

## Leistungs- und Organisationsstruktur der Universitäten

Peter Skalicky

Die folgenden Bemerkungen geben ausschließlich meine persönliche Meinung wieder. Sie sind durch meine Erfahrungen im Bereich der Naturwissenschaften und der Ingenieurwissenschaften geprägt:

Es steht schon wieder eine Universitätsreform an und schon wieder werden Befürchtungen laut, es könnte darunter die Freiheit der Lehre und Forschung leiden, oder noch schlimmer: „Es drohe das Aus für freie Forschung und Lehre“ Diese Befürchtungen sind nicht nachvollziehbar. Die Freiheit von Forschung und Lehre ist geschützt und der Einfluss der inneren Struktur und der Organisation auf die Freiheit von Lehr- und Lernfreiheit wird überschätzt.

Gewiss, die Ausübung dieser Freiheiten setzt eine entsprechende Infrastruktur und akademische Selbstverwaltung voraus. Wo diese fehlt oder mangelhaft ausgebildet ist, kann die wissenschaftliche Forschung und Lehre nicht gedeihen.

Universitäten agieren entgegen einem häufig kolportierten Vorurteil nicht in einem kontrolllosen Schonraum, sondern im internationalen Wettbewerb. Im derzeitigen System besteht der internationale Wettbewerb hauptsächlich in der Forschung und der daraus abgeleiteten Lehre, vor allem also im Angebot interessanter Diplomarbeiten und Dissertationen.

Es ist bemerkenswert, dass anlässlich jeder Universitätsreform die Aufgaben der Universitäten erneut diskutiert werden, obwohl sich diese in der vielhundertjährigen Geschichte der europäischen Universitäten schon langsam so weit herauskristallisiert haben sollten, dass sie außer Streit stehen.

Die Aufgaben bestehen darin, das Wissen der Zeit verfügbar zu halten, durch Forschung weiterzuentwickeln und forschungsgeleitet anzubieten. Dies darf nicht aus den Augen verloren werden, wenn die innere Organisation der Universität betrachtet wird. Die Stärke, auf die es sich zu konzentrieren gilt, ist die forschungsgeleitete Lehre. Diese setzt international konkurrenzfähige Forschung voraus, für die entsprechende Infrastruktur bereitzustellen ist. Darauf hat die Organisationsform und die Leitungsstruktur Rücksicht zu nehmen.

Nur so könne sie besten Köpfe gewonnen werden, bei den Studenten wie bei den akademischen Lehrern. Bei den Studenten, die (learning by doing) in Forschungsprojekte eingebunden werden können. Dies muß das Alleinstellungsmerkmal der Universität in der national und internationalen Konkurrenz mit Fachhochschulen anderen Einrichtungen des tertiären Bildungssektors sein. Die Universität ist heutzutage nicht mehr ausschließlich die Alma Mater, der Hort der reinen Wissenschaft und des absichtlosen Erkenntnisgewinns, sondern eben in zunehmendem Maße ein Teil des nationalen, oder besser des europäischen Innovationssystems.

Nun besteht offenbar die Befürchtung, es könnte (durch betriebsähnliche und „diktatorische“) Leitungsstrukturen dazu kommen, dass nur noch „nützliche“ Forschung, mit der auch Drittmittel einzuwerben sind, zugelassen wird, um die Universitäten von einem Hort des absichtlosen Erkenntnisgewinns zu einem gewinnorientierten Innovationssystem zu machen. Dieser Sündenfall (wenn es einer

ist) ist allerdings schon längst passiert, nämlich als die Universitäten das Trojanische Pferd der Drittmittelforschung in ihre die heiligen Hallen ließen und sich nicht mehr ausschließlich mit (langfristiger) Grundlagenforschung beschäftigten. Ein „Aus“ für freie Forschung und Lehre ist daraus nicht geworden, sondern in den meisten Fällen höchst interessante wissenschaftliche Projekte. Und die Lehre hat darunter nicht erkennbar gelitten, im Gegenteil.

Forschung ist teuer, sie bedarf der Freiräume und der Unterstützung durch die Universitätsorganisation und die Leitung der Universität. Das Geschick, sie zu fördern, besteht darin, großzügig bei der Ressourcenallokation jedoch präzise in der Evaluierung zu sein.

In dieser Art von Umgebung, die man als „verteiltes System der Wissens-Produktion“ bezeichnen könnte, muss allerdings die auch die Universität erkennen und akzeptieren, dass es außer ihr noch andere kompetente Pflege- und Produktionsstätten für Wissen und Können gibt und dass sie eben nur eine davon ist. Wenn man sie so betrachten will, wäre sie ein praktisch zur Gänze subventioniertes Unternehmen (mit Negativ-Dividende). Trotzdem sind viele Entscheidungen der Universitätsleitung in stark zunehmendem Maße wirtschaftliche Entscheidungen.

Der nunmehr unter dem Titel "Vollrechtsfähigkeit" vorgestellte Gestaltungsentwurf schlägt durchaus die entsprechenden Freiräume vor, die es zu nützen gilt. Es ist positiv zu vermerken, dass keine Vorschriften über die Fakultätsgliederung oder die Einrichtung von Instituten vorgesehen sind. Die Aufgabe der Universitätsleitung wird es daher sein, die Bildung kritischer Massen zu fördern und diese effizient zu verwalten. Effizienz heißt in diesem Zusammenhang nicht, gewinnorientiert zu arbeiten, sondern mit den eingesetzten Mitteln ein Maximum an guter Wissenschaft und akademischer Lehre herauszuholen. Die vorgeschlagene (dreigliedrige) Leitungs- und Selbstverwaltungsstruktur mit einem Universitätsrat, dem Senat und dem Rektor scheint vom Grundsatz her dafür durchaus geeignet.

Die Erfüllung der Aufgaben einer Universität hängt natürlich wesentlich von den Köpfen ab, die dort tätig sind (also von der Rekrutierungspolitik) und von den zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Man mache einen einfachen Selbsttest und denke sich fünf oder zehn Universitäten, die man für höchst renommiert hält und an denen zu studieren oder sein Studium abzuschließen sich wirklich lohnt und denke darüber nach, warum diese Universitäten so angesehen sind? Vermutlich nicht so sehr, weil dort die Mitbestimmung im Senat oder in der Studienkommission so interessant geregelt ist sondern eher deshalb, weil man dort Nobelpreisträger in der Mensa trifft und ganz allgemein in einer entsprechend ausgestatteter Infrastruktur höchst interessante Diplomarbeiten und Dissertationsthemen angeboten werden, oder?

Der seinerzeitige Wissenschaftsminister Caspar Einem hat in einer Diskussion auf diese These geantwortet, der Unterschied käme vielleicht auch daher, dass eben das Mensa-Essen bei uns nicht so gut sei.

Vielleicht ist da was dran. Die Mensa allein wird's natürlich nicht sein, eine förderliche und gut ausgestattete Infrastruktur jedoch, effizient organisiert, scheint unverzichtbar.

Ein Hauptkritikpunkt am Gestaltungsentwurf besteht (schon anlässlich der Einführung des UOG93 geäußerten) Vorwurf, die "Mitbestimmung" zurückzudrängen oder überhaupt abzuschaffen. Ich meine, dass hier Missverständnisse im Spiel sind. Es wird Mitbestimmung und akademische Selbstverwaltung verwechselt. Diese wird durch stark ausdifferenzierte (gesetzlich verankerte) Strukturen und durch Kuriengliederung eher behindert als gefördert.

Meine Ansicht dazu ist auch, dass eine hohe Regelungsdichte für Universitätsorganisation in jedem Fall ein Klotz am Bein einer Weiterentwicklung der Universitätslandschaft ist. Wer Autonomie einfordert, muß auch bereit sein, sie selbstbewußt in die Hand zu nehmen. Die Forderung, dennoch wieder alles gesetzlich zu regeln, scheint mir kontraproduktiv und nicht nachvollziehbar. In manchen Ländern – so auch in Österreich - braucht man zur Einrichtung eines neuen Studiums oder auch nur zur Änderung der Bezeichnung von Fakultäten Parlamentsbeschlüsse. Ein Personalrecht, in dem von Autonomie keine Rede sein kann, ein Haushaltsrecht, das vernünftige Planung unmöglich macht und ein Organisationsrecht, das noch immer von einer viel zu hohen Regelungsdichte gekennzeichnet ist, tun häufig das ihrige. Trotzdem glauben viele Universitäten immer noch fest an die Aufspaltung in möglichst viele unabhängige (und möglichst gesetzlich festgelegte und möglichst unabhängige) Strukturen, in der Hoffnung, dadurch Klein-Herzogtümer zu schaffen, die undurchsichtiger für staatliche Eingriffe oder für Eingriffe der Universitätsleitung sind.

Viele Angehörige der Universitäten sind sich auch häufig nicht im klaren über die Hauptaufgabe der Universität oder über ihre eigene Rolle in der Organisation, obwohl „Mission Statements“ und Zielvorstellungen vielfach schon existieren. Clark Kerr von der University of California hat sie deshalb auch „Multiversities“ genannt. Es ist keinesfalls nur die Größe, sondern auch das Auseinanderdriften verschiedener Disziplinen, dass die Kommunikation zwischen Molekularbiologen, Kosmologen und Historikern nahezu unmöglich macht oder vielleicht sogar machen soll.

Erstaunlich ist noch, dass Umfragen unter Universitätsangehörigen nach der Wichtigkeit, die sie ihrer Zugehörigkeit zur Institution Universität, zu ihrem Department oder ihrer Fakultät und schließlich ihrer wissenschaftlichen Disziplin beimessen, ergeben, dass die Disziplin zuerst genannt wird, dann die Fakultät oder das Department und zuletzt die Universität. Dagegen ist nichts einzuwenden, interessanterweise kehrt sich jedoch die Reihenfolge häufig um, sowie eine Universitätsreform diskutiert wird. Wer dann noch mit innerer Emigration (zur äußeren kommt es erfahrungsgemäß ohnedies nicht) droht, weil seine Kurie nicht adäquat vertreten ist, hat die Chancen nicht begriffen und sollte nochmals nachdenken.

Eine Universität muss akademische Selbstverwaltung beherrschen und diese ist nicht durch die Einrichtung von Vertretungsorganen zu schaffen, in die Kurien und andere Interessensgruppen ihre Vertreter entsenden. Organe der akademischen Selbstverwaltung sollen an den Aufgaben orientiert sein und nicht an ihrer Zusammensetzung. Eine Universitätsorganisation sollte daher die Zusammensetzung des wesentlichen akademischen Selbstverwaltungsorgans, nämlich des Senates, den Satzungen der Universität überlassen.

Ein gutes Betriebssystem ist ein reibungslos im Hintergrund laufendes

Betriebssystem. Keine Universität, die überleben will, kann es sich leisten, sich hingebungsvoll mit ihrer Selbstverwaltung zu beschäftigen und sich außerhalb internationaler Konkurrenz zu stellen, schon gar nicht im Zuge der Ausbildung des europäischen Forschungsraumes und der gesteigerten Mobilität.

Der Gestaltungsentwurf ist noch mit gravierenden Mängeln behaftet, und Änderungen sind im Zuge der angekündigten "offenen Planung" zu verlangen. Die Universitäten sollten mit Selbstbewußtsein die Einrichtung von Strukturen verlangen, die freie Forschung und Lehre nicht bloß zu dulden, sondern aktiv befördern.