

Die Verantwortung für eine Universität zu übernehmen,

liebe Kolleginnen und Kollegen,

ist nicht einfach. Nein, ich meine nicht: der Verantwortung gerecht zu werden. Es geht mir um den Schritt davor: Es ist sehr schwierig, das Rektoren- oder Präsidentenamt so zu konstruieren, dass übernehmbare Verantwortung entsteht. Gelingt das nicht, leidet das Amt unter einem Strukturproblem. Denn eine Leitungsposition ist nur dann richtig konstruiert, wenn die Verantwortung für Entscheidungsfolgen dort liegt, wo die Entscheidungen getroffen werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Hochschulreformen der letzten Jahre ist, dass Entscheidungskompetenzen zunehmend in die Universitäten verlagert wurden. Dies ist die Folge der Umstellung auf Globalhaushalte und der Stärkung der Rektorate/ Präsidien. Dass beides miteinander angesichts knapper Kassen auf kaum mehr als auf die Selbstverwaltung des Mangels hinauslaufen kann, ist zu Recht betont worden, trifft zu, nicht aber den Kern des Problems.

Der Kern des Problems der Stärkung der Rektorate/ Präsidien besteht in prinzipiellen Schwierigkeiten, die Ergebnisse der Tätigkeiten der Uni-Mitglieder in einer Weise zu aggregieren, welche der Zentralisierung der Entscheidungskompetenzen entspricht. Und der Grund für diese Schwierigkeiten besteht wiederum darin, dass sich die vielen Einzelerfolge der vielen einzelnen Uni-Mitglieder nicht in einer gemeinsamen Maßeinheit ausdrücken lassen. Ein kurzer Vergleich zwischen der Universität und einem Unternehmen macht die Angelegenheit klarer.

Nehmen wir als Beispiel eine Bank. Die Bank besteht aus  $x$  Geschäftsbereichen, die wiederum aus  $y$  Hauptabteilungen bestehen, welche wieder ... etc. Die einzelnen Bereiche machen Gewinne, die Gewinne der Bereiche lassen sich addieren und schließlich kommt dabei eine Zahl raus, die den Erfolg des Vorstands, und insbesondere des Vorstandsvorsitzenden darstellt. Auf der Grundlage von Bilanzzahlen kann der Vorstand zur Verantwortung gezogen werden. Dass dies gleichwohl nicht immer passiert (Prämienzahlungen trotz Erfolglosigkeit), ist ein anderes Problem.

Ein Rektorat/ Uni-Präsidium kann nie in diese Position kommen, da sich die Ergebnisse der Tätigkeiten in der Uni nie in gleicher Weise auf einen Nenner bringen und addieren lassen. Veröffentlichungen? Was könnte eine gesamtuniversitäre Veröffentlichungsliste pro Jahr aussagen? Die Zahl der BAs, MAs, Doktorate, Habilitationen? Wie sollte man Bemühungen um hoch qualifizierte Absolventinnen und Absolventen von qualitätszerstörender Tonnenideologie unterscheiden? Drittmittelsummen? Wichtig, besonders in Zeiten knapper öffentlicher Kassen, aber – was sich nun wirklich langsam herumgesprochen haben könnte – kein Erfolgsmaßstab.

Die Universitätsorganisation läuft zur Zeit also in eine Schiefelage: Zentralisierung von Entscheidungen bei gleichzeitiger Unmöglichkeit, Entscheidungsfolgen zentral zuzurechnen, weil eine Voraussetzung für zentrale Zurechenbarkeit fehlt. Das ist das Strukturproblem von Universitätsleitungen. Die Asymmetrie zwischen der Zentralisierbarkeit von Entscheidungskompetenzen und der Unmöglichkeit, Arbeitsergebnisse zu aggregieren und zentral zuzurechnen, ist Grund dafür, dass es so schwer ist, Gesamtverantwortung für eine Universität zu übernehmen.

Dies könnte ein Grund für die Schwierigkeiten sein, ambitionierte und kompetente Personen für diese Ämter zu finden. Und es könnte auch ein Grund dafür sein, dass gerade ambitionierte und kompetente Personen den Versuch, ihre wissenschaftliche Einrichtung dennoch erfolgreich und verantwortlich zu leiten, also dem Strukturproblem ein Schnippchen zu schlagen, nach einer gewissen Zeit frustriert einstellen.

Ihr  
Georg Vobruba

PS.: Gestatten Sie mir noch den Hinweis auf den Hinweis des Verlags.