

Autonomie und Verantwortung: Governance in Schule und Hochschule

Workshop der „ARGE Bildung und Ausbildung“ der
Österreichischen Forschungsgemeinschaft
26. - 27. 4. 2010

Governance: Zwischen Anspruch und Realität (Podiumsdiskussion)

Hans Weder

*Rektor a.D. Univ.Prof.. Dr. Hans Weder
Inst. f. Hermeneutik u. Religionsphilosophie
Universität Zürich
CH 8001 Kirchgasse 9
weder.hans@access.uzh.ch*

Autonomie

Nach meinem Urteil ist der Prozess der Autonomisierung die wichtigste Innovation der letzten 50 Jahre auf dem Gebiet des Managements von Universitäten und Fachhochschulen. Während die Universität Zürich - erlauben Sie mir bitte es an diesem Beispiel zu zeigen – vor zwei Jahrzehnten wie eine Verwaltungsabteilung der Erziehungsdirektion geführt wurde, erhielt sie Ende der neunziger Jahre eine selbständige Rechtspersönlichkeit und wurde mit einem Globalbudget ausgestattet. Während sie vorher verwaltet wurde, wurde ihr jetzt die Möglichkeit gegeben, sich selbst zu organisieren. Die neue Aufgabe bedingte einen einschneidenden Kulturwandel für alle Angehörigen der Universität. Institute mussten ihre Ressourcen managen, Professorinnen und Professoren hatten sich für Aufgaben der Selbstverwaltung zur Verfügung zu stellen, personelle Kapazitäten in den zentralen Diensten bedurften eines Ausbaus.

Autonomie als Führungsmodell

Dass bei Universitäten Autonomie als Führungsprinzip gewählt wird, ist kein Zufall. Denn ein Führungsmodell muss immer der Institution angepasst sein, die geführt wird. Eine Hochschule ist durch den Prozess Wissenschaft charakterisiert, ihr Führungsmodell muss deshalb dem Prozess Wissenschaft entsprechen. Charakteristisch für den Prozess Wissenschaft ist es, dass er ein substantielles autopoietisches Moment enthält. Wissenschaft kann nur zu einem kleinen Teil von oben oder von außen geplant werden, sie entwickelt sich weitgehend selbstorganisiert. Zu diesem Wesensmerkmal der Wissenschaft passt die Autonomie. Je größer die Autonomie einer Hochschule ist, desto mehr wird das Management in die Lage versetzt, die Institution nach den Kriterien der Wissenschaft zu führen. Sachfremde Einflüsse – sie kommen nach meiner Erfahrung viel eher aus der Bürokratie und Politik als aus der Wirtschaft – werden dadurch weitgehend minimiert.

Grenzen autonomer Führung von Hochschulen

Den Hochschulleitungen wird in diesem Führungsmodell ein weiter Freiraum zugestanden, den sie selbständig zum Besten der Hochschule nutzen können. Autonomie kann jedoch nicht heißen, dass eine Universität einfach machen kann, was sie will. Sie wird zu Recht einer gewissen Beobachtung durch die Trägerschaft (das Bildungsministerium) unterzogen; sie muss zu Recht Rechenschaft ablegen darüber, was sie mit den vom Träger zur Verfügung gestellten Mitteln gemacht hat. In aller Regel delegiert die Trägerschaft die notwendige Aufsicht und strategische Führung an einen Universitätsrat, ein Gremium von externen Personen mit guter Beziehung zum Bildungsbereich. So erhält die Universitätsleitung ein kompetentes Gegenüber, welches für die checks and balances sorgt. An einer solchen Aufsicht ist nicht nur die Trägerschaft interessiert, sondern auch die Universitätsleitung ist auf dieses Gegenüber angewiesen, nicht zuletzt zum Schutz vor eigener Willkür.

Die Politik hat auch ein legitimes Interesse daran, dass jede Hochschule minimale Standards im Qualitätsmanagement einhält. Dies setzt ihrer Autonomie gewisse weit gesteckte Grenzen; es dient jedoch nicht der Begrenzung der Autonomie, sondern ist vielmehr die notwendige Voraussetzung dafür, dass einer Hochschule Autonomie gewährt werden kann.

Führung einer Hochschule kann nur heißen, deren Qualität zu bewahren und zu verbessern. Dem autonomen Verhaltensspielraum einer Universitätsleitung werden dadurch Grenzen gesetzt, dass sie alle Maßnahmen oder Anordnungen unterlassen muss, welche die Qualität der Institution nicht fördern oder gar gefährden. Die zentrale Voraussetzung für Qualität und Leistungsfähigkeit einer Hochschule ist mit der intrinsischen Motivation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gegeben. Diese Motivation bricht zusammen, wenn die Führung ihre Aufgabe primär in der strikten Kontrolle sieht, statt dass sie der Wissenschaft Freiräume für Kreativität und Weiterentwicklung zugesteht. Sie bricht ebenfalls zusammen, wenn unakzeptable Verhaltensweisen nicht als solche sanktioniert werden und statt dessen die Regelungsdichte für alle erhöht wird. Missbräuche der Freiheit müssen als solche bekämpft werden, statt dass der Freiraum aller durch neue Reglemente eingeschränkt wird.

Stufengerechtigkeit

Autonomie kann nicht auf der Ebene der Universitätsleitung enden. Sie ist als Führungsprinzip auf alle Stufen der Hochschule auszudehnen. Dabei muss sie nach dem Prinzip der Subsidiarität der jeweiligen Stufe angepasst werden. Jede Stufe soll die Entscheidungen abschließend treffen können, bei denen sie nachweislich die höchste Kompetenz hat. Das bedeutet zugleich, dass Entscheidungen, welche einer Stufe nicht zugemutet werden können, auf der nächsthöheren angesiedelt werden (ein Institut soll eine Entscheidung über seine eigene Aufhebung oder Weiterexistenz niemals fällen müssen). Allerdings muss die nächsthöhere Stufe ihre Entscheidung in enger Tuchfühlung mit der unteren Stufe fällen (in unserem Beispiel: Sollte die Entscheidung über die Schließung des Instituts fällig sein, muss auch diese im intensiven Dialog mit dem Institut getroffen werden.).

Die über die gesamte Institution angepasste Abstufung der Autonomie stellt an jede Ebene freilich den Anspruch, dass sie bereit ist, auch unbequeme Entscheide zu fällen, sofern sie dazu sachlich kompetent ist. Eine Fakultät zum Beispiel, die mit unsachgemäßen Forderungen eines ihrer Institute konfrontiert ist, muss den Mut haben, diese selbst abzulehnen, statt dass sie sie an die Universitätsleitung weitergibt (in der Hoffnung, diese werde die Ablehnung dann schon richten). Autonome Führung stellt in jedem Fall und auf jeder Stufe große Ansprüche an die Verfahrensweisen und vor allem auch an die Akteure. Sie setzt einen enormen Kulturwandel in den Universitäten voraus, der im Augenblick im Gang ist und der auf jeden Fall seine Zeit braucht.

Vertrauen und Wertschätzung

Unterdessen ist auch durch die empirische Wirtschaftsforschung erwiesen, dass die Performance eines Gesamtsystems wie der Universität besser ist, wenn Vertrauen zu den grundlegenden Führungsprinzipien gehört. Wer rigoros die Einhaltung von Mindeststandards kontrolliert, gewinnt zwar eine gewisse Unangreifbarkeit. Denn kein Politiker kann mehr mit den Fingern auf angeblich oder wirklich skandalöse Fälle zeigen, welche seiner Meinung nach die Führungsschwäche der Universitätsleitung ans Licht bringen. Wer auf diese Kontrolle verzichtet und stattdessen bis zum Beweis des Gegenteils in die Leistungsbereitschaft der Institution vertraut, wird eine Steigerung der Performance um beinahe ein Viertel bewirken. Vertrauen ist gewiss nicht blind zu geben; es gibt genügend Indikatoren, welche (im Gespräch mit den Betroffenen) als Aufweise ihrer Leistungen zu definieren sind. Ferner gibt es in einer Universität, die ein Qualitätsmanagement eingerichtet hat, eine kontinuierlich wachsende Anzahl von Evaluationen (im informed peer review Verfahren), welche ebenfalls die Leistungsbereitschaft der evaluierten Einheiten belegen können.

Zu einer modernen Führung gehört im weiteren die Bereitschaft zur Überzeugungsarbeit. Das hat nichts mit unsachgemäßer Demokratie zu tun. Es hat seinen Grund vielmehr darin, dass eine Hochschule als eine Expertenorganisation zu betrachten ist, in welcher die Entscheide umso sachgemäßer werden, je besser man sie im Dialog erarbeiten und versachlichen kann. Im Unterschied zu einer Demokratie, wo einfach das als richtig gilt, was die Mehrheit entscheidet, muss in einer Universität die Mehrheit vom Richtigen überzeugt werden. Das ist die Aufgabe der Führung auf allen Stufen. Unter starker Führung ist nicht eine Kommandowirtschaft mit harten Durchsetzungsprozessen zu verstehen, sondern eine selbstbewusste Leitung, die ihre Überzeugungen begründen kann. In dieser Hinsicht kann die Argumentationskultur, die ja in der Wissenschaft gängig ist, auch für die Selbstorganisation und die motivierende Führung genutzt werden.

Von vitaler Bedeutung ist schließlich die Wertschätzung, die immer dort zum Ausdruck gebracht werden kann und soll, wo gute Leistungen erbracht worden sind. Auf Anerkennung ist jeder Mensch angewiesen; bekommt er sie, wird seine Beziehung zur Institution und ihren Anforderungen intensiviert. Respekt und Wertschätzung sind zwar keine technischen Instrumente der Führung, aber dennoch fundamental führungsrelevant.