

Wulf Diepenbrock

Die Idee der Universität und ihre Zukunft

Ein Diskussionsbeitrag

Die allgemeinen Erwartungen an die Universität sind groß: Sie möge durch angewandte Forschung und praxisnahe Lehre Impulsgeber für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region sein, den Kulturraum durchdringen und beflügeln, den exzellenten wissenschaftlichen Nachwuchs fördern, welcher zugleich praxisnah verwendbar ist, sich durch exzellente Grundlagenforschung national im kompetitiv organisierten Forschungsraum durchsetzen, sich im europäischen Hochschulraum entlang der Bologna- und Lissabon-Prozesse etablieren und als weit sichtbarer ›Leuchtturm‹ im globalen Wettbewerb wahrnehmbar sein. Diese breit gefächerten Erwartungen, die meist als ›Legitimation‹ der Universität gegenüber der Gesellschaft definiert werden, schaffen Unsicherheit in Bezug auf die eigentlichen Aufgaben der Universität und deren Erfüllbarkeit. Deshalb ist es immer wieder nützlich, sich über die Aufgaben der Universität zu verständigen.

Im Gegensatz zu anderen Einrichtungen des Wissenschaftsbetriebes kann sich besonders die Universität in ihrem Verständnis auf das Grundgesetz berufen. In § 5 Absatz 3 lesen wir unter dem Begriff ›Meinungsfreiheit‹:

»Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung.«

Diese juristische Definition entspricht meines Erachtens auch einer allgemeinen Auffassung von Wissenschaft, die in unserer Gesellschaft als gültig anerkannt wird. Es handelt sich also um eine akzeptierte Einordnung von Wissenschaft und spiegelt nicht Teilinteressen von Wissenschaftlern wider. Freiheit ist somit unabhängig von aktuellen religiösen, politischen und damit auch allgemein ideologischen Vorstellungen. Folglich kann eine unabhängige Wissenschaft auch als notwendiges Korrektiv zu Macht und Interessen gelten. Auch in Bezug zum Innovationspotenzial einer Universität gilt die Unantastbarkeit von Freiheit und Unabhängigkeit, die im Rahmen der gesellschaftlichen Machtstrukturen nur in partnerschaftlichen Beziehungen entwickelt werden kann.

Ungeachtet dessen sollte man in den Bestimmungen des Grundgesetzes nicht nur eine individuelle Unabhängigkeit und Freiheit sehen, sondern auch eine Verpflichtung, mit der eine dienende Funktion gegenüber der Gesellschaft

erwächst. Diese Verpflichtung indessen kann für den Wissenschaftler Konflikte – insbesondere bei der Verteidigung der Wahrheit – unvermeidlich werden lassen. Sie sind der Preis für Unabhängigkeit und Selbstbestimmung, mit denen über die eigene Arbeit entschieden werden kann.

Im traditionellen Sinne soll sich die Universität in der Gemeinschaft der Lehrenden und Lernenden eigentlich nur einer Aufgabe widmen – der Pflege der Wissenschaften in Forschung, Lehre, Studium und Bildung. In den letzten Dekaden ist der Begriff ›Bildung‹ zu ›Ausbildung‹ oder ggf. ›Weiterbildung‹ erodiert, womit das Humboldt'sche Leitbild von ›Bildung durch Wissenschaft‹ einen erheblichen Kratzer bekommen hat. Die Ironie der Geschichte will es, dass dieses Leitbild gerade an den traditionsreichen amerikanischen Universitäten besonders akzeptiert und gelebt wird und weniger in Deutschland. Während dort eine starke Bindung an Begriffe wie Bereicherung des Geistes, Rolle des Menschen im Universum, Förderung der intellektuellen und kreativen Fähigkeiten sowie des ästhetischen und ethischen Bewusstseins besteht, dominieren in Deutschland berufliche Tätigkeit, Anwendung wissenschaftlicher Methoden und wissenschaftsbezogene Ausbildung. Im Mittelpunkt des Auftrages der Universität steht also die Pflege der Wissenschaft. Sie ist die Aufgabe der Universität schlechthin.

Eine sehr überzeugende Antwort auf die Frage, was Wissenschaft eigentlich sei, ist bei Max Planck zu finden. In seiner berühmt gewordenen Rede über »Dynamische und statistische Gesetzmäßigkeit« vom 3. August 1914 führte er aus: »in jeder Wissenschaft gilt als vornehmste Losung die Aufgabe, in der Fülle der vorliegenden Einzelerfahrungen und Einzeltatsachen nach Ordnung und Zusammenhang zu suchen, um dieselben durch Ergänzung der Lücken zu einem einheitlichen Bilde zusammenzuschließen.«¹ Man kann das Zitat durchaus so interpretieren, dass die Wissenschaft losgelöst von der jeweiligen Disziplin im Erkenntnisfortschritt die Richtigkeit einer Theorie bestätigen und vervollständigen oder sie verwerfen muss. Diese Geisteshaltung hat der deutschen Universität über lange Zeit weltweit eine Spitzenposition gesichert. Darüber hinaus gibt es natürlich auch andere Motive zum Betreiben von Wissenschaft wie Lust am Denken, Neugier, Wundern, Staunen, Faszination, Freude, Suche nach dem Schönen, Aspekte des Spiels und des Spielens und schließlich Anwendbarkeit und Nützlichkeit (z. B. Rechtswissenschaften, Medizin).²

1 Max Planck, *Bericht über die Feier zum Gedächtnis des Stifters der Berliner Universität*, Berlin 1914.

2 Manfred Hühn, *Denkanstöße – Anmerkungen zu ausgewählten philosophischen und wissenschaftstheoretischen Fragen*, Schriftenreihe der Agrar- und Ernährungswissenschaftlichen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel, Bd. 101, Kiel 2003.

Wissenschaft ist aber längst in den gesellschaftlichen Diskurs einbezogen. Damit hört wissenschaftliches Arbeiten auf, ›Privatsache‹ der beteiligten Forscher zu sein, und wird zu einer öffentlichen, also zu einer politischen Angelegenheit. Deshalb müssen Entscheidungen, die dabei getroffen werden, auch öffentlich und politisch verantwortbar sein. Im Ergebnis hat sich die Wissenschaft in ihrer Entwicklung sichtbar gewandelt. In vielen Fächern hat sich ein nahtloser Übergang von der reinen Grundlagenforschung zur sehr konkreten Anwendungsforschung eingestellt, wie etwa das Beispiel der Biotechnologie zeigt. In Bezug auf Studium und Lehre ist analog darauf hinzuweisen, dass die Universität nicht ausschließlich ein neuhumanistisches Bildungsideal pflegen darf, sondern dass die zu einem Beruf befähigende Ausbildung und selbst die wissenschaftliche Weiterbildung zu ihrem Grundauftrag gehören. Ein immenser Widerspruch ergibt sich daraus nicht, weil sich alle Forschungs- und Lehrfelder der Universität an einem wissenschaftlichen Standard messen lassen müssen, dem immer schöpferische Prozesse zugrunde liegen.

Die Universität muss also permanent ihren Grundauftrag, aber auch ihr Selbstverständnis überprüfen, ebenso wie sie an ihre kulturelle Entwicklung, ihr gesellschaftliches und politisches Umfeld sowie an die spezifische Mentalität ihrer Mitglieder gebunden ist. Daran muss sich schließlich eine moderne Organisations- und Leitungsstruktur differenziert anpassen.

Organisation und Leitung der Universität

Der institutionelle Rahmen der Hochschulreform sollte über längere Zeiträume möglichst stabil bleiben. Drei unterschiedliche Modelle der rezenten Reformgesetzgebung können diesen nachhaltig wirkenden Rahmen setzen:

- Im Sinne einer evolutionären Entwicklung wird eine moderate Modernisierung unter Einschluss neuer Steuerungselemente in einen bestehenden institutionellen Rahmen eingebettet.
- Ohne zwingende Änderung der Rechtsform wird eine weitgehende Veränderung der Binnenverfassung angestrebt. Mit dieser Variante wandelt sich die basisgesteuerte Gruppenuniversität zu einer autonomen und dabei zentral gesteuerten Universität.
- Das dritte Modell zielt auf eine durchgängige Orientierung an einem unternehmerischen Leitbild mit zentralen Steuerungselementen ab.³

³ Winfried Kluth, »Der Übergang von der selbstverwalteten Gruppenuniversität zur Hochschule als autonomer Forschungs- und Dienstleistungseinheit«, in *Recht der Jugend und des Bildungswesens* 2/2004, S. 174–189.

In jedem Fall haben die Reformbestrebungen der letzten Jahre in zwei Bereichen einschneidende Veränderungen hervorgebracht – in der Systematik der Hochschulfinanzierung und der Binnenorganisation der Universität. Die damit verbundenen Aufgaben verlangen klare Strukturentscheidungen im Rahmen eines Leitbildes und eine kompetente Steuerung im langfristigen und operativen Zeitfenster. Mit nur wenigen Handlungsmaximen lassen sich diese Ziele erreichen.

Wenn man schließlich noch berücksichtigt, dass die Universität ihre Leistung über die Motivation, Kreativität und Kompetenz aller ihrer Mitgliedergruppen erbringt, dürfte sie trotz des hohen Grades an Komplexität ihre Hauptaufgabe im Rahmen der ihr zugewiesenen Ressourcen grundsätzlich erfüllen können. An dieser Stelle sei erwähnt, dass die bei uns sehr verbreitete vordergründige und leider auch sehr bequeme Reduktion der bildungspolitischen Bemühungen zur qualitativen Verbesserung des Bildungssystems auf Forderungen nach dessen quantitativer Ausgestaltung wenig zielführend ist.

Im Binnenverhältnis sind es schließlich fünf einfache Grundsätze, die das Funktionieren der Universität unter den neuen Rahmenbedingungen gewährleisten.

Freiheit und Verantwortung statt Bürokratie und Regelungsneigung

Besonders im akademischen Bereich der Universität sollte man sich zu Freiheit und Verantwortung auf allen Ebenen bekennen. Beide Begriffe sind untrennbar miteinander verbunden. Sobald die Flucht aus der Verantwortung einsetzt, droht die Bürokratie übermächtig zu werden. Ein flächendeckendes Dickicht an Vorschriften lähmt den Wissenschaftsbetrieb.

Sehr detaillierte Vorgaben besonders des Bundesgesetzgebers führten bis Mitte der achtziger Jahre im Innenbereich sogar zu einer Erstarrung der Hochschullandschaft. Danach folgte die Einsicht, dass auch die Universitäten größere Gestaltungsspielräume benötigen, weil spätestens zu diesem Zeitpunkt erkennbar war, dass sich die deutsche Universität zumindest im europäischen Hochschulraum durchsetzen muss. Somit entstand ein erheblicher Reformdruck in Forschung und Lehre. Wenn auch zwischen den Bundesländern Unterschiede im vorgesehenen Zeitrahmen, der konzeptionellen Vorbereitung und der institutionellen Ausgestaltung bestehen, so orientieren sich die Reformbemühungen seither grundsätzlich auf die Stärkung der Autonomie der Universität.

Das Leitbild der Universität bestimmt deren Struktur

Jede Universität benötigt ein Leitbild, welches eine Orientierungsfunktion für Universitätsleitung, Ministerien und Öffentlichkeit hat. Das Leitbild muss ein grobes Bild in einer angestrebten Zukunft beschreiben. In diesem Punkt ist sich die Universität aber oft selbst unschlüssig. So gehen z. B. die Auffassungen zu Universalisierung versus Spezialisierung, Disziplinarität versus Interdisziplinarität, Bildung versus Ausbildung, Forschungs- versus Lehruniversität, Regionalisierung versus Internationalisierung weit auseinander. Auch die Schwerpunktsetzungen der Forschung, der Graduiertenschulen, der universitären Zentrenbildung etc. sind bei bester Profilierungsabsicht sehr umstritten, weil es dabei immer Gewinner und Verlierer gibt. Gewinner sind meist diejenigen, die in Verbänden mitmachen und damit auf eine verstetigte Förderung hoffen können. Die Verlierer sind Einzelforscher und die neu entstehenden Verbände, weil das ›Fahrstuhlsystem‹ von Auf- und Abstieg in dem System nicht flexibel genug sein kann.

Bei den Überlegungen zur strukturellen Entwicklung der Universität wird in letzter Zeit die Vernetzung mit den außeruniversitären Forschungseinrichtungen diskutiert. Deren personelle, sächliche und räumliche Ausstattung ist aufgrund des Finanzierungsmodus meist üppig. Die Beziehung zwischen außeruniversitären Kollegen und ihren ›armen Vettern‹ aus der Universität ist häufig durch die universitäre Notlage gestört und die vielfach zitierte ›Augenhöhe‹ wird nicht erreicht. In einer solchen Situation ist die Universität nur attraktiv in ihrer Rolle als Wächter über die akademischen Abschlüsse, welche sie nicht auch noch in der Partnerschaft verlieren darf. Abhilfe schafft eigentlich nur eine verbesserte Grundausrüstung an der Universität.

Bei aller Unterschiedlichkeit der Meinungen und Überzeugungen sollte das Leitbild die Geschichte der Universität, das daraus abgeleitete charakteristische Fächerspektrum mit ausgewiesenen Profillinien und die Strategie zur Erfüllung der Aufgabe der Universität (i. e. Pflege der Wissenschaften) umfassen.

Strukturpolitik ist Berufungspolitik

Ist das Leitbild der Universität einmal festgelegt, so wird die Strukturpolitik der Universität in erster Linie durch die Berufungspolitik gesteuert, weil Wesen und Geist einer Universität ja hauptsächlich durch die Einstellung der Universitätslehrer geprägt ist. Folglich muss jede Universitätsleitung über Kontrollinstrumente zur Qualitätssicherung verfügen. Sehr bewährt hat sich die Einsetzung kleiner Kommissionen aus erfahrenen und unabhängigen Senats-

mitgliedern, die das Leitbild der Universität mitjustiert haben und sich der Aufgabe der Universität besonders verpflichtet fühlen. Diese Kommission blickt mit kritischem Auge auf die Berufungsvorschläge der Fakultäten und gleicht sie mit dem Leitbild und der daraus abgeleiteten Strukturentwicklung der Universität ab. Dabei sorgt sie dafür, dass bei Berufungen höchste akademische Standards eingehalten werden, so dass ›Gefälligkeits-‹ oder ›Notberufungen‹ vermieden werden können.

Interne Zielvereinbarungen steuern die Mittelvergabe

Mit der internen Mittelvergabe wird im Zeichen der Unterfinanzierung die optimale Allokation der knappen Ressourcen angestrebt. Zunächst muss aber eine ausreichend hohe Grundfinanzierung gewährleistet sein, um den Auftrag der Universität im Rahmen des Leitbildes erfüllen zu können. Erst dann macht die Anwendung von leistungsbezogenen Indikatoren u.U. einen Sinn. Diese dürfen keine Bewertung der Inhalte von Forschungs- und Lehrleistung enthalten.

Der hochschulinterne Globalhaushalt wird zweckmäßigerweise von der bisher zentral wahrgenommenen Budgetverantwortung dezentral auf die Fakultäten übertragen. Dabei kommt es zu einer Aufteilung in zentral gebundene und dezentral verfügbare Mittel. Dazu bedarf es besonderer Vereinbarungen zwischen Rektorat und Fakultäten. Solche Zielvereinbarungen beschreiben die strukturellen Ziele der Fakultät, deren Ziele und Profile in Forschung und Lehre, Einzelpositionen (z. B. Zielzahlen für Studierende und Forschungsaktivitäten, Strukturierung des wissenschaftlichen Personals), budgetäre Regelungen, Aufbau einer Controllingstruktur, Transparenz und Evaluation der Ziele.

Hinsichtlich der leistungsorientierten Mittelverteilung sollten über das zentrale Budget z. B. Drittmittelinwerbung, Absolventenzahlen, Promotionen/Habilitationen, Internationalisierung, Frauenförderung gewichtet honoriert werden. Viele weitere Indikatoren werden diskutiert, die aber oft schwer zu erfassen und zu bewerten sind.

Verwaltungsaufgabe und akademische Aufgabe sind getrennt

Obwohl beide Bereiche in der Bewältigung der Aufgaben unmittelbar aufeinander angewiesen sind, empfiehlt sich eine klare Trennung zwischen akademischem Bereich und dem Verwaltungsvollzug, schon allein um die Verantwortlichkeit dem jeweiligen Bereich zuordnen zu können. So sind z. B. die

Mittelverteilung und Ressourcenallokation akademische, der Haushaltsvollzug (einschl. Vetorecht in Haushaltsfragen) Kanzleraufgabe.

Wenn sich die Universität ihrer Aufgabe bewusst ist, sollte sich deren Leitungsstruktur an der kollegialen Rektoratsverfassung orientieren. Dabei muss die Leitung der Universität mit Personen besetzt sein, die den Nachweis erbracht haben, dass sie in ihrem Fach sichtbare und anerkannte Leistungen bei der Pflege der Wissenschaften erbracht haben. Vergleichbar gilt dies auch für die Leitung der Verwaltung, die auf jeden Fall Verwaltungs- und besonders auch soziale Kompetenz bei der Personalführung in sich vereinigen sollte.

Für die Leitungsarbeit der Universität folgt daraus, dass das Rektorat Entscheidungen für akademische Belange im Zusammenwirken von Rektor und Prorektoren, Dekanen und Senat vorbereitet. Bei Fragen der allgemeinen Verwaltung einschl. Verwaltungs- und Haushaltsvollzug ist der Kanzler in die Entscheidungen einzubeziehen, um dem Dienstleistungsauftrag der Verwaltung gerecht zu werden. Folglich sollte der Kanzler die Hochschulverwaltung nach den Richtlinien des Rektorates leiten. Er nimmt nach Maßgabe der Beschlussfassung des Rektorates die Haushalts-, Personal- und Rechtsangelegenheiten wahr.

Fazit

Die Universität sollte sich wieder stärker ihrer eigentlichen Aufgabe bewusst sein – nämlich der Pflege der Wissenschaften. Nachdem die Optionen für den institutionellen Rahmen der Hochschulreform feststehen, kommen auf die Universitäten neue Herausforderungen zu und zwar in der Systematik der Hochschulfinanzierung und der Binnenorganisation. Mit nur fünf Handlungsmaximen lassen sie sich meistern:

- Freiheit und Verantwortung statt Bürokratie und Regelungsneigung
- Das Leitbild der Universität bestimmt deren Struktur
- Strukturpolitik ist Berufungspolitik
- Interne Zielvereinbarungen steuern die Mittelvergabe
- Verwaltungsaufgabe und akademische Aufgabe sind getrennt