

# Plädoyer für Autonomie der Hochschulen

Das vorliegende Buch des ehemaligen Präsidenten der Justus-Liebig-Universität Gießen und Marketing-Lehrstuhlinhabers *Karl Alewell* basiert auf einem fast sechsjährigen Projekt der *Volkswagen-Stiftung*.

Auf der Basis von Gesprächen mit einer Vielzahl von Sachverständigen im In- und Ausland entstand eine Analyse (Teil B) sowie ein Vorschlagssystem (Teil C), das nicht auf eine neue oder andere Universität abzielt, sondern das sich „bewußt auf Schritte beschränkt, die mit begrenztem Aufwand realisierbar erscheinen.“

*Alewells* Analyse im Teil B erweist sich als außerordentlich kenntnisreich, verständig und erhellend:

Ob er

- die Leistungserstellung (Forschung, Lehre, Transfer, Bereitstellung kultureller Infrastruktur) im Hinblick auf die disziplineninterne oder -übergreifende Koordination beschreibt,
- die Leitungsorgane und Entscheidungsprozesse mit dem Ergebnis einer „... Unberechenbarkeit universitärer Entscheidungsprozesse“ (S. 51 sowie 85 f.) analysiert,
- das Verhältnis Staat – Hochschulen mit dem Ergebnis charakterisiert: „Insgesamt gesehen kann von einem Verwaltungs- und Selbstorganisationsrecht, das eigentlich wesentlicher Bestandteil der Wissenschaftsautonomie sein müßte, nicht gesprochen werden.“ (S. 67) oder
- die Ressourcenzuteilung unter den Bedingungen von Mittelkürzungen mit dem Resultat beschreibt, daß „Entscheidungsorgane der Universitäten außerordentlich belastet und angesichts der Struktur (Zusammensetzung nach dem Prinzip der Fächervertretung) überfordert“ sind (S. 98),



**Karl Alewell: Autonomie mit Augenmaß.** Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, Vandenhoeck & Ruprecht: Göttingen 1993, 180 Seiten, 29,80 DM, ISBN 3-525-85369-6

#### Zielgruppe

Rektoren und Präsidenten, Ministerialbeamte der Wissenschaftsverwaltung, Planer in den Universitäten

#### Message

Dezentralisierung der Fachbereiche und Fakultäten bei Stärkung des Dekans

#### Aufbau

A: Einleitung mit Problematisierung des Themas,  
B: Ist-Analyse,  
C: Empfehlungen

#### Empfehlung

Als Diskussionsbeitrag in jedem Fall lesenswert. In der Analyse stark. In den Empfehlungen zu einseitig aufbauorganisatorisch orientiert.

alle diese Detailerkennnisse charakterisieren den Zustand der Universitäten treffend. Auch das Gesamtesumme dieses Abschnitts ist für den Insider tagtäglich spürbar: „Dieses Entscheidungssystem erfordert hohen Zeitaufwand und führt keineswegs immer zu effizienten Entscheidungen, weil über Kompromisse klare, gerade auch innovative Entscheidungen vermieden oder durch rechtliche Fesseln verhindert werden und zum Teil aktive und leistungsfähige Hochschulmitglieder aus allen Gruppen sich an der Selbstverwaltung nicht mehr beteiligen.“ (S. 101)

Nach dieser umfassenden Beschreibung ist der Leser naturgemäß auf die Vorschläge zur Verbesserung gespannt, wird von *Alewell* jedoch bereits eingangs des Teils C auf ein zu erwartendes Realitätsmaß eingestimmt („... möglichst durch begrenzte Veränderungen, das heißt durch maßvolle Modifikationen des jetzigen Rechts und der jetzigen Organisationsstrukturen, fühlbare Wirkungen zu erzielen.“ (S. 104)).

So plädiert *Alewell* denn für die Rückkehr zur Fakultätsstruktur mit den Vorteilen einer geringeren Anzahl von Einheiten der zweiten Ebene, einer fächerzonenbezogenen Zusammenfassung mit einer fachkundigen oder fachnahen Kontrolle sowie einem gebündelten Einfluß auf die Gesamtstruktur der Universität. Gleichzeitig sind wesentliche Rechte und Pflichten (!) auf die Fakultäten zurückzuverlagern: Planung, Koordination und Steuerung der Lehre, Evaluation der Lehre, Koordination und Überwachung der Forschung, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, Weiterbildung und Transfer. Dies erfordert einen „Dekan neuer Prägung“, der strategische Konzepte initiiert und umsetzt, die Aufgabenerfüllung der Lehrstühle kontrolliert, Berufungsverfahren verantwortlich leitet, über Haus-

haltsmittel verfügt sowie die Fakultät im Senat stimmberechtigt und ansonsten alleinverantwortlich vertritt (S. 120 f.). Zur Stärkung der Position des Dekans empfiehlt *Alewell* eine drei-, besser fünfjährige Amtszeit mit „Anreizen“ einer Teilzeittätigkeit in der Lehre, anschließendem Forschungsjahr, zusätzliche Assistenz, Gehaltszuschlag (S. 121 ff.).

Der Dezentralisierung der Entscheidungskompetenz auf Fakultäten (oder Fachbereiche) ist vorbehaltlos zuzustimmen. Inwieweit allerdings der so gestärkte Dekan tatsächlich in der Lage ist, profilbildende Strategieentwicklung anzuregen und umzusetzen, inklusive der ergebnisorientierten Berichterstattung und Kontrolle, erscheint zweifelhaft. Eine größere Rückendeckung durch übergeordnete Instanzen und Regelungen scheint notwendig zu sein, etwa das Vorschlagsrecht des Rektors für die Wahl des Dekans (*Alewell* empfiehlt bereits ein Anhörungs- oder Widerspruchsrecht), ein Vertragszwang zwischen Fakultät und Universitätsleitung im Hinblick auf die Strategieentwicklung und die Einbindung des Dekans in die Willensbildungs- und Kommunikationsstrukturen der Universität (etwa in einem Dekanesenat).

Weitere Vorschläge — wie das Rektorat als Kollegialorgan (S. 131) — werden bereits erfolgreich praktiziert (Nordrhein-Westfalen) oder — wie ein Kuratorium mit lediglich Beratungsfunktionen (S. 135 f.) — haben bisher bereits ihre Wirkungslosigkeit bewiesen. Andere sind auch im Detail diskussionswürdig — wie das Vetorecht des Dekans und des Rektors bei Listenvorschlägen — oder widersprüchlich — wie die Entscheidung des Dekans über

die Bezüge von zu Berufenden (S. 149). Teil C enthält denn auch eine große Anzahl von mehr oder weniger konkreten Vorschlägen bis hin zur Grundstruktur für die Inhalte eines Berichtssystems (S. 162 ff.).

Allerdings bezieht sich der Kern dieser Vorschläge doch sehr einseitig auf aufbauorganisatorische Aspekte. Fragen der Motivation, des Normen- und Wertesystems („ungeschriebene Regeln“) und damit der Steuerung durch Anreize werden nicht thematisiert. Steuerung durch wettbewerbliche Modelle, bei denen den Hochschulen auch die Ausgestaltung der Organisation überlassen bleibt, waren damit zwangsläufig auch nicht Behandlungsgegenstand. So wird man nicht erwarten können, daß die Probleme der deutschen Universitäten durch die Vorschläge *Alewells* gelöst werden können. Wer hätte dies auch erwartet! Der Grundphilosophie, Entscheidungsrechte auf die Fakultäten und Fachbereiche zu übertragen, Verantwortung für die Qualität vor Ort zu bringen, die institutionelle Autonomie der Hochschulen zu stärken, kann vorbehaltlos zugestimmt werden. Wie dies im einzelnen geschehen soll, insbesondere auch unter Berücksichtigung einer stärkeren Rechenschaftspflichtigkeit, muß noch ausgelotet werden. Vielleicht können die von der *Volkswagen-Stiftung* projektierten Realexperimente dazu beitragen. Es wäre nachhaltig zu wünschen, daß sich Fakultäten und Universitäten daran beteiligen.

Prof. Dr. rer. pol. *Detlef Müller-Böling*  
Leiter des *CHE Centrum für Hochschulentwicklung*, Gütersloh

## Das naturwissenschaftliche Weltbild von der Antike bis heute

Karen Gloy

### Das Verständnis der Natur I Die Geschichte des wissenschaftlichen Denkens



C. H. Beck

1995. 354 Seiten. Leinen DM 48,-

Die Wurzeln unseres modernen Naturverständnisses reichen zurück bis in die griechische Antike. Die Philosophin Karen Gloy zeigt in ihrer klar geschriebenen, umfassenden Ideengeschichte die Herkunft unserer Bilder und Vorstellungen von der Natur. Sie schildert ihren Wandel im Lauf der Jahrhunderte bis in unsere Zeit. Im vorliegenden ersten Band betrachtet sie die Entwicklung des wissenschaftlichen Denkens und dessen Wandel.

Verlag C.H. Beck

#### Fachbuch-Tips

*Carola Beckmeier/Aylá Neusek: Leistungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -rektoren*, Werkstattberichte, Bd. 35, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung: Kassel 1994.

*Rudolf Forster/Rudolf Richter: Uni im Aufbruch?* Sozialwissenschaftliche Beiträge zur Diskussion um die Universitätsreform, Passagen Verlag: Wien 1993.

*Leo Goedegebuure/Frans van Vught: Comparative Policy Studies in Higher Education*, Management and Policy in Higher Education, Vol. 19, cheps: Utrecht 1994.

**Pro Wissenschaft.** Ausgewählte deutsche Organisationen und Fördereinrichtungen im Überblick, Raabe Verlag: Bonn 1994.

*Hans-Christian Röhl: Der Wissenschaftsrat.* Kooperation zwischen Wissenschaft, Bund und Ländern und ihre rechtlichen Determinanten, Nomos Verlag: Baden-Baden 1994.

*Thorsten Andreas Teichert: Erfolgspotential internationaler F&E-Kooperationen*, Deutscher Universitätsverlag: Wiesbaden 1994.