

Mehr Verständnis füreinander

Über das Verhältnis von Wissenschaft und Verwaltung

| IM GESPRÄCH | Hochschulverwaltungen halten möglichst viel Bürokratie von den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern fern und der jeweilige Kanzler sorgt für effiziente Abläufe in der Universität – das wünschen sich die Wissenschaftler in den Universitäten. Über Theorie, Praxis und Hürden, die beide Seiten nehmen müssen.

Forschung & Lehre: Wie eine Hochschullehrer-Umfrage im Auftrag des DHV jüngst ergab, machen 79 Prozent den Bologna-Prozess für mehr Bürokratie verantwortlich; 71 Prozent bestätigen, dass damit eine höhere Prüfungsbelastung für Professoren und Studierende einhergeht. Wie schätzen Sie die Arbeitssituation der Professoren an deutschen Universitäten ein?

Dieter Kaufmann: Mit der Bologna-Reform sind viele Veränderungen für die Universitäten einhergegangen, deren Umsetzung mit einem enormen Kraftaufwand vor allem für den wissenschaftlichen Bereich verbunden war. So ergab sich durch Bologna auch eine höhere Prüfungsbelastung für Studierende und

Lehrende. Aber die Veränderungen der letzten Jahre gehen nicht nur auf Bologna zurück. Lehre hat sich beispielsweise auch durch die Digitalisierung stark gewandelt, so dass wir hier durchaus eine Mehrbelastung der Lehrenden beobachten können. Weitere Belastungen entstehen durch die langfristige Abnahme der Mittel für die Lehre im Rahmen der Grundfinanzierung bei gleichzeitiger Ausschüttung reduzierter befristeter Projekt-Mittel. Auch das Auslaufen der Hochschulpakt-Mittel wird zur Belastungsprobe für die Hochschulen. Es drohen negative Einflüsse auf das Betreuungsverhältnis und die Möglichkeit, langfristige Unterstützungen für die Lehrenden zu schaffen.

F&L: Welchen Eindruck haben Sie von dem Verhältnis Wissenschaftler zu Hochschulverwaltungen?

Dieter Kaufmann: Kanzlerinnen und Kanzler haben die Aufgabe, eine Hochschulverwaltung zu schaffen, die es der Universität und allen ihren Leistungsträgern ermöglicht, Forschung und Lehre bestmöglich realisieren zu können. Das ist oft nicht leicht, da wir gleichzeitig Gesetzesvorgaben und Regelungen einhalten müssen. Gerne würden wir an der einen oder anderen Stelle anders handeln. Ich sehe es als oberste Aufgabe der Verwaltung an, Handlungsmöglichkeiten und nicht Grenzen für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler zu schaffen. Das heißt auch, dass wir möglichst viel bürokratischen Aufwand von den Wissenschaftlern fernhalten.

Dass das oft so nicht gesehen wird, daran müssen wir arbeiten. Sicherlich können wir auf beiden Seiten dazu beitragen, dass wir aufeinander zugehen und gegenseitiges Verständnis für die Arbeitswelten schaffen.

Mit der Hochschulautonomie und den veränderten Anforderungen an die Wissenschaft haben sich auch die Anforderungen an eine Hochschulverwaltung stark geändert. Die Herausforderung besteht darin, wie wir zum einen den Verwaltungsaufgaben nachkommen und uns gleichzeitig hin zum Wissenschaftsmanagement wandeln.

F&L: Wer muss professioneller werden bzw. arbeiten: die Hochschulverwaltungen oder die Wissenschaftler? Oder beide?

Dieter Kaufmann: Die Professionalisierung muss sicherlich auf beiden Seiten vorangetrieben werden. Vor allem müssen auf beiden Seiten Projektmanagementkompetenzen aufgebaut werden. Um nicht nur dem Dokumentationsaufwand für die Projekte nachzukommen, sondern nachhaltige Strukturen zu schaffen, die dazu beitragen, die Lehre langfristig zu unterstützen.

Gleichzeitig müssen die geschaffenen Strukturen so flexibel sein, dass auf veränderte Umweltbedingungen adäquat reagiert werden kann. Die Kanzler haben die Aufgabe, Personal so auszusuchen und weiterzubilden, dass die Verwaltungen den veränderten Anforderungen und Aufgaben nachkommen können.

Sowohl in der Hochschulverwaltung als auch in der Wissenschaft sind Qualifikationen im Wissenschaftsmanagement gefragt. Das bedeutet, dass der Arbeitsalltag auf beiden Seiten ein vertieftes, auf die Besonderheiten des Wissen-



Dieter Kaufmann ist Kanzler der Universität Ulm und Bundessprecher der Vereinigung der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands.

schaftssystems abgestimmtes Managementwissen verlangt. Kenntnisse der Organisationstypen, der rechtlichen Rahmenbedingungen und des Personal- und Finanzmanagements sind ebenso wichtig wie Kompetenzen in der Kommunikation und der Personal- und Teamführung.

F&L: Wie sehen Sie das Verhältnis zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal?

Dieter Kaufmann: Wenn es um die Zusammenarbeit geht, versuche ich persönlich, im Arbeitsalltag die Bezeichnung „nichtwissenschaftliches Personal“ zu vermeiden. Vielmehr spreche ich vom „Wissenschaft unterstützenden Personal“. Dieser kleine Unterschied zeigt für mich deutlich, dass diese beiden Personalgruppen nicht auf zwei verschiedenen Seiten stehen, sondern vielmehr beide am gleichen Strang ziehen. Das ist im Arbeitsalltag manchmal nicht einfach zu vermitteln. Aber darin besteht auch unsere Aufgabe als Kanzler. Wir sind für ein gutes Zusammenwirken von Wissenschaft und Verwaltung zuständig. Das heißt, dass es hierbei nicht nur um die Einhaltung von Gesetzen geht, sondern auch die Kommunikation in unse-

ren Händen liegt. Ich gebe zu, dass ersteres oftmals weniger Tücken mit sich bringt als Letztgenanntes. Aber genau das macht unsere Arbeit als Kanzler aus.

F&L: Der Kanzler soll u.a. für effiziente Abläufe in der Universität sorgen: Wie und wo kann er überbordende Bürokratie verhindern? Kennen Sie „Bürokratieabbauprogramme“?

Dieter Kaufmann: Ich denke, dass Verwaltungsabläufe möglichst transparent und logisch gestaltet sein sollten. Vor allem die Beschäftigung mit Prozessen verhindert meines Erachtens nach überbordende Bürokratie und schafft Transparenz. Auch das Nachdenken über Querschnittsaufgaben bringt oft Licht ins Dunkel. Aufgaben werden folglich ganzheitlich betrachtet, ohne dass man in Dezernatsstrukturen denkt. Vielfach nutzen Universitäten auch die Möglichkeit, die Verwaltung ganz oder zum Teil extern evaluieren zu lassen. Dabei ist es allerdings von Vorteil, wenn der externe Partner Systemkenntnis von Hochschuladministration hat.

F&L: Der Umbau von Hochschulverwaltungen hin zu „effizienten Dienstleistern“ braucht u.U. viel Zeit. Das Amt

des Kanzlers ist jedoch häufig befristet. Ist das sinnvoll oder eher hinderlich?

Dieter Kaufmann: Universitäten haben als Organisation immer mit befristeten Leitungspositionen zu kämpfen. Das gilt für die Wissenschaft gleichermaßen wie für die Verwaltung. Die Befristung und die Abwahlmöglichkeiten von Leitungspersonal innerhalb von Universitäten ist mit der Wissenschaftsfreiheit im Grundgesetz verankert (Art. 5 Abs.3 S.1 GG). Die Position des Kanzlers auf Lebenszeit – mit den zum Beispiel in Baden-Württemberg in der Funktion verbundenen Rechten – ist, meiner Meinung nach, mit dem Grundgesetz nur schwer zu vereinbaren. Auch sehe ich nicht, dass der Umbau der Verwaltung allein an einer Person hängt. Vielmehr müssen zahlreiche Personen mitgenommen werden, die wiederum als Multiplikatoren agieren. Wir haben in der Universität folglich viele Akteure, die den Umbau gemeinsam vorantreiben.

Die Fragen stellte Vera Müller.

HOCHSCHULLEHRER-UMFRAGE

Wissenschaftler fühlen sich zunehmend von Verwaltung gehemmt

- 1976 entfielen im Durchschnitt 12 Prozent der Zeit auf die akademische Selbstverwaltung und 16 Prozent auf andere Arbeiten. Heute ist der Aufwand für die akademische Selbstverwaltung auf 16 Prozent der Arbeitszeit gestiegen, andere Arbeiten, darunter größtenteils das Schreiben von Gutachten und Anträgen, auf 25 Prozent. Diese Entwicklung geht fast ausschließlich auf Kosten der Lehre. Während vor vier Jahrzehnten 42 Prozent der Arbeitszeit für Lehre und Studienberatung aufgewendet wurden, sind es im Jahr 2016 noch 28 Prozent. Der Anteil der Forschung ist mit 22 gegenüber 23 Prozent dagegen praktisch gleich geblieben.
- Die Zahl der Professoren, die darüber klagen, dass die Einflussnahme der Hochschulverwaltung die Arbeit hemme, hat von 33 (1976) auf 47 Prozent (2016) zugenommen. Ein besonderes Problem ist in diesem Zusammenhang die große Zahl von befristeten Mitarbeiterstellen. 45 Prozent der befragten Professoren sagten in der Umfrage, man bekomme kaum gute Leute für die Forschung, weil die Stellen auf zu kurze Zeit befristet seien. Vor 40 Jahren hatten nur 33 Prozent auf diesen Punkt verwiesen.
- Die Reformen der letzten eineinhalb Jahrzehnte werden von den Hochschullehrern überwiegend negativ beurteilt. 79 Prozent der Professoren sind der Ansicht, der Bologna-Prozess habe zu mehr Bürokratie an den Hochschulen geführt.

Quelle: Hochschullehrer-Umfrage des Allensbach-Instituts im Auftrag des Deutschen Hochschulverbandes. Die Umfrage knüpft an eine ähnliche Befragung aus dem Jahr 1976 an und ermöglicht so einen Vergleich über vier Jahrzehnte hinweg (s. auch Beitrag in Forschung & Lehre 1/17, S. 30ff.). Die ausführlichen Ergebnisse der Allensbach-Umfrage können bei der Redaktion von Forschung & Lehre angefordert werden.