



„Nach der Deregulierung - Die neuen Rollen von Staat und Hochschulen“

22. November 2006 in Bonn

Wie gehen Staat und Hochschule mit Konflikten um?

Wie gehen Staat und Hochschulen mit Konflikten um? Das ist ein etwas schwierig in den Griff zu bekommendes Thema, es gibt deshalb zwei Angebote, die ich Ihnen mache. Eine Kurzfassung lautet: zielorientiert, geräuschlos und effizient. Damit wäre der Vortrag zu Ende. Die zweite Variante ist etwas ausführlicher. Auch wenn wir in der Zeit schon fortgeschritten sind, will ich mir erlauben, noch ein paar Bemerkungen zu diesem Thema zu machen.

Aus unserer Sicht hat das neue Bayerische Hochschulgesetz einen klaren Fortschritt gegenüber der Regelung, die wir bis zum Juni dieses Jahres hatten, erbracht. Wir sind fest entschlossen, von den erweiterten Spielräumen, die beispielsweise nicht nur der Hochschulleitung eingeräumt werden, Gebrauch zu machen. Dies kann zu Konflikten mit dem Land oder der Politik führen. Ich möchte Ihnen in einem Fall konkret zeigen, wie ein solcher Konflikt aussieht. Der Fall, den ich herausgreifen möchte, betrifft die für jede Universität relevante Frage, wie sie ihre inhaltliche Profilierung über ihr Lehr- und Studienangebot gestalten will. Welches Leistungsangebot wollen wir im Bereich unserer Studiengänge vorhalten, von denen wir in der LMU mehr als 150 haben? Wo wollen wir weitermachen, wo wollen wir vielleicht auch nicht weitermachen? Thema soll somit sein: Profilbildung der Universität.

Das Bayerische Hochschulgesetz bemerkt in diesem Kontext in Artikel 57, Absatz 3 folgendes: „Die Einrichtung, wesentliche Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs bedarf des Einvernehmens mit dem Staatsministerium, soweit das Einvernehmen nicht bereits in einer mit dem Staatsministerium geschlossenen Zielvereinbarung enthalten ist; dies gilt für Teilstudiengänge entsprechend.“ Die Ausgangslage mögen Sie sich bitte wie folgt vorstellen. Die Ludwig-Maximilians-Universität München muss gemeinsam mit den anderen bayerischen Universitäten über 4 Jahre hinweg insgesamt 600 Stellen bis 2008 in einen Innovationsfonds abliefern. Dieser Innovationsfonds wird beim Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst gebildet. Sein Ziel ist die Rückverteilung dieser Stellen zum Zwecke der Schwerpunktbildung und Profilbildung an den Universitäten. Die LMU ist mit einer Größenordnung von 150 bis 200 Stellen betroffen. Wir diskutieren in der Hochschulleitung „Rasenmäher“ oder „Motorsäge“ an einzelnen Stellen und entscheiden uns für die zweite Variante, nicht den Rasenmäher, sondern eine sehr differenzierte Leistungsanalyse anhand von ausgewählten Indikatoren durchzuführen, um sich aus einzelnen Bereichen komplett zurückziehen und andere

Bereiche dafür vielleicht ganz ungekürzt zu lassen. Innerhalb der Universität dürfen Sie sich diesen Vorgang als durchaus konflikträchtiges Vorhaben vorstellen, da wir im Ergebnis über 20 Studiengänge schließen wollen. Wir bekommen dafür die einstimmige Professorenmehrheit im Senat und denken, wir sind einen guten Schritt vorangekommen. Dann stellen wir aber zu unserer nicht geringen Verblüffung fest, dass das Staatsministerium eine Expertenkommission unter Vorsitz eines emeritierten Philosophen aus Konstanz eingesetzt hat, deren Aufgabe darin besteht, die einzelnen Strukturplanungen der Universitäten nun auf ihre universitätsübergreifende Stimmigkeit hin zu überprüfen. Diese Kommission befasst sich auch mit unseren Studiengängen, die wir gerne beenden möchten, beispielsweise mit dem Studiengang Orthodoxe Theologie. Die Orthodoxe Theologie stellt ein so genanntes deutschlandweites Alleinstellungsmerkmal dar, was mich immer beunruhigt, weil ich mich frage, warum wir die einzigen sind, die ein solches Angebot vorhalten. Zudem wird festgestellt, dass die Orthodoxe Theologie für die Profilbildung der Universität ein äußerst wichtiger Studiengang ist und nicht eingestellt werden darf. Nun muss man wissen, dass wir im Wintersemester 2006/2007 ganze acht Studienanfänger haben, die wir hingebungsvoll mit drei Professoren, drei wissenschaftlichen Mitarbeitern und zwei Lehrbeauftragten betreuen. Gleichwohl dürfen wir aus diesem Studienangebot nicht heraus und müssen die Gesamtzahl der Stellen abgeben. Im Ergebnis schließen wir mit diesem Verfahren statt der zwanzig Studiengänge dreizehn. Dieses Verfahren ist konflikträchtig. Natürlich gibt es Stress mit dem Ministerium, das ist vollkommen klar, trotzdem werden wir eine Lösung finden, mit diesem Problem umzugehen. Ich prognostiziere nur, dass diese Art von Herangehensweise natürlich an ihre Grenzen stößt, wenn wir in der Komplexität eine Stufe höher kommen. Wir werden in der Exzellenzinitiative in den nächsten fünf Jahren Einwerbungen in Höhe von 38 Millionen Euro pro Jahr realisieren. Wenn wir davon nur die Hälfte anschlussfinanzieren müssten, sprich 19 Millionen Euro, würde das in Stellenäquivalenten gerechnet ungefähr auf 380 Stellen hinauslaufen. Es ist völlig klar, dass wir den Weg, auf dem wir bislang diesen Stelleneinzug organisiert und mit dem Staatsministerium auch gemeinschaftlich durchgezogen haben, nicht weiter gehen können. Die Frage ist nun, wie bewertet man einen solchen Vorgang vor dem Hintergrund des neuen Bayerischen Hochschulgesetzes und vor dem Hintergrund des Anspruchs der Universitätsleitung, über eine autonom und selbstgesteuerte Entscheidung im Hinblick auf das Lehr- und Leistungsangebot zu einem ausgewogenen Mix zu kommen? Ich würde als erstes sagen, dass allen Vorzügen zum Trotz, die dieses Gesetz für uns auch mitbringt, es in den strategischen Feldern der Profilbildung wie Berufungen, Struktur der Studiengänge und inhaltliche Schwerpunktsetzung mit Blick auf die Autonomie der Hochschulen hinter dem zurückbleibt, was wir im Wettbewerb mit anderen Universitäten schon in Deutschland benötigen, und was dem Selbstanspruch des Gesetzgebers zufolge eigentlich auch erfüllt werden sollte. Nun sind Konflikte zwischen Staat und Hochschulen ein Stück unvermeidbar und werden auch in Zukunft unvermeidbar bleiben, weil die Systeme der Politik auf der einen Seite und der Wissenschaft auf der anderen Seite sehr different sind

und sehr unterschiedlichen Absichten folgen. Das kann man auch an den Schwierigkeiten beobachten, die es in einem Flächenstaat gibt, wenn der Differenzierungsprozess innerhalb des Universitätssystems zwischen Universitäten, die sehr forschungsstark sind, und Universitäten, die ihre Stärken auf anderen Feldern haben, vorangetrieben werden soll. Die Empfehlung, die der Wissenschaftsrat zum künftigen System der Universitäten und ihrer Rolle im Wissenschaftssystem ausgesprochen hat, spricht hier eine deutliche Sprache, die natürlich zu Konflikten zwischen Staat und Hochschulen führt, wenn regionale und strukturpolitische Interessen auf der einen Seite mit wissenschaftlichen Investitionsbedürfnissen auf der anderen Seite in ein Spannungsverhältnis geraten. Die Frage ist, wie kommt man einen Schritt weiter, was könnten entsprechende Optionen sein, auf dieses Szenario zu reagieren? Zunächst könnte man versucht sein, die Systeme Staat, Hochschule oder Wissenschaft ganz strikt voneinander zu trennen, um die Entstehung solcher Konflikte gar nicht erst aufkommen zu lassen. Dieser Versuch ist unrealistisch und mit einer weitgehenden Privatisierung des Hochschulsystems verbunden. Die gegenwärtige Lösung, dass wir im Prinzip Konflikte ungelöst stehen lassen und in irgendeiner Form durch Kompromissformeln oder Formelkompromisse zu entschärfen versuchen, ist ebenfalls keine Lösung. Ich bin deshalb für ein Verfahren, mit dem wir auch in der Zuweisung und Zumessung von Autonomiespielräumen auf ein differenziertes Maß an Autonomie der Hochschulen zusteuern. Ich glaube, dass diese Option als einzige in der Lage wäre, die Interaktion dieser beschriebenen Systeme Wissenschaft auf der einen Seite, Staat auf der anderen Seite, auch künftig innovationsfähig zu halten. Das Ziel müsste sein, Hochschulen, die für eine Erweiterung ihrer Autonomiespielräume in bestimmten Bereichen in Frage kommen, weil sie hier ein kohärentes Konzept haben, und weil sie sich auch im Hinblick auf die Anforderungen der Qualitätssicherung bewährt haben, die Möglichkeit einer zeitlich begrenzten und extern zu evaluierenden Erweiterung ihrer Selbststeuerungsspielräume zu geben.

In zwei Bereichen könnte ich mir das konkret vorstellen:

- a) Im Hinblick auf das Berufungsrecht. Es spräche nichts dagegen, befristet auf einen Zeitraum von zwei oder drei Jahren das Berufungsrecht an den Präsidenten einer Universität zu delegieren, um sich dann anzuschauen, was er aus dieser Chance gemacht hat.
- b) Zum zweiten würde ich dafür werben, im Blick auf die inhaltliche Profilbildung einer Universität ein extern kontrolliertes und auf qualitative Standards und Kriterien abgestütztes Verfahren zur Ressourcenflexibilisierung anzubieten, damit eigenverantwortlich über die Ausgestaltung und Anpassung des Leistungsangebots an Studiengängen entschieden werden kann.

Die Universitätsleitung muss ein höheres Maß an Entscheidungshoheit über die Frage erhalten, wie das eigene Leistungsangebot aussehen soll. Wenn wir in dieser Weise vorankommen würden, könnten wir auch im Bereich der Hochschulautonomie zu einer Differenzierung zwi-

schen den Universitäten kommen. Es wird dann Unis geben, deren Professionalisierungsgrad in einigen Bereichen nicht ausreicht, und denen deshalb eine Erweiterung ihrer Selbststeuerungsmöglichkeiten mit Recht auch verwehrt werden sollte. Andere würden genau in diesen Bereichen selbständiger sein können. Auf diese Weise könnte das Gesamtsystem auch im Bereich der Hochschulautonomie vielleicht ein Stück weit flexibler werden, als ich es derzeit wahrnehme. Konflikte ließen sich dann im Rahmen eines transparenten Verfahrens und auch mit kalkulierbareren Folgen bearbeiten und in Richtung auf eine behutsame Trennung der betroffenen Systeme möglicherweise reduzieren. Wir wollen versuchen, das, was wir im Kontext der dritten Förderlinie jetzt an Unterstützung bekommen, zu nutzen, um auch in dieser Richtung einen Schritt voran zu gehen.