

Innovation durch Partizipation - Über den Umgang mit den neuen Steuerungsmodellen

12 Thesen von Gerd Köhler

(1) In den **verteilungspolitischen Auseinandersetzungen** um die knapper gewordenen öffentlichen Haushalte werden die Hochschulen nur dann ihre Positionen wieder stärken können, wenn sie die **Qualität** ihrer Arbeit überzeugender darstellen und klarmachen, dass sie mit den ihnen zur Verfügung gestellten Finanzen **effektiv** umgehen.

(2) Die von Bund und Ländern propagierte Stärkung der Selbstverwaltung der Hochschulen durch Globalisierung ihrer Haushaltszuweisungen soll von der GEW unterstützt werden, wenn sie nicht zu einer **Kaschierung von Haushaltskürzungen** oder zu einer Flucht des Staates aus der Verantwortung für eine wissenschaftsadäquate, qualitätsfördernde Hochschulfinanzierung missbraucht wird.

(3) Wenn die Hochschulen die bislang weitgehend vom Staat geleistete Verwaltung der Hochschulhaushalte übernehmen sollen, muss die **Hochschulselbstverwaltung** sowohl auf der Hochschul- als auch auf der Fakultäts- bzw. Fachbereichsebene **professionalisiert** werden. Eine damit verbundene Stärkung der Hochschulleitungsorgane muss mit einem **Ausbau der Gestaltungs- und Kontrollrechte der Mitbestimmungsgremien** verbunden werden.

(4) Ein **Hochschulmanagement**, das nach den Prinzipien personaler Verantwortung, partizipativer Mitgestaltung und flacher Weisungshierarchien organisiert ist, macht ein **Überdenken der bisherigen Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen** in den Hochschulen erforderlich. Das Mitbestimmungsurteil des Bundesverfassungsgerichts von 1973 wird den heutigen Anforderungen an das Wissenschaftsmanagement nicht mehr gerecht. In den Hochschulgremien, die sich im Rahmen der gestärkten Hochschulselbstverwaltung keineswegs nur mit akademischen Angelegenheiten befassen, müssen alle Hochschulangehörigen und die sie vertretenden Gruppen eine faire Chance der Mitbestimmung erhalten.

(5) Die **Partizipation** an den Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen ist eine wesentliche Voraussetzung für die Qualität der in den Hochschulen zu leistenden Arbeit. Partizipation eröffnet Möglichkeiten der **Identifikation** mit der Arbeit und der Institution, „MitarbeiterInnenbeteiligung“ fördert die **„Motivation“** aller am Wissenschaftsprozess direkt und indirekt beteiligten Hochschulangehörigen. Partizipation ermöglicht die **Übernahme von Gesamtverantwortung**, denn wer trägt Entscheidungen, die er nicht mit formuliert hat? Partizipation kann so **Akzeptanz** für die zu treffenden Entscheidungen über die künftige Entwicklung der Hochschulen schaffen.

Die gesetzlichen Regelungen auf Bundes- und Landesebene sollen auf **„Grundsätze für Management und Mitbestimmung“** beschränkt werden. Die Hochschulen sollen diese im Rahmen ihrer **Organisationsautonomie** durch eigene Grundordnungen konkretisieren.

Für die personelle Zusammensetzung der Gremien soll der Grundsatz gelten, dass keine der dort vertretenen Personengruppen alle anderen überstimmen können soll.

Eine verstärkte **studentische Mitbestimmung** in Fragen von Studium und Lehre ist wünschenswert, weil studentische Interessen, Erfahrungen und Kompetenzen für die Gestaltung und Qualitätssicherung von Studium und Lehre von zentraler Bedeutung sind.

Die Konkretisierung der Zusammensetzung und Kompetenzen der **Fakultäts- bzw. Fachbereichsräte** in Form von Anhörungs-, Mitbestimmungs- und Aufsichtsrechten soll durch die jeweilige Hochschule erfolgen.

(6) Wenn die Hochschulen die ihnen zufließenden Haushaltsmittel weitgehend selbst verwalten sollen, dann sind dafür **Regeln** zu entwickeln und gemeinsam festzulegen. Sie sollen allen Fakultäten bzw. Fachbereichen, Forschungsgebieten und Personengruppen faire

Entwicklungschancen sichern. Dieses kann in der Form **garantierter Mindestausstattungen** erfolgen.

Notwendig sind **Hochschulentwicklungspläne**, in denen die Ziele und Schwerpunkte der Hochschularbeit vereinbart und die dafür erforderlichen Personal- und Sachmittel ausgewiesen werden.

(7) **Globalhaushalte** sollen die finanziellen Handlungsmöglichkeiten der Hochschulen erweitern. An die Stelle der **staatlichen Detailsteuerung** sollen arbeitsplatz- und problemnähere Entscheidungen der Hochschulen über die zur Verfügung zu stellenden materiellen Ressourcen treten. Durch die Stärkung der Hochschulselbstverwaltung sollen Anreize geschaffen werden, die in Zielvereinbarungen mit dem Staat festzulegenden Aufgaben möglichst gut zu erfüllen. Einengende Verwaltungsvorschriften sollen abgebaut, **dezentrale Entscheidungsmöglichkeiten** eröffnet werden. Dabei soll **Kostenbewusstsein** genauso gefördert werden wie die Motivation zu einer nachhaltigen, inhaltlichen Weiterentwicklung und Erneuerung.

(8) Die **hochschulinterne Mittelvergabe** soll nach vereinbarten Regeln erfolgen, die auch Querdenkern, den nicht so „marktgängigen“ und deswegen weniger Drittmittel-einwerbenden Wissenschaftsdisziplinen und oft kleineren Fächern faire Entwicklungschancen gewähren. Bei der Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse innerhalb der Hochschulen ist darauf zu achten, dass die Fakultäten bzw. Fachbereiche groß genug sind (über genügend Personal und Haushaltsmittel verfügen), um kurz- und langfristig neue Entwicklungen einleiten zu können. Um **Umschichtungen** auch zwischen den Fakultäten bzw. Fachbereichen vornehmen zu können, muss eine nach transparenten Regeln arbeitende Umverteilungsebene oberhalb der Fakultäten bzw. Fachbereiche gegeben sein. Transparenz und Partizipation müssen vor allem dort gewährleistet sein, wo die Hochschulleitung über **Innovations- oder Strategiefonds** verfügt.

(9) Die Hochschulen sind immer mehr auf die Einwerbung von **Drittmitteln** angewiesen, um ihre Aufgaben insbesondere in den Bereichen Forschung, Weiterbildung und wissenschaftliche Dienstleistungen erfüllen zu können. Dafür sind zwischen Hochschulen, Staat und Drittmittelgebern **Regeln** auszuhandeln, die bei der **Annahme und Durchführung von Drittmittelvorhaben** einzuhalten sind. Dabei geht es u.a. um die Transparenz der Aufträge, um das Recht zur Publikation von Forschungsergebnissen, um die Verwertungsrechte, die Verwaltung der Drittmittel und die finanzielle Beteiligung der gesamten Hochschule in der Form von Overhead-Kosten-Regelungen. Dabei dürfen weder die individuelle Eigenständigkeit der wissenschaftlichen Arbeit noch die institutionellen Selbstverwaltungsrechte der Hochschulen in Frage gestellt werden.

(10) Mit der Übernahme der **Dienstherreneigenschaft** erhält die Hochschule neue Verantwortlichkeiten im Bereich der Personalpolitik. In Zusammenarbeit mit der Personalvertretung sind **„Grundsätze für die Personalpolitik der Hochschule“** zu entwickeln, die dazu beitragen sollen, eine ausgewogene Altersstruktur, die gesetzlich gebotene Frauenförderung, eine perspektivisch angelegte Nachwuchsförderung, eine wissenschaftsadäquate Personalstruktur, qualitätsfördernde Arbeitsbedingungen und eine aufgabengerechte Personalausstattung zu erreichen. Auf Fakultäts- bzw. Fachbereichs- und Hochschulebene sollen **Personalentwicklungsplanung und Personalmanagement** betrieben werden. Sie sollen die Qualifizierung der Beschäftigten für ihre Aufgaben in der Forschung, Lehre, Weiterbildung und Verwaltung nachhaltig sichern. Das gilt für die hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung genauso wie für eine rechtzeitige Vorbereitung auf Veränderungen im Hochschulmanagement (z.B. auf die Einführung von Globalhaushalten). Das starre Instrument der weitgehend gesetzlich geregelten Zeitverträge soll durch die **tarifvertragliche Regelung** einer wissenschaftsadäquaten und flexiblen Organisation der Arbeit abgelöst werden. In dem Maße wie die Hochschulen dienstrechtliche Zuständigkeiten für alle Hochschulbeschäftigten erhalten, müssen die **Personalvertretungsgesetze** von Bund und Ländern mit dem Ziel verändert werden, dass alle Hochschulbeschäftigten durch Personalräte vertreten werden.

(11) Die Ausweitung der Hochschulselbstverwaltungsrechte durch eine Globalisierung der Hochschulhaushalte soll mit dem Nachweis des effektiven Umgangs mit den zur Verfügung

gestellten Haushaltsmitteln verbunden werden. Die **Evaluation** von Forschung, Lehre und Studium ist vorrangig eine Aufgabe der Hochschule selbst. Die **Selbstevaluation** aller am Wissenschaftsprozess Beteiligten kann in der Form von Forschungs-, Lehr- und Studienberichten oder studentischer Lehrveranstaltungskritik erfolgen. **Hochschulübergreifende Peer-Reviews durch Evaluationszentren**, die von den Hochschulen oder im Verbund von Hochschule und Staat betrieben werden, sollen die Selbstevaluation der Hochschule ergänzen. In die Evaluation soll auch die Hochschulverwaltung einbezogen werden. So muss nach der Qualität einer Hochschulselbstverwaltung gefragt werden, deren oberstes Ziel häufig zu sein scheint, jüngere WissenschaftlerInnen, in deren Qualifizierung viel investiert worden ist, zu dem Zeitpunkt „prozessfrei“ auf die Straße zu setzen, zu dem sie nachgewiesen haben, eigenständige wissenschaftliche Leistungen erbringen zu können.

(12) Die Stärkung der Hochschulselbstverwaltung soll mit einer **Rechenschaftslegung der Hochschule gegenüber Staat und Gesellschaft** verbunden werden. Diese kann gegenüber von **Kuratorien** oder **Hochschulräten** erfolgen, denen als Bindeglied zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft eine wichtige Rolle zukommt. Wer die **Innovationskraft der Hochschulen** stärken will, der muss die **Selbstverwaltungsrechte der Hochschulen** ausbauen und den in den Hochschulen Forschenden, Lehrenden, Lernenden und Verwaltenden neue Formen einer leistungsmotivierenden Partizipation anbieten. Nur so werden die Hochschulen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden können.

Frankfurt am Main, im Frühjahr 2001