



## „Die Tücken des Sparens“

Wie spart man eigentlich richtig? Deutsche Hochschulen sind – zum Glück – nach vielen guten finanziellen Jahren nicht mehr ans Sparen gewöhnt. Aber jetzt kommen die Folgekosten der Pandemie in Verbindung mit der Schuldenbremse auf die Hochschulen zu. So traurig das ist

**D**ie Universität Liverpool muss sparen. Das dortige Hochschulmanagement hatte die absurde Idee, im betroffenen Fachgebiet diejenigen 47 Forschenden zu entlassen, welche die wenigsten Zitationen und Drittmittel vorweisen konnten. Damit wird die eigentlich richtige Idee der evidenzbasierten Entscheidung geradezu pervertiert: Statt eine Entscheidung mit Daten zu unterfüttern, ersetzen die Daten die Entscheidung. Ganz zu schweigen davon, dass diese beiden Indikatoren alleine niemals geeignet sind, die Leistungsfähigkeit dieser Personen für ihre Aufgaben an der Universität abzubilden. Das 2015 von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern verabschiedete „Leiden Manifest“ zum verantwortlichen Umgang mit Leistungsdaten an Hochschulen sagt zu Recht, dass Daten qualitative Bewertung stützen und auf die jeweiligen Ziele der Bewerteten abgestimmt sein sollen. Allerdings wirft das Handeln der britischen Universität eine bedeutsame Frage auf: Wie spart man eigentlich richtig?

Jeder Weg des Sparens hat seine Tücken: Die Rückkehr zum alten Instrument der Stellenbesetzungssperre ist unsystematisch und kann Einheiten schnell an die Grenze der Arbeitsfähigkeit bringen. Die pauschale Kürzung nach dem Rasenmäherprinzip tut zunächst niemandem zu sehr weh, fährt aber schrittweise flächendeckend die Qualität herunter. Die strategische Kürzung durch Schließung einzelner Bereiche kann die Stärke der Hochschule erhalten, ist aber meist nur mit großen inneren Konflikten durchsetzbar. Die Kürzung orientiert an vergangenen Leistungen übersieht womöglich Zukunftspotenziale.

Daraus folgt: Wenn kürzen, dann nur als ausgewogene Kombination der genannten Optionen, das reduziert die Verwerfungen. Eine gezielte Strategie aus

Fokussierung, kalkulierter Qualitätsanpassung und Leistungsorientierung kann funktionieren.

Hochschulmanagement kann jedoch mehr, als Einsparungen einfach hinzunehmen. Zwei Beispiele aus Zeiten vor rund 20 Jahren, in denen Kürzen noch an der Tagesordnung war: Die Technische Universität München (TUM) zog bei einer staatlichen Stellenstreichung die doppelte Menge an Stellen ein, als sie eigentlich kürzen musste, und wies die zusätzlichen Stellen in einem Innovationsprogramm wieder den Fakultäten zu. Aus einer frustrierenden Debatte über Streichung wurde eine positive über zukünftige Entwicklung. Heute ist die TUM Exzellenzuni. Die Hochschule Wismar verfolgte bei einer Kürzungswelle des Landes die Strategie, durch bezahltes Fernstudium die Kürzungen mindestens zu kompensieren. Der „entrepreneurial spirit“ wurde mobilisiert. Heute gehört die Fernstudien-Tochter der Hochschule zu den größten Fernstudium-Anbietern in Deutschland.

Daraus resultiert mein Appell nach Liverpool: Euer Vorgehen zerstört das Vertrauen in evidenzbasiertes Entscheiden. Schaut lieber, was das Wissenschaftsmanagement an strategischen Überlegungen zum Umgang mit schwierigen Finanzsituationen parat hat. Das ist eine „long and winding road“, aber „we can work it out“ (um ein paar andere Liverpools zu zitieren). Übrigens: Das ist meine erste Kolumne, von der ich hoffe, dass die darin enthaltenen Ideen niemals gebraucht werden. Man darf ja träumen.

**PROF. DR. FRANK ZIEGELE**

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne. [frank.ziegele@che.de](mailto:frank.ziegele@che.de), [www.che.de](http://www.che.de)