

Fusionen an der Universität

Wulf Steinmann

1 Persönliche Vorbemerkung

Im März 1978 kam ich als eben ernannter Leiter an das Bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung. Das Institut war bis dahin über ein Jahr von Johann Störle kommissarisch geleitet worden. Er erklärte mir, er strebe an, sobald wie möglich ins Kultusministerium zurückzukehren, von wo er vor drei Jahren an das Institut zur Ableistung des Außendienstes delegiert worden war. Er bat mich, unverzüglich nach einem Nachfolger für ihn als stellvertretenden Leiter des Instituts zu suchen. Der Leiter des Instituts ist traditionell ein Hochschullehrer, der die Leitung des Instituts als Nebentätigkeit ausübt. Die Frage des Stellvertreters ist deshalb von überragender Bedeutung für das Funktionieren des Instituts und das Wohlergehen des Leiters.

Mein Wunschkandidat stand sofort fest: Stefan Lullies. Ich hatte ihn in den vorangegangenen fünf Jahren als Persönlichen Referenten des Rektors der Universität München Nikolaus Lobkowicz kennen und schätzen gelernt. In dieser Zeit war ich Mitglied des Rektoratskollegiums, in dessen Sitzungen Lullies Protokoll führte. Ich habe seine Formulierungskunst, seinen Blick für das Wesentliche, seine Fähigkeit, zusammenzufassen, ohne zu wichtiges wegzulassen, und sein diplomatisches Geschick immer wieder bewundert. Daneben war ich ungemein angetan von seiner ruhigen, ausgleichenden Art, von seiner sachlichen, aber zuweilen durchaus temperamentvollen Argumentation und von seinem angenehmen Umgang. Ich war mir allerdings keineswegs sicher, ob er bereit sein würde, mir ans Staatsinstitut zu folgen, und war daher überglücklich, als er spontan und ohne weiteres zusagte. Ich bin ihm noch heute von Herzen dankbar dafür. Ich verdanke dieser seiner Entscheidung, dass die vier Jahre als Leiter des Staatsinstituts zu den konfliktärmsten, harmonischsten und daher glücklichsten Zeiten meines Lebens zählen. Ich möchte ihm an dieser Stelle noch einmal für diese schönen gemeinsamen Jahre danken.

Deshalb war ich auch gerne bereit, der Bitte der Herausgeber nach einem Beitrag für dieses Stefan Lullies gewidmete Heft der Beiträge zur Hochschulforschung zu entsprechen. Das Thema meines Beitrags hat uns in der gemeinsamen Zeit im Rektoratskollegium intensiv und lange Zeit hindurch beschäftigt. 1974 trat das Bayerische Hochschulgesetz in seiner ersten Fassung in Kraft. Das veränderte die Struktur der Universität von Grund auf. Bei den Fakultäten bewirkte das Gesetz allerdings nicht die Fusion sondern - leider - im Gegenteil ausschließlich die Spaltung (im besten Fall bewirkte es nichts, wie etwa bei den Juristen und den Medizinern). Bei den Instituten kam es aber nicht selten zu Fusionen, denn das Gesetz bestimmte: „für gleiche und verwandte Fächer soll nur eine wissenschaftliche Einrichtung ... errichtet werden“ (Art. 29 Abs. 2 BayHSchG, vgl. auch Art. 41 Abs. 1 S. 2 BayHSchG von 1998). Das Ergebnis war in der Regel plausibel, z. B. bei den Germanisten, zuweilen aber auch ziemlich bizarr und offensichtlich von persönlichen Aversionen und fachlichen Ängsten bestimmt. Solche Institute erinnerten dann eher an wissenschaftliche Flüchtlingslager. Das Rektoratskollegium neigte dazu, diese Fragen nicht dogmatisch, sondern lieber pragmatisch zu entscheiden. So stimmten wir etwa aus wohl erwogenen Gründen einem Institut für Italienische Philologie neben dem Institut für Romanische Philologie zu. Das Ergebnis dieser Entscheidungspraxis war an vielen Stellen unsystematisch, aber es diente dem Frieden und damit der Funktionstüchtigkeit der Universität, und darauf kam es uns vor allem an.

2 Fusionspläne im Hochschulentwicklungsplan 2000-2004 der LMU

Der aktuelle Anlass, sich diesem Problemkreis noch einmal zuzuwenden, sind Pläne der Leitung der Universität München für eine Strukturreform, die im jüngsten Hochschulentwicklungsplan dargelegt werden. Insbesondere geht es dabei um die Absicht, durch Fusion zahlreicher kleinerer Institute eine Departmentstruktur einzuführen (*Hochschulentwicklungsplan der Ludwig-Maximilians-Universität 2000-2004*, S. 62 f.).

Einem Department sollen mindestens fünf Lehrstühle angehören (lieber aber wesentlich mehr; es gibt Überlegungen, ganze Fakultäten zu Departments zu machen). Man verspricht sich davon, dass die Ressourcen effizienter genutzt und die Zusammenarbeit verwandter Fächer erleichtert wird. Die Ressourcen werden in einem Pool zusammengefasst und durch die kollegiale Leitung nach Bedarf und Leistung verteilt.

Was aber sind verwandte Fächer? Dieses Problem, das uns schon bei der Reform 1974/75 immer wieder und bis zum Überdruß beschäftigt hatte, besteht auch heute noch. Es gibt überzeugende Lösungen: Das Department Chemie und das Historische Seminar gehören zweifellos dazu. Ob aber das Stichwort „Area Studies“ als Ordnungsprinzip die hohen Erwartungen erfüllt, die im Hochschulentwicklungsplan daran geknüpft werden (*Hochschulentwicklungsplan*, S. 46), bleibt abzuwarten. Die Vorgeschichte Norddeutschlands ist im Department „Östlicher Mittelmeerraum und Naher Osten“ offenbar nicht gut aufgehoben, und die Japanologie hat mit der Indologie nicht viel mehr gemein als mit der Amerikanistik.

Schon das 1974 in Kraft getretene Hochschulgesetz bestimmte: „Die erforderlichen Stellen und Mittel werden den wissenschaftlichen Einrichtungen zugewiesen.“ (Art. 29 Abs. 1 S. 3 BayHSchG, vgl. auch Art. 41 Abs. 3 S. 1 BayHSchG von 1998) Die Institutsleitung konnte also schon seit einem Vierteljahrhundert die Ressourcen nach Bedarf und Leistung einsetzen. Sie war dabei allerdings eingeschränkt durch das Gebot, Berufungszusagen zu beachten. Im Hochschulentwicklungsplan wird behauptet, dadurch seien die Ressourcen nahezu flächendeckend gebunden, und daher sei es nicht möglich, „auf Innovationschancen flexibel zu reagieren und Forschungsanreize zu bieten“ (Hochschulentwicklungsplan, S. 63). Diese Behauptung dürfte einer genaueren Nachprüfung in der Regel kaum standhalten. Wenn man die Berufungs- und Rufabwendungszusagen wörtlich nimmt, also an Mittelerhöhungen nicht teilnehmen lässt, dann ergibt sich in vielen Instituten ein beachtlicher Verteilungsspielraum; nur wurde er bisher nicht genutzt, um die Ressourcen leistungs- und bedarfsgerecht einzusetzen, und zwar um des lieben Friedens willen - eine weise Entscheidung.

Die letzte Novelle des Bayerischen Hochschulgesetzes von 1998 lässt allerdings nur noch befristete Berufungszusagen zu (Art. 57 Abs. 5 und Art. 128a Abs. 9 BayHSchG von 1998). Nach Ablauf der Sperrfrist kann die Leitung des Instituts oder Departments dann also frei auch über diese Mittel verfügen. Wird sie das tun? Und wenn sie es tut, wird das die Forschung und die Lehre verbessern? Wird schließlich die angestrebte Departmentstruktur Verbesserungen befördern? Bis auf einige Ausnahmen (z. B. Institut für Deutsche Philologie, Mathematisches Institut und Sektion Physik) hatten die meisten Institute der Universität München bisher nicht die kritische Größe von fünf Lehrstühlen. Auf der Suche nach Antworten auf diese Fragen wird es sich empfehlen, die bisher gemachten Erfahrungen in Betracht zu ziehen.

3 Der zweite Mössbauer-Effekt und seine Folgen

Das erste Department an einer bayerischen Universität entstand Mitte der sechziger Jahre, als der Nobelpreisträger Rudolf Mössbauer vom California Institute of Technology in Pasadena an die Technische Universität München zurückkehrte. Die Fama besagt, er habe damals das Physik-Department bei seinen Berufungsverhandlungen gefordert und erhalten. In der Tat wurde das Physik-Department der TUM anlässlich der Berufung von Mössbauer gegründet. Es handelte sich dabei allerdings nicht um eine Fusion, sondern um eine Expansion.

Bis dahin gab es an vielen deutschen Universitäten nur einen Lehrstuhl für Experimentalphysik. Dessen Inhaber war der Direktor des Physikalischen Instituts. Wenn es mehr als einen Lehrstuhl für Experimentalphysik gab, dann gab es auch mehrere Institute für Physik, so dass jeder Ordinarius sein Institut hatte. Die Institute unterschieden sich durch die Bezeichnung (z. B. Institut für Angewandte Physik) oder wurden schlicht durchnummeriert (1., 2. usw. Physikalisches Institut). Mit der Berufung Mössbauers stieg die Zahl der Lehrstühle für Physik an der TUM auf eine zweistellige Zahl; schon dieser Zuwachs um fast eine Größenordnung machte die Fortsetzung des bisher geübten Verfahrens zumindest

sehr problematisch. Hinzu kam wohl die positive Erfahrung, die Mössbauer am CalTech mit dem Physics Department gemacht hatte.

Die Physiker der Universität München verfolgten diese Vorgänge aufmerksam. Walther Rollwagen, der Direktor des II. Physikalischen Instituts der LMU, ergriff die Initiative: Er forderte für die Physik der LMU die gleiche Zahl von Lehrstühlen wie an der TUM. Als dies zugestanden wurde, gründete er die Sektion Physik der LMU.

Das Physik-Department der TUM und die Sektion Physik der LMU erfüllten von Anfang an die Kriterien, die der Hochschulentwicklungsplan der LMU für Departments angibt: Die Ressourcen gehörten dem Department bzw. der Sektion, sie wurden von der kollegialen Leitung verteilt.

Ich habe der Sektion Physik fast drei Jahrzehnte lang angehört. In dieser langen Zeit habe ich die Sektion, also ein Department, insgesamt als sehr vorteilhaft für meine Tätigkeit in Forschung und Lehre erfahren. Dank einer ungemein geschickten und ideenreichen Geschäftsführung war es möglich, immer wieder personelle Engpässe zu überbrücken, größere Investitionen, die den Jahresetat überstiegen, zu tätigen und flexibel auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren. Auch dafür möchte ich an dieser Stelle danken.

Ein weiterer wichtiger Vorteil des Departments muss erwähnt werden; er ist bisher noch nicht genannt worden und findet sich auch nicht im Hochschulentwicklungsplan der LMU. Gleichwohl ist er von überragender Bedeutung: Durch den Zusammenschluss in einem Department erhält die Stimme der Mitglieder nach außen mehr Gewicht. Diese Einsicht hat schon die riesengroße Medizinische Fakultät der LMU bewogen, den Verlockungen der Spaltung zu widerstehen (andernorts, z. B. in Heidelberg, ist man ihnen erlegen). Ich meine, dies sei eines der stärksten Argumente für den Zusammenschluss mehrerer kleinerer Institute zu einem Department.

Daraus könnte man geneigt sein zu schließen: je größer um so besser. Dagegen spricht jedoch die Erfahrung. Es gibt Probleme des Departments, die mit der Größe zunehmen. Das Physik-Department der TUM hat ein Jahrzehnt nach seiner Gründung beschlossen, sich in finanziell und personell weitgehend unabhängige Teilinstitute aufzuteilen. Dahinter stand wohl die Erfahrung, dass Haushaltsdebatten in einem zu großen Kreis kontraproduktiv sind, weil die im Streit um Mittel und Stellen eingebrachte Zeit in keinem günstigen Verhältnis zum Ertrag steht. Die Sektion Physik der LMU ist diesen Weg nicht gegangen. Dies führte zu einem überproportionalen Anstieg der Sitzungszeit und des damit verbundenen Zeit- und Kraftaufwands. Von einer gewissen, von Fall zu Fall, von Fach zu Fach verschiedenen Größe an bilden sich Fraktionen, die sich intern in Fraktionssitzungen abstimmen, um sich in der Sitzung der Leitung des Departments besser durchsetzen zu können. Das vergrößert den Sitzungsaufwand in einem Maße, das in keinem Verhältnis mehr zum möglichen Nutzen steht; deshalb gibt es eine in jedem Fall neu zu bestimmende Obergrenze für die durch Fusion zu erreichende Größe eines Departments.

Für den Erfolg der Sektion Physik über mehr als drei Jahrzehnte war aber vor allem ein Punkt entscheidend: Die Ressourcen wurden im wesentlichen nach einem festen, zeitlich konstanten Schlüssel verteilt. Die Verfügungsmasse, über deren Verwendung die kollegiale Leitung jedes Jahr neu entschied, war nur marginal. Damit wurden langwierige und erbitterte Kämpfe um den Haushalt vermieden. Die Mittel wurden also nicht nach Bedarf und Leistung zugewiesen, wie dies der Hochschulentwicklungsplan vorsieht. Es bestanden vielmehr die ‚verkrusteten Strukturen‘, die der Hochschulentwicklungsplan durch die Errichtung von Departments beseitigen möchte (*Hochschulentwicklungsplan, S. 63*).

4 Missverständnisse

In der gegenwärtigen Diskussion findet sich hin und wieder die Meinung, Department sei ein anglistischer Ausdruck für Fakultät (*Christine Burtscheidt: Master oder Magister? Südd. Zeitung Nr. 96, 26.04.2000*). Aus dem Vorstehenden wird schon deutlich, dass hier ein fundamentales Missverständnis vorliegt: Das beschließende Organ der Fakultät ist der Fachbereichsrat; in ihm sind alle Gruppen (Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, sonstige Mitarbeiter und Studenten) mit Sitz und Stimme vertreten. Das Department wird von einer kollegialen Leitung geführt, der nur Professoren angehören. Sie hat, anders als der Fachbereichsrat, über Mittel und Stellen zu entscheiden. Dieser Unterschied bliebe auch dann bestehen, wenn alle Institute einer Fakultät zu einem Department fusionieren würden.

Häufiger und folgenschwerer ist ein anderes Missverständnis. Es setzt die Departments an deutschen Universitäten mit denen in den USA gleich; es erhofft sich, ausgesprochen oder stillschweigend, dass sich die Zustände an deutschen Universitäten durch die Errichtung von Departments denen an den Hochschulen in den USA annähern werden. Dabei wird jedoch übersehen, dass die Universitäten in Europa und in Amerika nach grundverschiedenen Prinzipien organisiert sind: die europäische Universität huldigt seit ihrer Anfangszeit dem Bottom-Up-Management, während die Universitäten in den USA seit jeher das Top-Down-Management bevorzugen. Anders gesagt: In Europa funktionieren die Universitäten wie eine parlamentarische Demokratie, in den USA wie eine Aktiengesellschaft.

Für das Department bedeutet das folgendes: In den USA wird der Head of the Department vom Dean, vom Provost oder vom President ausgesucht, ernannt und, wenn er keinen Erfolg hat, entlassen. Er ist bei seinen Entscheidungen nicht an die Beschlüsse, ja nicht einmal an die Meinungsäußerungen eines Gremiums gebunden. Rechenschaft ist er nur seinen Vorgesetzten, dem Dean, dem Provost oder dem President schuldig. Das bedeutet natürlich nicht, dass er wie ein Tyrann herrschen kann. Er muss sein Department zum Erfolg führen. Dazu muss er die richtigen neuen Mitglieder rekrutieren, und er muss für ein gutes Betriebsklima sorgen. Wenn er die Ressourcen nicht nach Leistung und Bedarf verteilt, werden ihm gerade die besten Mitglieder davonlaufen. Er kann also nicht vermeiden, einigen Mitgliedern seines Departments, die weniger leisten, weh zu tun. Wenn sie daraufhin das Department verlassen, wird ihnen niemand nach-

weinen. Entscheidend ist nur der Erfolg des Departments, der sich vor allem in der Einwerbung von Drittmitteln darstellt. Das sogenannte ‚Overhead‘, ein Kostenersatz für die Infrastruktur der Universität durch den Drittmittelgeber, stellt eine erhebliche Einnahmequelle für die Universität dar. Daneben gibt es andere Beurteilungskriterien, namentlich in der Lehre. Denn die Studiengebühren sind ebenfalls ein wichtiger Posten bei den Einnahmen der Universität.

Ganz anders an einer deutschen Universität: Hier vollzieht der Vorsitzende der kollegialen Leitung eines Departments die Beschlüsse derselben. Verglichen mit seinem Kollegen in den USA ist sein Entscheidungsspielraum gleich null. Die Entscheidungen trifft das Kollektiv der Betroffenen, und das wird nicht geneigt sein, einigen Mitgliedern weh zu tun, auch wenn das Gebot, die Ressourcen nach Bedarf und Leistung zu verteilen, dies erfordern würde.

5 Fazit

Diese Unterschiede muss man zur Kenntnis nehmen, um übertriebene Erwartungen an die Departments zu vermeiden. Aber auch in unserer Bottom-Up-Struktur haben richtig konstruierte und betriebene Departments durchaus Vorteile. Wichtig ist, dass die Departments nicht zu groß und zu heterogen sind und dass sie die Ressourcen im wesentlichen nach einem langfristig geltenden Schlüssel verteilen. Das Ziel des Hochschulentwicklungsplans der LMU, die Ressourcen nach Leistung und Bedarf zu verteilen, lässt sich wohl nur erreichen, wenn man vom Bottom-Up zum Top-Down-Management übergeht, ein zumindest kurzfristig unrealistisches Szenario. Würde man versuchen, ohne diese grundlegende Änderung eine Verteilung der Ressourcen nach Leistung und Bedarf herbeizuführen, so liefe man Gefahr, an der Universität einen GAU heraufzubeschwören: Die Professoren stellen ihre Tätigkeit in Forschung und Lehre ein und widmen sich ausschließlich dem Kampf um Mittel und Stellen in der kollegialen Leitung ihres Departments. Da sei Gott vor.

Anschrift des Verfassers:

Prof. Dr. Wulf Steinmann
Sonnenspitzstr. 12

81825 München