

Das letzte Wort

Wolfgang Weber

aus:

Rolf v. Lüde (Hg.)

Neue Wege der Hochschulgovernance

Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Mit Beiträgen von Rolf v. Lüde, Hans E. Roosendaal und Kasia Zalewska-Kurek, Barbara Sporn, Hans-Ulrich Küpper und Wolfgang Weber

S. 91–95

Impressum und Bildnachweis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

Open access über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL:

http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/HamburgUP_Luede_Hochschulgovernance

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://deposit.d-nb.de>

ISBN 978-3-937816-73-9 (Printausgabe)

© 2010 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Covergestaltung: Benjamin Guzinski, Hamburg

Abbildung auf dem Cover: Foyer des Hauptgebäudes der Universität Hamburg, Edmund-Siemers-Allee 1; Foto: UHH/Schell.

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

Inhalt

Vorwort	7
<i>Alexander Bassen</i>	
Neue Governance der Wissenschaft	9
<i>Rolf v. Lüde</i>	
The central-decentral paradox	23
The university as a merging organisation	
<i>Hans E. Roosendaal and Kasia Zalewska-Kurek</i>	
Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform	37
<i>Barbara Sporn</i>	
Steuerungsinstrumente für Hochschulen	61
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
Das letzte Wort	91
<i>Wolfgang Weber</i>	
Verstaltungsprogramm	97
Beitragende	99

Das letzte Wort

Wolfgang Weber

Zunächst muss ich gestehen: Die Formulierung „Das letzte Wort“ ist ein Plagiat. Ich habe diese Formulierung aus dem Verabschiedungsprogramm von Professor Müller-Böling übernommen. Ich vermute aber, dass ich mit der Ankündigung „Das letzte Wort“ so vielen Leuten in Hamburg eine wirkliche Freude mache, dass ich nicht widerstehen konnte, diese Formulierung zu übernehmen.

Es ist mir ein großes Anliegen, mich im Namen aller früheren Dekanatsmitglieder sehr herzlich für vieles zu bedanken, das uns während unserer Amtszeiten widerfahren ist. Ich bedanke mich

- für dieses hochkarätig besetzte Symposium; dabei gilt der Dank der Referentin und den Referenten, den Organisatoren der Veranstaltung und allen Anwesenden,
- bei den Mitgliedern aller Gremien in der Fakultät, insbesondere den Mitgliedern des Fakultätsrates, für die stets gute und an den Sachfragen orientierte Zusammenarbeit,
- bei den fünf anderen Fakultäten und deren Leitungen, die auch bei diesem Anlass prominent vertreten sind, für die hervorragende Zusammenarbeit,
- bei den beiden Präsidien und der Verwaltung der Universität Hamburg für das gemeinsame, am Wohl der Universität orientierte Ringen um die besten Lösungen; ich freue mich besonders, dass es sich Altpräsident Lüthje nicht hat nehmen lassen, heute mit dabei zu sein,
- bei den über 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fakultät für ihren Einsatz.

Es war eine großartige Idee unserer Nachfolger, diese erste Phase des Lebens der neuen und großen Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften mit einem Symposium zum Hochschulmanagement abzuschließen. Dafür

bedanken wir uns sehr herzlich. Durch diese Veranstaltung wird noch deutlicher, wie wichtig dieses Thema ist.

Das Thema des Symposiums steht einer Fakultät besonders gut an, die über ein Center for Globalization and Governance verfügt und in der die Untersuchung und Erörterung von Managementfragen eine Heimat hat.

Gestatten Sie mir einen kurzen Exkurs zum Thema des Symposiums, der mit Feststellungen beginnt, die in einer Einführung in die Betriebswirtschaftslehre im ersten Semester angesiedelt sind: Die Aufgabenbereiche, die mit der Steuerung und Lenkung von Organisationen zu tun haben, werden üblicherweise unter der Bezeichnung Management zusammengefasst. Dabei wird das Wort Management in zweifacher Weise verwendet:

- Management als Funktion beschreibt die Teilaufgaben, die im Zusammenhang mit der Steuerung und Lenkung von Organisationen zu tun haben beziehungsweise von den Organisationen zu bewältigen sind;
- Management als Institution bezeichnet die Personen beziehungsweise die Personengruppen, die Management-Aufgaben wahrnehmen.

Bei dieser Veranstaltung wurden beide Perspektiven angesprochen. Sie sind eng miteinander verknüpft.

Die Gründungsphase der WiSo-Fakultät wurde begleitet von Ergebnissen der Management-Forschung. Dass wir überhaupt auf einschlägige und verwertbare Ergebnisse dieses Forschungszweigs zurückgreifen können, verdanken wir zu einem beachtlichen Teil Professor Müller-Böling. Wir freuen uns, dass Sie heute an dieser Veranstaltung mit vielen wichtigen Diskussionsbeiträgen teilgenommen haben. Sie haben viele Fragen frühzeitig thematisiert und im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft die Einrichtung der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement eingeleitet, an deren späterer Arbeit Sie sich äußerst aktiv beteiligt haben.

Eine der wenigen Professuren auf diesem Gebiet hat Frau Kollegin Sporn an der Wirtschaftsuniversität Wien inne. Als derzeitige Vizerektorin sind Sie allerdings vorrangig mit der praktischen Umsetzung von Erkenntnissen der Hochschulmanagementforschung befasst. Alle Kollegen, die hier Beiträge geleistet haben, sind ihrem Thema von ihrem jeweils eigenen wissenschaftlichen Betätigungsfeld näher gekommen. Das gab dieser Veranstaltung ihr besonderes Profil: Hier haben Wirtschafts- und Sozialwissen-

schaftlerinnen und -wissenschaftler referiert und Beiträge geleistet, die in unseren Disziplinen, die wir in der Fakultät pflegen, verwurzelt sind.

Ich erlaube mir auch einige Worte zu mir selbst. Auch wenn ich mich jetzt offiziell im Ruhestand befinde, habe ich vor, mich weiterhin auf dem Feld des Hochschulmanagements zu tummeln. Ich werde versuchen, meinen wissenschaftlichen Hintergrund – die Wirtschaftswissenschaften und insbesondere die Organisationstheorie – mit den praktischen Erfahrungen in unterschiedlichen Rollen des Hochschulmanagements zu kombinieren und den einen oder anderen Beitrag zu diesem Themenkomplex zu leisten.

Ich werde außerdem für eine überschaubare Zeit bei Leaders-In-Science, einer Personalberatungs-Initiative des Deutschen Hochschulverbandes, versuchen, bei der qualifizierten Besetzung von Positionen im Hochschulmanagement mitzuwirken.

Diese Planung erleichtert es mir, jetzt auf längere Ausführungen zur Hochschulgovernance beziehungsweise zum Hochschulmanagement zu verzichten. Ich erlaube mir jedoch einige wenige Anmerkungen hierzu.

Eine der spannenden Fragen ist, ob sich in Deutschland und seinen mitteleuropäischen Nachbarländern Karrieren im Hochschulmanagement herausbilden und so etwas wie ein neuer Berufszweig entsteht. Nach meinen Beobachtungen sind wir bereits deutlich erkennbar auf diesem Weg. Schon jetzt ist bereits die Gefahr des Auseinanderdriftens verschiedener Zielvorstellungen zu erkennen. Diesen Zielkonflikt möchte ich mit dem Begriffspaar Verwaltungseffizienz versus wissenschaftliche Effizienz kennzeichnen.

Die Beiträge dieses Symposiums spiegeln dieses Konfliktfeld in sehr anregender Weise wider. Der Politikwissenschaftler Friedbert Rüb deutete dieses Problem an, als er Governance mit der Formulierung „andere bei der Arbeit stören“ illustrierte. Rolf v. Lüde, Soziologe und Wirtschaftswissenschaftler, unterschied zwischen einem normativen und einem analytischen Governance-Begriff und stellte den Gedanken der Integration – das Zusammenwirken aller oder wenigstens vieler, die am Wissenschaftsprozess beteiligt sind – in den Mittelpunkt seiner Überlegungen. Dabei kennzeichnete er den Konflikt zwischen den verschiedenen Modellen der Universität. Barbara Sporn, Wirtschaftswissenschaftlerin und Professorin für Hochschulmanagement, umriss Fragen des Handelns von Universitäten unter sich ändernden Rahmenbedingungen am österreichischen Beispiel und illustrierte dabei die Konfliktfelder anschaulich, die sich bei der An-

wendung von Steuerungsregeln im Spannungsfeld von zunehmender Hochschulautonomie und Vorbehalten bei der Übertragung von Kompetenzen auf. Der Beitrag von Ernst Buschor aus Schweizer Perspektive zeigte deutliche Unterschiede in der Finanzierung der deutschen und österreichischen Universitäten einerseits und der Schweizer Universitäten andererseits: Ein enger Zusammenhang zwischen der guten Finanzierung der Hochschulen in der Schweiz und der Qualität der Ausbildung ist nicht zu übersehen. Das New Public Management führt zu mehr Autonomie im Handeln der Universitäten, die bei guter finanzieller Ausstattung den Konflikt zwischen Verwaltungseffizienz und wissenschaftlicher Effizienz im Ansatz auflösen. Der niederländische Kollege Roosendaal beleuchtete die Wettbewerbsposition und das strategische Handeln in Unternehmen und in Universitäten sowie das Spannungsfeld Zentralisation – Dezentralisation von Entscheidungskompetenzen. Es spräche nichts dagegen, dass sich Universitäten an den in Unternehmen bewährten Handlungsmodellen orientierten. Die betriebswirtschaftliche Perspektive leitete auch die konzeptionellen Überlegungen von Hans-Ulrich Küpper, der strategische Perspektive und instrumentelle Umsetzung zu einem konkreten Handlungsvorschlag zusammenführt.

Damit schließt sich der Kreis. Ich bin beim Dank für die informativen und anregenden Beiträge angelangt. Das Symposium bezog seine Spannung einerseits aus der Tatsache, dass die Referentin und die Referenten aus vier Ländern mit jeweils unterschiedlichen Umfeldern kamen, aus den Niederlanden, aus Österreich, der Schweiz und aus Deutschland. Es bezog Spannung aber auch aus dem Faktum, dass eine sozialwissenschaftliche Sichtweise einer wirtschaftswissenschaftlichen Perspektive mit organisationstheoretischen und instrumentellen Anklängen gegenübergestellt wurde.

Gestatten Sie mir, dass ich zum Abschluss meine beziehungsweise unsere gemeinsamen drei Jahre Dekanatsarbeit in der Gründungsphase der Fakultät beleuchte. Ich kann dies in wenigen Sätzen zusammenfassen:

Die Aufgabe des Zusammenführens zweier Fachbereiche der Universität Hamburg und der bis dahin selbstständigen Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik war für alle Beteiligten eine große Herausforderung. Wenn man Spaß an der Bewältigung solcher Herausforderungen hat, war dies genau die richtige Aufgabe.

Statt einer detaillierten Beschreibung der Befindlichkeiten an den rund 1000 Arbeitstagen – viele Wochenenden und angebliche Urlaubstage einge-

rechnet – möchte ich mein Fazit wie folgt ziehen: Es gab praktisch an jedem Tag Ärger. Aber ich bin jeden Tag gerne an meinen Arbeitsplatz im Dekanat gegangen. Mit anderen Worten: Die Arbeit hat Freude gemacht. Was will man mehr? Ich habe den Eindruck, dass alle Mitglieder des Leitungsgremiums dieser Fakultät zu einem ähnlichen Ergebnis kommen.

Wenn die, die nach der ersten Dekanats-Crew kamen beziehungsweise kommen, ein ähnliches Fazit ziehen, wäre das ein gutes Ergebnis. Ich wünsche es unseren Nachfolgerinnen und Nachfolgern auf jeden Fall.

Dass wir Spaß an unserer Arbeit hatten, zeigte sich darin, dass wir innerhalb und außerhalb der weit über 100 Dekanatsitzungen viel gelacht haben – manchmal zwar bitter, meistens aber in fröhlicher Bewältigung der uns auferlegten Aufgaben.

Von den Aufgaben, die uns übertragen wurden und denen wir uns gestellt haben, konnten wir das meiste schaffen: Die Fakultät hat über ihre künftige Struktur entschieden, und sie hat einstimmig ihre Satzung beschlossen. Leider haben wir nicht alles geschafft, was wir uns vorgenommen hatten. Aber Frau Frost, Herr Rüb, Herr Bassen, Herr Nell, Herr Flieger wären uns vermutlich böse, wenn wir ihnen nichts zur Bewältigung übrig gelassen hätten.

Darüber, was noch zu tun ist und wie es weitergehen soll, kann nach der Planung dieser Veranstaltung jetzt in Kleingruppen auf dem Flur gesprochen werden. Die Veranstalter dieses Symposiums, in deren Namen ich jetzt sprechen darf, laden Sie zu einem kleinen Imbiss und zu zwanglosen Gesprächen ein.

Allen, die diese Veranstaltung möglich gemacht haben, sie vorbereitet oder heute auf dem Podium Beiträge geleistet haben, darf ich nochmals sehr herzlich danken: besonders Dr. Wolfgang Flieger, dem Geschäftsführer der Fakultät, Herrn Prodekan Friedbert Rüb, Frau Zimmermann und nochmals Ihnen allen für Ihre Anwesenheit und Ihre rege Beteiligung an der Diskussion.

Dass dieses Symposium im Vorfeld einiges versprach, können Sie daran erkennen, dass Teilnehmer nicht nur aus Hamburg, sondern unter anderem auch aus Dortmund, Kiel, Hannover, Tübingen oder Stuttgart kamen. Ich wünsche sehr, dass die Wirkungen dieser Veranstaltung weit über Hamburg hinausgehen.