

Vorwort der Herausgeber

Universitäten sind in jüngster Zeit Gegenstand einer breiten öffentlichen Diskussion geworden. Umstritten sind ihre Leistungen für die Gesellschaft, die formalen Abschlüsse im internationalen Vergleich, ihre Finanzierung und ihre Autonomie, ihre Binnenstruktur und ihr Personal. Wo gleichsam nichts als gesichert gelten kann, werden Alternativen diskutiert, kühne Pläne geschmiedet und neue Studiengänge entworfen, aber auch Rückkehr gefordert und Warnungen formuliert.

Der Umbruch ist für alle Universitäten Tatsache, ein Ignorieren kann eigentlich nur zum Einbruch führen. Über den Zeitpunkt, die Richtung und die Modalitäten des Aufbruchs ist gut nachzudenken; Fehleinschätzungen können fatale Folgen haben. Nur dem jeweils modernsten Trend nachzujagen, ist gewiß ebenso verfehlt wie allein die Berufung auf vermeintlich ewige Werte des Abendlandes oder der Verfassung. Gefordert ist allenthalben geistige und organisatorische Beweglichkeit, Anpassungsfähigkeit und die Kraft zur Erneuerung und vieles mehr.

Für die großen, oft altherwürdigen Universitäten ist dieses Umdenken und Kursändern vermutlich schwieriger als für ihre kleineren und jüngeren Schwestern, obwohl die Ausstattung, die persönlichen und sächlichen Ressourcen für das Gegenteil sprechen.

In die Zeit dieses Wechsels und teilweise Neubeginns fällt der runde (60.) Geburtstag des früheren Rektors und jetzigen Präsidenten der Universität Lüneburg, Prof. Dr. Hartwig Donner: Ein Grund zum Feiern und ein Anlaß zum Nachdenken für Kolleginnen und Kollegen dieser mit 7.000 Studierenden eher kleinen, aber stark nachgefragten (derzeit streben 4 BewerberInnen einen der freien Studienplätze an) Universität darüber, was ist, was sein könnte und wie der Campus nach der Konversion der Scharnhorstkaserne noch attraktiver gestaltet werden kann. Die Herausgeber, juristische Fachkollegen des Jubilars, haben zu diesem Zweck die Professorinnen und Professoren, die Leiter der zentralen Einrichtungen und die Gremienvertreter des akademischen Mittelbaus zu Beiträgen unter dem Buchtitel des vorliegenden Bandes eingeladen. Die Teilnahmebereitschaft war derart erfreulich, daß die Publikation der Festschrift nicht mehr als unabsehbares Wagnis erschien, sondern zum erfreulichen Unternehmen geriet.

Titel und Untertitel sprechen für sich. Wie ihre Mitstreiterinnen sucht die Universität Lüneburg ihr Profil und ihre spezifischen Stärken, um auch künftig für Nordostniedersachsen, für den Hamburger und norddeut-

schen Raum, für die übrigen Bundesländer und für das Ausland interessante Studienangebote und gute Studienbedingungen bieten zu können. Dabei scheut sie sich nicht, auf disziplinäre Kompetenz zu bauen, auf der erst interdisziplinäre Ansätze wachsen können, auf fachliche Kreativität zu setzen, aus der erst Fachübergreifendes geschöpft werden kann. Etwas mehr Bescheidenheit spricht vielleicht daraus, daß es sich lediglich um »eine«, nicht um »die Universität in Entwicklung« handelt.

Dank gebührt allen Mitgliedern der Universität, ohne deren Arbeit auch die Leistungen des Präsidenten grund- und erfolglos blieben, vor allem Dank für die (noch gerade) pünktlich gelieferten Beiträge für diese Schrift, die als Verkörperung der Gratulation dem Kollegen und Freund Hartwig Donner mit allen guten Zukunftswünschen vorgelegt wird.

Ad multos annos!

Joachim Heilmann und Jürgen Simon

I

Universitätsentwicklung im allgemeinen

Joachim Heilmann

Klangkörper Universität

Im direkten Sinne meint *Klangkörper* etwas deutsch- und altertümelnd *Orchester*. Im übertragenen Sinne soll der Begriff auf das System Universität angewandt werden. Während *Orchester* stark mit *Theater* und *Konzert* verknüpft ist, läßt *Klangkörper* auch weitere Wirkstätten im Zusammenspiel assoziieren. Und darum soll es gehen: die Teamarbeit aller Akteure, die zu einem unterscheidbaren Ganzen führt.

Auf die *entfesselte* und die *gemanagte Hochschule*¹ sowie die *gute Universität*² folgt nun statt einer neuen kampfbetonten eine eher friedliche Metapher mit dem vorrangigen Ziel, harmonische und wohl lautende Saiten zu stimulieren. Vor und mit diesem Hintergrund erträgt der »altlinke« Verfasser den denkbaren Vorwurf des Konservatismus mit Vergnügen.

Der kleine Beitrag ist nach Begriffen gegliedert, die der Musikwelt entlehnt sind und sich – hoffentlich – etwas dehnen und strecken lassen. Das wenigstens verbal abzustimmende Kollektiv kann zwar als solches noch keinen preisverdächtigen modernen, zukunftsweisenden (»innovativen«) Wohlklang erzeugen, doch wäre es einfach schön, wenn es gelänge, etwas mehr produktive Stabilität in den politisch aufgescheuchten Hühner-(Augias-)Stall Universität zu bringen, das soll heißen Fleiß und Kollegialität, Leistung und (Zivil-)Courage, (Arbeits-) Freude und (Standort-) Stolz. Das ist angesichts der Realitäten viel verlangt, doch wenn es stimmt, daß nicht alles, was hinkt, ein Vergleich ist, dann ist ebensowenig alles, was vermessen klingt, ein Fehlgriff.

Am Anfang soll die *Musik* als die Kunst der Töne stehen, weil im frühen Griechenland unter musike praktisch die gesamte humanistische Bildung verstanden und erst in hellenistischer Zeit die Tonkunst von der übrigen Musik unterschieden wurde. Die Entwicklung der Vokal- und Instrumentalmusik durch die Jahrhunderte wird in mancher Hinsicht von der europäischen Universitätsgeschichte rekapituliert. Zahlreiche Gründungen und Differenzierungen hatten einen generellen, universellen Ausgangspunkt. Auch scheint es schwerzufallen, ausdrücklich auf den Anspruch zu verzichten, einer wie auch immer gearteten Univers(al)ität verpflichtet zu sein. Und je spezialisierter die Befähigungen in der Praxis werden, desto

1 Müller-Böhling, D. (2000): Die entfesselte Hochschule, Gütersloh; Hanf, Anke (Hrsg.) (2000): Hochschulen managen?, Neuwied/Kriftel/Berlin.

2 Müller, A. W./Hettich, R. (Hrsg.) (2000): Die gute Universität, Baden-Baden.

attraktiver wirkt in einem nostalgischen Theorieblick beruflicher Rückbesinnung die nahezu allumfassende Kompetenz des *einen* Lehrers für die gesamte schulpflichtige Dorfjugend sowie *eines* Universitätsprofessors in Paris oder Bologna vor 800 oder 1000 Jahren^{3,4}

Das musikbezogene Begriffsarsenal ist mindestens so reichhaltig wie das universitätsbezogene: von der Musikakademie (Konservatorium!) bis zur Musikzeitschrift, von der Musiktheorie bis zur Musikdidaktik, vom Musikdirektor bis zum Musikdrama usf. Die Berufsbezeichnung *Musiker* hat auf Hochschuleseite keine Entsprechung, wenn dies auch gerade bei der Spezies Orchestermusiker wünschenswert erscheinen möchte.

Zur Ausübung der Musik i.S. der Tonkunst bedarf es eines Instruments zur Erzeugung von Tönen. Die menschliche Stimme hat sowohl für die Vokalmusik als auch für den Universitätsbetrieb zentrale Bedeutung. Spannender für unseren Vergleich⁵ sind aber Aspekte der Instrumentation, also der Verteilung von kompositorischen Ideen auf ein oder mehrere Instrumente. Vier Kunstformen werden hier unterschieden: Solo-Stücke, Kammermusik, Stücke für Orchester mit Solist(en) und reine Orchesterwerke. In vorsichtig bewertender Gegenüberstellung ist das Solowerk⁶ zwar auch in der Universität weit verbreitet und teils unverzichtbar, aber in zahlreichen Fällen eher unpassend und störend. Auf beiden Gebieten wohlgefällig dürften die Leistungen von Kammerbesetzungen mit 2 bis 8 Instrumentalisten sein: Klare Kooperationsbedingungen und abgehobene Stimmführungen sorgen für hörbare und verantwortliche Teilprodukte, die erst im Zusammenklang ihr volles, abgerundetes Volumen finden. Für Orchesterwerke mit Solisten gelten die Untergruppen Concerti Grossi und Solokonzerte, beides in der Universitätswelt keine unbekanntenen Erscheinungen. Freilich verdient die Definition des Concerto Grosso eine Hervorhebung: Musik für ein Solistenensemble mit *einem* Instrument für jede Stimme und einem Tuttiensemble mit *mehreren* Instrumenten. Das klassische Orchesterwerk ist die Symphonie: daneben könnten sich für den Blick hinüber zur Universität auch die symphonische Dichtung, eine Rhapsodie oder ein Marsch anbieten.⁷

Fraglich ist, ob eher die Musik oder die Universität ohne *Solisten* auskommt. Beide Felder müssen vor allem vorbereitend in Allein-Arbeit⁸

3 Vgl. zu dieser Thematik auch W. Engelhardt, Eisberge auf dem Campus ... Eisberge? in diesem Band S. 477.

4 Diese Bemerkung transportiert *nicht* den Gedanken, daß der deutsche Professor zu allem fähig ist, sein will oder sein soll.

5 Fuß-»Note«: Die jeweils unmittelbare, direkte Übertragung von der Musik auf die Institution Universität, ihre Mitglieder, Gremien, Arbeit und Leistungen mag dem geneigten Leser selbst überlassen sein.

6 z.B. Präludium, Fuge, Sonate oder »Lied ohne Worte«.

7 Oft dürfte es nicht schwer fallen, den Sitzungsverlauf eines Universitätsgremiums einer der o.g. Kunstformen zuzuordnen.

8 lat.: solus = allein

bestellt werden, und ohne diesen Part gäbe es überhaupt keine Ergebnisse. Doch drängen sich manches Mal im universitären Zusammenhang Zweifel auf, ob bestimmte Solopartien hilfreich oder gar vonnöten waren. Unbeschadet dessen können mit großem Gewinn von Fall zu Fall Solisten zu besonderen Anlässen eingeworben werden.

In der Musik spielt der *Dirigent*⁹ eine herausragende Rolle, die nicht mit einer Solisteneigenschaft identisch ist. Natürlich sind Dekane, Rektoren, Präsidenten auch Dirigenten, ob sie jedoch die in der Musik erst spät, im 18. Jahrhundert, entwickelte Fertigkeit besitzen, mit Handbewegungen oder mimischen Äußerungen die Singenden und Spielenden zusammenzuhalten, ist eher Glücks- als Tatsache.¹⁰ Mehr noch mag dies für das Handeln des Taktstocks gelten. Gemeinsam ist indessen allen Dirigenten, daß die Hauptarbeit dank fachlicher Autorität und nicht-autoritären Durchsetzungsvermögens geleistet ist, wenn die Aufführung beginnt.

Das *Ensemble* aller Mitwirkenden, meistens also das *Orchester*, hat seinerseits gegebenenfalls mit den/m Solisten vom Beginn der Vorstellung an Höchstleistung zu erbringen. Die altgriechische Gestaltung eines Tanzplatzes (*orchestra*) als kreisrunder Ort mit der einen Hälfte für die Zuschauerbänke und der anderen für die Bühne hat etwas Sympathisches, was schon in Rom verloren ging, als die öffentliche Kreishälfte den Senatoren vorbehalten war. Wie wäre es mit einer Universität bestellt, die – ohne Senatoren (?) – eine nach allen Seiten offene griechische *orchestra* bildete? Trotz aller tönenden (tönernen?) Phantasie gilt es, auf dem Teppich zu bleiben und beispielsweise Orientierung bei historischen Orchestern zu suchen: etwa bei Haydns Orchester von 1783 mit 28 Mitgliedern oder dem Orchester des Londoner Händelfestes von 1784 mit 244 Musikern. Kleinere und mittlere Universitäten können sich hier wiederfinden, wenn auch ohne Studierende. Immer sind die Streicher in der Überzahl, und bei der Bläserminorität wiederum halten sich Blech und Holz im Durchschnitt die Waage. Harfen und Pauken sind zumeist Unikate oder fehlen ganz. Universitäten können demgegenüber kaum Mangel an Paukisten und Trommlern beklagen, während Harfentöne oft wohltäten. *Klangfarbe* und *-volumen* eines Orchesters hängen naturgemäß von der Anzahl, der Zusammensetzung und der Qualität der Instrumente ab. Komponisten, Mäzene und ein wenig Dirigenten haben entsprechenden Einfluß, nicht aber die Orchestermusiker, es sei denn, sie spielen falsch.

Der *Klang* des Ensembles setzt sich aus den Klängen der mitwirkenden Instrumente und diese wieder aus den einzelnen Tönen zusammen. Physikalisch ist der *Ton* (lat.: *tonus*) – vor allem natürlich der *gute Ton* – die regelmäßige periodische Schwingung des jeweiligen Körpers, und der Klang besteht aus dem Grundton und den jeweiligen Unter- und Ober-

9 Chefdirigent, Konzert-, Kapellmeister

10 vgl. genauer R. Wagner, Über das Dirigieren, 1869.

tönen, die herauszuhören Sensibilität voraussetzen sowie Geschmack und Geschick zugleich ausmachen. Wie jedes Instrument so hat jede musikalische Formation ein spezifisch kennzeichnendes *Timbre*: da auch die menschliche Stimme eine unverwechselbare Klangfarbe hat, fällt der Übergang zur Universität nicht schwer, fehlt es doch hier zum einen nicht an – konsonanten und dissonanten, tonalen und atonalen – Stimmen und zum andern nicht an dem Wunsch nach höchstem Klangprofil. Daß obendrein zu viele und diese zu oft tonangebend sein wollen, macht das Spiel der anderen und das Dirigieren schwierig, bisweilen unmöglich.

Töne werden zum wiederholten Gebrauch in *Noten* konserviert.¹¹ Die Noten für mehrere Stimmen und Instrumente bilden eine *Partitur*. Das heißt ursprünglich »Verteilung«. Was in der Musik auf Töne, Tonfolgen und Stimmen bezogen ist,¹² läßt sich in der Universität auf vieles mehr ausdehnen: Mehrere Komponisten (Gesetzgeber, Minister, Konzil, Senat, Präsidium) üben die Kunst der *Komposition*,¹³ einer ordnenden Zusammenstellung von Regeln, Lehren und Künsten, unabhängig davon, ob überhaupt etwas und, wenn ja, wieviel zu verteilen ist. Wird in der Musik noch zwischen der theoretischen Kompositionslehre (Harmonie- und Kontrapunktlehre) und der ästhetischen (Formlehre) unterschieden, reduzieren sich Komposition und Partitur im Universitätszusammenhang auf das praktisch Machbare ohne ästhetisches Beiwerk. Begrüßenswert wäre es in jedem Fall, wenn die Komponisten sich – wenigstens im Prinzip – auf eine Tonart einigen könnten, bevor die Partitur in Druck geht. Nur schwacher Beifall in der Vergangenheit legt den Schluß nahe, daß Ensemble und Publikum für besser abgestimmte Tonsetzerkünste dankbaren Applaus spendeten. Sollte die Entwicklung dahin gehen, auf Noten ganz zu verzichten, bleibt nur die freie Improvisation und die stille Hoffnung, das Gehör möge sich irgendwann auch an wahrscheinliche *Kakophonien* gewöhnen, d.h. an unmotivierter und unaufgelöster Dissonanzen ohne erkennbare gedankliche Ordnung.¹⁴

Menschen wird unterstellt, nach *Harmonie* zu streben, Disharmonien und Dissonanzen allenfalls als spannungsgeladenen Übergang zu einer befreienden, beruhigenden Auflösung zu ertragen. In diesem Menschenbild wird sich auch das Universitätsvolk überwiegend wiederfinden. Zum Mischungsverhältnis gibt es mit Sicherheit geteilte Ansichten. Die allzu naheliegenden Bildsequenzen zum Gegensatzpaar Harmonie-Disharmonie sollen zugunsten einer feineren Technik den freien Assoziationen der

11 Sich überschlagende Assoziationen vor allem von studentischer Seite sollen wirklich nur als Fußnote existieren.

12 A. Gardano gab 1577 in Venedig die erste Partitur im modernen Sinne heraus: Cipriano de Rores Madrigale. Vgl. im übrigen H. Riemann, Anleitung zum Partiturspiel, 4. Aufl. 1924.

13 Denselben sprachlichen Ursprung hat übrigens »Kompost«.

14 Auch hier zum Stichwort Gremiensitzung nur dies: »honi soit, qui mal y pense«.

Leser überlassen bleiben. Gemeint ist der *Contrapunctus*, der als Ergebnis theoretischer Spekulation im 12. Jahrhundert den *discantus* hervorbrachte und in der Vokalmusik mit Okeghem, Josquin des Prez und Palestrina (15./16. Jahrhundert) zur Hochblüte reifte. Instrumental und vokal gilt J.S. Bach als Meister des Kontrapunktes schlechthin. Seine »Kunst der Fuge« bringt die reichste Form des punctum contra punctum zum Ausdruck. Spannend daran erscheint vor allem die polyphone Zusammenführung mehrerer selbständiger Melodien, die in verschiedenen Parallelführungen und Umkehrungen ihre Eigenständigkeit behalten und nicht wie in der ein- oder mehrstimmigen Homophonie mit Ausnahme *einer* Melodie zur Begleitmusik degradiert werden. Der zu übertragende Charme kontrapunktischer Spannungsbögen könnte im Medium Universität Kräfte wecken und Reserven mobilisieren, die zum vollen Klang nach innen und attraktiven Widerhall von außen beitragen. Gemeint sind zunächst alle Stimmen in ihrer individuellen Integrität, sodann die Fächer und Fakultäten, die Gruppen und Gremien sowie schließlich das gesamte Orchester. Komplementäres Denken und Handeln ist als Frucht lustvollen Umgangs mit Kontrapunkten und besonders mit Umkehrungen wahrscheinlicher denn als Ergebnis einer Vorschrift. Faszinierend ist die Selbständigkeit abweichender Melodieführung; in diesem Sinne sind der Universität viele Kontrapunkte zu wünschen.

Desgleichen verdient Anerkennung, zumindest Duldung, die Existenz verschiedener *Tempi*, von *Rhythmen*¹⁵ ganz zu schweigen. Um einem stets gleichen Tempo das Wort zu reden, müßte man schon zum Mittelalter zurückkehren, denn spätestens mit dem 16. Jahrhundert beginnen Unterscheidungen in Allegro, Andante und Adagio, später ergänzt um Largo, Allegretto, Presto u.v.a. Die Vielfalt der Geschwindigkeiten muß ebenso erhalten bleiben wie die Akzeptanz der physiologisch-psychologischen Rolle individueller (Arbeits-)Rhythmen. Denn wie in der Musik die Einteilung in Takte die Wahrnehmung regelmäßig wiederkehrender Erscheinungen erleichtert und verschönt, sind auch in der Universität Rhythmen positiv besetzt, z.B. semester- und vorlesungsfreie Zeiten, der Wechsel zwischen Forschung, Lehre und Verwaltung, zwischen Stunden im Büro oder in der Mensa, zwischen Hektik und Ruhe, Hoch-, An- und Entspannung, Arbeiten, Feiern und vieles mehr.

In den Kontext verschiedener Modalitäten paßt auch die Variabilität der Lautstärke von *pianissimo* bis *fortissimo*. Wer kennt – immerhin theoretisch – nicht die Ausdrucksmöglichkeiten, die in der Abwandlung der Anzahl der Dezibel liegt, mit der Zuhörern die eigene Stimme dargeboten wird? Oder die Nuancierung mithilfe von crescendo- oder diminuendo-Passagen zur inhaltlichen Untermalung, wie auch beim Tempo acce-

15 Genauer und eingehend E. Meumann, Untersuchungen zur Psychologie und Ästhetik des Rhythmus, 1894.

lerando- und ritardando-Übergänge aufmerksamkeitssteigernd eingesetzt werden können.

Die allmählich angezeigte Hinwendung zum großen Ganzen führt uns zu einem schillernden Begriff, dem *tutti*. Alle Stimmen und das ganze Orchester sind aktiv, Soli sind ausgeschlossen, wären auch kaum herauszuhören. Es sind die Augenblicke echter Gesamtleistung, jedes Mitglied gibt sein Bestes, alle atmen, streichen und schlagen dasselbe Stück, ja selbst die Triangel schwingt und tönt. Neben diese positive Bedeutung tritt die eher abfällige Bezeichnung derjenigen Orchestermitglieder, die nicht am ersten Brett sitzen, als (arme) Tuttischweine. Aufatmend aus Universitätsicht ist festzustellen, daß diese Spezies an (deutschen?) Hochschulen nicht existiert, zeichnen sich diese Stätten doch durch ein Höchstmaß an Individualität bis hin zur Extravaganz aus.

Vor der Aufführung steht die *Probenarbeit*. Das ist die lange Periode des Übens und Einübens: jedes Instrument für sich, gleiche Instrumente in Gruppen und einige Instrumentengruppen; takt-, abschnitts- und satzweise, ohne und mit einer »Ersten Geige« und einem Dirigenten. Die Übertragung auf die Welt der Universität fällt nicht schwer. Die meiste Zeit verbringen die Mitglieder mit Üben und Proben, tun sie es nicht, leidet unweigerlich das Produkt. Wie oft wird ein Vorlesungsskript überarbeitet, wie viele Male wird ein Manuskript (auch dieses!) vor der Ablieferung zum Druck geändert, welchen Korrekturdurchgängen unterliegt ein Klausurtext? Selbst die Lehrveranstaltung in concreto ist eine Life-Probe, weil sie nur dann eine einmalige und unverwechselbare Leistung darstellt,¹⁶ wenn sie flexibel auf das Auditorium insgesamt, auf Fragen und Einwürfe, auf plötzliche Stimmungen und Ereignisse sowie auf sonst Unvorhersehbares reagieren und eingehen kann. Im Universitätsalltag sollten auch Kommissionen, Ausschüsse oder Projektgruppen als mehr oder weniger institutionalisierte Probeveranstaltungen begriffen werden. Der Wert ihrer Arbeit für das Endprodukt wird dadurch nicht geschmälert; eher könnten Phantasien und Querdenkereien (modern auch: Innovationen) freigesetzt werden.

Irgendwann muß die *Symphonie* auch fertig sein. Wenn alles zusammen klingt, kann aufgeführt werden. Für die Universität bietet sich ein prozessorientiertes Symphonie-Verständnis an, denn abgrenzbare *Konzerte* sind die Ausnahme, das schrittweise Vorwärtsgehen ist die Regel. Doch auch dafür ist es sinnvoll, die Instrumente gut zu stimmen, aufeinander abzustimmen, sich auf eine Tonart und eine Geschwindigkeit zu einigen, kurz: eine gemeinsame Partitur zugrunde zu legen, zum selben Zeitpunkt zu beginnen und auch, was oft schwieriger ist, aufzuhören. Selbst wenn die symphonischen Leistungen einer Universität nicht auf

¹⁶ Und sich damit erst gegenüber z.B. digital konservierten und distribuierten Kollegensystemen legitimiert.

Datenträger aufgenommen und wiederholt abgespielt werden können, sind sie doch vielfältig innen und außen wahrnehmbar.

Das gilt vor allem für den *Wohlklang*, den die Universität zu erzeugen fähig ist. Harmonisches Ergebnis und Kraftquelle in einem, Anziehungs-, Ruhe- und Angelpunkt zugleich sowie Hintergrund und Rahmen ist dieser Wohlklang, der nur dann die genannten Eigenschaften haben kann, wenn er aus einem symphonischen Orchesterkonzert als einem polyphon intonierten Dauerereignis erzeugt wird.

Der *Konzert*-Begriff eignet sich hervorragend für den universitären Gebrauch: Zusammenarbeit, Wettbewerb, Einigkeit, Vertrag, Abkommen sind Elemente des allgemeinen Sprachgebrauchs, wie er sich seit dem 16. Jahrhundert aus dem französischen concert und dem italienischen concerto entwickelt hat. Nach dem Wiener Kongreß 1815 sprach man noch lange von dem concert européen zur Aufrechterhaltung eines internationalen Friedens. Interessanterweise wurde im Musikleben bis zur Mitte des 18. Jhdts. vorzugsweise der Begriff Akademie (academia) gebraucht, um den gesamten Klangkörper aus Vokalisten und Instrumentalisten zu bezeichnen. Während das Musik-Konzert von Beethoven und Mozart in seiner klassischen dreisätzigen Form zur Vollendung gebracht wurde, ging der politische Begriff Konzert langsam unter. Eine Wiederbelebung für Zwecke effektiver Universitätsarbeit soll hier vorgeschlagen werden. Die Voraussetzungen liegen vor: zahlreiche Stimmen, verschiedene Instrumente, diverse verteilte Rollen und wechselnde Plattformen für allfällige wandelbare Äußerungsformen. Wer diesen Körper zum Klingen bringen will, muß an Bereitschaften zur Abstimmung und Toleranz, zur Absprache und Einigung, zu gemeinsamer Arbeit und Zielsetzung und womöglich zur Freude am (richtigen) Einsatz und zur absoluten Zuverlässigkeit appellieren. Wie diesen Bemühungen Erfolg beschieden ist, kommen dann Unterschiede in Tonlage und Lautstärke, im Timbre und Tempo, im Einzelklang und in sonstigen Individualitäten zur harmonischen Gesamtgeltung. Dafür sich einzusetzen, gar zu kämpfen, erscheint demjenigen lohnend, der in der Herstellung und Erhaltung eines Friedenszustandes nicht Grabesruhe, sondern Basis für Arbeitsleistung und -zufriedenheit sieht.

Wenn bei all den erforderlichen Anstrengungen anhaltender Wohlklang entsteht, hat die Universität (selbst) als Klangkörper eine glänzende Zukunft. Sie kann mit dem Fleiß und der Ausdauer harmonisch operierender Mitglieder, mit kompositorischen Neuheiten, mit kollegialer Stimmgewalt und symphonischer Verlässlichkeit im Konzert der Wettbewerber bestehen. Dissonanzen in der Partitur gehören zum Spiel und werden sukzessive aufgelöst, Solisten und Kadenzen fügen sich in die tutti-Passagen ein und der Dirigent arbeitet an einem unverwechselbaren Klangbild des großen Orchesters. Bei allem ist ein pfleglicher Umgang

mit den Menschen und mit dem Material unabdingbar; Eroberung und Verteidigung einer guten Marktposition ist andernfalls weder einer Universalität noch einem anderen Klangkörper möglich.

Edgar Kreilkamp

Die Universität im Wettbewerb

10 Thesen zu einer stärkeren Wettbewerbsorientierung der Universitäten

In den letzten Jahren ist die Diskussion über die Qualität und Leistungsfähigkeit der deutschen Hochschulen wieder neu entbrannt. Um die Position Deutschlands im globalen Wettbewerb zu stärken, sollen die Universitäten ebenso wie die Fachhochschulen die Qualität in Forschung und Lehre erhöhen und sich an internationalen Standards messen lassen.

Vor dem Hintergrund seit Jahrzehnten stetig steigender Studierendenzahlen und einer Finanzausstattung der Universitäten, die dieser Situation nicht angepasst wurde, fordert der Staat mehr Autonomie der Hochschulen. Nicht mangelnde Finanzausstattung und eine fehlende Konzentration der Politik auf eine den heutigen Erfordernissen entsprechende Wissenschaftspolitik scheint in den Augen der Wissenschaftsbehörden, Parteien und gesellschaftlichen Gruppierungen das Problem zu sein, sondern eine fehlende Wettbewerbsorientierung der Hochschulen. War es bisher das Ziel der Wissenschaftspolitik, möglichst die Kontrolle über alle Einzelentscheidungen zu behalten, so wird heute immer stärker die Autonomie der Hochschulen gerade von diesen Stellen gefordert, die bisher diese Autonomie verhindert haben.

Was jedoch auch heute noch fehlt, ist, wie es Müller-Böling in seinem Buch »Die entfesselte Hochschule« (Gütersloh 2000, S. 18) ausführt, ein übergreifendes Leitbild der Hochschulentwicklung, eine Vision und ein Zielsystem, das den Reformbemühungen eine Richtung und ein gewisses Maß an Kohärenz verleiht. Aber ist es nicht gerade dies, was auch die Hochschulen benötigen? Um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können, muss jede Hochschule ihre Position im Vergleich zu anderen Hochschulen bestimmen, eine Vision entwickeln, ein Leitbild bestimmen und die erforderlichen Ziele, Strategien und Maßnahmen festlegen. Doch dies alleine reicht nicht aus, sie braucht auch die entsprechenden Ressourcen, um diese Strategie verfolgen zu können, und Autonomie in der Umsetzung.

Heute kann noch nicht von einem freien Wettbewerb unter den Universitäten und Fachhochschulen gesprochen werden. Staatliche Reglementierungen, Finanzmittelzuweisungen an die Hochschulen, die sich eher an langjährigen Traditionen und Kostenüberlegungen, als an Quali-

täten und Quantitäten orientieren, erschweren einen fairen Wettbewerb unter den Hochschulen. Für alle Fachhochschulen und Universitäten ist es an der Zeit, sich dem Wettbewerb zu stellen. Voraussetzung ist jedoch, dass der Staat die entsprechenden Bedingungen schafft, indem Reglementierung durch Wettbewerbsorientierung und Kontrolle durch Qualitätsmanagement ersetzt werden.

1. These: Voraussetzung einer jeden Wettbewerbsstrategie ist eine Analyse der eigenen Stärken und Schwächen

Die Entwicklung einer Wettbewerbsstrategie der Hochschule erfordert zunächst eine umfassende Herausarbeitung der eigenen Stärken und Schwächen. Dies ist zum einen Aufgabe der Lehr- und Forschungsevaluierungen, zum anderen muss aber auch eine Beurteilung der Ausstattung und Leistungsfähigkeit von Serviceeinrichtungen (z.B. Ausstattung an Informationstechnologie, Literatur etc.) erfolgen, um mögliche Leistungspotenziale zu bestimmen. Hierbei genügt es nicht, die eigene Hochschule mit den unmittelbar räumlich angrenzten Hochschulen zu vergleichen, sondern vielmehr ist entsprechend des Lehr- und Forschungsprofils die Wettbewerbssituation zu bestimmen.

Kern aller Betrachtungen ist die Herausarbeitung des eigenen Lehr- und Forschungsprofils als Grundlage eines internationalen Vergleichs. In der Regel werden in dieser Stufe eher quantitative Verfahren eingesetzt. Anhand von Leistungsindikatoren wird die Leistungsfähigkeit der Hochschule beurteilt. In der Vergangenheit standen dabei Indikatoren wie Studierendenzahlen, Absolventenzahlen, Studiendauer oder die Anzahl der Promotionen und Publikationen im Vordergrund. Diese Kriterien sind jedoch naturgemäß nur wenig geeignet, die Qualität der Hochschule zu bestimmen, da hierbei immer Kostenaspekte und »Mengenrelationen« im Vordergrund stehen. Diejenige Hochschule hat sich positiv im Wettbewerb behauptet, die mit möglichst geringem Mitteleinsatz in möglichst kurzer Zeit möglichst viele Absolventen produziert. Die Qualität des Studiums und der Forschungsleistungen bleiben dabei zu wenig berücksichtigt.

Durch eher qualitative Verfahren und insbesondere den Einsatz von peer reviews versucht man in den letzten Jahren diesem Manko zu begegnen. Voraussetzung einer externen Evaluierung ist jedoch eine umfassende interne Evaluation. Einige wenige Leistungsindikatoren reichen dabei nicht aus, vielmehr müssen umfassende Untersuchungen zur Beurteilung der Qualität von Lehre und Forschung im Mittelpunkt stehen. Entsprechend notwendig sind Studienverlaufsanalysen, Berufseinmündungsstudien oder Veranstaltungsbeurteilungen.

2. These: Nur durch die Veränderung von Bezeichnungen werden die eigenen Stärken im internationalen Wettbewerb nicht herausgearbeitet

Anpassung heißt Rückschritt. Nur eine Angleichung an internationale Standards bringt keinen Wettbewerbsvorteil, Ziel muss es sein, nicht gleichzuziehen, sondern besser zu sein. Wer glaubt, durch eine Anpassung der Strukturen des deutschen Hochschulsystems an internationale Standards den Wissenschaftsstandort Deutschland entscheidend verbessern zu können, irrt. Nur eine Veränderung der Diplomstudiengänge hin zu Bachelor- und Masterstudiengängen wird nicht zu einer Leistungsverbesserung der deutschen Hochschulen zu führen. Auch ein Diplom deutscher Universitäten konnte sich bisher im internationalen Wettbewerb behaupten, selbst wenn es der Wissenschaftspolitik in den vergangenen Jahren nicht gelungen ist, eine Anerkennung dieses wichtigen Abschlusses im internationalen Vergleich sicherzustellen. Wer heute immer noch davon ausgeht, dass ein Diplom deutscher Universitäten die Kriterien eines international anerkannten Masterabschlusses nicht erfüllt, schwächt bewusst den Wissenschaftsstandort »Deutschland«. Wesentlich sind die Inhalte der Studiengänge und deren Qualität im internationalen Vergleich. Es steht zu befürchten, dass es häufig bei einer Veränderung der Bezeichnungen bleibt, ohne dass es gelingt, die Qualität der Studiengänge nachhaltig zu verändern. Die ersten Studiengänge, die in Deutschland auf Bachelor-Studiengänge umgestellt wurden, waren häufig gerade die Angebote, die in der Vergangenheit nicht erfolgreich waren.

3. These: Nicht Regeln und Gesetze definieren die Qualität einer Hochschule, sondern die dort lehrenden und forschenden Menschen

Wer glaubt, dass die Qualität der Lehre und Forschung an Universitäten und Fachhochschulen gesteigert werden kann, wenn sich lediglich Studiengänge und Prüfungsordnungen ändern, der irrt. Letztlich bestimmt sich die Qualität über die lehrenden und forschenden Professorinnen und Professoren und die akademischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Hochschule muss einen Rahmen bieten, der eine qualifizierte Arbeit garantiert. Stetig steigende Studierendenzahlen haben jedoch gerade diese Bedingungen deutlich verschlechtert. Hinzu kommt die mangelnde Bereitschaft, in diese Bereiche zu investieren.

Der akademische Nachwuchs wird heute mit Bedingungen konfrontiert, die längst dazu geführt haben, dass es nicht mehr gelingt, die qualifiziertesten Absolventen der Studiengänge an den Universitäten zu halten. Der Freiraum für eigene wissenschaftliche Forschung und Weiterqualifikation wird weiter eingeschränkt (Klausurkorrektur statt Forschung), die finanziellen Bedingungen ändern sich (2/3-Verträge statt adäquate Bezahlung) und der Erfolg der wissenschaftlichen Laufbahn zeigt sich letztlich erst nach Promotion, Habilitation und dem Ruf an eine Hochschule

und damit viel zu spät. So entscheidet sich häufig erst mit Ende dreißig oder Anfang vierzig, ob das Ziel erreicht wurde oder ob eine jahrzehntelange Ausbildung nicht zum Ziel führte. Wer ist heute noch bereit, ein solches Risiko einzugehen?

Die Bedingungen in fast allen Zweigen der Wirtschaft sind heute deutlich günstiger. Nicht nur die Bezahlung ist deutlich höher, auch externe Doktoranden promovieren heute schneller als wissenschaftliche Mitarbeiter und umfassende Qualifizierungsprogramme bietet heute jedes größere Unternehmen. Wenn der einzige Anreiz einer Professorenstelle im Beamtenstatus besteht, ist zu befürchten, dass die falsche Professorenenschaft rekrutiert wird.

Alle Qualitätssicherungsmaßnahmen werden wenig fruchten, wenn es nicht gelingt, die qualifiziertesten Forscher und Lehrenden an die Hochschulen zu holen. Zur Zeit sieht es eher so aus, als ob sich die Bedingungen in der Zukunft weiter verschlechtern werden und dass somit die Qualität weiter abnimmt.

4. These: Die staatlich verordnete Überregulierung in Studien- und Prüfungsordnungen hat maßgeblich zur Verlängerung der Studienzeiten beigetragen

Es ist höchste Zeit, dass Universitäten wieder von Lehranstalten, in denen ein verordneter Kanon von Lehrinhalten vermittelt wird, zu Universitäten werden, in denen die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Themen unserer Zeit im Vordergrund steht. Auf der Basis wissenschaftlicher Grundkenntnisse muss ein Problemverständnis eröffnet und Methodenwissen vermittelt werden, dass es erlaubt, sich mit den jeweils aktuellen Themen auseinander zu setzen. Kennzeichen unserer Wissensgesellschaft ist nicht ein Mangel an Wissen, sondern ein »Information Overflow«. Wissen veraltet immer schneller. Entsprechend ist es wesentlicher, Methoden der Informationserfassung und -verarbeitung zu lehren als Faktenwissen in Vorlesungen. Auf Grund von Massenuniversitäten und überfüllten Seminaren ist es häufig jedoch nicht mehr möglich, genau diese Aspekte zu vermitteln. Die gegenseitige Befruchtung von Forschung und Lehre und der wissenschaftliche Diskurs verlieren an Bedeutung, denn das Ziel ist es, möglichst viele Studierende in möglichst kurzer Zeit »durchzuschleusen«.

Lange Zeit wurde versucht, durch eine weitgehende Regulierung des Studiums eine Verkürzung der Studienzeiten zu erreichen. Die Studierenden arbeiten sich von Prüfung zu Prüfung und verlieren die Ziele ihres Studiums aus den Augen. Qualitätssicherung erfolgt häufig über besonders hohe Klausuranforderungen (umfangreiches einzupaukendes Faktenwissen), dies führt zwangsweise zu Klausurwiederholungen und verlängerten Studienzeiten. Mit einem solchen Studienprogramm werden

weder Schlüsselqualifikationen vermittelt noch Studiendauern verkürzt. Ein an wissenschaftlichen Methoden und aktuellen Forschungsergebnissen orientiertes Studium ist zwar schwieriger zu reglementieren, aber im Ergebnis effektiver und effizienter.

5. These: Qualitativ hochwertige Forschung erfordert eine entsprechende Ausstattung und internationale Orientierung

Forschung erstickt in der Lehre. Die Sicherstellung eines der Studien- und Prüfungsordnung entsprechenden Lehrangebotes hat Vorrang vor Forschung. Mangelnde Mitarbeiterausstattung und geringe Forschungsmittel tragen ihr Übriges zu einer mangelnden Forschungsqualität bei. Wie soll eine international anerkannte hochwertige Forschung erreicht werden, wenn den Bibliotheken häufig die Mittel für internationale Zeitschriften fehlen. Auch Internetrecherchen und Fernausleihe vermögen heute den Wert anerkannter Zeitschrift im Wissenschaftsbetrieb nicht zu ersetzen.

Forschung bildet die Grundlage für Qualität im internationalen Wettbewerb und nur die Verbindung von Forschung und Lehre bildet die Grundlage einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit aktuellen Themen. Daher können auch Lehrprofessuren nicht zu einer langfristigen qualitativen Verbesserung der Situation beitragen. Wenn schon die Grundausrüstung der Hochschulen keinen Rahmen für qualitativ hochwertige Forschung bietet, so besitzen Forschungsinstitutionen wie DFG oder Volkswagenstiftung eine herausragende Bedeutung bei der Förderung von Forschungsvorhaben. Aber auch diese Mittel sind begrenzt. Wer nicht das Glück hat, sich aktuellen globalen Forschungsthemen wie der Genforschung oder Informationstechnologie verschrieben zu haben, wird auch hier Gefahr laufen, eine entsprechende Unterstützung versagt zu bekommen. Hinzu kommt, dass auch die Vergabe von Forschungsgeldern durch diese Institutionen eine entsprechende Grundausrüstung an den Hochschulen voraussetzt. Wer keine Grundausrüstung für Forschung besitzt, wird daher auch keine Forschungsgelder bekommen.

6. These: Universitäten als moderne Dienstleistungsunternehmen benötigen ein modernes Hochschulmanagement

Die Gremienuniversität fördert häufig die durch eigene Interessen gelenkten Entscheidungen. Nicht nur die Sicherstellung der Interessen der jeweiligen Statusgruppe muss gewährleistet sein, hinzu kommt, dass die Interessen des eigenen Fachbereichs oder Fachs und nicht zuletzt die eigenen Ziele und Wünsche vertreten werden. Ebenso tendieren Gremien in der Regel zu einem Konsens auf kleinstem gemeinsamen Nenner oder wie Müller-Böling in seinem Buch »Die entfesselte Hochschule« auf S. 42 anführt: »Gremien (...) handeln tendenziell verantwortungslos, da

sie nicht zur Rechenschaft gezogen werden können«. Nach dem Prinzip der gegenseitigen Nichteinmischung steht die Bewahrung des eigenen Kompetenzbereichs im Vordergrund aller Aktivitäten.

Voraussetzung einer zielgerichteten Hochschulstrategie ist entsprechend die Erarbeitung eines Leitbildes und einer klaren Positionierung der Hochschule. Nur auf der Basis gemeinsamer Zielvorstellungen kann ein gemeinsames zielgerichtetes Handeln erreicht werden. Dies alleine genügt jedoch nicht. Universitäten und Fachhochschulen brauchen ein professionelles Hochschulmanagement, das die erarbeiteten Zielvorstellungen umsetzt. Voraussetzung ist eine weitgehende Autonomie der Hochschule und ein Hochschulmanagement, das sich voll seiner Aufgabe widmen kann. In der heutigen Gremienuniversität werden Leitungsaufgaben in der Regel ehrenamtlich wahrgenommen (Ausnahme Präsident und Kanzler). Unter weit gehender Beibehaltung der Pflichten in Forschung und Lehre, verbunden mit vollkommen unzureichender Personalausstattung ist die Hochschule zu führen. Industrieunternehmen, die gezwungen sind, sich täglich im Wettbewerb zu behaupten, würden wohl kaum die Idee entwickeln, Leitungsfunktionen ehrenamtlich zu besetzen.

Hochschulen brauchen eine klare Leitungsstruktur, wenn sie sich im Wettbewerb behaupten sollen. Erforderlich ist ein mehrköpfiges hauptamtliches Leitungsgremium (Hochschulleitung) mit Managementkompetenz und klaren Zuständigkeiten, d.h. Ressortverantwortung. Gleichzeitig muss die Entscheidungsbefugnis erweitert werden, denn nur wer entscheiden kann, kann auch Verantwortung für diese Entscheidungen übernehmen.

7. These: Universitäten brauchen ein klares Leitbild und eine strategische Planung

Will sich eine Hochschule im Wettbewerb behaupten, so braucht sie eine Strategie, die auf den gemeinsamen Grundsätzen und Werten ihrer Mitglieder aufbaut. Die Wertvorstellungen der Organisationsmitglieder müssen sich in einem verbindlichen Leitbild widerspiegeln. Nur wenn klar definiert ist, wie die Position im Wettbewerb gesehen wird und welche Vision der zukünftigen Entwicklung verfolgt wird, kann eine eindeutige Strategie formuliert werden.

In der Vergangenheit stand häufig das Bemühen der Wissenschaftspolitik im Vordergrund, über klare Vorgaben an die Hochschulen die Qualität in Forschung und Lehre zu sichern. Geleitet von der Vorstellung, dass letztlich nur eindeutige zentrale Vorgaben Hochschulen dazu bringen können, ihre Aufgaben zu erfüllen, wurde das Wettbewerbsprinzip außer Acht gelassen. Dieses, an die Planwirtschaft erinnernde Verfahren, konnte zwar eine entsprechende Grundversorgung sicherstellen, verhinderte vielfach aber die Herausbildung von eindeutigen Profilen der

Hochschulen. Indem alle Studiengänge gleich strukturiert sind, werden spezifische Leistungsprofile und außerordentliche Qualitäten verhindert.

Hochschulen müssen sich dem Wettbewerb stellen und deutlich machen, wo ihre besonderen Stärken liegen. Damit wird die strategische Planung zur wesentlichsten Aufgabe der Hochschulleitung. Sie ist für die Profilierung der Hochschule verantwortlich und hat entsprechend Prioritäten bei der weiteren Entwicklung der Hochschule zu setzen. Soll es gelingen, dass durch eine stärkere Wettbewerbsorientierung der Hochschule besondere Profile in Lehre und Forschung geschaffen werden, so müssen sich Hochschulen zwangsläufig unterscheiden. Vielfalt schafft Qualität, Gleichschaltung schafft Mittelmaß.

8. These: Neue Anreizmodelle fördern den Wettbewerb

Solange Wissenschaftsbehörden den Erfolg von Universitäten als ein Problem verstehen, solange wird sich die Leistung der Universitäten nur schwer stärken lassen. Als ein Beispiel kann hier die Universität Lüneburg gesehen werden. Durch ein systematisches Qualitätsmanagement bei bestehenden Studiengängen und die Entwicklung neuer innovativer Studiengänge ist es gelungen, die Attraktivität der Universität deutlich zu steigern. Hinzu kommt, dass die Universität auf einem Campusgelände einen neuen Raum für Forschung und Lehre fand. Durch den Umbau einer Kaserne zur Universität wurde ein Rahmen für eine intensive Kommunikation geschaffen.

Inzwischen ist es so, dass sich für jeden Studiengang der Universität mehr Studierende bewerben, als Studienplätze vorhanden sind, im Extremfall über 10 Bewerber pro Studienplatz. Studienverlaufsanalysen und Absolventenbefragungen belegen darüber hinaus die hohe Zufriedenheit der Studierenden mit ihrem Studium und der Universität. Dass deutlich über 90% der Studierenden nach ihrem Studium einen Arbeitsplatz bekommen, belegt zudem die Leistungsfähigkeit der Universität in der Lehre.

Dies führt jedoch keineswegs zu einer Anerkennung dieses Erfolgs durch die Wissenschaftsbehörde. Er wird vielmehr als ein Problem verstanden, denn diese erfolgreichen Studiengänge führen zu einer Auslastung der Universität, die weitere Mittelzuweisungen erfordert. Eine klare, an eindeutigen Leistungsmaßstäben orientierte, d.h. formelgebundene Mittelzuweisung, muss Leistungsanreize bieten und Qualität belohnen. Dies betrifft sowohl die Hochschule als Ganzes, als auch deren Akteure. Wollen die Hochschulen zu einem anderen internen Steuerungsmodell kommen, so müssen sie entsprechende Freiräume haben, um außergewöhnliche Leistungen zu belohnen. Eine überdurchschnittliche Ausstattung oder Vergütung kann nur der erhalten, der zum Erreichen der Ziele der Hochschule und damit zur Realisierung der Strategie beiträgt. Hierzu

brauchen die Hochschulen nicht nur mehr Autonomie bis hin zu individuellen Gehaltsfestsetzungen, sondern auch ein Anreizmodell, das ausgehend von der Wissenschaftspolitik des Landes klare Ziele definiert und entsprechende differenzierte Mittelzuweisungen erlaubt.

9. These: Die Vereinbarung von Zielen und ein umfassendes Qualitätsmanagement sind die wesentlichen Aufgaben der Wissenschaftsbehörden

Wissenschaftsbehörden sollten sich weniger als Kontrolleure des Alltagsgeschehens von Hochschulen sehen, sondern als Institutionen, die über Anreize den Wettbewerb der Hochschulen fördern und über die Definition von Standards und Transparenz ein umfassendes Qualitätsmanagement sicherstellen. Ähnlich wie sich Aufsichtsräte bei Unternehmen primär damit beschäftigen, ob die durch die Unternehmensleitung definierten Ziele erreicht werden, haben die Wissenschaftsbehörden eine Überprüfung der Zielerreichung sicherzustellen. Nur durch eine Akkreditierung und laufende Evaluierung der Studiengänge sowie entsprechende Verfahren in der Forschung kann langfristig die Qualität gesichert werden.

Soll Qualität den Wettbewerb bestimmen, so muss sie öffentlich werden bzw. mangelnde Qualität erkennbar sein. Entsprechend ist es eine wesentlich Aufgabe der Wissenschaftsbehörden, Transparenz zu schaffen und damit Wettbewerb zu ermöglichen. Transparenz benötigen Studienanfänger, potenzielle Arbeitgeber und Finanziere von Forschung, denn nur wer die Qualitätsunterschiede wahrnehmen kann, wird entsprechend handeln. Zwangsläufig ergibt sich hieraus, dass Bewerberzahl, Berufseinmündung und Drittmittelaufkommen der Hochschulen zu zentralen Kriterien der Erfolgsmessung werden. Ein konsequenter Schritt wären individuelle Studiengebühren der Hochschulen bei gleichzeitiger umfassender sozialer Absicherung der Studierenden. Dass die so eingeworbenen Mittel direkt den Hochschulen zufließen müssten, wenn sie als Anreiz dienen sollen, versteht sich von selbst.

10. These: Der Sieger im Wettbewerb muss belohnt werden

Warum sollen sich Hochschulen dem Wettbewerb aussetzen, wenn Erfolg zu Mehrbelastung und nicht zu besserer Ausstattung führt und wenn die Personen, die lediglich ihre Pflicht erfüllen, das gleiche Gehalt beziehen wie Personen, die sich weit über dem Durchschnitt für eine leistungsfähigere Hochschule engagieren?

Eine Stärkung der Leistungsfähigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Hochschulen ist unabdingbar und wird von allen gesellschaftlichen Kräften so gesehen. Indem Universitäten und Fachhochschulen einem stärkeren Wettbewerb ausgesetzt werden, können Anreize geschaffen werden, die zu einer deutlichen Qualitätsverbesserung beitragen. Unabdingbare Voraussetzung ist jedoch, dass Leistung belohnt werden muss.

Maria-Eleonora Karsten

Frauen fordern – Frauen fördern: gender-mainstreaming bleibt ein wesentliches hoch- schulpolitisches Gebot der Stunde

Programmatisch ist alles sehr klar: Hochschulrektorenkonferenz, Hochschulrahmengesetz, die Reformen der Landeshochschulgesetze, der Wissenschaftsrat und die Politik der Bundesregierung sind einig darin, dass das wissenschaftliche Potential von Frauen als unausgeschöpft und förderungswürdig gilt. Zugleich aber wird damit attestiert, dass es auch immer noch als entwicklungsbedürftig beschrieben werden kann (Wissenschaftsrat 1998).

Auch und gerade in der Perspektive einer Universität, die sich zurecht einer erfolgreichen Hochschulfrauenpolitik rühmen kann (rd. 15 % Professorinnengruppe, knapp unter 50 % im wissenschaftlichen Nachwuchs) als Ergebnis einer zehnjährigen gemeinsamen Senats-, Leitungs- und Frauenbeauftragtenarbeit, wie der Universität Lüneburg, bleibt es eine wesentliche Zukunftsaufgabe, sich der wissenschaftlichen Grundlagen einer gendersensiblen Politik immer neu zu versichern und Befunde und Erkenntnisse zu erarbeiten, die nachhaltiges und tragfähiges Handeln fundieren.

Im Einzelnen: zunächst in einem kleinen historischen Rückblick

Eine mindestens zweihundert Jahre alte Aufgabe ist es, wie die Lektüre der von Claudia Honnegger und Theresa Wobbe (1998) vorgelegten Frauenporträts erneut lehrt, aus der Wissenschaftsgeschichte »herausdefinierte« (S. 96) Frauen, neu, im wahrsten Sinne des Wortes, zu Wort kommen zu lassen. Hier seien insbesondere hervorgehoben und als Beispiele kurz zusammengefasst:

- Harriet Martineau (1802-1876), die in ihren Studien zu Gesellschaftstheorie und sozialer Praxis »den Nachweis führte, dass die Verantwortlichen die Gentlemen der Gesellschaft waren, die Führer, die privilegierten weißen Männer, die die ökonomische und politische Macht innehatten. Sie fand heraus, dass alle kulturellen und sozialen Institutionen von diesen korrupten Praktiken behindert wurden, dass Zeitungen von

lokalen Politikern kontrolliert wurden, dass Kirchen und der Klerus die Unterdrückung unter dem Deckmantel göttlicher Billigung perpetuierten, dass die Yankees gegen die Abolitionisten vorgingen, während sie verkündeten, auf der Seite der Gerechtigkeit zu stehen, dass Moral und höhere Werte für egoistische Ziele beiseite geschoben wurden und die Demokratie so interpretiert wurde, dass dadurch die Fortsetzung der Machtausübung durch weiße Männer unterstützt wurde.« (S.50), und

- Jenny P. d'Héricourt (1809-1875), eine Frau, die die sozialen Tatsachen im Geiste der Philosophie untersuchte, setzte sich mit den gesellschaftstheoretischen Größen ihrer Zeit, Auguste Comte und Pierre-Joseph Proudon in profunder Kritik auseinander, forderte theoretische Interpretationen moderner Vergesellschaftungsformen ein und legte hierzu Konzepte vor. Ihre Essentials zum Stellenwert von Theorie z. B. werden wie folgt pointiert: »D'Héricourts sozialphilosophisches Denken geht gleichermaßen von der Analyse sozialer Realität wie vom Ideal einer gerechten Gesellschaft aus. Die Differenz zwischen diesen beiden Dimensionen bezeichnet das, was die Gesellschaft leisten muss.« (ebd. S. 92).

Zum Bildungsprogramm für Mädchen werden ihre Forderungen bilanziert: »Nach d'Héricourts Bildungsprogramm sollen die Mädchen zu »einfachen, starken, kräftigen, ernsthaften und verständigen Frauen« erzogen werden, die »gebildeter sind, als es gegenwärtig die Mehrheit der gebildeten Männer ist«. Die Frauen sollen der lebende Beweis dafür sein, »dass die Rationalität bei beiden Geschlechtern gleich ist, und dass, wenn dem so ist, diese auch sozial gleichgestellt werden müssen«. Dazu ist keine kompensatorische Erziehung nötig, sondern eine, die konsequent davon ausgeht, dass die individuellen Fähigkeiten der Menschen sich nicht unter Geschlechtsstereotype subsumieren lassen (...) Geschlechterstereotypen haben in der Erziehung nichts verloren.« (ebd. S. 94).

Die Aufgaben also sind alt und dennoch noch keineswegs erledigt. Wurden sie in der Geschichte von einzelnen interdisziplinär, unkonventionell arbeitenden Frauen bearbeitet, wissenschaftlich quasi erschlossen, so stehen wir heute, in der Kenntnis, aber immer noch eher spezifischen, lückenhaften Kenntnis (Stiegler 1999) vor der fortdauernden, gleichwohl immer (noch) brisanten Aufgabe, diesen Diskurs von Frauen mit Frauen breiter zu etablieren, zu organisieren und insbesondere für Frauen im sog. Wissenschaftlichen Nachwuchs zu sichern. Hierzu sind weiterhin neue Wege zu beschreiten.

Denn ging es vor rund 200 Jahren darum, dass Frauen überhaupt zu Wort kommen, so geht es heute darum, im Übergang ins 21. Jahrhundert in der Dienstleistungsgesellschaft auf dem Weg in die Informations- und

Wissenschaftsgesellschaft darum, diesen Prozess weiter zu professionalisieren, zu normalisieren und praktisch und politisch zu veralltäglichen.

Wissenschaftsentwicklung mehrperspektivisch konzipieren

Wissenschaftssystematisch und erkenntnistheoretisch geht es vorrangig um die durchgängige Etablierung von Mehrperspektivität des Denkens und Forschens, Internationalität, praktische Interdisziplinarität und kontinuierliche Rückbindung, Evaluation und Reflexion der Wirkungen und Nebenwirkungen wissenschaftlicher Tätigkeit im gender-Diskurs.

Am Beispiel von Frauenforschung, gender studies und europäischen Strategien des gender-mainstreaming (EU 1998) kann dabei gelernt werden, dass Interdisziplinarität, die in der Perspektive von Frauen zum Bestand der Methoden des »Neudenkens der Welt« (Dierkes/ Marz 1998) gehört, mehrere Verhältnisbestimmungen in sich vereint, die es zu verallgemeinern gilt:

- Interdisziplinarität umfasst eine Neubestimmung von Disziplinen in ihrem unterschiedlichen, aber gemeinsamen Prozess, die Fragen der Gleichstellung, der Lebensgestaltung und der Bedingungen der Gesellschaft für Frauen angemessen zu thematisieren, empirisch zu fundieren und im Interesse von Gleichstellung in gesellschaftspolitisches Handeln hinein zu verwirklichen.
- Interdisziplinarität im Sinne von mainstreaming bedeutet darüber hinaus, die Geschlechterverhältnisse, Generationsverhältnisse, Lebensverhältnisse, die gesellschaftliche Zeitorganisation, also die Theorien und Konventionen der sozialen Organisation des Lebens daraufhin zu befragen, welchen Beitrag sie zu einer positiven, weil egalitären, sozial gerechte Welt für Frauen und Männer leisten.

Für eine solche disziplinübergreifende wissenschaftliche Arbeit und für die Entwicklung von trans- und interdisziplinären Themenfeldern sind demgemäß folgende Forschungs-, Handlungs-, und Reflexionsebenen leitend:

- »Fachkompetenz in der eigenen Disziplin und das Wissen um deren Stärken, Schwächen und Bedingtheiten,
- Toleranz und Akzeptanz gegenüber anderen Disziplinen,
- das Wissen um die Realitätsauffassung, die Grundannahmen, Sprache, Ziele und Methoden der eigenen und anderer Disziplinen,

- allgemeine kommunikative Fähigkeiten und die Befähigung zur »Teamarbeit«¹

Entsprechende Ansätze, Methoden und organisatorische Arrangements sind in der Wissenschaftspraxis der Hochschulen zu realisieren. Zum Mittun gilt es nicht nur Frauen herauszufordern und besonders zu fördern.

Der europa- und weltweite Prozess der Gleichstellung lehrt aber auch, dass mit Interdisziplinarität, Internationalität und gender-mainstreaming die Interessens- und Machtfragen in Folge von Gleichstellung keineswegs allein wissenschaftlich aufgeklärt werden können, dass es vielmehr der Gestaltungswillens und der Durchsetzung bedarf, soll der Programmatik eine Realisierung folgen.

Dies heisst im Wissenschafts- und Hochschulsystem, dass Strukturen, Kulturen und Personen ihre Definitionsmacht dahingehend erweitern und verändern, dass neue Lösungen für alte Probleme herausfordert, zugelassen und teilweise mühevoll und über längere Zeit verwirklicht werden. Dies geschieht unter Bedingungen, die zu großen Beharrem neigen, weil gerade die Selbstrekutierung der Disziplinen zu den hohen Gütern des deutschen Universitätssystems gehört und Interdisziplinarität ebenso wie Gleichstellung solche tendenziellen Privilegierungen hinterfragen.

Die Hochschulen als lernende Organisationen

Einige frauen- und hochschulpolitische Erfolge zeigen, dass der Lernprozess fortschreitet:

- Studiengänge für Frauen und Frauenstudiengänge entwickeln sich. Insbesondere im Norden sehen Prüfungsordnungen feministische Themen vor.
- Professuren für Frauen und Frauenforschung werden eingerichtet.
- Frauenbüros, Frauenbeauftragte, Gleichstellungsstellen sind etabliert.
- Frauenförderprogramme und Frauenforschungsschwerpunkte sind oder werden eingerichtet.
- Die Internationale Frauenuniversität hat begonnen.
- Erste Präsidentinnen und Vizepräsidentinnen in Universitäten und Fachhochschulen sind im Hochschulmanagement vertreten.
- Und nicht zuletzt werden Netzwerke gegründet und sind damit als neuer Ort vorhanden und gestaltbar.

Hierdurch sind grundlegende Veränderungen aber noch keineswegs langfristig gesichert. Denn, wenn auch der hochschulische Rechtsrahmen

¹ Drilling (1996): S. 162; Defila/Di Giulio (1996): S. 130 nach Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (1999): S. 8 f.

durchaus Möglichkeiten eröffnet, so sind diese doch bis heute weitgehend weiterhin zu kennzeichnen als

- fristig, programmstrukturiert,
- diskontinuierlich, und letztlich immer noch
- angewiesen auf die Entscheidungsmacht von Männern.

Die Entwicklungen bleiben also Verhandlungsfragen und Verhandlungserfolge und damit aber immer auch prinzipiell unsicher. Und genau diese beiden Momente der Entwicklung: Verzeitlichung und Programmabhängigkeit sowie Angewiesensein auf männliche Entscheidungsmacht, werden heute sogar erneut und zusätzlich verstärkt durch Verwaltungs- und Finanzierungsreformen sowie den Umbau der Selbstverwaltungsstrukturen.

Es ist quasi beschlossene Sache, dass die zukünftige Personalstruktur weiter verzeitlicht wird – Regelstudienzeit, Graduiertenförderungszeit max. 3 Jahre, ohne Arbeitsplatz, Assistenzzeit max. 3 Jahre, Professuren auf Zeit und Teilzeit – so zentrale Aspekte auch des neuen Dienstrechts.

Es ist ebenso beschlossene Sache, quer durch alle Parteien, Beteiligten und Entscheidenden, dass die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen in Universitäten und Fachhochschulen umgesteuert werden, vorgeblich zu mehr Autonomie, Flexibilität und Professionalität und dies zu genau dem Zeitpunkt, in dem Frauen als Personen, Frauenförderung der Personen, Frauen- und feministische Forschung einschließlich gender- und Geschlechterforschung in den alten Strukturen beginnen, eine relevante Größe zu werden. Parallel werden die Rahmenbedingungen, vornehmlich von Männern, verändert.

Es darf, erfahrungsgesättigt, durchaus vermutet werden: dies findet wohl kaum nur uneigennützig zum Wohl der Sache der Wissenschaft, der Forschung und einer effektiveren Hochschulpolitik statt, eher schon, wenn auch nur als wohlgeleitener oder gewünschter Nebeneffekt, zur Sicherung der eigenen Entscheidungsmacht. In diesem neuerlichen Kampf, so lehren erste Erfahrungen, dem Kampf um Ressourcen und diese »neuen Machtformen«, ist zusätzlich die aufkommende Konkurrenz von Frauen untereinander zusätzlich durchaus willkommen.

Hochschulübergreifende Kooperation

In seiner jüngsten Veröffentlichung vom Juli 2000 sieht der Wissenschaftsrat als wesentliche Aufgaben für die Zukunft des Wissenschafts-systems

- die nachhaltige Stärkung der Anwendungsorientierung und des Praxisbezugs in institutionenübergreifenden Programmen und Hochschulkooperationen,
- die weitere Internationalisierung des deutschen Wissenschaftssystems und
- die Intensivierung der Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien. (Wissenschaftsrat 2000: 4 f.)

Einige Strategien werden bereits praktiziert, denn zum Beispiel in den norddeutschen Bundesländern werden derzeit mehrere Verbundsysteme etabliert. Zum einen haben die fünf norddeutschen Länder einen Zusammenschluss ihrer Wissenschaftsministerien (NWK) vollzogen, um derzeit z.B. verstärkt die Aktivitäten zur Attraktivitätssteigerung der Berufsschullehrerinnenausbildung zu koordinieren und durch eine Informationsbroschüre »Pluspunkte: Das Lehramt an beruflichen Schulen. Studiemöglichkeiten an den Hochschulen in Norddeutschland« gemeinsam zu werben. Es gibt eine gemeinsame Evaluation norddeutscher Hochschulen und es wurde ganz wesentlich für Kooperation in gender-studies, Frauenforschung und feministischen Studien im Zusammenhang der Gründung des »Zentrums für feministische Studien« der Universität Bremen ein Nordverbund gegründet, mit dem Ziel:

- eine professionelle und im Sinne lernender Organisationen gezielt vorgesehene Antwort zu geben,
- standortbezogene Grenzen der Möglichkeiten für Frauen, Frauenforschung, feministische Studien und gender-research zu öffnen und aktiv zu gestalten,
- Potentiale der beteiligten Frauen im sog. wissenschaftlichen Nachwuchs in Kolloquien, Kollegs und gemeinsamer Forschung gebündelt und potentiell auf Dauer zu stellen,
- die professionelle Zuständigkeit der Professorinnen zu vernetzen und dadurch in der Verantwortlichkeit für interdisziplinäre Forschung und Lehre zu stärken und
- schließlich, angesichts zunehmender Verzeitlichung und programmstrukturierter Fristigkeiten, die Chance zu Kontinuitäten und erwartbaren Qualitäten für die Biographien von Studierenden, Frauen auf dem Weg in wissenschaftliche Karrieren und in der Wissenschaft als Beruf für Frauen zu verstärken.

Der Nordverbund ist so gesehen eine – nicht die einzige in der heutigen Zeit – angemessene Grundlage für die Realisierung des Weges in eine von Frauen selbst gestaltete Professionalität in Wissenschaft, Forschung, Lehre und Hochschulmanagement als Strategie einer lernenden Hochschulorganisation.

Ganz im Sinne von Zukunftsfähigkeit der Hochschule ist dies eine Einladung an kooperierende Hochschulen zum Mitmachen, Mitdenken, Mithandeln, damit gemeinsam ein zukunftsfähiger Rahmen mit Leben erfüllt wird, im Sinne der Verwirklichung von professioneller Zuständigkeit und reflektierter und die Frauenhochschulpolitik reflektierender Organisationsmacht.

Ein kurzes Fazit

Diese Ziele auch weiterhin zu realisieren, erfordert die Fortführung wissenschafts- und hochschulspezifischer Strategien im gender-mainstreaming, ganz im Sinne der Programmatik des Bundes, die Staatssekretär Catenhusen pointiert im November 1999 vortrug:

»Mit dem Gender-mainstreaming-Konzept wollen wir Chancengleichheit als Leistungs- und Wettbewerbsfaktor etablieren und einen Paradigmenwechsel in der ›Frauenförderpolitik‹ einleiten. Ziel ist die Nutzung unterschiedlicher Sichtweisen und Denkansätze von Männern und Frauen im Interesse von Wissenschaft, Forschung, Wirtschaft und Gesellschaft. Die Einbeziehung weiblicher Sichtweisen führt zu einer Verbreiterung der wissenschaftlichen Fragestellungen, Methoden und Zugangsweisen, zu einer Veränderung und Verbesserung von Qualität und zu einer gerechteren Verteilung von Ressourcen. Damit wird ein Mehrwert für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft – und für Männer und Frauen gemeinsam erreicht. Insofern ist die Durchsetzung von Chancengleichheit auch ein Instrument zur Qualitätssicherung und Leistungssteigerung und damit ein Beitrag zur Steigerung der Innovationskraft unseres Bildungs- und Wissenschaftssystems. Unter dieser Zielsetzung erhält ›Frauenförderung‹ eine neue Qualität« (Catenhusen 1999: 7).

Und, bezogen auf Bildung und Forschung, wird dort konkretisiert: »Wir haben eine neue Bildungs- und Forschungspolitik eingeleitet, die Leistung und Kreativität fördert. Chancengleichheit steht bei den fünf Leitmotiven unserer Politik an erster Stelle. Nachhaltige Zukunftsgestaltung, Forschung für den Menschen, nachhaltiges Wachstum und die Bewältigung des Strukturwandels sind nur durch eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen, die Einbeziehung der Sichtweisen und Denkansätze von Männern und Frauen – also die Umsetzung einer konsequenten und zielorientierten Politik der Chancengleichheit/des Gender-mainstreamings möglich« (Catenhusen 1999: 5). Mehr Geschlechtergerechtigkeit und Prozesse zur Realisierung sind also das Gebot der Stunde.

Literatur

- Catenhusen, W. M. (1999): Rede des Parlamentarischen Staatssekretärs Wolf-Michael Catenhusen: »Chancengleichheit als Auftrag der deutschen und europäischen Wissenschafts- und Forschungspolitik« am 12. November 1999, Potsdam.
- Dierkes, M./Marz, L. (1998): Wissensmanagement und Zukunft. Orientierungsnote, Erwartungsfallen und »4-D« Strategie. Forschungsbericht des WZB. Bedarf im Kontext von Hilfe, Behandlung, beruflicher Qualifikation, Berlin.
- Honnegger, Cl./Wobbe, Th. (1998): Frauen in der Soziologie, München.
- Karsten, M. E. u.a. (1998): Wesentliche Aspekte für Frauenpolitik und Frauenförderung im Hochschulbereich, Lüneburg.
- Karsten, M. E. (1997): Frauen im Hochschulmanagement – Aufgabenspektrum und Diskussionsschlaglichter. In: Neue Impulse, Nr. 6.
- Karsten, M. E. (1995): Was heißt Feminismus? Feministisch heute in der Praxis der Hochschulpolitik, Bremen.
- Senator für Bildung und Wissenschaft der freien Hansestadt Bremen/Behörde für Wissenschaft und Forschung der freien Hansestadt Hamburg/Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur in Mecklenburg-Vorpommern/Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur/ Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein (2000): Pluspunkte: Das Lehramt an beruflichen Schulen. Studienmöglichkeiten an den Hochschulen in Norddeutschland.
- Stiegler, B. (1998): Frauen im Mainstreaming: Politische Strategien und Theorien zur Geschlechterfrage. Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Wissenschaftliche Kommission Niedersachsen (1999): Reform der Graduiertenausbildung in Niedersachsen. Voraussetzungen, Modelle und Realisierungsmöglichkeiten, Hannover.
- Wissenschaftsrat (2000): Thesen zur künftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland, Berlin.
- Wissenschaftsrat (1998): Empfehlungen zur Chancengleichheit von Frauen in Wissenschaft und Forschung, Köln.

Joachim Reese

Die moderne Universität als Institution

*»Nur als Institution hat die Universität ihr
Dasein in der Welt.«*
Karl Jaspers (1946), S. 61

Die Idee der Universität

Wissenschaft ist eine der fundamentalen Aufgaben der Menschheit. Sie ist die Suche nach Wahrheit (Jaspers 1923, S. 10 ff.), die sich nach den strengen Gesetzen der Logik vollzieht (Jaspers 1946, S. 21). Die Entdeckung neuen Wissens setzt zugleich die Übermittlung bereits bekannter Wissenstatbestände voraus. Zugleich wiederum soll der, der neues Wissen geschaffen hat, Gelegenheit erhalten, seine Erkenntnisse weiterzugeben, damit die Kette von Wissenserhaltung und Wissensvermehrung nie endet. Diese Auffassung Humboldts von Wissenschaft hat dazu geführt, dass Wissenschaft vor allem in zwei gleichberechtigte Teile zerfällt. Die Forschung dient der Erzeugung neuen Wissens, die Lehre sorgt dafür, dass dieses Wissen kommuniziert wird. Forschung und Lehre stellen somit eine Einheit dar. Wird ein Teil missachtet, fällt er also etwa der Bequemlichkeit, Zeit- oder Geldnot des Wissenschaftlers zum Opfer, so verlangsamt sich der wissenschaftliche Fortschritt und die Ergiebigkeit der Wissenschaft nimmt insgesamt ab.

Wissenschaft ist grenzenlos. Sie lässt sich grundsätzlich nicht durch gesellschaftliche Eingriffe, sei es durch Forderungen – etwa nach ihrer »Nützlichkeit« –, sei es durch künstliche Organisation, beschränken. Jedoch haben sich aufgrund der unendlichen Vielfalt von Objekten, die Gegenstand der Wissenschaft sein können, und der begrenzten Kapazität des Wissenschaftlers Erkenntnisbereiche auf natürliche Weise herauskristallisiert, die voneinander abgegrenzt werden. Diese Fachwissenschaften, wie z.B. die Naturwissenschaften, die Geisteswissenschaften oder die Gesellschaftswissenschaften, haben im Verlaufe der Zeit ihre eigenen Methoden entwickelt, die die Aufgaben im jeweiligen Bereich erleichtern sollen. Meistens sind diese Wissenschaften weiter unterteilt worden, und so ist eine Systematik gewachsen, die der gesamten Wissenschaft einerseits zum Vorteil gereicht, andererseits die Kommunikation untereinander aber beträchtlich erschwert hat.

So ist es nicht weiter verwunderlich, dass die Wissenschaftler nach einem Weg gesucht haben, wieder besser kommunizieren, ihre Aufgaben besser erfüllen und Gemeinsamkeiten in den einzelnen Wissenschaften nutzen zu können. Aus diesem Streben ist die Idee der Universität entstanden. Die abendländische Universität ist im weitesten Sinne seit jeher ein Ort, an dem Forschergeist und Neugierde nach Wissen zueinander finden können und die Teilung der Wissenschaften bzw. ihrer Aufgaben überwunden werden kann. Die Idee der Universität stammt aus einer Zeit, in der es nicht in erster Linie um die materielle Verwertung des erworbenen Wissens ging. Die Wissensmehrung war vielmehr vorrangiges Ziel der Universität und ihrer Mitglieder. Entbehrungen seitens der Professoren und seitens der Studierenden waren an der Tagesordnung. Gleichwohl galt ein strenges Ausleseprinzip auf allen Seiten, wonach nur derjenige an der Universität beteiligt wurde, von dem vermutet wurde, dass er die wissenschaftliche Methodik seines Faches bestens beherrschte bzw. beherrschen lernen würde.

Der Gedanke der Universität hat sich im letzten Jahrhundert verstärkt durchgesetzt und in Bezug auf die Beteiligung an dieser Idee einen nie geahnten Höhepunkt erreicht. Ein wichtiger Grund hierfür ist, dass immer mehr erkannt wurde, welchen praktischen Nutzen die einzelnen Wissenschaften haben konnten. So ist die Wissensverwertung außerhalb der Universität ständig weiter in den Mittelpunkt gerückt. Heute streben mehr Menschen denn je eine universitäre Bildung an, um daraus in ihrem späteren Berufsleben materiellen Nutzen zu ziehen. In den einschlägigen Gesetzen ist sogar verankert, dass die Universität ihren Studierenden einen berufsqualifizierenden Abschluss zu gewährleisten hat. Das Zertifikat der Universität besitzt diesbezüglich heute Signalfunktion. Es signalisiert Qualität der Bildung in den absolvierten Wissenschaften. Qualität bedeutet hierbei, dass ein angemessenes Wissensniveau erreicht wird, welches jeweils auf den Stand der Forschung bezogen ist.

Hat sich die Idee der Universität von ihren Anfängen bis heute auch dynamisch entwickelt (vgl. Wasser 2000, S. 352) und steht heute auf Seiten der Nachfrager von Wissen nicht so sehr die Neugierde, sondern die Wissensverwertung im Vordergrund, so gelten doch nach wie vor die Ziele, dass nämlich die Universität ein Ort ist und bleibt, an dem Wissen umfassend gelehrt und ausgetauscht werden kann, an dem also soziale sowie naturale Probleme geistig bewältigt werden können (Gutenberg 1967, S. 1).

Die Institution

Die Universität ist vom Prinzip her an keine äußere Form gebunden. Sie kann beliebig verwirklicht werden, etwa durch gelegentliches Zusammentreffen oder durch einen strengen hierarchischen Aufbau. Dennoch manifestiert sich die Idee der Universität nicht zuletzt in ihrer Institution (Jaspers 1946, S. 61 ff.). Die Institution ist ein Geflecht von Regeln, die für alle Mitglieder der Universität in gleicher Weise verbindlich sind. Zu diesen Regeln gehören die Einrichtung von Vorlesungen und Seminaren ebenso wie die Schaffung von Selbstverwaltungsgremien, Instituten und Lehrstühlen. Die traditionelle Institution spiegelt sich in der staatlichen Universität wider. Sie ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Gesetzen, Verordnungen und Erlassen, die sich wohl aus pragmatischen Gründen im Laufe der Zeit als sinnvoll erwiesen haben, der Idee der Universität oft jedoch auch grob zuwider laufen. Vor allem die Starrheit vieler Regeln (Donner 1996, S. 37), wie z.B. die Kameralistik des Universitäts Haushalts, wird beklagt. Zwar ermöglichen solche Regeln zum einen erst die systematische Erfüllung der Aufgaben der Wissenschaft, doch verhindern sie zum anderen ihre effiziente Erfüllung. Jaspers (1946, S. 62) spricht deshalb von einem Absinken der Idee in der Institution.

Die Eigenarten der Universität als Institution müssen in Zukunft wieder stärker Beachtung finden. Zu ihnen zählt vor allem die Flüchtigkeit der Zugehörigkeit zur Universität. Professoren werden durch Berufungen zu Mitgliedern der Universität; sie werden aber auch oft nach einigen Jahren wieder wegberufen. Die wissenschaftlichen Mitarbeiter bleiben zum Zwecke der Promotion, gelegentlich mit dem Ziel der Habilitation für einen befristeten Zeitraum Mitglied der Universität. Sie wechseln dann entweder in die nicht-universitäre berufliche Praxis oder wenigstens an eine andere Universität. Studenten verweilen nur für einen bestimmten Zeitraum an ihrer Universität, bevor sie nach Studienabschluss ihr berufliches Leben außerhalb der Universität beginnen. So ändert sich die personelle Zusammensetzung der Universität in einer Dekade häufig mehrmals beträchtlich. Vilfredo Pareto (1955) hat dies im Sinne einer Zirkulation der Eliten ausdrücklich befürwortet. Warum wird dieser notwendige Prozess der Erneuerung dann durch starre, bürokratische Regeln für die Organisation, die Studiengänge, das Prüfungswesen oder die Verwaltung, vor allem aber durch zu wenig Autonomie so beträchtlich erschwert, wie es heute meistens der Fall ist? Berufungen und Einstellungen finden statt nach dem Prinzip der Stellenverfügbarkeit und nicht nach dem Gebot, herausragende Forscherpersönlichkeiten zu entdecken und zur Mitwirkung an der Universität zu begeistern. Zwar werden, wie Jaspers (1946, S. 119) es einmal beobachtet hat, bei Berufungsverfahren anders als bei

Habilitationen strengste Bewertungsmaßstäbe angelegt, doch erweisen sich die bürokratischen Regeln für die Idee der Universität häufig als viel zu wenig flexibel. Dasselbe gilt für die Studenten. Sie werden nicht in erster Linie nach ihrer Qualifikation und ihrem Wissensdurst in die Universität aufgenommen. Vielmehr entscheidet die nach komplizierten Schlüsseln berechnete Kapazität darüber, ob ein Student das Studium seiner Wahl beginnen kann oder nicht. Es gibt viele Beispiele, die den Konflikt zwischen der Idee der Universität und ihrer Institution prägnant widerspiegeln.

So lässt sich also festhalten, dass die Institution die Idee der Universität beeinträchtigt. Gleichwohl garantiert sie zugleich die Existenz der Universität dadurch, dass sie erst den Raum schafft, in dem die Aufgaben der Wissenschaft frei von existentiellen Zwängen erledigt werden können. Müssten sich die Mitglieder der Universitäten um ihre Existenz sorgen, so wären sie verstärkt darauf angewiesen, sich das Objekt ihrer Wissenschaften vorgeben zu lassen, etwa im Rahmen der industriellen Auftragsforschung. Unabhängig davon, dass nicht alle Wissenschaften diese Last in gleicher Weise tragen könnten – man denke nur an die reine Mathematik –, ist nicht damit zu rechnen, dass eine solche Universität dieselbe Qualität besitzt wie eine Universität, in der die Mitglieder zu ihrer eigenen Zufriedenheit ein höchstmögliches Maß an Einsatzwillen und Produktivität zeigen. Das heißt nicht, dass an einer Universität nicht auch verantwortungsbewusst und sparsam mit den Ressourcen umgegangen werden muss. Nur kann man erwarten, dass die Kreativität und Kompetenz für die wissenschaftlichen Aufgaben hier um ein Vielfaches höher sind als in dem nüchternen Klima, das lediglich auf die Leistungsverwertung der wissenschaftlichen Erkenntnisse abhebt.

Die Ökonomie der Institution

Die Institution der Universität erfordert in erster Linie Personen, die die Aufgaben der Wissenschaft erledigen. Sie verlangt aber auch nach Grundstücken, Gebäuden, Geräten und einer angemessenen sachlichen Ausstattung, ohne die die Aufgabenerfüllung unmöglich wäre. Hierfür stellt der Träger der Universität, im Allgemeinen also der Staat, ein Budget bereit, um die benötigten Ressourcen zu beschaffen und einzusetzen. Die Höhe des Budgets richtet sich normalerweise nach den Produktionskosten. Das sind die Kosten, die für die Forschung und die Kommunikation der Forschungsergebnisse voraussichtlich entstehen. Erfahrungsgemäß sind diese Kosten in den einzelnen Wissenschaften stark unterschiedlich. Zwar wird das Budget jährlich überprüft, doch sind große Schwankungen nicht üb-

lich und wegen des bestehenden starren Institutionencharakters auch nicht möglich.

Der Budgetansatz des öffentlichen Haushalts orientiert sich an den einzelnen Wissenschaften bzw. Fächern. Er ist insofern nicht vollständig, als er sich ausschließlich am Ergebnis, aber nicht am Zustandekommen des Ergebnisses ausrichtet. So kann es auf kurze Sicht zweckmäßig sein, bestimmte Lehrveranstaltungen von Lehrbeauftragten oder wissenschaftlichen Mitarbeitern anstelle von Professoren anbieten zu lassen. Was passiert aber, wenn diese Lehrenden, die in der Regel nur kurze Vertragsdauern haben, ausscheiden? Die Suche nach geeigneten Nachfolgern mit einer vergleichbaren (speziellen) Qualifikation ist nicht immer einfach. Ähnlich verhält es sich, wenn für bestimmte Forschungsaufgaben Finanzierungsquellen außerhalb des öffentlichen Haushalts gesucht werden. Die hier entstehenden Probleme sind für die einzelnen Mitglieder der Universität unüberschaubar. Sie werden häufig sogar als unüberwindlich angesehen, so dass die erforderlichen Maßnahmen völlig unterbleiben.

Nimmt man die Problematik ernst, so müssen die Kosten für die beschriebenen und andere Leistungsvereinbarungen, sog. Transaktionen (Williamson 1985), neben den eigentlichen Produktionskosten in die Ökonomie der Institution mit einfließen. Die Transaktionskosten entstehen aus den Kosten der Suche nach geeigneten Partnern, den Kosten der Leistungsvereinbarung sowie den Kosten für die Pflege der Partnerschaft (Williamson 1985, S. 20 ff.). Sie hängen nicht in erster Linie von den Fachwissenschaften ab, sondern davon, wie die vereinbarten Leistungen charakterisiert sind. Hierzu zählen die Häufigkeit und Spezifität der Transaktion ebenso wie ihre Unsicherheit. Je stärker diese Transaktionsparameter ausgeprägt sind, desto höher sind im Allgemeinen auch die Transaktionskosten. Gerade in der Universität sind die genannten Parameter von entscheidender Bedeutung. Die Aufgaben der Wissenschaften sind in hohem Maße innovativ, also zugleich auch unsicher. Sie sind spezifisch und werden zumindest was die Lehre anbetrifft regelmäßig erbracht. Das heißt aber auch, dass sich vor allem für die Universität die Frage stellt, wie die Transaktionskosten so gering wie möglich gehalten werden können, damit die Budgetschränken und damit die Schranken der Institution für die Idee der Universität möglichst unmerklich bleiben.

Natürlich muss man von der Universität erwarten, dass sie ihre Kosten kennt, vollständig erfasst und bewertet. Die derzeit noch praktizierte Kameralistik ist hierfür nicht geeignet. Mit ihr lassen sich zwar die entstandenen Kosten nachweisen. Jedoch bietet sie keine Ansatzpunkte dafür, inwieweit eine sparsame Mittelbewirtschaftung stattfindet. Die Universität muss sich deshalb den Herausforderungen der Institution stellen und zusätzlich ein Kostenrechnungssystem installieren, das sie in ihrer Aufga-

benerfüllung hinreichend unterstützt (Küpper 2000, S. 367). Die Ökonomie der Institution hat sich aber keinesfalls auf die Entstehung und Vermittlung von Forschungsergebnissen zu beschränken. Die Effizienz der Universität hängt vielmehr auch davon ab, inwiefern der Nutznießer solcher Ergebnisse, vor allem der Studierende, in der Lage und gewillt ist, die Ergebnisse schnell und vollständig aufzunehmen. Nicht nur oder vornehmlich zur Finanzierung¹, sondern vorrangig für eine effiziente Institution ist es deswegen notwendig, dass der Studierende seinen Beitrag zur Idee der Universität leistet, sei es auf immaterielle, sei es auf materielle Art, wie dies beispielsweise an amerikanischen Universitäten seit jeher der Fall ist².

Grenzen der Institution

Die Universität hat nicht nur im vergangenen Jahrhundert erheblich an Bedeutung gewonnen. Sie ist auch als Institution enorm gewachsen. Universitäre Bildung ist in vielen Berufen zum Standard geworden. Das wirft die Frage auf, ob es überhaupt Grenzen der Institution gibt und wo diese Grenzen im Einzelnen liegen. Auf die veränderten Motive zur Teilnahme an der Universität ist bereits hingewiesen worden. Sie betreffen die Idee der Universität schlechthin. Hier soll nun überlegt werden, welche Schlussfolgerungen die wachsende Komplexität der Institution nahelegt und inwieweit die Institutionenökonomie hierfür einen Weg weist. Im Besonderen muss sich die Institution die Frage gefallen lassen, ob sie ihre Grenzen in der Vergangenheit immer richtig erkannt hat und ob nicht vielleicht einzelne Aufgaben mit der Idee der Universität nur noch in losem Zusammenhang stehen (Wasser 2000, S. 354).

Die traditionelle Institution der Universität kennt, was die Zugehörigkeit anbetrifft, nur eine scharfe Grenze. Entweder ist man Mitglied oder kein Mitglied der Institution. Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studierende, Verwaltungspersonal sind Personengruppen, die eindeutig zur Institution zählen. Lehrbeauftragte, Berater und andere Dienstleister sind nicht Mitglied, wenn sie den selbst auferlegten Regeln der Institution nicht oder nicht in nennenswertem Umfang unterworfen sind. Die strikte Unterscheidung zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern der Institution hat in der Vergangenheit zu vielen Missverständnissen und Proble-

1 Das heißt aber auch, dass die Forderung nach einer Ökonomie der Institution nicht mit der Geltung des erwerbswirtschaftlichen Prinzips gleichgesetzt werden darf. Gemäß ihrer Idee ist die Universität nicht auf materielle Gewinnerwartungen ausgerichtet.

2 Hierzu zählen nicht nur Studiengebühren, die in sozialverträglicher Form einzuführen sind (Donner 1996, S. 37), sondern beispielsweise auch Aufsichtstätigkeiten und andere gemeinnützige Arbeiten, die einen Gebührenerlass begründen können.

men geführt, die die Idee der Universität ebenfalls erheblich beeinträchtigt haben. Man denke nur an den Privatdozenten, der seine Lehrverpflichtungen an der Universität wahrnimmt, ihr qua Forschungsinteresse und Vermittlung von Wissen selbstverständlich zugewandt ist, jedoch nicht zur Institution gezählt wird, da er keinen Arbeitsvertrag zu erfüllen hat. Oder man denke an die vielen Dienstleistungen, die in Bezug auf bzw. für die Institution erbracht werden. Der Mitarbeiter des Rechenzentrums ist Mitglied der Institution, der Beschäftigte in der Mensa häufig hingegen nicht. Wo liegen also sinnvollerweise die Grenzen der Institution, und sind sie überhaupt notwendig? Um diese Frage zu beantworten, muss die Ökonomie der Institution herangezogen werden und eine Betrachtung der Produktions- sowie Transaktionskosten erfolgen.

Die Universität benötigt eine Anzahl von Dienstleistungen, die nicht besonders spezifisch sind, für die also eine Vielzahl von Anbietern am Markt existiert. Hierzu zählen beispielsweise die Versorgung mit Büromaterial und Büchern, die Verpflegung der Mitglieder der Universität, logistische Dienstleistungen usw. Für diese Leistungen werden »klassische« Verträge (Macneil 1974, S. 693) mit einem oder mehreren Anbietern abgeschlossen. Dabei sind für die Auswahl des Anbieters in erster Linie die Produktionskosten maßgeblich, d.h. die Kosten, die der Anbieter der Universität für die Erbringung der Leistung in Rechnung stellt. Transaktionskosten fallen bei einer Standardleistung so gut wie gar nicht an. Im Falle, dass etwa ein Bürofachgeschäft ein Material nicht liefern kann, kann dieses oft umstandslos von einem Konkurrenzgeschäft bezogen werden. Andere Serviceleistungen, die heute überwiegend noch in der Institution standardmäßig erbracht werden, sind z.B. die Vermittlung von propädeutischen Grundkenntnissen in der elektronischen Datenverarbeitung oder in Sprachen. Auch diese Leistungen können in Zukunft verstärkt ausgelagert werden. Transaktionskosten sind nicht zu befürchten, und die Produktionskosten sinken, weil der Effekt der sog. Kostendegression eintritt, d.h. Anbieter gefunden werden können, die überwiegend mit den betreffenden Tätigkeiten befasst sind und aufgrund ihrer Erfahrung und Routine diese Leistungen zu einem günstigeren Preis erbringen. Es wird sich auch an der Universität die Erkenntnis durchsetzen, dass unspezifische Leistungen am besten über einen klassischen Vertrag erbracht werden (Williamson 1979, S. 253).

Anders verhält es sich, wenn die Spezifität der Leistung unverkennbar ist. Hier findet man den Kern und zugleich die Besonderheit der Universität. Je höher die Spezifität der Transaktion und je häufiger die Transaktion durchgeführt wird, desto höher sind die Transaktionskosten. Der Forscher, der diese Leistung erbringen soll, ist deswegen auf jeden Fall Bestandteil der Institution, d.h. er ist über einen Arbeitsvertrag an die

Institution zu binden. Der Wechsel zu einem anderen Spezialisten ist nur unter größter Mühe und mit höchsten Transaktionskosten möglich. Er gefährdet die Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre. Bei der Abfassung des Arbeitsvertrags gilt das relationale Vertragsrecht (Macneil 1974). Der Vertrag ist auf Dauer zu schließen, ohne dass es beabsichtigt ist, darin alle Einzelheiten von vornherein zu regeln. Zum einen ist dies wegen der dynamischen, unsicheren Entwicklung der Aufgaben gar nicht möglich. Zum anderen würde eine detaillierte Regelung die Grenzen der Institution auf unzumutbare Weise einengen. Die Forschung und damit auch die Kommunikation der Forschung kämen nicht in dem erwünschten Maße zustande. Der Kern der Institution ist natürlich nicht auf die wissenschaftlichen Aufgaben beschränkt. Es gibt darüber hinaus viele Serviceaufgaben, die in dieser Weise nur in der betreffenden Institution und nirgendwo anders vorkommen. Diese Aufgaben sind im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, dass sie sich auf die Erbringung von Leistungen für die einzelnen Wissenschaften, d.h. die Fakultäten und Institute der Universität, konzentrieren. Die Institution umfasst somit auf jeden Fall Aufgaben wie ein Prüfungsamt, ein Immatrikulationsamt, ein Auslandsamt, ein Praktikumsamt sowie eine allgemeine Verwaltung der Wissenschaften. Würde man diese Aufgaben auslagern, so ergäben sich keinerlei Kostendegressionseffekte. Vielmehr wäre der Koordinationsaufwand bei gleicher Aufgabenerledigung beträchtlich höher.

Es gibt wissenschaftliche Aufgaben, bei denen die Zuordnung des Attributs spezifisch oder nicht-spezifisch nicht so ohne weiteres entscheidbar ist. Beispielsweise ist die Einrichtung eines DV-gestützten Hochschulplanungs- und -steuerungssystems grundsätzlich eine Standardaufgabe, wenn sie von einer darauf spezialisierten Unternehmung vorgenommen wird. Es wird immer dasselbe Entwicklungskonzept verfolgt, das allerdings an die Besonderheiten der Universität anzupassen ist. Insofern ist der Wechsel von einem Auftragnehmer zu einem anderen grundsätzlich möglich. Je weiter aber der Entwicklungsprozess fortgeschritten ist, desto schwieriger gestaltet sich dieser Übergang. Auch Lehrbeauftragte, die längere Zeit an der Universität mitwirken, erwerben Erfahrungen, die bei einem Dozentenaustausch ins Gewicht fallen können. Solche Transaktionen sind also von einer mittleren Spezifität und für die Grenzen der Institution von besonderer Bedeutung. Sofern sie einmalig sind oder selten vorkommen, wird ein Vertrag geschlossen, der gegenüber dem klassischen Vertrag abweichende Merkmale hat (Schätzer 1999, S. 74ff.). Er ist bezogen auf einen begrenzten Zeitraum, unvollständig, weil nicht alle Details von vornherein festgelegt werden können, und seine Erfüllung ist deshalb vor einem ordentlichen Gericht auch nicht ohne weiteres einklagbar. Aus diesem Grund ist das persönliche Verhältnis

zwischen den Vertragspartnern nicht gleichgültig. Ein solcher, neoklassischer Vertrag genießt den Vorzug, dass die Universität keine eigenen Ressourcen permanent für den Ausnahmefall bereit halten muss. Er findet im Übrigen auch Anwendung für alle Projektaufträge, bei denen die Universität bzw. ihre Mitglieder zu Auftragnehmern werden. Ob sich über den vereinbarten Vertragszeitraum hinaus weitere Projekte ergeben, hängt dann wesentlich von den Ergebnissen der bisherigen Kooperation ab. Im Allgemeinen sind beide Vertragspartner in ihren Entscheidungen frei, da eine permanente Kooperation ohnehin nicht in Betracht kommt. Bei mittlerer Spezifität und hoher Häufigkeit der Transaktion ist die Zusammenarbeit allerdings meistens auf Dauer angelegt. Dies hat seinen Grund darin, dass Investitionen in vertrauensbildende Maßnahmen getätigt werden, ohne dass beispielsweise ein Arbeitsvertrag geschlossen wird. Diese Situation ist in der Universität bisher noch nicht so häufig anzutreffen, obwohl es hierfür einen breiten Anwendungsbereich gäbe. Soweit Forschung in einem Bereich der Wissenschaft nicht originär an der Universität betrieben wird, aber dennoch Gegenstand der Lehre sein soll, sind Lehraufträge an die betreffenden Forscher außerhalb der Universität in Erwägung zu ziehen. Hier liegt offenbar eine mittlere Spezifität vor: Es gibt meistens andere Forscher, die ähnliches Wissen vermitteln könnten und auf die nach einigen Suchanstrengungen bei Bedarf zugegangen werden kann. Im Allgemeinen ist es jedoch wegen der mangelnden Effektivität und Effizienz nicht vernünftig, die Professoren der Universität mit der Wissensvermittlung in diesem Bereich zu beauftragen. Derzeit wird dies an der Universität noch viel zu oft praktiziert, weil keine Kostenbewertung stattfindet.

Diese Betrachtungen aus dem Blickwinkel der Ökonomie zeigen deutlich die Konsequenzen für die Grenzen der Institution. Nimmt man den klassischen Standpunkt ein, so umfasst die Universität als Institution nur die Ressourcen, die der Universität auf Dauer uneingeschränkt zur Verfügung stehen. Vor allem Personen, die zeitgleich mehrere Arbeitsverträge haben, sind danach nicht Mitglieder der Universität. Folgt man dieser Auffassung, so sind die Grenzen der Universität in Zukunft wieder sehr viel enger zu stecken. Die Universität muss auf ihr Kerngeschäft zurückgeführt werden. Allerdings ist diese Auffassung der Institution viel zu starr, als dass sie in die heutige Zeit passen würde. Die Grenzen der Universität sind nämlich viel flexibler, als es zunächst den Anschein hat. In dem Moment, wo etwa ein Lehrbeauftragter eine Vorlesung absolviert, ist er natürliches Mitglied der Universität. Nimmt er danach eine Funktion im Rahmen eines anderen Vertrages wahr, so scheidet er für diesen Zeitraum als Mitglied der Universität aus. Nun sollten die Vereinbarungen so flexibel getroffen werden, dass die Idee der Universität zu jedem Zeit-

punkt im vollen Umfang verwirklicht werden kann und die Grenzen der Institution deshalb nie spürbar werden. Dies ist das eigentliche Koordinationsproblem, mit dem die Universität moderner Prägung im begonnenen Jahrtausend zu tun haben wird.

Reorganisation im Inneren

Die Universität muss sich auch nach innen dringend neu organisieren. Sie muss dies nicht nur um der Ökonomie willen tun. Die Reorganisation ist vor allem deshalb notwendig, um der Idee der Universität, nämlich der Suche nach Wahrheit, wieder stärker Geltung zu verschaffen. Zunächst ist es also wichtig, sich wieder auf die Idee der Universität zu besinnen. Dazu ist die Wissenschaft als Kern der Universität zu identifizieren. Es muss hinterfragt werden, wo genau in der Universität Wissen durch Forschung produziert und anschließend weiter vermittelt werden soll. Das ist der Kern der Universität, und um ihn müssen sich alle anderen Aufgabenscharen. Gelegentlich wird dieser Sachverhalt verdeckt, und es wachsen derivative Aufgaben der Universität zu originären Aufgaben heran, die mit der Wissenschaft nichts mehr zu tun haben. So entstehen Serviceeinheiten, die mit viel Kosten betrieben werden und die für die Erfüllung der wissenschaftlichen Aufgaben nicht oder kaum gebraucht werden. Wie also muss die Universität nun reorganisiert werden?

Nachdem die Fachwissenschaften, die an der Universität betrieben werden sollen, identifiziert worden sind, müssen Arrangements getroffen werden, damit deren wissenschaftliche Aufgaben vorbildlich erfüllt werden können. Diese Vereinbarungen konzentrieren sich einerseits auf die einzelnen Wissenschaften selbst, z.B. durch Etablierung von Fachbereichen oder Fakultäten, andererseits aber vor allem auf Arrangements außerhalb der Wissenschaften. Entstehen in der Universität als Institution etwa Rechenzentren, Sprachzentren, Prüfungsämter usw., so sind Regeln erforderlich, die auch die internen Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen eindeutig klären. Wenn es solche Regeln je gegeben hat, so sind sie heute in Vergessenheit geraten, oder sie sind so formuliert, dass sie der Idee der Universität eher abträglich als förderlich sind. Bestellt etwa die Bibliothek der Universität ein Buch verspätet und nicht zu dem Zeitpunkt, zu dem es von den Professoren und Studierenden benötigt wird, so verliert sie die Idee der Universität aus den Augen. Von einer Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, wie sie zwischen dem Buchkäufer und dem Buchhändler am Markt existiert, ist hier nichts mehr zu spüren.

Die Defizite in der Ausgestaltung institutioneller Arrangements betreffen auch das Verhältnis zwischen den Wissenschaften. Die Kommuni-

kation des Wissens ist grenzenlos und bedarf doch bzw. gerade deshalb klarer Regelungen, um nicht ins Chaos abzugleiten. Umso mehr erstaunt, dass der Gedanke der Universität und Universalität in der heutigen Institution bisher so wenig um sich gegriffen hat. Allerdings darf man der Wissenschaft die Universalität nicht aufzwingen. Die Fachwissenschaften können im Verbund weder forschen noch lehren, wenn die Mitglieder der Universität dazu nicht willens oder in der Lage sind.

Schließlich muss die Organisation auch das Verhältnis zu den Studierenden neu überdenken. Der Student ist in erster Linie durch seine wissenschaftliche Neugierde Mitglied der Universität. Er ist Lernender in dem Sinne, dass Wissen an ihn übermittelt wird. Insoweit trägt er für die Idee der Universität im Rahmen seiner Möglichkeiten eine Mitverantwortung. Als Wissensverwerter strebt der Student aber heute vor allem auch nach einem berufsqualifizierenden Abschluss und ist somit Auftraggeber. Als Auftraggeber setzt er seine knappen zeitlichen und finanziellen Ressourcen ein, um eine möglichst berufsgerechte Wissensvermittlung zu erlangen. Dies verstößt scheinbar gegen die Idee der Universität, indem die freie Entfaltung der Forschung beeinträchtigt wird und lediglich noch dort geforscht wird, wo Interessen der Berufspraxis tangiert sind. Allerdings ist dieser Einwand nur oberflächlich. Als Auftraggeber schließt der Student einen relationalen Vertrag ab. Nach oft mühsamer Suche wendet er sich an die Universität seines Vertrauens, die ihn mit ihrem Lehrprogramm eine bestmögliche Ausbildung im Sinne späterer Berufsqualifikation erwarten lässt. Die Kosten der Suche nach einem späteren Arbeitgeber, also seine zukünftigen Transaktionskosten, hat der Student dabei von vornherein mit einkalkuliert, wenn er beispielsweise ein theoretisches oder derzeit unpopuläres Studium beginnt. Gleichzeitig bemüht sich die Universität dadurch, dass sie durch Zertifikate, wie beispielsweise Diplome, Ausbildungsqualität und Berufsqualifizierung signalisiert, darum, die Transaktionskosten des Studierenden bei Aufnahme seines Studiums gering zu halten.

Die umfassende Regelung von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen wird also zur vordringlichen Aufgabe der Universität, in der es heute immer noch vornehmlich um Wahrung von Rechten und Besitzständen geht. Sie ist erst dann überschaubar und erfolgversprechend anzugehen, nachdem die unspezifischen Aufgaben und die Aufgaben von mäßiger Spezifität ausgelagert worden sind. Soweit nämlich nur noch spezifische Transaktionen betroffen sind, hängen die Transaktionspartner, also Fakultäten, Serviceeinheiten und Studierende, eng voneinander ab und sind somit aufeinander angewiesen. Es gibt dann keine Oasen der Zuflucht mehr, in denen sich Fürstentümer bilden, die mit der Idee der Universität nichts gemein haben. Für die verbleibenden Aufgaben von

hoher Transaktionsspezifität gibt es zwar nach wie vor ein Bewertungsproblem dadurch, dass die Qualität der erbrachten Leistungen wegen ihrer Spezifität nur schwer messbar ist³. Jedoch kann selbst die unvollständige Information des Auftraggebers es nicht verhindern, dass Anreizmechanismen entwickelt werden, die den Auftragnehmern ein Höchstmaß an Leistung in der Bewältigung ihrer Aufgaben abverlangen (Laux 1990, S. 159 ff.).

Die kulturelle Determinante

Die Universität als Idee und Institution ist Bestandteil der Kultur, zugleich aber auch von den kulturellen Errungenschaften eines Landes geprägt. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass die Universität in der jeweiligen Kulturregion stets eine eigene Entwicklung genommen hat. So ist beobachtbar, dass die Universität in Westeuropa und Amerika viel mehr forschungszentriert ist als etwa in Südosteuropa. Bei aller Heterogenität der an einer Universität betriebenen Wissenschaften und der sich abzeichnenden Entwicklungen ist die Universitätskultur im Allgemeinen eine starke Kultur, die in der Idee der Universität tief verwurzelt ist. Es existiert ein konsistentes, in sich geschlossenes System von Werten und Normen, dem die Institution Rechnung zu tragen hat.

Eine innovationsorientierte Institution ist ganz anderen Herausforderungen ausgesetzt als etwa eine Institution, die als kosten- oder kundenorientiert bezeichnet wird. Das beginnt mit dem Tätigkeitsfeld dieser Institution: Werner (1998, S. 84 ff.) hat gezeigt, dass die in der innovationsorientierten Institution verankerte hohe Aufgabenkomplexität und -dynamik kulturimmanent ist, während in einer Kostenkultur diese beiden Dimensionen eher schwach ausgeprägt sind. Die Organisationsstruktur darf kein starres Gefüge sein, um flexibel auf neue Entwicklungen reagieren zu können. Sie muss die Einbeziehung möglichst vieler Mitglieder der Universität in die Aufgabenerledigung ermöglichen und anregen. Nur so können Forschungsverbände entstehen, die auch die Bearbeitung größerer Projekte erlauben. Dagegen sind sowohl in einer Kostenkultur als auch in einer Kundenkultur derartige umfassende Problemlösungskompetenzen nicht erforderlich. Die individuelle Aufgabenerledigung wird dort vielmehr zu einem Strukturierungsziel, mit dem Spezialisierungsvorteile erlangt werden können. In Bezug auf die Kommunikation wird in der Innovationskultur eine große Offenheit verlangt, während in anderen Kulturen der Rationalisierungsgedanke vorherrscht, nach dem die Infor-

³ Evaluationen, d.h. Kontrollen, wie sie zur Zeit diskutiert werden, helfen hier kaum weiter (Demougin 2000).

mation und Kommunikation auf das notwendige Maß zu beschränken ist. Die Idee der Universität kennt den »information overflow« hingegen nicht. Sie ist darauf angewiesen, dass ihre Aufgaben frühzeitig, d.h. bereits in der Entstehung erörtert und im Geist der gemeinsamen Wissenschaftsziele entwickelt werden. Das heißt aber auch, dass Mitglieder der Universität die Anregungen und Anreize für ihre Tätigkeit hauptsächlich aus der Anerkennung der erbrachten Leistungen beziehen. Man mag einwenden, dass das nicht ausreicht und materielle Anreize geschaffen werden müssen. Insoweit nicht-spezifische Leistungen und deren Verrechnung zwischen den Instituten bzw. Serviceeinheiten zugrunde liegen, ist diese Forderung berechtigt. Für die Forschung und Lehre in einem hochspezifischen Bereich ist sie obsolet. Die Innovationskraft des Einzelnen kann nicht reglementiert werden⁴.

Es wird häufig betont, dass sich die Universitätskultur – wie jede Kultur – weiter entwickelt. Die Institution der Universität wird schon heute gelegentlich dazu genutzt, um als kunden- oder kostenorientierte Institution vor allem Projektaufträge wahrzunehmen oder preiswert für unmittelbar berufspraktische Bedürfnisse auszubilden (»university of calculation«; Wasser 2000, S. 352 f.). Diese Einflüsse der Kosten- und Kundenkultur gehen zum Teil auf allgemeine gesellschaftliche Wertewandlungen zurück. Für die Idee der Universität kann dies grundsätzlich nichts ändern. Sie ist nach wie vor autonom und nur durch das Wissenschaftsinteresse bestimmt. Die Verwirklichung der Idee in der Institution wird jedoch gravierend berührt. Zu Recht wird immer häufiger die Frage gestellt, was denn im Rahmen der Institution noch der Idee der Universität entspricht und was nur noch deren Namen trägt, sonst aber auf völlig neuem kulturellen Fundament basiert. Die ausdrückliche Gefahr dieser latenten, aber nicht vollzogenen Teilung der Institution besteht darin, dass die Idee der Universität dadurch mehr und mehr zurückgedrängt wird und die starke Kultur der Universität durch zahlreiche Subkulturen untergraben wird.

Fazit

Damit die Idee der Universität Bestand haben kann, muss die Institution Universität sich verändern. Sie muss flexibler werden, manche Aufgaben

4 Ein ausschließlich ökonomisches Kalkül des Forschers und Lehrers an einer Universität würde beispielsweise dazu führen, dass in Fachwissenschaften wie den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften kein exzellenter Nachwuchs mehr heranwachsen könnte, da die Bezahlung außerhalb der Universität oft erheblich höher ist (Demougin 2000). Dennoch ist eine schlechte Bezahlung der Mitglieder einer Universität demotivierend und insofern anreizabträglich.

abgeben oder auslagern, andere Aufgaben wiederum stärker in den Vordergrund rücken. Dabei muss die Universität solchen Forderungen zuvorkommen, die lediglich politisch oder ökonomisch begründet sind. Vordergrundig wird die Universität in Zukunft schrumpfen. Das heißt aber nicht, dass die schlanke Universität der Zukunft weniger Ressourcen beansprucht als die heutige Institution. Die wachsende Qualität der wissenschaftlichen Aufgaben der Forschung – sollen diese nicht in absehbarer Zeit nur noch außerhalb der Institution in Einrichtungen der Max-Planck-Gesellschaft, der Fraunhofer-Gesellschaft o.ä. wahrgenommen werden – erfordert vielmehr eine qualitativ bessere Ausstattung mit Personal und Sachgütern. Die unvermindert große Nachfrage nach universitärer Bildung lässt dies zu; die Finanzierung darf aber nicht – wie heute üblich – im Mittelpunkt des Interesses stehen bleiben. Der Institution muß es gelingen, den Blick wieder verstärkt auf die Bedeutung der Idee der Universität zu lenken und das umfassende Wissenschaftsinteresse ihrer Mitglieder zu fördern.

Eine schlanke Institution verlangt in Zukunft insbesondere, dass die beträchtlichen fixen Kosten mit ihrer langen Bindungsdauer gesenkt werden und statt dessen Kosten wieder stärker variabel, d.h. vor allem besser steuerbar werden. Sie verlangt von den Mitgliedern der Universität mehr Team- und Kommunikationsvermögen als bisher. Die Institution von morgen kennt keine starren Grenzen. Sie setzt auf dauerhafte Kooperation mit den besten Wissenschaftlern in Lehre und Forschung, die zur Aufgabenbewältigung gewonnen werden müssen, auch wenn sie nicht zu hauptamtlichen Mitgliedern der Institution werden können. Erst wenn dies alles gelungen ist, hat die Idee der Universität eine gute Chance, auch das kommende Jahrhundert in einer angepassten Institution zu überleben.

Literatur

- Demougin, Dominique (2000): Planwirtschaft an den Universitäten, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 15. Juli 2000, S. 15.
- Donner, Hartwig (1996): Die aktuelle Situation, in: 50 Jahre Hochschule in Lüneburg. Sonderheft von Uni Lüneburg, Lüneburg, S. 37-41.
- Gutenberg, Erich (1967): Betriebswirtschaftslehre als Wissenschaft. 3. Aufl., Krefeld.
- Jaspers, Karl (1923): Die Idee der Universität, Berlin.
- Jaspers, Karl (1946): Die Idee der Universität, Berlin und Heidelberg.
- Küpper, Hans-Ulrich (2000): Hochschulrechnung auf der Basis von doppelter Buchführung und HGB?, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 348-369
- Laux, Helmut (1990): Risiko, Anreiz und Kontrolle, Berlin et al.
- Macneil, Ian R. (1974): The Many Futures of Contracts, in: Southern California Review, S. 691-816.
- Pareto, Vilfredo (1955): Die allgemeine Soziologie. Dt. Übersetzung, Tübingen.

- Schätzer, Silke (1999): Unternehmerische Outsourcing-Entscheidungen. Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Wiesbaden.
- Wasser, Henry (2000): Hat die Universität eine Zukunft? Dt. Übersetzung, in: *Forschung und Lehre*, S. 352-355.
- Werner, Claudia (1998): *Unternehmenskultur und betriebliche Strukturen*, Lohmar und Köln.
- Williamson, Oliver E. (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, in: *The Journal of Law and Economics*, S. 233-261
- Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. London und New York.

Matthias v. Saldern

Subsidiarität und Selbstorganisation als Leitprinzipien der Hochschulsteuerung

Einleitung

Es soll versucht werden, mit Hilfe von Aussagen der Systemtheorie und des Subsidiaritätsprinzips Entwicklungen im Bereich der Hochschulsteuerung einzuordnen und zu erweitern. Dies hat vor allem zwei Gründe: Zum einen scheint es derzeit modern zu sein, den Universitäten ihre Leistungskraft abzuspüren und deshalb neuere Steuerungsmodelle zu propagieren. Zum anderen wird der Schwerpunkt der Diskussion meist auf *Management* (Tun wir die Dinge richtig?) und weniger auf *Führung* (Tun wir die richtigen Dinge?) gelegt. Dem soll entgegengewirkt und für die Innensteuerung einer Universität das Subsidiaritätsprinzip und für die wissenschaftspolitische Steuerung das Selbstorganisationskonzept herangezogen werden.

Dabei soll nicht geklärt werden, ob die derzeitigen Entwicklungen nur ein Modetrend oder sachlich in jedem Falle gerechtfertigt sind. Die deutsche Universität musste schon einiges verkraften, was Selmayr (1999) verkürzt so skizziert: Ordinarienuniversität – Gesamthochschulexperiment – Gruppenuniversität – verlängerte Werkbank der Industrie – Massenhalle für arbeitslose Akademiker. Heute stünde die Universität davor, zu einem Quasi-Wirtschaftsunternehmen mit Wettbewerbscharakter zu werden.

1 Die Universität als obere Ebene

Im Folgenden wird über die Steuerung einer Universität durch die Universitätsleitung reflektiert. Dazu wird das Subsidiaritätsprinzip erläutert und als Interpretationsbasis herangezogen.

1.1 Definition Subsidiarität

Subsidiarität bedeutet: als Aushilfe dienen, unterstützen, Hilfe leisten, behelfsmäßig, als Behelf dienen, unterstützen, aber nicht ersetzen. Subsidiarität wurde bereits lange vor der *quadragésimo anno* definiert als ge-

sellschaftspolitisches Prinzip, nach dem übergeordnete gesellschaftliche Einheiten (hier also: die Leitung einer Universität) nur solche Aufgaben an sich ziehen dürfen, zu deren Wahrnehmung untergeordnete Einheiten (Institute) nicht in der Lage sind. (Zusammenfassung früherer Äußerungen zum Subsidiaritätsprinzip s. Hafen, 1994).

Im Falle des Subsidiaritätsprinzip führt dies zu einer *wertrationalen* Argumentation, nämlich dass die untere Ebene ein höherrangiges Recht auf seine Entfaltung hat als die obere. Man kann das Subsidiaritätsprinzip aber auch *zweckrational* unterfüttern: Funktional betrachtet sind kleinere Systeme größeren überlegen (Geser, 1994a, S. 167). Das ist der systemtheoretische Zugang zum Thema. Es besteht darüber kein Zweifel, dass sich die Autoren trefflich streiten um eine präzise Definition. Diesen Streit um Definition und Auslegung gibt es aber nur, weil es sich hier um ein *Prinzip* handelt, und eben nicht um eine *Norm* (Calliess, 1996).

1.2 Subsidiarität: mehr als ein formales Prinzip

Das Subsidiaritätsprinzip ist alleine keine Grundlage für Entscheidungen im Hochschulbereich, es ist zu abstrakt formuliert. Man benötigt zu Entscheidungen weitere Gesichtspunkte, wie Höffe (1994, S. 35) schreibt: »Die Logik des Subsidiaritätsprinzip heißt also, etwas schematisiert: Sozialethik plus Sacherfordernisse plus Situationsüberlegung«. Das Subsidiaritätsprinzip ist also mehr als nur ein formales Zuständigkeitsprinzip (Sachsse, 1990), das man nicht unfruchtbar verkürzen darf. Die Systemtheorie betrachtet das Subsidiaritätsprinzip allerdings in erster Linie formal. Diese Verkürzung führt paradoxerweise dazu, die ethischen und situationsbezogenen Fragen besser zu erkennen.

Diese außerformale Komponente spielt aber eine ganz wichtige Rolle: Die Vision, die Idee, das ethische Prinzip (z.B. in einem Leitbild formuliert) ist Grundlage des Handelns von Organisationen wie es die Universität z.B. ist. Dies führt auch zur Berücksichtigung von Managementtheorien, die als Grundlage Normen und Werte einer Organisation wählen. Wenn das Subsidiaritätsprinzip nur formal und ohne ethischen Bezug begründet wird, dann ist es ein Freibrief zur Durchsetzung von egoistischen Interessen der Verantwortlichen einer Universität.

1.3 Hierarchie

Das Subsidiaritätsprinzip setzt aus der Sicht der Systemtheorie als Grundlage ein hierarchisches System voraus. Die Universität ist ebenfalls hierarchisch aufgebaut, wenn auch das Pflichten-Rechte-Verhältnis sich im laufenden bildungspolitischen Diskussion immer wieder verschoben hat. Meistens findet man in der Literatur implizit ein zweistufiges System,

früher Staat und Familie, heute z.B. Europäische Union und Einzelnation.
Das Zentrum der Diskussion verschiebt sich aber immer wieder.

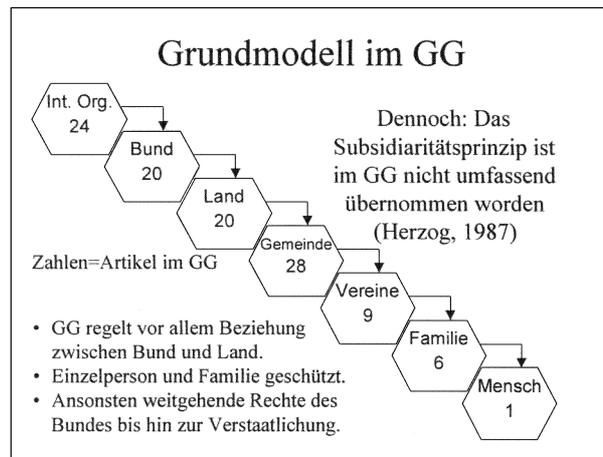


Abbildung 1: Ebenen im Grundgesetz

Es sind sehr viel mehr Ebenen bzw. Elemente in der Hierarchie möglich, das sieht man schon am Grundgesetz. Wenn man sich die Reihenfolge der Artikel im GG anschaut (Abbildung 1), dann könnte man fast annehmen, die Mütter und Väter des GG gingen entsprechend dem Subsidiaritätsprinzip die Hierarchie von unten nach oben durch. Einzig die Gemeinden fallen ein bisschen aus dem Rahmen. Auf jeden Fall ergibt sich im Verhältnis von zwei Ebenen immer ein *oben* und ein *unten*.

1.3.1 Beziehungen zwischen oben und unten

Es macht Sinn, erst einmal von einer Zweistufigkeit auszugehen, weil dies das Subsidiaritätsprinzip am besten abbildet. Die in der Literatur diskutierten Modelle zur Subsidiarität unterscheiden sich nicht generell.

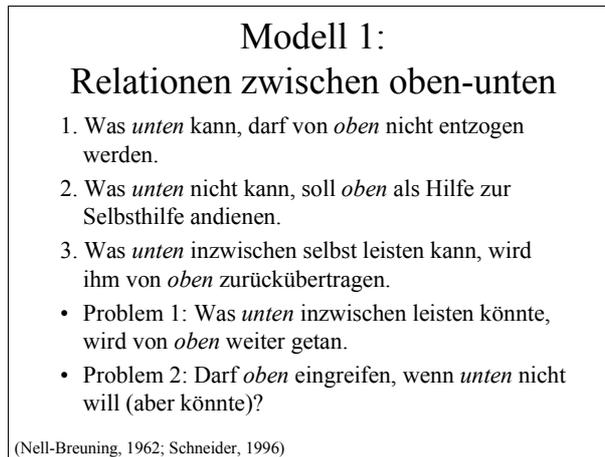


Abbildung 2: Modell 1 (Ursprungsmodell)

In Abbildung 2 sind drei bereits diskutierte Merkmale des Subsidiaritätsprinzips zusammengefasst (Schneider, 1996). Dieser relationale Charakter des Begriffes Subsidiarität wurde bereits von Giordano (1994, S. 137) hervorgehoben. So sollte es funktionieren. Allerdings treten in der Praxis zwei Probleme auf, die immer wieder zu Diskussionen führen (s. Abbildung 2). Wenn man davon ausgeht, dass *oben* nur zeitweise hilft oder unterstützt, dann bedeutet dies, bei wieder erlangter Funktion, dass die untere Ebene diese Aufgabe wieder übernimmt. Es widerspricht daher dem Subsidiaritätsprinzip, wenn die obere Ebene die Aufgaben nicht wieder nach unten abgibt. Ein anderer problematischer Fall ist darin zu sehen, dass die untere Ebene entscheidet, etwas nicht zu tun, obwohl sie es von den Ressourcen her gesehen könnte. Es würde auch in diesem Falle gegen das Subsidiaritätsprinzip verstoßen, wenn die obere Ebene eingreift, nur weil dieser die Haltung und Entscheidung der unteren Ebene nicht passt. In beiden Fällen wird die problematische Rolle der höheren Ebene angesprochen.

Auf diese zwei Seiten einer Medaille hat bereits Nell-Breuning (1962) hingewiesen: Der positive Aspekt ist, dass Beistand geleistet werden soll, der negative tritt dann ein, wenn Selbsthilfe auf der unteren Ebene nicht ermöglicht wird, weil die höhere Ebene zu viel macht. Also: Wie weit reicht der Anspruch von *unten* nach *oben*? Wie weit darf *oben* eingreifen? Für Nell-Breuning sind die wesentlichen Kriterien die Natur der Sache und das *bonum commune* – das Gemeinwohl, in unserem Fall: das Gemeinwohl einer Universität. Im Übrigen greife hier das Solidaritätsprin-

zip, also die Verbundenheit und Abhängigkeit des einzelnen in Gemeinschaften.

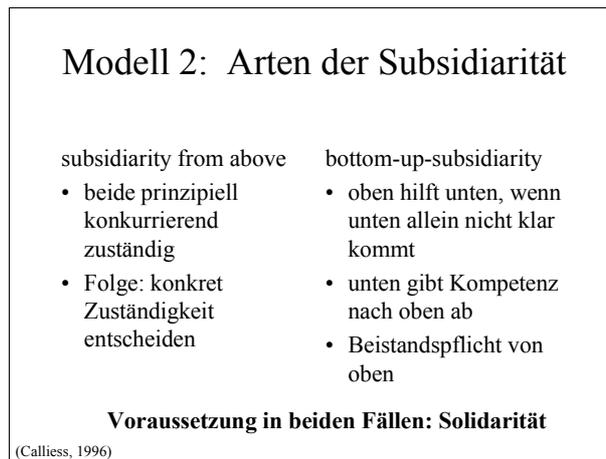


Abbildung 3: Erweiterung durch Calliess (1996)

Dies trifft genau den jüngeren Ansatz von Calliess (1996; Abbildung 3), der im zweiten Modell zwei Arten von Subsidiarität unterscheidet. Beide Modelle setzen Solidarität und Absprache voraus. Leitbild, Gemeinwohl und Solidarität – hier deutet es sich schon an, wie wichtig die *soft factors* bei der Leitung einer Universität sind.

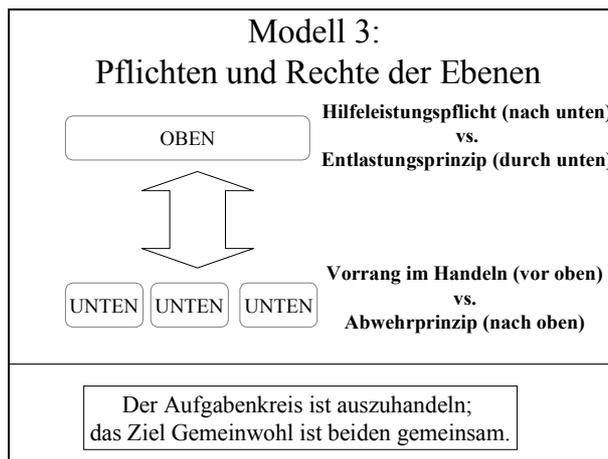


Abbildung 4: Modell nach Hüglin (1994)

Dies führt uns zu Hüglin (1994), in dessen präziserem dritten Modell ein echter Austausch stattfindet (Abbildung 4): *Beide* Ebenen delegieren, die eine die Kompetenz nach oben, die andere den Auftrag, etwas zu tun, wobei der letzte Punkt meist sehr umstritten ist.

Bei allen drei Modellen zum Subsidiaritätsprinzip ergeben sich ethische Anforderungen und der Zwang zur Absprache, der – missverstanden – leicht zur Blockierung von weiteren Entwicklungen führen kann, wenn man andere Gebote wie Solidarität usw. vernachlässigt. Das Verhältnis zwischen oben und unten ist also nicht unproblematisch. Aus diesem Verhältnis ergeben sich Pflichten und Rechte der beiden Ebenen.

1.3.2 Obere Ebene

Die obere Ebene (Leitung der Universität) ist notwendig: Geser (1994, S. 177) arbeitete heraus, dass man gerade bei der Anwendung des Subsidiaritätsprinzips eine starke obere Ebene braucht. Das Verhältnis zwischen beiden Ebenen ist allerdings eindeutig zu Gunsten der unteren Ebene (Institute, Lehrinstitute) und gegen eine übermächtige Zentralinstanz formuliert. Eine wichtige Frage bleibt aber noch offen: Verteilt *oben* echte Entscheidungskompetenzen oder nur den Auftrag zur Ausübung von Tätigkeiten? Und weiter: Gibt es für diese Ausübung eine verbindliche Grenze oder eine freiwillige Selbstbeschränkung?

Oft wird mit der oberen Ebene etwas Negatives suggeriert. Dies ist aber falsch. Die obere Ebene hat dann ihre Berechtigung, wenn sie z.B. durch Wahlen demokratisch legitimiert ist. Die untere Ebene schafft sich also die obere, weil sie z.B. für ihre Interessen mehr Durchschlagskraft braucht. Im Rahmen der EU hat übrigens die Gemeinschaft den Nachweis zu erbringen, warum sie tätig werden muss. Dabei muss sie nach Art. 3b das Intensitätskriterium berücksichtigen, was soviel heißt wie die Wahrung der Verhältnismäßigkeit der Mittel. Dies bedeutet, dass Aktionsmittel gewählt werden müssen, die am wenigsten zwingend sind und nicht zu einer Überregulierung führen dürfen (Hrbek, 1995, S. 132).

Man kann aus anderen Zusammenhängen lernen: So spricht man z.B. von der Nachrangigkeit des Staates. Diese Rollenzuweisung ist aber, wenn auch richtig, für den Staat nicht einfach. Denn Subsidiarität steht im Gegensatz zur Souveränität, weil letzteres ein Machtzentrum fordert, das absolut überlegen ist (Buttiglione, 1994, S. 60). Der Staat ist der Souverän in allen Dingen, weil das Volk sich den Staat schafft. Dieser Begründungszusammenhang wird allerdings kaum auf die Universitätsleitung übertragen werden können, weil über ihr ja tatsächlich der Souverän steht.

Der Staat muss deshalb kontrolliert werden: Hüglin (1994, S. 115) weist im Zusammenhang mit der Europadiskussion darauf hin, dass Subsidiarität in Gefahr laufe, »als Feigenblatt für egoistischen Machtmiss-

brauch der starken über die schwächeren Gemeinschaften missbraucht zu werden.« Diesen Missbrauch kennt man auch innerhalb Deutschlands: Der Staat ist für manches Problem mit verantwortlich, gibt aber die Lösung nach unten ab. Man denke nur an die Rückführung des Sozialstaates an die dementsprechend zunehmende Belastung der Kommunen usw. Der Ruf nach dem Subsidiaritätsprinzip blendet die strukturellen Erzeugungsbedingungen der Probleme aus (Heinze, Olk & Hilbert, 1988). Das Subsidiaritätsprinzip ist aber kein Ressourcenausschöpfungsprinzip, sondern die obere Ebene muss eine Vorleistung erbringen. Ein Beispiel der Verzerrung des Subsidiaritätsprinzips ist z.B. darin zusehen, dass die Sozialhilfe dort zum Regelfall geworden ist, wo sie eigentlich gemäß des Subsidiaritätsprinzips nur im Ausnahmefall wirksam werden sollte. Insofern ist z.B. die Anschubfinanzierung für Forschungsanträge durch die Universitätsleitung davor zu bewahren, zum Regelfall zu werden.

1.3.3 Untere Ebene

Die obere Ebene hat ein großes Interesse an der Existenz der unteren Ebene (Institute, Lehreinheiten). Geser (1994) arbeitete drei Gründe heraus: Zum ersten ist auf der unteren Ebene dichtere Interaktion, schnelle Koordination und eine bessere Sozialkontrolle möglich. Je mehr man organisiert, desto eher brauche man die untere Ebene. Zum zweiten legitimiere sich das Gesamtsystem durch die Motivation und auch Integrationsfähigkeit der unteren Ebene. Drittens könnten Teilsysteme wegen ihrer höheren Wahrnehmungsfähigkeit viel schneller auf eine sich verändernde Umwelt reagieren.

Wie findet man nun die kleinste Einheit, die untere Ebene? Es ist die, die zu eigenverantwortlichen Handeln fähig ist (Waschkuhn, 1995, S. 174). Eine Professur hat das Recht auf *eigenständige* Forschung und Lehre. Wer bestimmt aber, dass diese untere Ebene nicht in der Lage ist, ihren Aufgaben nachzukommen? Wer hat hier die Definitionsmacht: der Fachbereich oder über diesem die Hochschulleitung? Dieses ist ein ganz heikles Themengebiet, weil die akademische Freiheit so groß scheint, dass die untere Ebene in der Lage ist, sich Anforderungen von außen zu entziehen. Dieses Feld ist sensibel zu behandeln, denn Kreativität wächst vorwiegend in freier Umwelt, was aber auch ausgenutzt werden kann.

Wenn die untere Ebene alleine bestimmt, treten zwei Probleme auf: Der Ruf nach der oberen Ebene, der oft zu schnell oder zu früh erfolgt. Und: der Ruf, der zu spät erfolgt. Hier liegt die Gefahr der Selbstaussbeutung. Wenn oben bestimmt, dann ist diese Entscheidung oft sehr weit weg von den tatsächlichen Bedürfnissen. Dies sind die Gründe, warum man in zweistufigen Hierarchie noch eine mittlere Ebene einzieht.

1.3.4 Mittlere Ebene

Die Mittelinstanz (hier: Fachbereich) erläutert die Interessen des Einzelnen mit Kategorien, die für die obere Ebene interpretierbar sind. Die mittlere Ebene ist also ein Vermittlungsbereich (Waschkuhn, 1995, S. 175), der eingerichtet wird, um die Eigenrechte der unteren Ebene zu stärken (Höffe, 1994, S. 29). Prinzipien sind generell Betroffenennähe, Überschaubarkeit, Rückführung der Einflussnahme der oberen Ebene. Dabei tritt natürlich auch die Gefahr der Interessenverfälschung auf, die anstelle der Interessenvertretung tritt. Auch hier es ist möglich, dass Demokratie zur Diktatur der Mehrheit über die Minderheit wird.

Diese neue mittlere Ebene hat vielleicht auch Nachteile, wie Asam (1995) anmerkt: Die Wohlfahrtsverbände, um ein empirisches Beispiel heranzuziehen, mussten sich gegenüber dem öffentlichen Träger abgrenzen und besetzten die Felder Selbst- und Laienhilfe. Dadurch kam es aber (1) zu einem Rückgang des Ehrenamtes und einem Zerfall der kleinen sozialen Netze, (2) verlor der öffentliche Träger den Blick auf den tatsächlichen Bedarf des Selbsthilfebereichs. Für den universitären Bereich interpretiert würde dies bedeuten, dass der Fachbereich, um die eigene Existenz zu markieren, beginnt, Aufgaben der unteren Ebene zu übernehmen, sie also damit zu entwerten. Mehrheiten im Fachbereich können so einzelne Aktivitäten eher ersticken als ermutigen. Dieser Gefahr wird dadurch verstärkt, dass – wie in der Empfehlung des 183. Plenums der HRK zu lesen – Fachbereiche im Wettbewerb zueinander stehen sollen. Damit können ja aber nur Fachbereiche aus gleichen Fächern und unterschiedlichen Universitäten gemeint sein (auf dieses Problem hat schon Eichhorn, 1998, hingewiesen). Fachbereiche einer Universität in den Wettbewerb zu stellen, unterschlägt fachspezifische Traditionen und Regelungen.

Man sieht also, dass eine Mittelinstanz ähnlicher Kritik ausgesetzt ist wie die obere Ebene im Zwei-Ebenen-Modell: Auch die mittlere Ebene bedarf der Kontrolle. Es muss daher auch Kennzeichen einer partnerschaftlichen Struktur sein, seine Partner als gleichberechtigt anzusehen und den konstruktiven Dialog zu suchen. Ziel ist ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Der Bedürftige (der forschende und lehrende Mitarbeiter) wird zum Kunden. Nun stellt sich allerdings erneut die Frage, wie die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zu Stande kommt. Es deutete sich schon an: durch Aushandeln.

1.3.5 Weg: Aushandeln

Voraussetzung von Subsidiarität ist nach Nell-Breuning wie bereits genannt das Gemeinwohl und nach Hüglin (1994) die Einvernehmlichkeit, sonst können Aufgaben nicht nach oben abgegeben oder irgendjemand

von oben verpflichtet werden. Der Konsens ist unter den Gemeinschaftsmitgliedern nach Althusius, dem großen Vordenker des Subsidiaritätsprinzips, nur möglich, wenn zudem Selbstgenügsamkeit greift. Nur so sei sozialer und regionaler Ausgleich möglich. Hüglin (1994, S. 114) ergänzt: »Subsidiarität ist kein Freibrief für die Maximierung von Eigeninteresse« und auch kein Feigenblatt für egoistischen Machtmissbrauch. Die ungleiche Finanzausstattung von Universitäten bzw. von Fachbereichen innerhalb einer Universität könnte vor diesem Hintergrund diskutiert werden.

Das Subsidiaritätsprinzip ist ein Ordnungsprinzip für die Ausübung von Zuständigkeiten und nicht für die Zuweisung von Zuständigkeiten (Hrbek, 1995, S. 124). Das Subsidiaritätsprinzip darf nicht herangezogen werden, um das Entscheidungsverfahren zu blockieren; es ist lediglich ein Entscheidungskriterium. In der Praxis tun sich drei Bereiche von Zuständigkeiten auf: die Gemeinschaftszuständigkeiten, die Zuständigkeiten der unteren Ebene und konkurrierende Zuständigkeiten (zwischen oben und unten).

Es ist offenbar nicht einfach, die Relationen zwischen den Elementen eindeutig festzulegen. Ob es zwei, drei oder mehr Ebenen in der Hierarchie sind, ist eigentlich gleichgültig. Die Fragen sind: Wer entscheidet über das Gesamtsystem? Und: Wer entscheidet über die Kompetenz- und Ressourcenverteilung? Die Planungshoheit und die Gesamtverantwortung liegt unbestritten bei der Universitätsleitung, weil sie durch Gesetz und Wahl legitimiert ist.

Entscheidet die Universitätsleitung alleine, dann sichert sie damit zwar ihre Rolle, aber das Subsidiaritätsprinzip ist dahin. Tut es das soziale Teilsystem (Fachbereich usw.), dann verliert die Universitätsleitung ihre Richtlinienkompetenz. In einer Demokratie ist die Frage schnell beantwortet: Die Wählerinnen und Wähler entscheiden durch Wahlen über das gewünschte Gesamtsystem. Ungeklärt bei diesem Modell ist allerdings der Einfluss der Lobbyisten, die es überall zu geben scheint, also auch innerhalb einer Universität.

Eine Entscheidung soll nach einem Vorschlag von Lang (in Münder & Kreft, 1990, S. 94) unter dem Einbezug aller gefunden werden und die Umsetzung soll vor Ort durch diejenigen geschehen, die es am besten können. Nun, dies klingt ja fast basisdemokratisch oder nach Platon Philosophenstaat und insofern für viele bedenklich oder utopisch. Es könnte aber gelingen, wenn sich die beteiligten Ebenen auf die Grundlagen ihres Handelns besinnen. Sie würden dann feststellen, dass sie in Zielsetzung und Aufgabenstellung gar nicht so weit auseinander sind (Calliess, 1996).

Es gibt aber auch Gründe, diesen Optimismus nicht zu vertreten. Es ist bekannt, wie der Staat das Subsidiaritätsprinzip missbrauchen kann

(»Subsidiarität heißt aber auch, dass die Frauen die Alten pflegen, die Kinder hüten und für den Behinderten von nebenan einkaufen gehen, während der Gatte selbstverständlich weiterhin arbeitet«; Kurbjuweit, Die Zeit vom 9.8.1996). Für die Universität umformuliert: Subsidiarität heißt aber auch, dass die Professoren ihre Briefe selber schreiben, usw.

Die Frage bleibt: Ist Sinn oder eine Vision oder ein Prinzip wie das Subsidiaritätsprinzip überhaupt administrativ reproduzierbar (Sachsse, 1990, S. 40)? Sind Normen, Symbole und Identitäten, die gemeinschaftliches Handeln auszeichnen, bildungspolitisch aktivierbar? Und wo liegen die Grenzen (Eingriff vom Staat wie Verkleinerung des Haushalts, usw.)?

Dennoch: Die notwendige wechselseitige Absprache ist nur dann möglich, wenn Partizipation, Vertrauen, solidarisch-kollektives Handeln und Gleichberechtigung zwischen den Ebenen herrschen. Ergebnisse dieser Absprachen sind nicht vorhersehbar oder gar systemtheoretisch zu begründen. Sie sind – wie Herzog in seiner direkten Art einmal schrieb: Willkür. Die Universität muss Ziele in Forschung und Lehre haben. Werden diese vor Ort durch Eigenkräfte erreicht, darf die Leitung nicht eingreifen. Wenn nicht, muss sie eingreifen.

Die Absprachen zwischen den Ebenen der Universität hat die positive Beantwortung der folgenden Frage zur Voraussetzung: Sind die beteiligten Personen in der Lage ein derartiges Modell zu leben? Spezifiziert:

- Fähigkeit zur Kommunikation,
- Fähigkeit zur Demokratie,
- Fähigkeit, bei einer Entscheidung zu unterliegen,
- Fähigkeit, sich solidarisch zu zeigen (etwas abgeben, damit ein anderer besser arbeiten kann),
- Fähigkeit, eine andere Meinung zu ertragen.

Auch die Transaktionsanalyse gibt Hinweise über das Verhalten in Aushandlungssituationen. Die Grundlage lautet »Du bist ok – ich bin ok«.

Tabelle 1: Optimales Verhalten in Aushandlungssituationen

Führungsstil	partnerschaftlich, der Situation angemessen
Verhaltensstil	sich informieren, sich erkundigen, Entscheidungen treffen, Entwicklungen fördern
Konfliktverhalten	Konflikte akzeptieren und als Chance betrachten
Grundhaltung	»Das wird schon werden.«
Botschaft	»Wir wägen ab und entscheiden darüber, was o.k. für uns beide ist.«
Beispielaussage	»Mir geht's jetzt/in dieser Angelegenheit so und so«, wie geht's Dir, und was können wir tun?«
Handlungsregel	Vereinbarungen einhalten

Führung ist ein altes pädagogisches Konzept, auch wenn in der Managementliteratur organisationswissenschaftliche und psychologische Interpretationen die Mehrheit haben. Erweitert wurde der pädagogische Zugang zu betrieblichen Phänomenen durch die neuen Konzepte wie Lernende Organisation oder Wissensmanagement, auch wenn in der Organisationslehre teilweise Trivialpädagogik als neueste Erkenntnis verkauft wird.

Zuletzt sei noch darauf hingewiesen, dass Konfliktsituationen durch Humor und Gelassenheit oft leichter gelöst werden können. Gelassenheit ist die Aufgabe, den richtigen Zeitpunkt für ein Handeln abzuwarten und das richtige Maß des Tuns einzuschätzen. Es ist eine Fähigkeit des »Loslassen-Könnens« von starren Vorstellungen und des »Zu-lassen-Könnens« von Neuem und Verwirrendem. Es ist eine aktive Passivität.

Unter dem Subsidiaritätsprinzip zu leben bedeutet also: Fähig sein zum Führen anderer und sich selbst. Wo wird dies bei Berufungsverfahren geprüft?

2 Die Universität als untere Ebene

Für den Falle der Innensteuerung einer Universität wurde das Subsidiaritätsprinzip herangezogen. Man könnte vor diesem Hintergrund auch die Rolle der Universität innerhalb eines Bundeslandes interpretieren (also: die Universität als untere Ebene). Das Subsidiaritätsprinzip in seiner ursprünglichen Formulierung setzt eine vertikale Struktur voraus. Die Beziehungen zwischen anderen Systemen, die auf horizontaler Ebene liegen, sind durch das Subsidiaritätsprinzip nicht zu beschreiben, darauf haben Nell-Breuning (1962) und Herzog (1963) deutlich hingewiesen. Obwohl im schulischen Bereich durchaus noch monarchistische Strukturen zu erkennen sind, ist die Universität (als meist weltoffenes System einer Risikogesellschaft, Beck) in ihrem Außenverhältnis nicht mehr nur durch hierarchische Muster zu beschreiben.

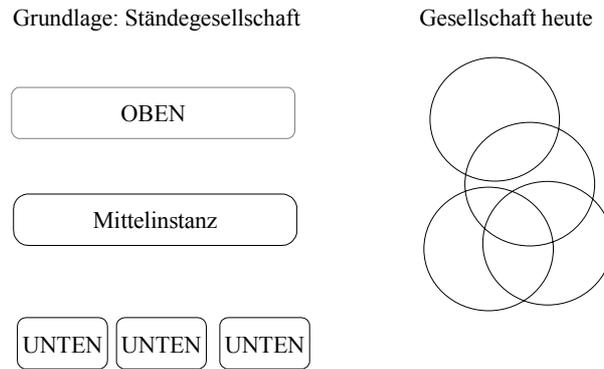


Abbildung 5: Ist unsere Gesellschaft noch hierarchisch?

Es wäre nicht sinnvoll, starr an bestimmten Strukturen festzuhalten. Herzog (1963) zeigte bereits die Problematik auf, wenn neue Aufgaben auf alte Strukturen treffen (Abbildung 6). Während innerhalb einer Universität noch mit alten (dies heißt nicht zwingend: überholten) Strukturen gearbeitet werden kann, werden die Außenbeziehungen durch neue Einrichtungen wie Evaluationsagentur oder Akkreditierungsagentur neu definiert.

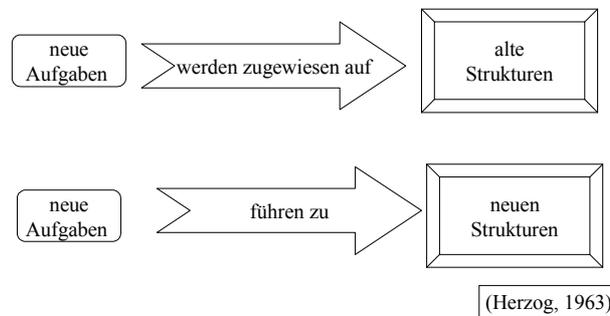


Abbildung 6: Neue Aufgaben führen zu neuen Strukturen

Insofern muss die Rolle der Universität in einem Bundesland mit einem weiteren und flexibleren Konzept wie das des Subsidiaritätsprinzips beschrieben werden. Die Reflexionsbasis soll die Selbstorganisation sein, weil Universitäten im Gegensatz zu den Ebenen ihres Innenlebens Körperschaften öffentlichen Rechts sind. Die Grundannahme des Hierarchiemodells, das dem Subsidiaritätsprinzip immanent ist, greift hier nicht so prägnant.

2.1 Was kann die Systemtheorie leisten?

Es ist sinnvoll, streng von der klassischen Definition eines Systems auszugehen, wie sie in Abbildung 7 zu sehen ist.

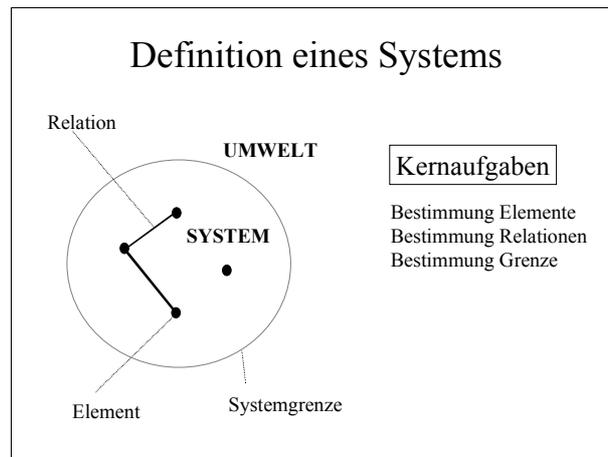


Abbildung 7: Definition eines Systems

Im Falle der Diskussion um das Subsidiaritätsprinzip haben wir es mit einem hierarchischen System zu tun. Das bedeutet, dass Systeme ihrerseits Bestandteil eines höheren Systems sind. Prinzipiell kann man jedes Phänomen systemtheoretisch beschreiben. Dies macht aber nur dann Sinn, wenn sich durch die Beschreibung ein Erkenntniszuwachs einstellt. Dann lohnt sich der Aufwand. Systemtheorie ist an sich alt. Im Bereich der Organisationsentwicklung kann man ein Auftauchen immer neuer Managementkonzepte beobachten. Die Systemtheorie ist dagegen kein Trend, sondern inzwischen etabliertes Werkzeug, um Probleme zu lösen (v. Saldern, 1999).

Die Systemgrenze einer Universität zur ihrer eigenen Umwelt wird immer wieder neu definiert. Aktuelle Diskussionen sind: Kooperation mit neuen Institutionen (Evaluation, Akkreditierung), teilweise finanztechnische Abkoppelung (Globalhaushalt), Ablösung von Teileinheiten (Outsourcing, Transferstelle), usw. Die Frage, ob dies alles sinnvoll ist, soll hier nicht diskutiert werden. Wichtig ist nur, dass diese Schritte begründet sind, denn sie haben Folgen für das Innenleben einer Universität.

2.2 Selbstorganisation

Selbstorganisation ist im Prinzip das Gegenteil von Fremdorganisation. Fremdorganisierte Systeme sind nach Probst »statisch, starr, formerhal-

tend, hierarchisch, herrschaftsorientiert, zentralistisch, reduktionistisch und machbarkeitsorientiert" (Probst, 1987, S. 13). Derartigen Systeme nehmen Veränderungen in ihrer Umwelt nicht wahr. In der Praxis gibt es allerdings Mischformen zwischen Selbst- und Fremdorganisation. Eine Universität wird nie völlig frei von Vorgaben sein, die reine Unabhängigkeit ist schon durch das Empfangen von Geldmitteln eingeschränkt. Ein Mehr an Selbstorganisation für die Universitäten bedeutet zudem ein Mehr an Fremdorganisation im Binnenverhältnis: Neue Freiheiten bedeuten meist immer neue Aufgaben. Die damit verbundenen Konsequenzen sind am besten zu erläutern, wenn man die Elemente der Selbstorganisation näher diskutiert: Selbstreferenz, Autonomie, Komplexität und Redundanz.

2.2.1 Selbstreferenz

Das erste Kennzeichen selbstorganisierender Systeme ist die Selbstreferenz. Auch hier kann man diesen Begriff dem der Fremdreferenz gegenüberstellen. Die Frage ist, von was man das eigene Handeln abhängig macht. Kommt das eigene Handeln aus sich selbst heraus oder wird das eigene Handeln durch äußere Vorgaben notwendig? Während man noch vor wenigen Jahren das eigene Handeln von staatlichen Vorgaben ableiten konnte, ist derzeit (aber immer noch in Grenzen) mehr Selbstverantwortung, Selbsterzeugung und Selbsterhaltung gefragt. Veränderungen der letzten Jahre lassen sich so deuten, dass die Universitäten freier wurden in der Wahl der Mittel, gleichzeitig wurden allerdings die Mittel eingeschränkt und die inhaltlichen Ziele stärker kontrolliert (Näheres s.u.).

2.2.2 Komplexität

Das zweite Charakteristikum sich selbstorganisierender Systeme ist ihre Komplexität. Der Wechsel von einfachen hierarchischen Systemen zu deren partiellen Auflösung macht die Situation wenig überschaubar. Es macht für die weitere Diskussion Sinn, die beiden Begriffe Komplexität und Kompliziertheit kurz voneinander abgrenzen: Wenn ein System viele Elemente und Relationen hat, dann ist es kompliziert. Komplex ist ein System dann, wenn es sich über die Zeit verändert. So weist Eichhorn (1998) also nicht nach, dass die Struktur der Universität komplex ist, sondern dass sie kompliziert ist. Komplexität ergibt sich erst aus der Veränderung. Dadurch wird die Situation aber nicht gerade vereinfacht. Wenn wir also nach situationsangepassten und veränderlichen Lösungen im Hochschulbereich suchen, dann *erhöhen* wir die Komplexität. Genau dies ist eine Forderung des Systemtheorikers v. Förster: Erhöht die Komplexität! Er steht damit diametral gegen Luhmann, der ja eine Reduktion von Komplexität fordert. Dies bedeutet aber, dass vor Ort Handeln

schwieriger wird. Aus diesem Grunde werden die Stabsstellen erweitert (z.B. Planung eines dritten Vizepräsidenten). Subsidiarität bedeutet auch ein »differenziertes Problembewusstsein, gepaart mit Interesse und Empathie, gerichtet gegen Resignation, Isolation und Apathie« (Waschkuhn, 1995, S. 173), wobei erneut Führungsqualitäten angesprochen sind.

2.2.3 Redundanz

Das dritte Charakteristikum ist die Redundanz. Dies ist die mehrfache Absicherung der Funktionen eines Systems. Insbesondere muss in Systemen der Informationsfluss sichergestellt werden. Dies ist ein sehr wichtiges Charakteristikum, das oft übersehen wird. Deshalb stehen Systemtheoretiker dem *lean management* sehr kritisch gegenüber. Natürlich kann man durch Abbau von Redundanzen Geld einsparen, aber man schwächt auch die Funktionssicherung des Systems. In der Verwaltung werden Funktionen durch die geregelten Abläufe und durch die Funktion des »Vertreter im Amtes weitgehend gesichert.

2.2.4 Autonomie

Als letztes Charakteristikum sei die Autonomie genannt. Dieser Begriff wird auch herangezogen, um das Subsidiaritätsprinzip zu definieren, so z.B. im Funkkolleg Praktische Philosophie/Ethik (Band 2, S. 400), wo das Subsidiaritätsprinzip als Prinzip der Unterstützung autonomer Gemeinschaften bezeichnet wird. Dies ist eine moderne Definition, die allerdings die Frage aufwirft, ob es sich hier wirklich um autonome Teilsysteme handelt. Juristisch ist Autonomie die Befugnis einer Person des öffentlichen Rechts, ihre Angelegenheiten durch Erlass von Rechtsnormen selbst zu regeln. Insofern ist die Universität kein autonomes und daher auch kein sich selbst organisierendes System.

Autonomie

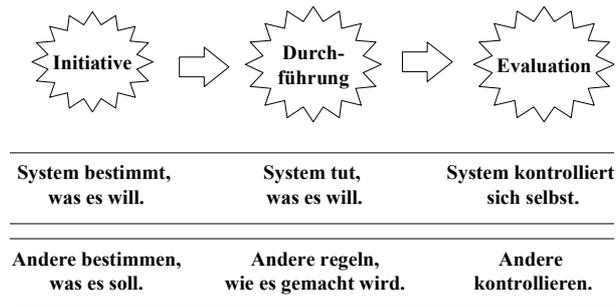


Abbildung 8: Autonomie in drei Bereichen

An drei Stellen kann man das Ausmaß der Autonomie bestimmen (Abbildung 8): Erstens daran, dass die Teilsysteme das Recht haben, ihre Ideen völlig frei zu entwickeln. Die Diskussion um die direkte berufliche Verwertbarkeit von Lehre und Forschung läuft dieser Form der Autonomie entgegen. Zweitens erkennt man Autonomie daran, dass das System eigene oder auch fremdgesetzte Ziele selbstständig in Taten umsetzen darf. Diese Form der Autonomie nimmt zu, wenngleich beobachtet werden kann, dass die Ziel-Mittel-Relation verschoben wird (Einsparmaßnahmen), was u.a. zu dem oft nicht ganz unberechtigten Vorwurf führt, dass im Grunde nur die Verwaltung des Mangels freigestellt sei. So ist also die Stärke in der Umsetzung abhängig von der Haltung des Staates. Und auch das dritte Kriterium für Autonomie kann nicht vollständig erfüllt werden: Die Evaluation ist nicht nur durch Selbstkontrolle gewährleistet, weil die ZEvA z.B. Fremdberichte anfertigen lässt.

Eine systemtheoretische Analyse der Universität zeigt also deutlich, dass sie nicht vollständig autonom und damit auch nicht völlig selbstorganisierend ist.

3 Konsequenzen für die Doppelrolle

Aber es lässt sich nicht abstreiten, dass der Staat – wie bereits betont – eine Verschiebung von der Fremd- zur Selbstorganisation vornimmt und auch die Basis (also die Universitäten) inzwischen lernt, sich selbst zu organisieren. Welche Konsequenzen ergeben sich daraus? Der Einfachheit halber soll wie zu Beginn wieder nur von zwei Ebenen ausgegangen werden.

Tabelle 2: Vier Konsequenzen für das Verhältnis obere und untere Ebene

	Verantwortung	Qualitätssicherung	Ressourcen	Beratung
obere Ebene	abgeben	Fremdkontrolle	geben	auf Wunsch geben
untere Ebene	annehmen	Selbstkontrolle	nehmen und erheben	anfordern

Zu den Bereichen im Einzelnen:

3.1 Verantwortung

Der Staat gibt mehr Verantwortung ab und die Universität nimmt mehr Verantwortung für sich in Anspruch. Für beiden Ebenen bedeutet der Aufbau einer »Verantwortungsgemeinschaft« (183. Plenum der HRK) ein Umlernen. Hintergrund ist neben finanziellen Erwägungen einmal ein anderes Menschenbild und zum anderen die Einsicht, dass Lösungen vor Ort besser gefunden werden können. Neben diesem Abgeben der Verantwortung (z.B. für den Finanzbereich) werden aber gleichzeitig neue Steuerungsinstrumente eingerichtet, die den Universitäten Verantwortung abnimmt, wie z.B. die Akkreditierungs- und Evaluationsagenturen in einigen Bundesländern. Die Gefahr liegt darin, dass die gewünschte Profilbildung der Universität durch die Akkreditierung verhindert wird: Ein Gutachtergremium aus dem vielleicht sogar gleichen Fach oder Fachgebiet könnte doch schnell starke Konkurrenz wittern. Der damit verbundene und angezielte Wettbewerb könnte dennoch tatsächlich zu einer stärkeren Profilierung der einzelnen Universität führen. Das relativ gleichförmige deutsche Hochschulsystem würde dadurch allerdings eines seiner größten Vorteile beraubt: der Übersichtlichkeit und Einschätzbarkeit. Eine Ebene höher gefragt: Wenn Profilbildung für den Wettbewerb so wichtig ist, wieso werden dann Standards anderer Länder übernommen? Man könnte doch dem deutschen Hochschulsystem sein Profil dadurch geben, dass man eben gerade nicht (wie bei der HRK zu beobachten) der Anglisierung nachkommt.

Auch wird diskutiert, dass die Universitäten sich die Studierenden selbst aussuchen dürfen. Der Sinn dieser Maßnahme, die übrigens einen erheblichen zusätzlichen Aufwand bedeutet, soll in der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit liegen. Wieso eigentlich? Wenn beliebte Universitäten (schöne Stadt, usw.) sich nur die Besten aussuchen dürfen, dann wird zwangsläufig der Wert der anderen Universitäten heruntergefahren. Wettbewerb hat Chancengleichheit zur Voraussetzung. Diese ist dann nicht gegeben.

Gleichzeitig wird diskutiert, den Universitäten auch mehr Möglichkeiten bei der Gestaltung der Professorengelälter zuzugestehen. Ein Grundgehalt und ein nach Leistung verhandelbarer Anteil sind hier ange-

dacht. Wieso wird damit eigentlich die Wettbewerbsfähigkeit der Universitäten befördert? Bisher im Landeshaushalt bevorzugte Universitäten können höhere Gehälter zahlen. Und die anderen Professoren müssen Leistung nachweisen und werden Modetrends folgen, die definiert sind durch die Geber von Drittmitteln. Unabhängige Forschung wird dadurch eingeschränkt. Gesetze wie *publish or perish* werden zukünftig auch in Deutschland Geltung beanspruchen können.

Bei all diesen Maßnahmen, die jede für sich genommen noch Sinn ergeben könnte, wird deutlich, dass sie teilweise kontraproduktiv zueinander stehen. Systemisches Denken bedeutet, Dinge im Zusammenhang zu sehen.

3.2 Sicherung der Qualität

Die Kontrolle im klassisch-bürokratischen Modell läuft über enge Tätigkeits- und Abfolgebeschreibungen wie z.B. im kameralistischen System, durch Genehmigung von Prüfungs- und Studienordnungen oder durch die Vorgabe des CNW. Eine Art Endkontrolle bedarf es nicht, weil das System selbst wenig Chance hatte, aus dem Ruder zu laufen (s. Abbildung 9).

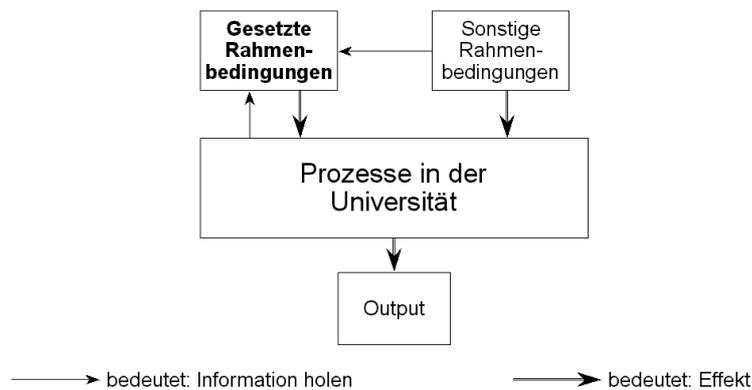


Abbildung 9: Kontrolle vorher

Gerade durch Delegation wird Kontrolle verstärkt notwendig. Kontrolle von außen, aber auch durch Mitarbeiter vor Ort. Man braucht Fremdkontrolle, um Missbrauch zu entdecken. Die Frage ist natürlich, wie weit hier der Aufwand getrieben werden soll. Ergebnisse des Rechnungshofes, so hilfreich diese für die Verwaltung auch sein mögen, beziehen sich nur auf die Sekundäraufgaben einer Universität.

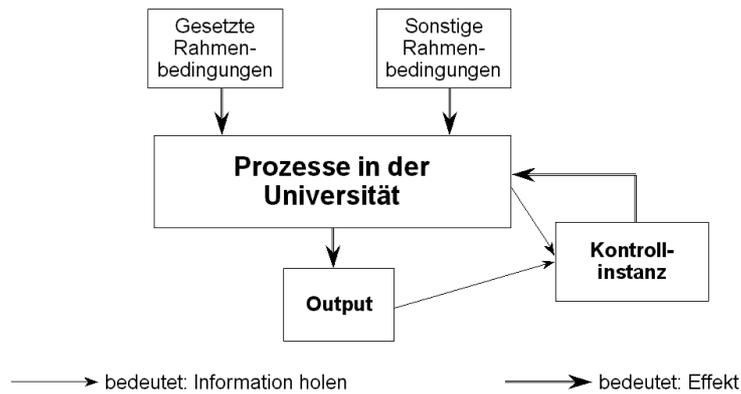


Abbildung 10: Kontrolle hinterher

In der neueren Diskussion im schulischen oder hochschulischen Bereich wird mehr Verantwortung delegiert und gleichzeitig die interne und externe Kontrolle (Evaluation) der primären Aufgaben hochgefahren. Dies ist ein notwendiges, aber auch (insbesondere für die obere Ebene) mutiges Vorgehen: Es werden durch die ZEvA (Niedersachsen) nach interner und externer Evaluation Mängel festgestellt werden, die noch nie so deutlich formuliert worden sind. Dadurch kommt die obere Ebene in einen Rechtfertigungs- und Zugzwang wie nie zuvor. Evaluation macht allerdings nur dann Sinn, wenn die Universität resp. der Fachbereich genug Mittel zur Verfügung hatte, um diese flexibel (also auch missbrauchsgefährdet) einsetzen zu können. Ein weiterer Bereich, der offenbar von dieser Verlagerung der Kontrollphilosophie nicht betroffen scheint, ist der CNW. Warum wird dieser nicht abgeschafft und der Universität überlassen, die Mittel fachgerecht einzusetzen?

Die Einführung stärkerer Kontrolle macht nur Sinn, wenn die Freiheitsgrade für die Universität erhöht werden. Generell ist aber zu fragen, wo denn eigentlich der Nachweis geführt ist, dass Universitäten ohne Evaluation schlecht arbeiten. Evaluation und Akkreditierung sind in einem System mit hoher Leistungsvarianz zwischen den Universitäten sinnvoll (z.B. USA). Dort ist es eine Hilfe zur Aufwertung universitärer Arbeit. Vor dem Hintergrund der deutschen Verhältnisse muss man es erst einmal als Abwertung verstehen. Dies ist ein Beispiel für die blinde Übernahme von Steuerungsinstrumenten, die in einem anderen Kulturbereich vielleicht Sinn machen.

Ein weiterer Diskussionspunkt ist die Einführung des MA/BA. Der BA vermittelt inhaltlich weniger als das jetzige Diplom, der MA kommt diesem schon nahe. Wo ist der Nachweis geführt, dass beim Abbau der Lehrinhalte durch Verkürzung eines Studiums die Qualität steigt? Die

Wirtschaft kann mit diesem Studienabschluss derzeit noch nichts anfangen. Weiterhin ist zu fragen, ob die Wirtschaft die Qualifizierungslücke durch Weiterbildung ausfüllen möchte.

3.3 Ressourcen

Wenn nun mehr Verantwortung nach unten abgegeben wird, dann muss der Staat auch Ressourcen nach unten abgeben. Der Globalhaushalt zieht ja ein Fülle von Verwaltungstätigkeiten mit sich, die erst einmal als neue Zusatzaufgabe verstanden werden muss und Mittel bindet. Da offenbar nur der Unesco, nicht aber dem durchschnittlichen deutschen Bildungspolitiker der Zusammenhang zwischen Bildungsinvestition und wirtschaftlicher Entwicklung bekannt zu sein scheint, wird sich wohl die finanzielle Lage in absehbarer Zeit nicht verbessern. Wenn die Ressourcenvergabe konsequent an Leistung von Lehre und Forschung gebunden sein wird (wie auch immer man das messbar machen will), dann ist zukünftig Bevorzugung einzelner Universitäten und Bestandschutz einzelner Universitäten nicht mehr zu halten.

Herzog weist allerdings darauf hin, dass Ressourcen nach dem Subsidiaritätsprinzip auch auf der unteren Ebene zu erheben seien (Herzog, 1963). Der alleinige Ruf nach oben genügt also nicht. Nun ist ja aber gerade im universitären Bereich schon lange Tradition, Drittmittel einzuwerben. Das Problem ist allerdings, dass bestimmte Arten von Mitteln der Universität nicht zu Gute gehalten werden (z.B. persönliche Honorare), obwohl ja gerade diese ein Ausweis für die Qualität der Arbeit sind. Auch die Bitte um den Einsatz in schwierigen Gebieten z.B. durch die GTZ wird kaum noch einer nachkommen, wenn jegliches Honorar unmöglich gemacht wird. Diese Politik widerspricht sich ja mit z.B. der Idee, Professorengelälter leistungsorientiert zu vergeben.

Mit dieser Mitteleinwerbung – gleichgültig, ob die Mittel von der öffentlichen Hand oder anderswo herkommen – sind allerdings Gefahren verbunden: Anpassungsdruck an vielleicht fremde Interessen, Bürokratie, verdeckte Instrumentalisierung, Minderung von Symptomen statt Abbau der Mängel, usw.. Dies alles wird zudem dadurch gefördert, dass in den Globalhaushalt (vermutlich) immer wieder durch Einsparungen eingegriffen werden. Diese Unsicherheit läuft auch einer der Voraussetzung der Akkreditierung neuer Studiengänge: Die Universität soll verbindlich erklären, dass Ressourcen zur Verfügung stehen (s. 109. Plenarsitzung der HRK, Bericht des Präsidenten). Wie soll das aber möglich sein, wenn immer wieder von oben eingegriffen wird. Mittelfristige Nachwuchsförderung ist unter den gegebenen Umständen mehr dem Zufall als einer sinnvollen Planung unterworfen.

Geradezu zu einer Satire wird es, wenn die Mittelzuweisung an die Forschungsleistung gekoppelt wird. Dieses an sich überlegenswerte Kriterium macht keinen Sinn, wenn man gleichzeitig darüber diskutiert, das Lehrdeputat im Lehramtstudiengang zu erhöhen (was ja zwangsläufig zu einer Verminderung der Forschungsleistung führt). Systemisch zu denken bedeutet auch, Überlegungen abzustimmen und Weitsicht zu zeigen.

3.4 Stärkung der Beratung und Professionalisierung

Man muss deutlich sehen, dass durch die Übertragung von Verantwortung generell und auch von Ressourcen, die unteren Ebenen oft überfordert werden. Deshalb muss *oben* Beratung anbieten, die abgerufen werden kann. Fehlende Kompetenz der unteren Ebene ist oft Grund für die obere Ebene, eine Dezentralisierung abzuwehren. Es darf allerdings keine Zwangsberatung sein. Wenn Beratung kollegial verläuft und erfolgreich ist, dann wird sie auch gewollt. Die untere Ebene unterliegt also dem Zwang, sich zu professionalisieren. Das beginnt bei der Findung von Zielen oder durch Einführung einer Partizipativen Mitarbeiterführung usw.. Die Frage ist, wie man derartige Anforderungen im Bereich der Hochschullehrerbiographie verankern kann. Derzeit liegt der Schwerpunkt der Auswahl von Hochschullehrern (neben weiteren außerfachlichen Kriterien) auf Forschung, wenig auf Lehre und gar nicht auf Selbstverwaltung. Wenn neue Aufgaben zunehmend delegiert werden, z.B. wenn Mitarbeiter/-innen im Sekretariat plötzlich Buchhaltung beherrschen müssen, dann müsste das Einkommen nach BAT entsprechend angepasst werden. Dies wird derzeit nicht so gesehen.

3.5 Paradoxie Dezentralisierung

Subsidiarität und Selbstorganisation dürfen nicht mit Dezentralisierung verwechselt werden (Vilmar & Runge, 1986). Oft wird sogar die Dezentralisierung als Gegenteil von Zentralisierung verstanden. Das Verhältnis zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung ist aber keineswegs substitutiv (Abbildung 11), sondern komplementär. Die Umfänge zentralisierter und dezentralisierter Kontrolle sind zwei voneinander unabhängig variierende Dimensionen (Geser, 1994, S. 171).

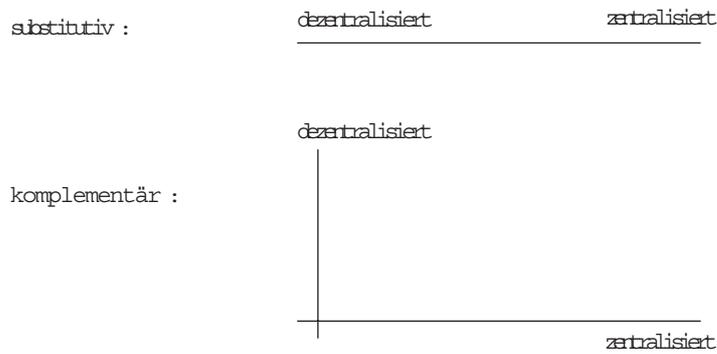


Abbildung 11: Zum Verhältnis von Dezentralisierung und Zentralisierung

Dezentralisierung setzt sogar eine starke Zentrale voraus (scheinbares Paradox). In den letzten Jahren wird besonders viel dezentralisiert, weil es die neue Technologie erlaubt. Die Kontrolle liegt aber immer noch bei einer kleinen, starken Zentrale. Zentralisierung und Dezentralisierung nehmen immer dann gleichläufig zu, wenn das Gesamtsystem den Teilsystemen nicht nur ein Ausführungshandeln, sondern auch ein Entscheidungshandeln zugesteht (Geser, 1994, S. 84). Insofern darf die Stärkung von Hochschulleitung und Dekanaten nur dadurch begründet werden, dass deren Untergliederungen (Fachbereiche bzw. Institute) gleichzeitig ein Mehr an Freiraum gewinnen. Sonst droht ein Rückfall in die starre Ordinariatenuniversität.

4 Fazit

Die Systemtheorie kann den Blick schärfen, um die Gefahren des Ge- und Missbrauchs des Subsidiaritätsprinzips und politischer Entscheidungen zu erkennen. Der Mangel in der bisherigen Diskussion um die Hochschulsteuerung ist z.B., dass die Effekte von Einzelaktionen in ihrer Gesamtheit noch nicht genügend gewürdigt werden. Der allgemeine Trend, Universitäten unter rein betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu betrachten, nimmt ihr die typisch deutsche Identität und verstößt zudem gegen die Erkenntnis, dass Wirtschaftlichkeit nur eine Nebenbedingung und nicht »bestimmendes Element des wissenschaftlichen Zielsystems« ist (Selmayr, 1999). Der Verweis auf das vermeintlich so gute amerikanische Bildungssystem mit den Privatuniversitäten könnte durchaus mit dem Blick nach Japan relativiert werden, wo die staatlichen Universitäten besser sind als die privaten.

Die Zukunft wird uns in eine neue Bürgergesellschaft führen, die u.a. durch ein neues Verhältnis zwischen Staat und Bürger gekennzeichnet sein wird in Richtung Enthierarchisierung, Einbau und Stärkung der intermediären Gewalten und einer höheren Bürgeraktivierung. Diese Prozesse werden auch die deutsche Universität erfassen, wobei noch nicht klar ist, ob diese Prozesse positiv bewertet werden können. Organisationen wie die Universitäten müssen die Herausforderungen annehmen durch Akzeptanz der zunehmenden gesellschaftlichen Komplexität, durch mehr Flexibilität und Komplexität im Inneren. Mehr Selbstorganisation bedeutet einen höheren Aufwand an Selbstverwaltung. Bei gleichbleibendem Stand der Ressourcen bedeutet dies Abbau von Lehre und Forschung.

Im Übrigen scheint der ganze Innovationsprozess entgegen allen Erfahrungen positiv verlaufender Organisationsentwicklung den Fehler zu begehen, die Betroffenen nicht mit einzubeziehen. Wenn man konsequent nach dem Subsidiaritätsprinzip den Gedanken des Dienens verfolgt, dann bedeutet dies, dass Fachbereich und Universitätsleitung unter dem Aspekt von Gerechtigkeit und Solidarität die unterste Ebene um Stellung bitten muss.

Literatur

- Asam, W. H. (1995): Subsidiarität durch Selbsthilfe, in: Asam, W. H./Heck, M (Hrsg.), Subsidiarität und Selbsthilfe; München, S. 14-35.
- Buttiglione, R. (1994): Eine philosophische Interpretation des sozialetischen Prinzips der Subsidiarität, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: ein interdisziplinäres Symposium, Baden-Baden, S. 47-62.
- Calliess, C. (1996): Subsidiaritäts- und Solidaritätsprinzip in der Europäischen Union, Baden-Baden.
- Eichhorn, P. (1998): Modelle zur Steuerung von Universitäten, *Forum*, 1-11.
- Geser, H. (1994): Subsidiarität im gesellschaftlichen Wandel, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: eininterdisziplinäres Symposium, Baden Baden, S. 163-192.
- Giordano, C. (1994): So viel Staat wie nötig, wo wenig Staat wie möglich: Ein interkultureller Vergleich, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: ein interdisziplinäres Symposium, Baden Baden, S. 133-162.
- Häussler, I. (1990): Anmerkungen zu: Neue Subsidiarität, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 123-125.
- Hafen, T. (1994): Zusammenfassung der Diskussion, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: ein interdisziplinäres Symposium, Baden Baden, S. 119-132.
- Heinze, R. G/Olk, T./Hilbert, J. (1988): Der neue Sozialstaat, Freiburg.
- Herzog, R. (1987): Subsidiaritätsprinzip, in: Herzog, R. et al. (Hrsg.), Evangelisches Staatslexikon (Bd. 2), Stuttgart.
- Herzog, R. (1990): Subsidiaritätsprinzip und Staatsverfassung (1963), in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 211-240.

- Höffe, O. (1994): Subsidiarität als staatsphilosophisches Prinzip?, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: ein interdisziplinäres Symposium, Baden-Baden, S. 19-46.
- Hrbek, R. (1995): Das Subsidiaritätsprinzip in der Europäischen Union – Bedeutung und Wirkung für ausgewählte Politikbereiche, Baden-Baden.
- Hüglin, T. O. (1994): Althusius – Vordenker des Subsidiaritätsprinzips, in: Riklin, A./Batliner, G. (Hrsg.), Subsidiarität: ein interdisziplinäres Symposium, Baden-Baden, S. 97-118.
- Mann, M. (1990): Subsidiarität, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 87-96.
- Münder, J. (1990): Neue Subsidiarität: Ausgangslagen und Perspektiven, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 72-81.
- Münder, J./Kreft, D. (1990): Einführung: Subsidiarität heute, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 7-11.
- Nell-Breuning, O. v. (1962): Subsidiaritätsprinzip in: Görres-Gesellschaft (Hrsg.), Staatslexikon, Freiburg.
- Probst, G. J. B. (1987): Selbst-Organisation, Berlin.
- Saldern, M. v. (1999): Grundlagen der systemischen Organisationsentwicklung, Hohengehren.
- Sachsse, C. (1990): Zur aktuellen Bedeutung des Subsidiaritätsstreits der 60er Jahre, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 32-43.
- Selmayr, G. (1999): Einleitende Worte. Fortbildungsseminar des Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der deutschen Universitätskanzler, Karlsruhe.
- Schellhorn, W. (1990): Statement: Wo bleibt der Klient?, in: Münder, J./Kreft, D. (Hrsg.), Subsidiarität heute, Münster, S. 96-97.
- Schneider, L. (1996): Subsidiäre Gesellschaft – erfolgreiche Gesellschaft, Paderborn.
- Vilmar, F./Runge, B. (1986): Auf dem Weg zur Selbsthilfegesellschaft?, Essen.
- Waschkuhn, A. (1995): Was ist Subsidiarität?, Opladen.