterschiede im Management der betrachteten Universitäten sehr stark durch den jeweiligen Rektor, aber auch die Prorektoren bzw. Kanzler und das persönliche Verhältnis im Rektorat verursacht werden.

*„Also das scheint mir schon ziemlich wichtig zu sein, dass die Menschen, die miteinander zu tun haben, auch miteinander zu tun haben wollen. Es nicht nur tun, weil sie in der jeweiligen Funktion dazu verdonnert sind. (...) Insofern ist das Ganze auch nicht nur institutionenabhängig, sondern stark personenabhängig.“ (Prorektor 1)*

*„(...) dass das Verhältnis Rektor und Kanzler ganz gravierend ist. (...) Und es muss emotional passen.“ (Kanzler 2)*

## **Die Schlussfolgerungen**

Auch wenn diese Interviews nur einen ersten Eindruck vermitteln können, was Universitätsleitungen fünf Jahre nach der Hochschulreform als ihre wesentlichen Aufgaben (und die damit verbundenen Probleme) ansehen, lässt sich doch eine erhebliche Diskrepanz zu dem Aufgabenspektrum erkennen, das der Gesetzgeber auf die Top Manager seiner unternehmerischen Universitäten übertragen hat. Inwieweit der Politik bewusst war, welche Managementaufgaben in den Universitäten zu erfüllen sind, welche Anforderungen an die Manager diese mit sich bringen und welche typischen Qualifikationen diesen bei üblichen Amtsträgern gegenüberstehen, muss hier nicht beantwortet werden. Die Interviews lassen hinsichtlich der vier identifizierten Aufgabenkomplexe folgende Ergebnisse feststellen:

- Die Positionierung im universitären Wettbewerb wird – bezogen auf Lehre und vor allem Forschung – als zentrale Aufgabe wahrgenommen. Die befragten Universitäten sind bis jetzt aber unterschiedlich weit gekommen; die Bandbreite reicht von (teilweise) ausgeprägten Profilen bis hin zu der noch unbeantworteten Frage, wo eigentlich interessante Schwerpunkte liegen könnten.
- Von dem Reformziel der Effektivitäts- und Effizienzsteigerung lassen sich bisher allenfalls Spurenelemente erkennen. Während eine Messung der Zielerreichung im Bereich der Lehre zumindest vorstellbar erscheint, gilt dieses im Moment nicht für Forschungsziele. Wirtschaftlichkeitsüberlegungen jedweder Art, beschäftigen die Befragten aber ganz offensichtlich (noch) nicht.
- Auch wenn der tiefgreifende organisatorische Wandel, den die Reform darstellt, nicht als solcher thematisiert wird, sind sich alle Befragten möglicher Widerstände – vor allem der Professoren – bewusst. Vom resignativen „nur keine Konflikte verursachen“ bis hin zur Druckausübung durch externe Experten reicht das Verhaltens-

spektrum. Das hängt stark vom Managertyp ab und ist von einem systematischen Change Management weit entfernt.

- Unterstützende Managementsysteme (z. B. Controlling) sind noch in einem mehr oder weniger rudimentären Ausbaustand und die Prozesse der Leistungserstellung in Lehre und Forschung, aber auch in der internen Dienstleistung werden noch nicht in den Blick genommen.
- Ein systematisches Managementhandeln einzelner Personen ist erst im Entstehen und die unterschiedliche Entwicklung der Universitäten scheint sich vor allem darauf zurückführen zu lassen. Diese Personen sind hoch motiviert und mit der Fähigkeit ausgestattet, vor allem durch Kommunikation und Moderation sowie nicht zuletzt Machtausübung und mikropolitischen Handeln Veränderungen herbeizuführen.

Während die Kritik (der Wissenschaftler) an der Reform in den unterschiedlichsten Medien zum Ausdruck gebracht wird und die Politik auch in NRW schon wieder erste Anzeichen eines Zurückruderns zeigt, ist die Hochschulrektorenkonferenz mit der Autonomie höchst zufrieden. Spricht man mit den Top Managern der Universitäten, wird schnell deutlich, dass sie noch bei weitem nicht alle ihre Managementaufgaben erkennen und erfüllen (wollen und können). Auch die Fortgeschritteneren unter ihnen bearbeiten angesichts der Vielzahl der Baustellen, die die Reform eröffnet hat, nur die aus ihrer Sicht wichtigsten – und diese Sicht fällt verständlicherweise recht subjektiv aus. Höchst problematisch ist dabei, dass sich die relativen Managementenerfolge im Vergleich der Universitäten vor allem auf einzelne Personen zurückführen lassen – und nicht jede Universität verfügt über solche „Spitzenmanager“, wie sie die FTD zusammen mit dem CHE in den letzten Jahren identifiziert (vgl. Schmidt 2011).

Universitäten werden sich jedoch nur dann in Richtung des Reformleitbilds bewegen, wenn es bald gelingt, die große Lücke zwischen den Anforderungen der autonomiebedingten, hierarchischen Entscheidungsstruktur einerseits und den nicht generell hohen Managementfähigkeiten der (Pro-)Rektoren, Kanzler und Dekane andererseits zu schließen sowie gleichzeitig die nicht selten geringe Bereitschaft zum Management zu erhöhen (vgl. Kleimann 2011). Das erfordert eine Universitätsentwicklung, die auf allen Ebenen anknüpft, d. h., neben den Personen (nicht nur Manager und Professoren) auch die Prozesse und Strukturen, die Kultur und nicht zuletzt die Managementsysteme umfasst (auch Jost/Scherm 2011 S. 10-11). Außerdem muss diese Entwicklung nachhaltig erfolgen, längerfristig angelegt sein und klare Ziele konsequent verfolgen. Doch dafür fehlt im Moment ganz offensichtlich (noch) das Bewusstsein.

## Literatur

- Jost, Tobias/Scherm, Ewald: Reform(-pessimismus) oder Entwicklung(-soptimismus)? Eine Frage des Universitätsmanagertyps. Arbeitsbericht Nr. 19 des Lehrstuhls für BWL, insbes. Organisation und Planung, Hagen 2011
- Kleimann, Bernd: Professionalisierung der Hochschulleitung? In: Langer, Andreas/Schröer, Andreas (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management, Wiesbaden 2011, S. 201-226
- Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken, Weinheim u. a. 2010
- Scherm, Ewald: Verpasste Chancen nach der Hochschulreform. In: Zeitschrift Organisation + Führung, Vol. 81, 1/2012, S. 58-59
- Schmidt, Marion: Exzellente Führung. In: Financial Times Deutschland (FTD.de) vom 21.10.2011, S. 15