



UNIVERSITÄTS-
BIBLIOTHEK
PADERBORN

Universitätsbibliothek Paderborn

Vom Reformmodell zur modernen Universität

Rimbach, Gerhard

Düsseldorf, 1992

6.6 Selbstverwaltung, Struktur und Organisation

urn:nbn:de:hbz:466:1-8287

In den Jahren 1978/79 entwickelte der Wissenschaftsminister in Abstimmung mit den Gesamthochschulen ein Mindestausbauprogramm, das 1344 weitere Stellen als mittelfristigen Bedarf vorsah.¹⁴⁵ Der Schwerpunkt des erforderlichen Ausbaus lag in den Ingenieurwissenschaften und in der Chemie, in den Fächern, deren zwangsläufig längerdauernder Aufbau sie in die Phase eines geringeren Stellenzuwachses hatte geraten lassen und letztlich wegen der Haushaltslage des Landes ihren angemessenen Ausbau verhinderte. Obwohl für die ökologische und ökonomische Erneuerung gerade diese Fächer von herausragender Bedeutung bis in die Gegenwart sind und sie auch durch die Nachfrage der Studierenden besonders hoch ausgelastet sind, wurde der Ausbauplan nicht realisiert.

Allein auf die drei Fächer Elektrotechnik (283), Chemie (159) und Maschinenbau (142) entfielen 584 Stellen, wobei sich der Bedarf etwa gleichmäßig auf Stellen für wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter konzentrierte. An diesen Ausbauforderungen wurde deutlich, daß die Gesamthochschulen als Geburtsfehler unter einer doppelten Kopflastigkeit zu leiden hatten, die nicht überwunden werden konnte und sich besonders nachteilig auf die Funktionsfähigkeit experimentierender Fächer auswirkte: die Relation von Professoren zu wissenschaftlichen Mitarbeitern war genausowenig ausgewogen wie diejenige zwischen wissenschaftlichem und nichtwissenschaftlichem Personal.

6.6 Selbstverwaltung, Struktur und Organisation¹⁴⁶

Auf der Grundlage des Hochschulgesetzes von 1970 und des GHEG erließ der Wissenschaftsminister zum Errichtungsdatum für jede der Gesamthochschulen eine Vorläufige Grundordnung (VGrundO), die abgesehen von Essen (Medizin), nur geringfügige, ortsspezifische Abweichungen aufwies. Zu den dem Minister durch den Gesetzgeber eingeräumten Kompetenzen gehörte außerdem, den Gründungsrektor und den Gründungssenat zu berufen, den Kanzler zu ernennen sowie für Fachbereiche und zentrale Einrichtungen die erforderlichen organisatorischen und personellen Maßnahmen zu treffen.¹⁴⁷ Auf diesen Vorgaben basierend, begann unverzüglich die Arbeit in den Gesamthochschulen. Das Fehlen einer Vorlauf- und Planungsphase führte zwar zu einigen Unzulänglichkeiten und Improvisation. Aber die Zwänge der straffen Terminplanung und die umfassende Außenlenkung haben zur schnellen Funktionsfähigkeit der Gesamthochschulen beigetragen.

Zweifellos bedurfte das Anlaufen von Forschungsprojekten, besonders in experimentierenden Fächern, nachdem das Personal eingestellt war, einer Beschaffungs- und Einrichtungszeit. Ähnliches galt für die zentralen Einrichtungen, besonders die Bibliothek, und auch für eine aufzubauende Verwaltung. Durch den Zugzwang und motiviert durch die Aufbruchstimmung wurde die Arbeitsintensität erheblich gesteigert. Engagement und Improvisation halfen, Hindernisse zu überwinden. Pragmatische und gelegentliche autoritäre, anstelle gründlich reflektierter und ausdiskutierter Entscheidungen bestimmten das Handeln. Durch die

¹⁴⁵ Gesamthochschulen in NRW, 6.A., S.86 f.

¹⁴⁶ Vgl. Leuze, Dieter: Ziele und Entwicklung der nordrhein-westfälischen Gesamthochschulen, in: Der Betriebswirt, Sonderdruck aus Heft 2/75, S. II ff. Herrmann, Hans-Joachim: Struktur und Organisation der Gesamthochschule, in: Woll, Artur (Hrsg.): Fünf Jahre Gesamthochschule, Siegen 1977, S. 32 ff.

¹⁴⁷ GHEG, § 18, Gründungsmaßnahmen, SGV.NW. 223 vom 30. Mai 1972.

Dynamik der Anfangsphase konnten formale Bedenken und Hindernisse leichter überwunden werden.

Die aus einem oder mehreren verwandten Fächern bestehenden Fachbereiche, die organisatorischen Grundeinheiten für die Aufgaben der Hochschule in Forschung, Lehre und Studium, stellten den laufenden Lehrbetrieb sicher, leiteten die Studienreform ein, führten Berufungsverfahren durch und verteilten die ihnen zugewiesenen Stellen und Mittel. Außerdem waren sie für die fachliche Studienberatung, Hochschulprüfungen und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses verantwortlich. Die Zahl der Hochschullehrer, die alle der Fachbereichsversammlung angehörten, bestimmte im Verhältnis 5:2:2:1 die Zahl der wissenschaftlichen Mitarbeiter, Studenten und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter in diesem Gremium. Als wesentliche Aufgabe hatte diese Versammlung den Dekan, Prodekan, die Mitglieder des Fachbereichsrates und ihren Vorsitzenden zu wählen.

Die gleiche Parität wies der Fachbereichsrat unter Einschluß des Dekans auf, das wichtigste Gremium des Fachbereichs, das für die ordnungsgemäße Erfüllung aller Aufgaben des Fachbereichs zu sorgen hatte, zu denen der Beschluß aller Satzungen und Ordnungen gehörte, insbesondere die den Studienbetrieb regelnden Prüfungs- und Studienordnungen. Im Gegensatz zu dem Gliederungsprinzip nach Studiengängen an den Fachhochschulen war die verordnete, fachbezogene Organisationsform eine der wesentlichen Kontroverspunkte. Ein anderer zwischen den beiden rivalisierenden Gruppen, den beamteten Professoren und den Fachhochschullehrern, war die Zusammensetzung der Hochschullehrergruppe im Fachbereichsrat. Um der Gefahr zu begegnen, daß die jeweilige Minderheit völlig unterrepräsentiert war und einflußlos blieb, wurde empfohlen, je zwei Mitglieder der beiden Gruppen zu wählen und die Position des Dekans alternierend zu besetzen, was sich in der Praxis nicht immer durchsetzen ließ und dann neue Auseinandersetzungen heraufbeschwor. Ob die wechselseitigen Ressentiments überwunden und von kooperativen Verhaltensformen abgelöst wurden, wie es die gemeinsame Aufgabe erforderte, hing letztlich von Personen ab, die diesen Weg überzeugend und energisch beschritten.

Anders als auf der Fachbereichsebene war die Legitimation der Gremienmitglieder auf Hochschulebene teilweise problematisch, und sie wurde es im Laufe der Zeit immer mehr, da in der Gründungsphase Wahlen für Hochschulorgane nicht möglich waren, und diese sich auf das Mehrfache der ursprünglich angesetzten Zeit verlängerte.¹⁴⁸ Mit Ausnahme von Essen setzte sich das zentrale Kollegialorgan - der Gründungssenat - der übrigen Gesamthochschulen aus je fünf gewählten Vertretern der beiden Vorgängereinrichtungen und zehn vom Minister für Wissenschaft und Forschung berufenen Fachvertretern neu einzuführender Studiengänge, ganz überwiegend Professoren, zusammen. Der vom Minister ebenfalls berufene Gründungsrektor war stimmberechtigter Vorsitzender und der Kanzler beratendes Mitglied. Der Gründungssenat entschied in Grundsatz- und Koordinierungsangelegenheiten von Lehre, Studium und Forschung, über Berufsvorschläge, Zulassungsbeschränkungen sowie über Struktur-, Entwicklungs- und Ausstattungspläne.

¹⁴⁸ Nach § 21 (1) GHEG sollte spätestens zum 31.7.1974 ein Satzungskonvent gewählt worden sein, der eine Hochschulsatzung zu beschließen hatte und damit die Gründungsphase beendete. Dieses geschah aber erst zu Beginn der 80er Jahre, nachdem durch das Inkrafttreten des Wissenschaftlichen Hochschulgesetzes des Landes NRW am 20. November 1979 dafür die rechtlichen Voraussetzungen geschaffen worden waren.

Das zahlenmäßige Übergewicht der Hochschullehrer im Gründungssenat - etwa 13 von 21 - stieß bei den übrigen Hochschulgruppen auf erhebliche Kritik, da sie deren Einflußmöglichkeiten begrenzte. Die ungleiche Repräsentanz der Fachbereiche, aus manchen kam kein und aus anderen mehrere Senatsmitglieder, führte zu Kommunikationsproblemen und verstieß gegen das Prinzip fachlicher Ausgewogenheit. Um dem zu begegnen, wurden regelmäßige Besprechungen mit den Dekanen unter Leitung des Gründungsrektors in Anwesenheit von Kanzler und Dezenten der Zentralverwaltung sowie den Leitern der Zentralen Einrichtungen durchgeführt. So konnten Informationsdefizite beseitigt und anstehende Probleme unmittelbar angegangen werden.

Als zentrales Leitungsorgan war das Gründungsrektorat verantwortlich für alle Angelegenheiten, für die nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt worden war. Die fünf Mitglieder, der Gründungsrektor als Vorsitzender, die drei Konrektoren und der Kanzler, hatten die Rechtsaufsicht innerhalb der Hochschule. Das Rektorat beschloß über die Verteilung der Stellen und Mittel, sowie über Stellenausschreibungen. Es wirkte darauf hin, daß die Organe und Einrichtungen der Hochschule und der Fachbereiche ihre Aufgaben wahrnahmen und die Angehörigen der Gesamthochschule ihre Pflicht erfüllten.

Durch die Entscheidung für das kollegiale Rektorat, damals wurde die Präsidialverfassung bundesweit favorisiert, konnten die Vorgängereinrichtungen und zugleich verschiedene wissenschaftliche Bereiche berücksichtigt werden, so daß das Rektorat über breite Sachkompetenz verfügte. Die Konrektoren wurden auf Vorschlag des Gründungsrektors vom Gründungssenat gewählt, ein Verfahren, durch das eine vertrauensvolle Zusammenarbeit gefördert wurde.

Die drei Konrektoren waren Vorsitzende der drei ständigen Kommissionen mit der Zuständigkeit für

- Struktur-, Entwicklungs- und Haushaltsplanung,
- Studium und Lehre,
- Forschung.

Nach dem Grundsatz funktionsgerechter Mitwirkung aller Hochschulgruppen wurden die Mitglieder der Kommissionen vom Gründungssenat, bis zur Hälfte aus seinen Reihen gewählt und mit der Aufgabe betraut, ihn und das Gründungsrektorat zu unterstützen. Die personelle Verklammerung der Kommissionen mit den beiden Leitungsorganen, dem Gründungssenat und dem Gründungsrektorat, förderte die Entscheidungsfähigkeit der Hochschule. Fachbereichen, die im Gründungssenat nicht vertreten waren, konnten durch Kommissionsmitglieder, zumindest in Teilbereichen, Mitsprachemöglichkeiten eingeräumt werden.

Das dritte Leitungsorgan auf Hochschulebene war der Gründungsrektor, nach Benehmen mit den übergeleiteten Einrichtungen vom Wissenschaftsminister ernannt. Neben der erwähnten Leitung von Senat und Rektorat vertrat er die Hochschule nach außen, übte das Hausrecht aus und war Dienstvorgesetzter von Beamten, Angestellten und Arbeiter.

Ein weiteres Gremium, das Kuratorium, je zur Hälfte zusammengesetzt aus Repräsentanten der Region und Hochschulangehörigen, sollte den Aufbau der Hochschule und ihre Integration in die Region fördern. Hinsichtlich der Wirksamkeit dieses Gremiums wurden an den einzelnen Hochschulstandorten unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Neben sachbezogenen und erfolg-

reichen Aktivitäten behinderten auch gelegentlich persönliche Rivalitäten zwischen den Repräsentanten politischer Parteien, die vom Rat der Sitzgemeinde gewählt wurden, die Arbeit.

Die größte Zentrale Einrichtung, die Hochschulbibliothek, als einschichtiges System, mit einer benutzerfreundlichen, allgemein zugänglichen Freihandaufstellung der Bestände, ist eingeteilt in Fachbibliotheken, plazierte in der Nähe ihrer Fächergruppen. Durch das zentrale Beschaffungssystem aller Zentralen Einrichtungen für Bücher, Zeitschriften, Rechner und Medien, wurde eine größere Wirtschaftlichkeit erreicht, wobei allerdings spezifische Einzelwünsche, etwa als separierte Bibliotheken, ausgefallene Modelle von Rechnern oder Medien nicht erfüllt wurden. Gelegentlich wurde dann der Vorwurf laut, dadurch und durch längere Beschaffungswege würden Forschung und Lehre behindert. Um die Interessen der Hochschulangehörigen einzubringen, wurde für jede Zentrale Einrichtung, mit Ausnahme der Studienberatung, ein Ausschuss gebildet, der mit unterschiedlichem Erfolg seinen Einfluß ausübte.

Das Rechenzentrum verfügte über einen Zentralrechner und Anschlüsse an auswärtige Großrechenzentren. Es hatte die Aufgabe, durch Rechnerkapazität und durch Information auf seinem Gebiet Forschung und Lehre zu unterstützen. Die Funktion des Medienzentrums bestand darin, durch hochschulinternes Fernsehen, Sprachlabors, die üblichen lehrtechnischen Geräte und Sammlungen sowie durch computergesteuerte Instruktion und Information ebenfalls unterstützend zu wirken.

Die Zentrale Studienberatung beriet, so legten es die Vorläufigen Grundordnungen fest, alle Studierenden, insbesondere die Studienanfänger, wobei Studienmöglichkeiten, Zugangsvoraussetzungen, Studieninhalte, -abschlüsse und -bedingungen sowie Fragen individueller Studienneigung einschließlich der pädagogischen und psychologischen Beratung bei Störungen und Krisen im Studienverlauf zum Aufgabenbereich gehörten. Wegen der auftretenden Fragen der Berufswahl und beruflicher Eignung war Kooperation mit der Berufsberatung ebenso erforderlich, wie im Interesse potentieller Studienanfänger mit den Schulen. Voraussetzung für diese Tätigkeit war, neben der fachlichen und psychologischen Kompetenz, die Bereitschaft zu einer positiven Einstellung zu den Ratsuchenden.

Der Kanzler nahm als einziger auf der Leitungsebene seine Aufgaben unbefristet wahr. Als Beauftragter für den Haushalt und Leiter der Hochschulverwaltung führte er rechtliche, planerische und verwaltungsmäßige Aufgaben durch. Er hatte für eine wirtschaftliche Verwendung und Nutzung von Stellen, Haushaltsmitteln, Räumen, Einrichtungen und bei der Beschaffung zu sorgen. Unter der Verantwortung des Rektors, eine Formulierung, die gelegentlich wegen ihrer Auslegungsfähigkeit zu Kontroversen führte, leitete er die Geschäfte der Hochschulverwaltung und war Vorgesetzter der in diesem Bereich Tätigen einschließlich derjenigen in den Zentralen Einrichtungen. Er war an Weisungen des Ministers für Wissenschaft und Forschung gebunden, denn Hochschulen sind nicht nur Körperschaften des öffentlichen Rechts, sondern zugleich Einrichtungen des Landes. Aufgrund des Spannungsverhältnisses zwischen dem Anspruch auf Selbstverwaltung und den geltenden landesrechtlichen Vorschriften, insbesondere im Haushaltswesen, traten Konflikte auf, bei denen der Kanzler, aus der Sicht des akademischen Bereichs, als verlängerter Arm der Landesregierung erschien. Als Jurist dem geltenden Recht verpflichtet, hatte er die diffizile Aufgabe, gelegentlich wirklichkeitsferne

ministerielle Erlasse und bürokratische Vorschriften in die Hochschulwirklichkeit zu transferieren und praktikabel auszulegen.

Die Entscheidung für eine Einheitsverwaltung, also die Nichteinführung eines Nebeneinander von akademischer Selbstverwaltung und staatlicher Auftragsverwaltung, war funktionsgemäß. In fünf Dezernaten nahm die zentrale Hochschulverwaltung, nachdem Anlaufschwierigkeiten überwunden worden waren, ihre Aufgaben wahr:

- Allgemeine Verwaltung, Haushalts-, Rechnungs- und Kassenwesen sowie Beschaffung,
- Planung und Entwicklung,
- akademische und studentische Angelegenheiten, Rechtsangelegenheiten,
- Organisation und Personal,
- Bau- und Liegenschaften, betriebstechnische Angelegenheiten,

eine Struktur, die sich weitgehend als sachgemäß erwies.

Die durch die Vorläufige Grundordnung festgelegten Organe, Kommissionen und Einrichtungen sowie die Verfahrensgrundsätze bewährten sich im wesentlichen. Einschränkungen sind nur hinsichtlich der strikten Entscheidung für das wissenschaftliche Organisationsprinzip und der damit zusammenhängenden Tendenz der Abschottung zu machen, da beides Interdisziplinarität in Forschung, Lehre und Studium, insbesondere eine fächerübergreifende Studienreform behinderte, aber durchaus nicht verhindern brauchte, wenn mehr von der ausdrücklich vorgesehenen Möglichkeit, gemeinsame Ausschüsse in diesen Fällen zu bilden, Gebrauch gemacht worden wäre. In Fällen, in denen sie eingerichtet wurden und funktionierten, waren sie eine wirksame Organisationsform zur Lösung fachbereichsübergreifender Probleme. Eine Hochschulstruktur, die allen Ansprüchen und Zielen in gleicher Weise entspricht, läßt sich nicht verwirklichen. Unter diesen Umständen hat sich die Vorläufige Grundordnung voll bewährt. Sie war in der Gründungsphase wirkungsvoll, allerdings behaftet mit der erweiterten Eingriffsmöglichkeit durch das Ministerium für Wissenschaft und Forschung, einer Einschränkung sonst üblicher Hochschulautonomie.

Es ist müßig, darüber zu spekulieren, ob andere Paritäten in den Selbstverwaltungsorganen, eine stärkere Beteiligung der anderen Gruppen zu Lasten der Hochschullehrer, eine andere Entwicklung der Gesamthochschulen zur Folge gehabt hätte. Im übrigen billigte das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zum niedersächsischen Vorschaltgesetz der Gruppe der Hochschullehrer in Angelegenheiten, soweit sie die Lehre unmittelbar betrafen, einen maßgebenden Einfluß und einen ausschlaggebenden bei der Forschung und Berufung der Hochschullehrer zu.¹⁴⁹ Den sich daraus ergebenden Paritäten entsprachen diejenigen der Gremien der Gesamthochschulen im wesentlichen aufgrund der Vorläufigen Grundordnung.¹⁵⁰

6.7 Die erste Baustufe

Ein Jahr vor Errichtung der Gesamthochschulen, im Jahre 1971, nachdem die Standortentscheidungen gefallen waren, begannen Grundlagenplanungen des Landes koordiniert mit den

¹⁴⁹ Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 29. Mai 1973: Leitsätze, Punkt 8.

¹⁵⁰ Über die Konsequenzen des außerdem in den Leitsätzen festgelegten Homogenitätsgebots für die Gruppe der Hochschullehrer ist an anderer Stelle berichtet worden (vgl. Kap. 6.5).