

Neuer Akteur



Foto: Centrum für Hochschulentwicklung

Detlef Müller-Böling

Über die Gründung eines allgemeinen deutschen Fakultätentages ist in der DUZ 15-16/2000 berichtet worden. Jetzt hat sich der Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung zu Wort gemeldet. Seiner Auffassung nach ist die Initiative der Fakultäten ein erfreuliches Zeichen.

Von Detlef Müller-Böling

Es sieht so aus, als würde heftigeren in der deutschen Hochschulpolitik. Das ist an sich nichts Besonderes. Bemerkenswert ist jedoch, dass mit dem allgemeinen deutschen Fakultätentag ein neuer Akteur die Bühne betritt – und das ist gut so. Denn wo die Zukunft der Hochschulen das Thema ist, hat niemand die Wahrheit für sich gepachtet. Dass die Dekane sich jetzt engagieren, ist notwendig und erwünscht; denn es gibt keine simplen Lösungen und einfachen Antworten in der 'fröhlichen Wissenschaft', für die die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel charakteristisch ist.

Ein Ruck, kein Riss geht durch die Gelehrtenrepublik. Und wo es ruckt, da knirscht es auch. Allerdings sollte man nicht dort Gegensätze aufbauen, wo keine sind. Fakultäten sind die 'Grundeinheiten', die Träger fachlicher Kompetenz, die nicht von außen administriert und von oben reglementiert werden dürfen. Kein Rektor oder Präsident würde dies bezweifeln, gerade auch kein 'starker'. Seine 'Stärke' bezieht er aus der Fähigkeit, nicht zu intervenieren, wo es unmittelbar um akademische Belange geht. Das ist der Kern des Subsidiaritätsprinzips in der Organisation der Wissenschaft, auf die jüngst der Wissenschaftsrat zu Recht ganz deutlich hingewiesen hat.

Doch gerade wo das Subsidiaritätsprinzip gelten soll, stellt sich die Frage neu, welche Entscheidungen auf welcher Ebene getroffen werden sollen, und zwar sowohl innerhalb als auch zwischen den Fakultäten. Denen kann das nicht 'erspart' bleiben, was sie mit Blick 'nach oben' so gerne von sich weisen: Eine koordinierende Kraft, die

für das Ganze steht und die Ziele der Korporation vertritt. In sehr guten Fakultäten mag diese Kraft im Kollegialitätsprinzip zu finden sein. Der empirische Befund jedoch zeigt allzu häufig, dass lediglich Individualinteressen mit Hilfe des Kollegialitätsprinzips durchgesetzt werden. Überdeutlich formuliert dies der Wissenschaftsrat in seinen Thesen zur Entwicklung des Wissenschaftssystems: „Autonomie in wissenschaftlichen Belangen kann unter heutigen Bedingungen nur dann erfolgreich realisiert werden, wenn der Tatsache Rechnung getragen wird, dass die Prinzipien der Kollegialsteuerung der Vielfalt der Steuerungsaufgaben in modernen Wissenschaftseinrichtungen nicht mehr angemessen sind.“ Und weiter: „Im künftigen Hochschulsystem sollte aus der individuellen Verantwortung eine institutionelle des Fachbereichs, der Fakultät und der Universität werden.“

Koordinierte Verantwortung

Deutlicher kann die koordinierte und organisierte Verantwortung von Fakultäten für ihren Aufgabenbereich nicht unterstrichen werden – aber auch nicht die Gesamtverantwortung der Hochschulleitung für das, was auf institutioneller Ebene zu geschehen hat: Wer soll bei knappen Ressourcen Entscheidungen über Prioritätensetzungen fällen? Wer soll gewaltige Investitionen für die Umsetzung von Virtualisierungsstrategien der Hochschule koordinieren? Wie sollen in einem differenzierten Hochschulsystem Schwerpunktsetzungen der einzelnen Hochschule zustande kommen? Wer vertritt die Gesamtkorporation Hochschule gegenüber

einem gesprenkelten Geldgebersystem, in dem der Staat nicht mehr das Finanzierungsmonopol haben wird? Unbestreitbar gibt es zentrale Aufgabenbereiche, will die Hochschule mehr sein als die Ansammlung der Nutzer einer zentralen Heizungsanlage. Die Frage nach 'stark oder schwach' einer Hochschulleitung oder eines Dekans ist falsch gestellt. Darum geht es nicht. Es geht um die Kompetenzverteilung zwischen zentral und dezentral als uralte organisationswissenschaftliche Fragestellung. Konkret: Wer ist der Anwalt der Korporation auf der Fakultäts- ebenso wie auf der Hochschulebene? Und noch ein weiteres: Wo neues Wissen grenz- und disziplinenüberschreitend generiert wird, stellt sich die Frage, ob disziplinenbezogene Fakultäten noch das grundlegende Fundament für die Organisation der Hochschule sein können. Entsteht wissenschaftlicher Fortschritt nicht zunehmend an den Rändern und zwischen den Disziplinen? Muss die Verfasstheit der Hochschule dem nicht Rechnung tragen?

Spannung, aber kein Konflikt

Genuin akademische Belange und Anforderungen des modernen Wissenschaftsbetriebs – nicht die naive Euphorie für modischen Managerialismus – verlangen also nach neuen Strukturen, die das institutionelle Gesamtinteresse ebenso in den Blick nehmen wie die Kreativität und Fachkompetenz des Einzelnen. Oder: Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption und organisierter Absprache, das ist das für Hochschulen als wissenschaftliche Einrichtungen angemessene Organisations- und Steuerungsprinzip. Die Idee der Universität als 'Holding' mit internen Servicestrukturen für die 'am Markt' operierenden Fakultäten ist von dem Prinzip nicht weit entfernt. So gesehen verbleibt eine in der Natur verschiedener Perspektiven liegende Spannung, aber kein unauflösbarer Konflikt zwischen Fakultäten und Rektoraten beziehungsweise Präsidien. Dies beinhaltet die unterschiedliche Bewertung einzelner Reformschritte – übrigens auch innerhalb der jeweiligen Dachorganisationen. Konflikte löst man sinnvollerweise durch den Dialog, weniger durch den offenbar in Mode gekommenen wechselseitigen Vorwurf, als politischer Akteur im angestammten Gehege des jeweils anderen zu wildern. ■

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling ist Leiter des Centrum für Hochschulentwicklung GmbH (CHE) in Gütersloh.