

Dr. Johannes Horst, Köln

Hochschullehrer und Verwaltung - ein Antagonismus?

Einführung

Unlängst wurde in einer geistreichen Abhandlung „Über den Erfolg in der Wissenschaftsverwaltung“ festgestellt, dass in Forschung und Lehre der Bedarf an Koordinierung und Unterstützung durch die Verwaltung erheblich gestiegen sei. Es liege auf der Hand, dass ein solcher Prozess nicht ohne Friktionen zwischen den Beteiligten ablaufe. Die Erfahrung zeige indes, dass an den Einrichtungen, wo Wissenschaftler und Administratoren vertrauensvoll, weitestgehend reibungsfrei und effizient zusammenarbeiteten, am besten gefahren werde.

Dem wird man ohne Zögern zustimmen können. Die entscheidende Frage ist allerdings, ob und ggf. wie sich dieser Gleichklang erreichen lässt.

Wesensmerkmale der öffentlichen Verwaltung sind u.a. Gesetz- und Zweckmäßigkeit, Ordnungssinn und Gleichmäßigkeitstreben. Sie ist wesentlich durch Gesetze, Verordnungen, Erlasse oder innerdienstliche Weisungen vor- und fremdbestimmt. Der Unterschied zur Materie „Wissenschaft“ wird besonders treffend und plastisch von HARTMUT SCHIEDERMAIR, dem Präsidenten des Hochschulverbandes, auf den Punkt gebracht,

der „das geregelte Chaos“ als die natürliche Organisationsform der Wissenschaft bezeichnet. Fremdbestimmtheit und Regelungssinn auf der Seite der Verwaltung - auf der anderen Seite Unregelbarkeit, Eigendynamik, sich Ordnung, Fremdbestimmtheit und Gleichmäßigkeit entziehende Kreativität und Spontaneität als Charakteristika der Wissenschaft, das sind die Gegensätze. SCHIEDERMAIRS Bild ist natürlich ein allegorisches. Im Kern vermittelt es jedoch die Erkenntnis, dass das eigentlich Unregelbare möglichst doch irgendwie in geregelten Bahnen verlaufen und damit handhabbar gestaltet sein sollte.

Die unerfreuliche Situation der Staatsfinanzen, hochkomplizierte Bewirtschaftungsregularien, die Größe des Studentenbergs und die Belastung der Lehrenden sind sicherlich keine guten Voraussetzungen dafür, dass Wissenschaftler und Administratoren problemlos zusammenarbeiten können. Die Situation ist eher dazu angetan, Reibungsflächen zu erzeugen und ein traditionsbeladenes Problem, nämlich das des Spannungsverhältnisses zwischen Lehrkörper und Verwaltung, zu verstärken.

Viele Hochschullehrer fühlen sich etwa durch bürokratische Mechanismen in ihrer grundgesetzlich verbürgten Forschungs- und Lehrfreiheit eingeengt und behindert, während die Verwaltungsmitarbeiter sich darüber wundern, wie wenig Verständnis und Wertschätzung für von ihnen sorgfältig erarbeitete Verwaltungsvorlagen und Hilfestellungen aufgebracht wird und wie gering bisweilen das Vertrauen in „die Verwaltung“ ist. Gelegentlich sind wenig freundliche Äußerungen

gegenüber Verwaltungsmitarbeitern zu konstatieren, die irritiert vor dem Problem stehen, dass sie das Verhalten von Menschen, die auf der Skala gesellschaftlicher Wertschätzung auf den vordersten Plätzen rangieren und denen man ohne weiteres Bildung, gute Umgangsformen und Gewandtheit im öffentlichen Leben zubilligt, nicht mit der Realität in Kongruenz bringen können. So sieht sich die Hochschulverwaltung bisweilen dem Vorwurf ausgesetzt, sie handle nicht „für“, sondern „gegen“ Forschung und Lehre. Die Verwaltung habe schließlich „dienende“ Funktion und habe zu viel an Einfluss gewonnen, wodurch die Gefahr der Gängelung der Hochschullehrer bestehe.

Wenngleich diese Haltung gottlob nicht durchgängig vorhanden ist, und ich auch glaube feststellen zu können, dass bei der überwiegenden Zahl der Professoren insoweit ein „neues Bewusstsein“ zu verzeichnen ist, erscheint es mir gerade in für die Hochschulen schweren finanziellen Zeiten reizvoll, das beschriebene Problem mit seinen Ursachen und Auswirkungen aufzugreifen und näher zu beleuchten, um daraus sich ergebende Folgerungen für ein besseres Verständnis der akademischen Seite für die Belange der Hochschulverwaltung und umgekehrt nutzbar zu machen. In Zeiten, wo aller Orten der allgemeine, populistische, im Einzelnen kaum reflektierte Ruf nach „Verschlankung“ der Verwaltung durch die Hallen schallt, mag dies vielleicht ein nicht gerade populäres Unterfangen sein. Gleichwohl ist es notwendig und ich nehme die

Herausforderung an.

Die Hochschulverwaltung

Eine Analyse der Situation und Beantwortung der Frage, woher die geschilderte, z.T. vorzufindende, Geisteshaltung kommt, sollte zunächst von der Frage ausgehen, was mit Hochschulverwaltung nach dem Universitätsgesetz gemeint ist und welche Aufgaben ihr zukommen.

Nach dem Hochschulgesetz (§ 2 Abs. 2 HG) nehmen die Hochschulen die ihnen obliegenden Aufgaben als Selbstverwaltungsangelegenheiten wahr, soweit sie ihnen nicht als staatliche Angelegenheiten zugewiesen sind. Die Verwaltung übt also auch staatliche Aufgaben aus und untersteht insofern anders als bei den Selbstverwaltungsangelegenheiten der staatlichen Rechts- und Fachaufsicht. Damit befindet sie sich in einer schwierigen Doppelrolle, weil sie einerseits in staatlichen Angelegenheiten die Weisungen und Vorgaben des Staates in der Hochschule auch dann durchzuführen hat, wenn diese - und das kommt vor - mit dem hochschulpolitischen Willen in der Hochschule nicht übereinstimmen. Andererseits muss die Hochschule wiederum gegenüber dem Staat darauf achten, dass dieser die Grenzen der ihm zustehenden Befugnisse gegenüber der Hochschule nicht überschreitet und so in den ureigenen Kompetenzbereich der Hochschule - d.h. in deren Selbstverwaltungsangelegenheiten - „einbricht“.

Der Erfüllung beider Aufgabenarten dient eine Einheitsverwaltung. Diese organisatorische Randbedingung ist - wie sich zeigen wird - für das weitere Problemverständnis elementar.

Ihre Besonderheit besteht auch darin, dass sie im Gegensatz zu anderen Bereichen öffentlicher Verwaltung, die in der Regel für sämtliche Dienstleistungen einer Institution zuständig sind (Prinzip der Allzuständigkeit der Verwaltung), die Primärleistung von Forschung und Lehre naturgemäß nicht mit zu erfüllen hat und dies auch gar nicht kann, sondern ihre Aufgabe auf die Schaffung der äußeren Voraussetzungen für den Lehr- und Forschungsbetrieb beschränkt ist.

So wird die Hochschulverwaltung in der einschlägigen Literatur als eines der „schwierigsten Gebiete der öffentlichen Verwaltung“ überhaupt bezeichnet, weil sie die Haushalts-, Planungs-, Bau- und Personalangelegenheiten ebenso zu bewältigen hat, wie sie die zentralen Kollegialorgane betreuen und die Tätigkeit der Fachbereichsorgane unterstützen muss.

Die Hochschulverwaltung stellt an ihre Beschäftigten höchste Anforderungen hinsichtlich Sachkenntnis und Einsatzbereitschaft, Flexibilität, Sensibilität, Behutsamkeit und Zurückhaltung und der Beruf des Hochschulverwalters ist noch lange nicht jedermanns Sache. Hier ist ein besonderer Menschentypus gefragt, wobei es den Hochschulen - jedenfalls auf die Position des Kanzlers bezogen - gut ansteht, anstelle des zuweilen gepriesenen „möglichst geschmeidigen, flexiblen und zudem leisen Tongebers“ einen Kanzler zu berufen, der zur rechten Zeit und am rechten Ort auch in der Lage sein sollte, nach dem Grundsatz: „absoluta sententia expositore non indeget“ klare Worte zu sprechen. Halbherzigkeit ist hier

nicht gefragt.

Feststellung der Ursachen

Wo aber liegen nun die Ursachen für die Haltung, wonach das Verwaltungspersonal gelegentlich eher als ein Hemmnis denn als Partner angesehen wird? Das Problem ist - wie Sie bereits aus meinen anfänglichen Bemerkungen entnommen haben werden - vielschichtig.

Im einzelnen:

1. Zu den Aufgabenunterschieden und Interessengegensätzen zwischen Wissenschaft und Verwaltung
Im Hinblick auf die unterschiedlichen Aufgabenstellungen besteht ein nur schwer auszugleichender Interessenkonflikt zwischen dem der Aufsicht der Ministerien und der Rechenschaft gegenüber den Rechnungshöfen unterstehenden Ordnungs- und Rechtfertigungssinn der Wissenschaftsverwaltung und den Vertretern von Lehre und Forschung. Was die Universitätsverwaltung als ihre zentrale Aufgabe ansieht, nämlich das Handeln nach Recht und Gesetz, ist für viele Professoren oft überflüssiges Beiwerk. Der Stellenwert der Verwaltung wird in der Regel eher als gering angesehen, jedenfalls solange man nicht auf ihre Hilfe angewiesen ist.
2. Zum Rollenverständnis
Für den Verwaltungsmitarbeiter sind die Hochschullehrer - einmal in der Nomenklatur eines Dienstleistungsbetriebs

betrachtet - die „Kunden“, deren Wünsche er entgegenzunehmen hat und die er nach Gesetz und pflichtgemäßem Ermessen „bedienen“ muss, und dies mit einer möglichst optimalen Serviceleistung. Der Hochschullehrer hingegen fühlt sich überhaupt nicht als „Kunde“ oder „Klient“ des Verwaltungsbediensteten und schon gar nicht als „Antragsteller“, wie etwa ein Bürger bei der Beantragung einer städtischen Dienstleistung, z.B. eines Ausweises beim Ordnungsamt oder einer Steuerkarte. Für ihn ist die Verwaltung lediglich ein mehr oder weniger wichtiges Hilfsmittel, das ausschließlich seinen Zwecken, nämlich der Forschungs- und Lehrleistung, „zu dienen“ hat. Mit anderen Worten, die von der Verwaltung erbrachte Dienst- oder Serviceleistung hat sich ihm als Produzent von Lehre und Forschung unterzuordnen.

Richtig ist, dass die Verwaltung eine Dienstleistungsfunktion hat. Nicht zulässig hingegen ist, damit die Vorstellung zu verbinden, dass da wo es „Diener“ gibt, es auch „Herren“ geben muss, die den Dienern zu sagen haben, wo es lang geht.

3. Zur Vorbildfunktion von Forschung und Lehre

Ich habe es bereits angesprochen, Professoren stehen auf der gesellschaftlichen Skala ganz oben - zu Recht - und man billigt ihnen einen hohen Leistungsanspruch und Qualitätsdenken zu. Sie werden in der Gesellschaft und besonders in der Hochschule selbst sehr aufmerksam beobachtet und als Vorbilder angesehen. Unregelmäßigkeiten müssen demgemäß besonders auffallen. Dies liegt in der Natur der Sache. Die Verwaltung ist ein ausgesprochen empfindlicher Seismo-

graph für diese Dinge und der Leistungsanspruch, die Einsatzbereitschaft und Arbeitseinstellung von Professoren haben einen hohen Stellenwert für das Klima in der Hochschule. Wenn dort nicht mit dem notwendigen Qualitätsdenken und der erforderlichen Motivation angetreten wird, mag es nicht verwundern, wenn als Folge auch die Leistungsbereitschaft der jeweiligen Verwaltungsmitarbeiter Schaden zu nehmen droht. Um so mehr, wenn gerade die, die im Glashaus sitzen, mit Steinen werfen. Gut dotierte Nebentätigkeiten erzeugen überdies nicht nur eifersüchtige Blicke der bieder nach Tarif besoldeten Mitarbeiter, sondern schlimmer ist das Gefühl, auf die Galerie verbannt zu sein.

Im Laufe meiner nun mehr als zwanzigjährigen Hochschulerfahrung an den unterschiedlichsten Hochschultypen konnte ich häufig die Feststellung machen, dass gerade herausragende Wissenschaftler oft auch ein besonders gutes Verhältnis zur Verwaltung haben und deren Leistung hoch einschätzen. Vielleicht gibt es sogar eine Relation zwischen hohem wissenschaftlichen Niveau und der Art und Weise des Umgangs mit der Verwaltung.

4. Die Teilung der Entscheidungsgewalt

Die Forderung nach der „dienenden Verwaltung“ wird im übrigen oft genug dahingehend missverstanden, dass Wünsche vonseiten der Wissenschaft ohne Rücksichtnahme auf ihre haushaltsrechtliche und tatsächliche Realisierbarkeit oder bestehende Rechtsvorschriften erfüllt werden sollen. Nirgendwo sonst wie an den Hochschulen führt die sachlich gerechtfertig-

te Aufteilung der Entscheidungsgewalt zwischen dem Hochschullehrer, der einen bestimmten Antrag auf eine Beschaffung beschieden oder einen Mitarbeiter für einen bestimmten Zweck einstellen möchte, und dem Verwaltungsmitarbeiter, der für die Geldausgabe oder die Planstellenbewirtschaftung zuständig ist und die haushaltsrechtliche Verantwortung für die Maßnahme trägt, zu derartig einschneidenden Konsequenzen. Durch die Funktionsteilung in das sachlich und rechnerisch Richtige zwischen zwei Verantwortlichen erhält die Verwaltung eine Mitentscheidungsbefugnis - nämlich die über die Ressourcen -, die bisweilen zu einem Konflikt zwischen Wunsch und tatsächlich Machbarem führt. Will zum Beispiel ein Hochschullehrer für sein Labor ein bestimmtes Gerät bestellen und die Geldausgabe ist haushaltsmäßig nicht zu verantworten, so trägt eine negative Entscheidung in dieser Hinsicht den Verwaltungsmitarbeitern bisweilen den unberechtigten Vorwurf der Unfähigkeit und bürokratischen Engstirnigkeit ein.

5. Zur Aufsicht des Ministeriums

Der Konflikt zwischen Wunschvorstellung und Machbarem spiegelt sich auch in einer anderen Situation wider:

Die Hochschule, und damit auch der zuständige Verwaltungsmitarbeiter, unterliegt unter anderem in Fragen der Personalverwaltung und der Haushalts- und Wirtschaftsangelegenheiten der Aufsicht durch das Ministerium. Gleichzeitig ist er aber auch als nichtwissenschaftlicher Mitarbeiter Mitglied der Einheitsverwaltung und Teil der Körperschaft Hochschule und damit in einer schwierigen Zwitterstellung - ich sprach

es bereits an -, die es ihm oft nicht erlaubt, das im Interesse der Körperschaft und der Lehrenden Wünschenswerte mit den Bestimmungen der engstirnigen und teilweise lebensfremden Kameralistik in Einklang zu bringen. Er befindet sich somit permanent in einem Spannungsfeld, das ihn mit der Aufgabe belastet, in der oben geschilderten Interessenlage als Ausgleichsfaktor und Moderator zu wirken. So vermitteln die Mitarbeiter der Einheitsverwaltung beständig zwischen den Welten der Wissenschaftsfreiheit und der Gesetzmäßigkeit der Verwaltung, agieren gewissermaßen an einer „Überschneidungsfront“ und laufen ständig Gefahr, „zwischen zwei Feuern angebrannt zu werden“. Ein an die Flexibilität und das Einfühlungsvermögen hohe Anforderungen stellender, oft kaum lösbarer Zwiespalt.

6. Das Problem der fehlerhaften Identifikation der Hochschulverwaltung mit der Aufsichtsbehörde

Die Verwaltung wird zu Unrecht ausschließlich „als verlängerter Arm des Staates“ angesehen, der Herrschaftsmacht und Kontrollfunktion ausübt. Ministerielle Eingriffe werden der Verwaltung zugerechnet. Die problematische Mittlerrolle und Gratwanderung der Bediensteten in der Einheitsverwaltung wird dabei nicht erkannt.

7. Überraschungsaktionen

Ein gravierender Stilmangel, der gelegentlich gegenüber der Hochschulverwaltung moniert wird, wird durch Überraschungsaktionen verursacht, mit denen die Hochschulen kurzfristig unter Handlungsdruck gesetzt werden. Hochschul-

Lehrer reagieren oft allergisch auf entsprechende Anschreiben der Universitätsverwaltung, die zur Durchsetzung der staatlichen Befugnisse aufgefordert und verpflichtet ist und nur wiedergibt, was das Ministerium den Hochschulen auferlegt. Neben dem übermäßigen Termindruck für Erlassvollzüge spielt auch mangelnde Vorinformation eine entscheidende Rolle bei diesem Problem. Hier ist festzustellen, dass sich der ausschließliche Schuldvorwurf gegen die Hochschulverwaltung eigentlich an den falschen Adressaten richtet.

8. Zur Besonderheit der Hochschulverwaltung

Von maßgeblicher Bedeutung ist auch, dass beim Erlass von Rechtsvorschriften an die besonderen Verhältnisse der Hochschule selten gedacht wird und die Hochschulverwaltung gehalten ist, Vorschriften anzuwenden, die den besonderen Belangen des Hochschulwesens, welches im Rahmen des besonderen Verwaltungsrechts eine nicht eben als typisch anzusehende Stellung einnimmt, keine Rechnung tragen. Hier sind von den Verwaltungsmitarbeitern oft „unbeackerte Felder“ zu bearbeiten. Wenn von wenig erfahrenen Mitarbeitern der Versuch unternommen wird, über eine Anfrage beim Ministerium zu besseren, von weniger Unsicherheit getragenen Einsichten zu gelangen, bestätigt sich meist jedoch die Erfahrung, dass sich dies bei weitem als nicht so förderlich wie erwartet erweist, da derartige Anfragen die Gefahr in sich bergen, dass die juristische Meinungsvielfalt nur noch vergrößert wird oder wenig hilfreiche Antworten ergehen, weil die Hochschule sich selbst überlassen bleibt.

9. Die Projektion der zugrunde liegenden Vorschriften auf das Verwaltungshandeln

Die Mehrzahl der Lehrenden empfindet bindende Vorschriften als drückendes Korsett und identifiziert die zentrale Hochschulverwaltung mit den rechtlichen Vorgaben. Gleichwohl sind sie oft nur schwer davon zu überzeugen, dass die Verwaltung zur Rechtmäßigkeit, also zur korrekten Rechtsanwendung und keinesfalls zur Willkür verpflichtet ist und zwischen Vorschriften und Personen scharf zu differenzieren ist.

10. Zum Vorwurf des Machtzuwachses der Verwaltung

Es mag sein, dass sich Entscheidungsbefugnisse aus dem akademischen Bereich teilweise auf die Verwaltung verlagert haben. Die Aussage des Machtzuwachses kann aber deshalb nicht zutreffen, weil man nicht den Fehler machen darf, Aufgabenzuwachs mit Machtzuwachs gleichzusetzen. Die Kompetenzvermehrung im Sinne von (falsch verstandenem) Machtzuwachs ist - wie eben bereits angedeutet - in erster Linie auf die Vielzahl der Gesetze und Verordnungen und damit die Verrechtlichung des Hochschulbetriebes zurückzuführen.

11. Die Erlassflut

Als äußeres Anzeichen für die ungewollt große Einflussnahme der Verwaltung und die Bürokratisierung und Verrechtlichung des Universitätsbetriebes, kann auch auf die Häufung der Erlasse verwiesen werden, die seitens der Lehre aber auch der Verwaltung häufig als Belastung der Zusammenarbeit angesehen wird. Sie sind jedoch nicht „hausgemacht“ und

die Universitätsverwaltung hat hierunter genauso zu leiden wie die Vertreter von Forschung und Lehre. In diesem Zusammenhang ist auch auf die bisweilen mangelnde Berücksichtigung und Aufarbeitung älterer Erlasse und widersprüchliche und interpretationsbedürftige Formulierungen seitens des Ministeriums hinzuweisen. Hier herrscht nach wie vor konkreter Handlungsbedarf oder besser gesagt - „Bedarf nach Unterlassung“ gegenüber dem Ministerium, wenn es auch vielversprechende und erfolgreiche Bemühungen in dieser Richtung gibt.

12. Zur Kompliziertheit der Verwaltung

Auch die Kompliziertheit der Hochschulverwaltung führt bei vielen Hochschullehrern zu einer abwehrenden Haltung. Die wenigsten sehen sich in der Lage, die Flut von Papier, die die Verwaltung über sie „ausschüttet“, zur Kenntnis zu nehmen. Ein Verstoß ist in der Regel ja auch nicht mit Risiken behaftet, weil die Verwaltung die Beachtung etwaiger Vorgaben ohnehin nicht zu kontrollieren und zu sanktionieren vermag. Hier ist oft genug zu beobachten, dass Rundschreiben der Universitätsverwaltung grundsätzlich nicht beachtet werden.

13. Zum Informationsvorsprung der Verwaltung

Als unangenehm empfunden wird von vielen Wissenschaftlern auch der durch die spezielle Verwaltungsausbildung und konkretes Fachwissen bedingte Informationsvorsprung der Verwaltung (z.B. in Mittel- oder Personalfragen), der allzuoft in den Vorwurf der taktischen Handhabung dieses „Herrschaftswissens“ und unzulässiger Informationspolitik mündet.

14. Zur Ohnmacht gegenüber der Verwaltung

Damit einhergehen dürfte gelegentlich auch ein Gefühl der Hilflosigkeit gegenüber einem Verwaltungsapparat, dessen Entscheidungen man deshalb hinnehmen muss, weil i.d.R. kein Einfluss auf die Auswahl derer besteht, die die Entscheidung treffen.

15. Die Eigendynamik der Verwaltung

Mit dieser eben geschilderten Ohnmacht ist auch oft das Gefühl verbunden, dass die eigene Verwaltung sich verselbstständigt hat, wobei einzuräumen ist, dass eine aktive und qualifizierte Verwaltung bisweilen eine gewisse Eigendynamik zu entwickeln vermag. In Konsequenz dessen wird den aus der Verwaltung stammenden Anregungen und Vorschlägen dabei häufig unterstellt, nur den Zweck zu haben, die Verwaltung zu stärken und bestehende „Machtpositionen“ zu zementieren, auch wenn in Wahrheit mehr Vereinfachung und rationellere Aufgabenerfüllung gewollt sind.

16. Der bürokratische Verwaltungsstil

Die teilweise harsche Kritik am Stil der Verwaltung und auch die insoweit vorhandene Frustration der Universitätslehrer ist ebenfalls ein deutlicher Indikator für das nicht spannungsfreie Verhältnis zwischen Verwaltung und akademischem Bereich. Hier sind besonders folgende Punkte zu erwähnen:

- der vielfach empfundene „Herrschaftston“ der Bürokratie
- unzureichende Information über Hintergründe und Sach-

zwänge von Entscheidungen

- die Übertragung bürokratischer Verfahren auf den Wissenschaftsbereich
- zu geringe Risikobereitschaft und nicht ausreichende Ausschöpfung von Ermessensspielräumen bei Verwaltungsmitarbeitern
- Regressandrohungen und deren Folgen für ein zurückhaltendes Verwaltungshandeln.

17. Zur Entscheidungsschwerfälligkeit

Aus der Sicht der Hochschullehrer, aber auch teilweise von den Bediensteten der Hochschule, wird oft als (selbst-)kritische Stellungnahme festgestellt, dass die Entscheidungsabläufe der Universität zu langatmig und schwerfällig sind. Das ist nicht von der Hand zu weisen. Eine der Ursachen ist sicher in der Idee der Gruppenuniversität und der unnötigen Vielzahl der oft zu beteiligenden Gremien zu suchen. Hier verspricht das neue Hochschulgesetz ja Verbesserung. Insofern ist aber der Vorwurf der Schwerfälligkeit des Handelns, falls er sich ausschließlich gegen die Verwaltung richtet, nicht berechtigt. Festzustellen ist allerdings, betrachtet man allein den Bereich des Umweltrechts, dass der Aufgabenzuwachs der Verwaltung, ohne gleichzeitige Ergänzung personeller und sachlicher Ressourcen, zwangsläufig zu einer Arbeitsvermehrung und -verdichtung und somit zu längeren Verwaltungsabläufen führt, die mit dem vorhandenen Personal einfach nicht aufgefangen werden können.

18. Zur Selbsteinschätzung der

akademischen Seite

Nicht zu verkennen ist auch eine im Einzelfall anzutreffende Fehleinschätzung der eigenen Verwaltungskompetenz durch manche Hochschullehrer. Die Auffassung, dass Forschung und Lehre absoluten Vorrang vor allem verwaltungsmäßigen „Kleinkram“ haben, spiegelt sich in einer Überbetonung des eigenen Aufgabenfeldes wider, die eine unzulässige Ausdehnung des verfassungsrechtlichen Freiraums von Forschung und Lehre darstellt. Die Frage nach der Erklärung für den Ehrgeiz vieler renommierter Wissenschaftler, sich häufig in die Zuständigkeit der Verwaltung zu mischen und aus der wissenschaftlichen Fachkompetenz ohne weiteres den Anspruch abzuleiten, von den „niederen“ Verwaltungsgeschäften mindestens soviel zu verstehen wie der gelernte Verwaltungsmitarbeiter, ist häufig gestellt worden. Sie hat in den Kanzlerfortbildungen oft eine Rolle gespielt. Festgestellt wurde in diesem Zusammenhang - ohne freilich eine Begründung hierfür zu finden -, dass die von vielen Wissenschaftlern vielleicht verachtete, gelegentlich gefürchtete, manchmal sogar fast gehasste Verwaltung nicht selten einen eigenen Reiz auf „große Geister“ auszuüben vermag.

19. Die mangelnde Identifikation des Lehrkörpers mit der Gesamtuniversität als Problem

Festzustellen ist bisweilen auch eine mangelnde Identifikation von Professoren mit der Gesamtuniversität und damit der für die Grundlagen von Lehre und Forschung Sorge tragenden Verwaltung. Auch die Verwaltungsbediensteten sind Mitglieder der Körperschaft Hochschule mit Rechten und Pflichten,

und es ist unbedingt notwendig, ein „Wir-Gefühl“ im Sinne von Corporate Identity zu entwickeln.

Wer allerdings seine Tätigkeit an der Hochschule nur als notwendigen Appendix sieht, wird natürlich hierfür wenig Verständnis haben.

Perspektiven

Das Spannungsverhältnis zwischen Lehrkörper und Verwaltung hat die unterschiedlichsten Gründe. Für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung und für das Funktionieren des Forschungsbetriebes aber ist der Abbau dieses Spannungsverhältnisses von entscheidender Bedeutung. Forschung ist auf ein förderliches Klima angewiesen, das den Wissenschaftler ermutigt und anspornt. Dieses Klima muss zwangsläufig unter Bürokratisierung und Spannungen leiden, wie sie aus den eingangs geschilderten Kooperationsproblemen resultieren. Wenn auch der aus den unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Denkstrukturen resultierende „Antagonismus“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung systembedingt nicht ganz auszuräumen sein wird, so verlangt doch die Festigung des partnerschaftlichen Zusammenwirkens von beiden Seiten Entgegenkommen, Gelassenheit, kooperativen Stil, Zurückhaltung und Aufgeschlossenheit für die Probleme des anderen und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

Darüber hinaus ist es notwendig, folgende Randbedingungen zu erfüllen:

- Die Verwaltung muss durch Leistung überzeugen und einen hohen Qualitätsanspruch an ihr Verwaltungshandeln und dessen Effizienz anlegen.
- Das Bewusstsein, dass es sich bei Verwaltung nicht um Selbstzweck sondern um Aufgabenerfüllung im Dienste von Forschung und Lehre handelt, ist zu stärken und die Leistung der Administratoren muss anerkannt werden (auch gestandene Verwaltungsmit-arbeiter freuen sich bisweilen über ein positives Wort).
- Gegenseitiges Verständnis und Respekt sind zu fördern.
- Persönliche Kontakte sind zu bevorzugen, d. h. weniger Schriftverkehr wird produziert.
- Die Verbesserung des gegenseitigen Informationsaustauschs ist erforderlich.
- Die Transparenz von Entscheidungen ist elementar.
- Die Verwaltungskunde des Wissenschaftsbereichs muss verbessert werden.
- Die Vorbildfunktion von Forschung und Lehre ist von besonderer Bedeutung.

OTTO BACHOF'S Aussage aus dem Jahr 1964: „So wenig Organisation und Verwaltung einen Eigenwert für die Hochschule haben, so sehr können sie sachgerecht gestaltet, deren Aufgabe und Funktion fördern und sichern, so sehr können sie bei sachwidriger Gestaltung hemmen und zerstören“, verdient uneingeschränkte Zustimmung. Sie enthält u.a. die Wahrheit, dass gute Forschung und Lehre auch gute Verwaltung brauchen.

Das langfristige und zielstrebige Bemühen um ein besseres gegenseitiges Verständnis und das Werben um Vertrauen

auf die Leistungs- und Hilfsbereitschaft der Verwaltung wird seine Wirkung sicher nicht verfehlen, wenngleich noch viel und beständige Überzeugungsarbeit zu leisten ist. Mit einer ausreichenden Portion Optimismus und Ausdauer werden wir dem Ziel näherkommen.

