

Partizipation in Hochschulen

Eine neue Herausforderung der jüngeren Hochschulreform

| MICHAEL BREITBACH | Seit dem Rückbau der Gremienuniversität gewährleistet der „Gremienbetrieb“ nicht mehr den politischen und sozialen Zusammenhang in den Hochschulen. Die aktuellen Hochschulreformen wie auch die Exzellenzinitiative und andere Modernisierungsprozesse verlangen neue Antworten auf die Fragen der Partizipation und der Kommunikation an den Hochschulen.

1. Gründe für die veränderte Situation

Die Gründe für die veränderte Partizipationssituation in den Hochschulen liegen auf der Hand: Die Gremien entscheiden nicht mehr über die wesentlichen Agenden der Hochschulpolitik, nämlich die Struktur- und Entwicklungsplanung sowie über die Mittelverteilung. Die für die Entwicklung der Hochschulen wesentlichen Zielvereinbarungen zwischen Ministerium und Hochschulleitung einerseits, zwischen Präsidien und Dekanaten andererseits sind gleichfalls kein Vetomacht verleihender Mitbestimmungsgegenstand der Gremien. Die Attraktivität der Mitarbeit in den Gremien hat an Bedeutung verloren.

2. Die Folgen der Gesetzesreformen

Durch die Reform der Landeshochschulgesetze sind die exekutiven Stäbe der Hochschule, Präsidium und Dekanate, nachhaltig in ihren Kompetenzen gestärkt worden. Die Hochschulgesetze haben mit der Einführung des Neuen Steuerungsmodells als einem neuen Führungskonzept für die Hochschulen

die Ministerialstäbe, Präsidien und Dekanate in einer Linie mit der Aushandlung der wesentlichen hochschulpolitischen Agenden miteinander verbunden. Diese Säule steht neben dem tendenziell auf akademische Angelegenheiten

»In der Gremienuniversität waren Widerstände und Proteste nach Abschluss von Entscheidungen marginalisiert.«

reduzierten Gremienbetrieb, dem im Wesentlichen nur noch die auf das akademische Geschehen bezogenen operativen Befugnisse zukommen. Die Hochschulgesetze haben damit zwei ungleich stark ausgeprägte Säulen hochschulpolitischen Entscheidens nebeneinander gestellt. Deren Legitimationsbeziehungen sind auch nur lose miteinander verbunden. Nur wo Senate über die Forschungsschwerpunkte der Hochschulen entscheiden, gibt es eine Überschneidung zur Entwicklungsplanungskompetenz der Präsidien.

3. Abkehr von der Legitimation durch Verfahren

Mit Einführung des Neuen Steuerungsmodells und der Stärkung der exekutiven Stäbe ist eine Abkehr vom Konzept der Gremienuniversität, die Legitimation durch Verfahren (Luhmann) bescherte, verbunden: Mit diesem war – neben der Repräsentanz durch Vertretung der Hochschulgruppen (Deputier-

te) – die Erwartung und Erfahrung verbunden, dass von Gremien entschiedene Agenden – unabhängig von ihren qualitativen Ergebnissen – legitimiert und anzuerkennen waren; Widerstände und Proteste nach Abschluss von Entscheidungen waren damit marginalisiert.

Entscheidungen der exekutiven Stäbe können demgegenüber für sich das Paradigma „Legitimation durch Verfahren“ nicht in Anspruch nehmen. Im Zuge des Neuen Steuerungsmodells ist die Begründung für die Stärkung der Leitungsebene gerade in der Abkehr dieser sogenannten Input-Steuerung zu Gunsten einer Output-Orientierung erfolgt. Legitimation gilt es danach durch die Qualität der Ergebnisse zu erlangen. Auf eine formalisierte Prozedur und das Zustandekommen der Ergebnisse kommt es zu deren Legitimation insoweit gerade nicht an.

Mit diesem Befund ist die neue gegenwärtige Herausforderungslage für Partizipation an Hochschulen bezeichnet. Darauf müssen die Leitungsebenen, Präsidium und Dekanate, reagieren. Der Grund liegt vor allem darin, dass sich mit der Verkündung wesentlicher Entscheidungen noch nicht die sich daraus ergebenden Konsequenzen greifen lassen. Auf die Erfahrung mit guten oder auch weniger guten Ergebnissen lassen sich noch keine Überzeugungen gründen. Die zeitliche Differenz von Entscheidung und Ergebnisproduktion schafft einen Hiatus. Es ist deshalb Aufgabe der Leitungsebenen, die mit Entscheidungen verbundenen Prognosen zu plausibilisieren, nachvollziehbar zu machen und hierfür Vertrauen zu gewinnen. Dieser Vertrauensbildungsprozess, der Akzeptanz als Bedingung einer



A U T O R

Michael Breitbach ist Kanzler der Justus-Liebig-Universität Gießen

gelingenden Umsetzung von Entscheidungen zu beschaffen vermag, bedarf der Partizipation in der Hochschule.

4. Zuwenig Sachkompetenz der Leitung?

Die Leitungsstäbe sind prinzipiell dem Verdacht ausgesetzt, zu wenig fachliche Expertise aufzuweisen. Dies gilt insbesondere für die Präsidien, deren fachliche Nähe ihrer Mitglieder zu den vielfältigen Disziplinen der Hochschulen als eher gering eingeschätzt wird. Die Präsidien haben jedoch den Vorteil, dass sie nicht als Lobbyisten einzelner Disziplinen wahrgenommen werden. Dies gilt insbesondere für die hauptamtlichen Mitglieder des Präsidiums, inzwischen aber auch zunehmend für die ehrenamtlichen Mitglieder. Auf der Ebene der Dekanate wird zwar die fachliche Nähe zu den zu treffenden Entscheidungen als höher eingeschätzt, dafür unterliegen die Mitglieder des Dekanats aber eher dem Verdacht, Vertreter auch eigener Interessen zu sein.

5. Die Nutzung von Sachkompetenz

Die Leitungsstäbe stehen deshalb vor der Aufgabe, ihre Entscheidungen so sachhaltig wie möglich auszugestalten. Das Präsidium kann sich hierfür insbesondere der Zentralverwaltung und deren Expertenwissen bedienen. Den Dekanaten steht in gleicher Weise ein eigener Expertenstab nicht zur Verfügung, sie können aber gleichfalls über den

»In der Gremienuniversität griffen politisch motivierte Güterabwägungen, noch bevor notwendige Sachen geklärt waren.«

Sachverstand der Zentralverwaltung für ihre Arbeit verfügen.

Eine neue Situation ist allerdings dahingehend eingetreten, dass der in der Universität bei den Mitgliedern vorhandene Sachverstand nicht nach formalisierten Regeln für die Entscheidungsprozesse der Leitungsinstanzen geltend gemacht wird. Es muss im Interesse der Leitungsinstanzen liegen, den

in einer Universität reichlich vorhandenen Sachverstand für ihre Entscheidungsagenden zu mobilisieren und zur Geltung zu bringen. Es gilt, die hierfür bestehenden Chancen zur Gewinnung von Sachverstand der Hochschulen zu nutzen.

Zwar vermochte die Gremienuniversität Experten und Sachverständige bereitzustellen. Sie überformte dies aber dadurch eher hochschulpolitisch, dass die Gremien aus Gruppen- und Fraktionsvertretungen gebildet wurden. Darüber hinaus zeigten herausragende Experten zu wenig Bereitschaft an einer Mitarbeit in Gremien aus den unterschiedlichsten Gründen. Nunmehr besteht die Chance, beweglichere und zugleich effizientere Formen der Partizipation informaler Art zu entwickeln. Ein Dilemma der Gremienuniversität war, dass Sachaspekte in den Gremien teilweise zu stark unter dem Kompromissdruck der hochschulpolitischen Gruppen gerieten. Deshalb konnten notwendige Entwicklungen zu wenig

Anzeige

„Eine so stille und so zähe Art, für die ich im deutschen Sprachraum keinen Äquivalent habe.“
JACQUES LEROUX

Recherche

ZEITUNG FÜR WISSENSCHAFT

Recherche, die Zeitung für Wissenschaft, erscheint alle zwei Monate und bringt Essays, Vorträge, Rezensionen und Gespräche zu Themen der Geistes-, Sozial- und Kulturwissenschaften.
Bequem bestellen unter: www.recherche-wissen.de



kraftvoll vorangetrieben werden, weil das Prinzip des kleinsten gemeinsamen Nenners und der akademischen Rücksichtnahme zu sehr die Oberhand gewonnen hatten. Aus einer Verfahrensperspektive könnte man sagen, politisch motivierte Güterabwägungen griffen, noch bevor notwendige Sachen geklärt waren. Die Universitätsgremien sind, aus einer organisationssoziologischen Perspektive betrachtet, moralisch aufgrund ihrer Zusammensetzung und der Agenden der Entscheidung überfordert gewesen. Gleichheitsdenken, akademische Rücksichtnahme und Anciennitätsprinzip können als Ausdruck der Überforderungslage begriffen werden. Bei Organisationsentscheidungen ist nämlich grundsätzlich folgendes zu beachten: Sie müssen so gestaltet sein, dass von den beteiligten Personen keine überdurchschnittlichen moralischen Anstrengungen zu leisten sind, damit eine durchschnittliche Aufgabenerfüllung zu erwarten ist (Ernst-Wolfgang Böckenförde). Diesen Erfahrungen ist letztlich zu verdanken, dass die Landesgesetzgeber die weitreichende Zurückdrängung der Gremienbefugnisse zu Gunsten der Stärkung der Leitungsebenen mit Einführung des Neuen Steuerungsmodells beschlossen.

Für die Studierenden bestand in der Gremienuniversität im Übrigen ein besonderes Dilemma: Sie fanden sich in einer Art Demokratie-Falle wieder! Strukturell in der Minderheit wurden die Studierenden als Gruppe meist überstimmt. Als demokratische Minderheit hatten sich die Studierenden in ihr Schicksal zu fügen und Mehrheitsentscheidungen hinzunehmen. Dass hierbei berechnete Interessen der Studierenden vor allem im Bereich von Studium und Lehre nicht den Rang bei Entscheidungen erhalten haben, den sie verdienten, dürfte als Defizit der Gremienuniversität zu verbuchen sein.

6. Organisationskultur

Die Aufgabe, neue Formen informaler Partizipation zu entwickeln, konnte nicht dadurch gelöst werden, dass man ehemalige Organisationsformen der Gruppenuniversität gewissermaßen als informale Unterbau der neuen Leitungsstruktur angliederte. Damit wäre die Gefahr verbunden gewesen, den alten Wein der Gruppenuniversität in den neuen Schlauch des Neuen Steuerungsmodells zu füllen. Die Leitungsstäbe

hätten sich so auch der Anstrengung, nach geeigneten Experten für die Vorbereitung von Entscheidungen zu suchen, entziehen können, so dass die Mechanismen der hochschulpolitischen

»Die Studierenden fanden sich in der Gremienuniversität in einer ›Demokratiefalle‹.«

Gruppenuniversität weiter wirksam geblieben wären.

Mit Partizipation soll etwas hergestellt werden, was man in der Organisationslehre „Organisationskultur“ nennt.

Warum spielt für Unternehmen „Kultur“ eine so wichtige Rolle? Sie ist, so Dirk Baecker, eine der wichtigsten Möglichkeiten, auf die das Unternehmen zurückgreifen kann, um neue Verfahren der Produktentwicklung, Produktionssteuerung, Informationsverarbeitung und Selbstbeobachtung zu erproben, ohne gleich die hierarchischen Strukturen, auf die es nach wie vor angewiesen ist, über Bord zu werfen.

7. Bruch mit dem Gleichheitspostulat

Gegenwärtig sind es zwei zentrale Wandlungsprozesse, die die deutsche Hochschullandschaft prägen: Über den Exzellenzwettbewerb wird eine Differenzierung auf der Ebene der Forschung sowohl extern zwischen den Hochschulen als auch intern innerhalb der Hochschulen (Differenzierung des wissenschaftlichen Personals) vorangetrieben. Der Bereich der Lehre wird sowohl durch den Bologna-Prozess wie

»Der interne Differenzierungsprozess wird als Prozess des Verlierens wahrgenommen.«

auch dort, wo Studienbeiträge erhoben werden, gleichfalls zu einer externen Differenzierung zwischen den Hochschulen in Richtung Eliten- vs. Breitenausbildung getrieben, wie auch intern der Stellenwert von Studiengängen innerhalb einer Hochschule sich differenzieren wird. Damit wird mit dem Gleichheitspostulat, wie es bisher die deutsche Hochschullandschaft geprägt hat, gebrochen. An seiner Stelle kündigt sich eine funktionale Differenzierung an. Die Hochschulen müssen in einem wettbewerblich verfassten Hochschulsystem jeweils ihre Funktion und Rolle

neu bestimmen. Sie stehen, wie auch der Wissenschaftsrat prognostiziert, vor mehr oder weniger großen Wandlungsprozessen.

Das Problem besteht nun darin, dass der interne Differenzierungsprozess partiell als Prozess des Verlierens wahrgenommen wird: Abwertung von Wissenschaftlern, Abwertung bestimmter Studierendengruppen bzw. von Studiengängen. Die Aufgabe besteht darin, den Differenzierungsprozess funktional zu begründen und auf den Gesamterfolg der Korporation hin auszurichten. In dem jeder seine, ggf. auch neue Rolle spielt, trägt er zur Existenzsicherung und Erfolgsentwicklung der Korporation Hochschule bei. Ein solch funktional differenziertes Verständnis der Hochschulaufgaben existiert gegenwärtig nicht. Dieses wäre durchaus im Einklang mit dem Humboldt'schen Verständnis von der Einheit von Lehre und Forschung weiterzuentwickeln. Allen Lehrenden sollte stets die Gelegenheit gegeben werden, auch Forschungs- und Entwicklungsaufgaben zu erfüllen. Nur dadurch wäre zu gewährleisten, dass alle Lehrenden dem Leitbild einer Wissenschaftsorganisation verpflichtet wären, sich auf Neugierkurs zu begeben und Innovationen zu suchen. Außerdem würde dies internen Statusfixierungen entgegenwirken, indem die Lehrenden entsprechend ihrer wissenschaftlichen Entwicklung gefördert werden können.

8. Differenzierungen

Funktionale Differenzierungen finden zunehmend in den Entwicklungsplänen der Universitäten ihren Ausdruck. Sie enthalten Priorisierungen, die belegen, dass nicht alle Fächer und Disziplinen im Interesse des korporativen Gesamterfolges der Universität einen gleichen Rang beanspruchen dürfen. Die Entwicklungspläne der Universitäten wurden in den vergangenen Jahren im Zuge der Exzellenzinitiative sowie von strategisch orientierten Landesförderprogrammen und anderen Schwerpunktprogrammen des Bundes angetrieben fachlich weiterentwickelt und geschärft. Durch den Zwang beispielsweise, führende Wissenschaftler namentlich zu benennen – ein sichtbar mit der Gleichheitsfiktion brechendes Verfahren und völliges Novum deutscher Hochschulgeschichte – gewann der Priorisierungsprozess erstmalig namentliche Gestalt. Dies verän-

dert das Ansehen von Personen und führt notwendig zu Reaktionen innerhalb der Gruppe der Wissenschaftler. Die Exzellenzinitiative hat damit den Prozess der Differenzierung beschleunigt und in einer neuen Qualität erleb- und fühlbar gemacht.

Der Prozess der Entwicklungsplanung im Kontext der zahlreichen Schwerpunktförderprogramme ist notwendigerweise als ein Top-Down-Prozess zu beginnen. Formal ist die Entscheidung über die Entwicklungsplanung Angelegenheit des Präsidiums; freilich können die Senate meist beanspruchen, die Entscheidung über die Forschungsschwerpunkte zu fällen – insoweit besteht eine Kompetenzüberschneidung zwischen Präsidium und Senat, die nur kommunikativ aufzulösen ist.

Entwicklungsplanungsprozesse sind jedoch nicht als Einbahnstraßen zu begreifen, sie bedürfen der Rückkopplung zur Artikulation von Interessen, Kritik und Protest. Nur so lässt sich auch der unvermeidlich gewordene funktionale Differenzierungsprozess aktiv angehen und gestalten. Es gilt, die sich wahrscheinlich für eine größere Zahl an Mitgliedern der Universität ergebenden Sorgen einerseits vor einer unerwünschten Deklassierung oder Marginalisierung, andererseits vor einer sachlich verengten Diskussion aufzugreifen.

9. Kommunikation gestalten

Wandlungsprozesse bedürfen der Kommunikation sowohl zur Steigerung des Sachgehaltes von Reformprozessen als auch zur Akzeptanzbeschaffung. Nachdem der Gesetzgeber die Befugnisse der Gremienuniversität zurückgeschnitten und die Verantwortung der Präsidien und Dekane für die Entwicklung der Hochschulen entscheidend ausgebaut und verstärkt hat, obliegt es den exekutiven Stäben, diesen Kommunikationsprozess zu gestalten. Der Gesetzgeber hat hierfür keine rechtlich verbindlichen Vorgaben, insbesondere auch keine rechtlichen Befugnisse für die Mitglieder der Universität im Interesse ihrer Teilnahme an dem Kommunikationsprozess vorgegeben. Deshalb handelt es sich notwendig um ein informelles Konzept. Aus Sicht der Mitglieder der Universität ist dabei stets fraglich, welche wirkliche Rolle ihnen im Rahmen der Kommunikation zukommt. Weil dies so ist, ist es Aufgabe der Hochschulleitung, dies für die einzel-

nen Kommunikationsprozesse klarzulegen und nachvollziehbar für die Beteiligten zu machen. Für einen glaubwürdigen Kommunikationsprozess ist Voraussetzung, dass die Gestaltung der Kommunikationsprozesse Teil einer sich entwickelnden Hochschulkultur

»Wandlungsprozesse bedürfen der Kommunikation zur Steigerung des Sachgehaltes und zur Akzeptanzbeschaffung.«

ist, damit also mehr als ein bloßer Akt der Gewährung durch die exekutiven Stäbe.

10. Kommunikationskonzept

Für den Differenzierungsprozess im Zuge der Weiterentwicklung der Entwicklungsplanung ist es zweckmäßig, ein Kommunikationskonzept zu entwickeln, das die vom Präsidium vorgeschlagene strategische Entwicklung der Universität breit diskutiert. Es sollten die möglichen Zielgruppen innerhalb der Hochschule für die notwendige Kommunikation identifiziert und die Einschätzung ihrer Betroffenheit vorgenommen werden. Damit könnte das Bild geklärt werden, wer als Promotor oder als Opponent und wer zu der Gruppe der Unentschlossenen gehört. Sodann müssten die Kommunikationskanäle bestimmt werden, mit denen die Arten der Kommunikation gestaltet werden sollen, welche Inhalte und Zeitfenster berücksichtigt werden müssen.

11. Studienbeiträge

Die Einführung von Studienbeiträgen erfordert ebenso eine breite Diskussion innerhalb einer Universität. Sie bezieht sich inhaltlich auf die Verwendung der eingenommenen Studienbeiträge zur Verbesserung der Lehre. Darüber hinaus gilt es, die Optionen zur Befreiung von Studienbeiträgen im Interesse der Entwicklung der Hochschule zu diskutieren. Die zuständigen Entscheidungsorgane, Präsidium und Dekanate, sind gehalten, ihre Vorschläge in einem breiteren Willensbildungs- und Diskussionsprozess mit allen Studierenden der Hochschule zu entwickeln.

12. Die Reform geht weiter

In den Hochschulen laufen gegenwärtig eine Reihe weiterer Reform- und Modernisierungsprozesse. Beispielhaft können hier genannt werden die Reform des Berufungsverfahrens oder die Einführung von dezentralen Personalbudgets. Derartige Reformprozesse zielen auf einen nachhaltigen Wandel in der Erfüllung bisheriger Aufgaben, der von den beteiligten Mitgliedern in den Hochschulen verstanden und mitgetragen werden muss. Derartige Wandlungsprozesse bedürfen eines Kommunikationsprozesses, der Voraussetzung für das Gelingen dieser Reformen ist. Diesen zu organisieren, ist die Aufgabe der Hochschulleitung.

Die ausführliche Fassung dieses gekürzten Beitrages kann bei der Redaktion von Forschung & Lehre angefordert werden.

Anzeige

Internationales und interdisziplinäres Symposium mit Vorkonferenz
anlässlich des 90. Geburtstages von Prof. Dr. Dr. h. c. mult. Theodor Hellbrügge,
em. Ordinarius für Sozialpädiatrie

Aktuelle Herausforderungen in der Sozialpädiatrie

am 28. und 29. November 2009 in München

Vorkonferenz am 27.11.2009:
Frühdagnostik von Entwicklungsstörungen und ihre Konsequenzen

Informationen:

Internationale Akademie für Entwicklungs-Rehabilitation und
Theodor-Hellbrügge-Stiftung, Heiglhofstraße 63/II, 81377 München,
Tel.: 089-72 46 90 40, Fax 089-719 36 10

www.theodor-hellbruegge-stiftung.de

