

Karl Alewell und Arthur Scharmann

Gedanken zur Leitung großer Universitäten in der Gegenwart

Prof. Dr. Paul Meimberg

zur Vollendung des 60. Lebensjahres gewidmet

Umweltanforderungen und Selbstverständnis der Universität haben sich im vergangenen Jahrzehnt gewandelt. Die veränderte Situation stellt insbesondere auch für die Leitung der Universitäten neue Aufgaben, denen sich Professor Meimberg seit nunmehr 8 Jahren widmet, zunächst als Rektor nach der alten, dann als Präsident nach der neuen Universitätsstruktur. Die folgenden Überlegungen eines ehemaligen und des gegenwärtigen Vizepräsidenten sind durch die Erfahrungen aus der Zusammenarbeit der beiden Verfasser mit dem Präsidenten geprägt und lassen erkennen, wie mit dem Wirken von Präsident Meimberg im engen Rahmen des heute Möglichen schrittweise eine neue Konzeption für die Leitung von Universitäten entwickelt wurde und wird. Sie kennzeichnen zugleich die Grenzen, die derartigen Anstrengungen gesetzt sind.

1. Veränderte Situation an den Universitäten

Innerhalb und außerhalb der Universitäten haben sich, insbesondere im letzten Jahrzehnt, tiefgreifende Veränderungen ergeben, die auf den ersten Blick revolutionierend erscheinen mögen, sich jedoch bereits jetzt als Übergangsphase eines anhaltenden Evolutionsprozesses kennzeichnen lassen. Wichtige Erscheinungsformen dieses Prozesses sind:

- die quantitative Ausweitung der (Aus-)Bildungsaufgabe der Universität (mehr Ausbildung für mehr Studenten),
- der qualitative Wandel in den Anforderungen an Inhalt und Methode der (Aus-)Bildungsaufgabe,
- die zunehmende Spezialisierung und Intensivierung der Forschung,
- die mit der Spezialisierung und Ausweitung der einzelnen Disziplinen verbundene Auseinanderentwicklung der Teilbereiche der Universität,
- grundsätzliche Meinungsverschiedenheiten innerhalb der Universität, aber auch der Gesellschaft, über die Aufgabe der Wissenschaft innerhalb der Gesellschaft,
- der zeitweilig mit parteipolitischen Konflikten durchsetzte Generationskonflikt, der sich naturgemäß an Schulen und Hochschulen besonders stark auswirkt,

- ein verändertes Anspruchsprofil der Universitätsangehörigen im Hinblick auf ihre Beteiligung an der Willensbildung,
- die kapazitative Ausweitung im Personal- und Baubereich,
- die ständige reale Verknappung der laufenden Betriebsmittel in den Universitäten,
- zunehmende Versuche des Staates, eine sachgerechte Autonomie der Universitäten zu beschneiden.

Vor allem diese Entwicklungen führten dazu, daß die Universitäten als stark wachsende Großbetriebe mit sehr differenzierter Aufgabenstellung heute auf ein systematisches, von Spezialisten praktiziertes Management angewiesen sind, wie dies in Großbetrieben der Wirtschaft seit langem üblich ist. Schon hier sei allerdings erwähnt, daß eine unbesehene Übernahme von Managementprinzipien aus der Wirtschaft schon deshalb nicht möglich ist,

- weil die Universitäten nicht als geschlossene organisatorische Einheit mit zentraler Willensbildung verstanden werden können, sondern als Verband weitgehend autonomer Fachbereiche,
- weil in Deutschland die Universitäten mit ihrer Umwelt im wesentlichen nicht über Marktbeziehungen koordiniert werden,
- weil die Universitäten durch die teilweise Einbindung in die staatliche Verwaltung teilweise gestützt, teilweise aber auch in ihrer Entfaltungsmöglichkeit gehemmt werden.

Die Ausgliederung der Führungsaufgabe auf Spezialisten bedeutet, daß das überkommene und in vielen Situationen bewährte Rektoratsprinzip aufgegeben wurde. Dieses sah vor, daß der Reihe nach aus den einzelnen Fakultäten für ein oder zwei Jahre jeweils ein qualifizierter Wissenschaftler mit der Leitung der Universität beauftragt wurde. Dieses sicher nicht ganz unbedenkliche Zurückdrängen der fachlichen Qualifikation (an der Universität: wissenschaftlichen Qualifikation) zugunsten einer führungsbezogenen Qualifikation wurde in Gießen — wie auch an zwei anderen hessischen Universitäten — nicht wirksam, weil erfahrene und qualifizierte Wissenschaftler das vom Hessischen Gesetzgeber neu geschaffene Amt des Präsidenten als Leiter der Hochschule hauptamtlich übernahmen.

Diese Entscheidung des Hessischen Gesetzgebers trug der oben skizzierten Entwicklung Rechnung, weil nunmehr eine auf 8 Jahre gewählte Führungskraft die Möglichkeit zur gründlichen Einarbeitung und zum Einsatz der vollen Arbeitskraft hatte, wodurch die Wirksamkeit der zentralen Führung einer Universität gesteigert wurde.

Eine zweite — ebenfalls prinzipiell zu begrüßende — Entscheidung des Gesetzgebers betraf die sogenannte Demokratisierung der Willensbildung, d.h. die Einschaltung aller Beteiligtegruppen in die universitären Entscheidungsprozesse. Es wurde ein kompliziertes System von Entscheidungsorganen mit einander überschneidenden Kompetenzen geschaffen, dessen Abläufe schwerfällig sein mußten und insoweit dem Ziel einer wirksamen und reaktionsfähigen Hochschulleitung widersprachen. Die wünschenswerte sogenannte demokratische Willensbildung konnte und kann nur dadurch ermöglicht werden, daß dem Präsidenten über die im folgenden Abschnitt noch gekennzeichneten „üblichen“ Managementfunktionen zusätzliche Aufgaben — Koordination der Entscheidungsprozesse gleichberechtigter teilautonomer Organe — übertragen wurden.

2. Führungsaufgaben im Hochschulbereich

Management kann für die folgenden Überlegungen als zielorientierte Gestaltung von Strukturen und Steuerung von Prozessen durch Entscheidungen gekennzeichnet und inhaltlich durch folgende Managementfunktionen beschrieben werden:

- (1) Informationssammlung und -bereitstellung
- (2) Zielbildung
- (3) Planung und laufende Entscheidungsfällung in bezug auf erforderliche Maßnahmen und Mittel
- (4) Realisation (Durchsetzung) der getroffenen Entscheidungen
- (5) Kontrolle der Entscheidungsdurchführung.

(1) Eine der ersten Aufgaben beim Aufbau eines Hochschulmanagementsystems ist die *Sammlung und Bereitstellung von Informationen* über die Verhältnisse innerhalb der Universität und insbesondere in der relevanten Umwelt. Den wenigsten Universitätsangehörigen ist es heute noch möglich, alle für ihre Entscheidungen wichtigen Informationen aus eigener Anschauung oder durch eigene Informationssammlung zu gewinnen. So hat es sich als notwendig erwiesen, den Dekanen und Mitgliedern der Ständigen Ausschüsse sowie anderen interessierten Universitätsangehörigen systematisch relevante Informationen zuzuleiten. Ein Beispiel für ein breites Informationsangebot ist auch der jährliche Rechenschaftsbericht des Gießener Universitätspräsidenten, in dem durch eine Fülle von Informationen versucht wird, Grundlagen für eine breite Beteiligung an den Entscheidungsprozessen zu schaffen. Ein zweites Beispiel ist die in Gießen praktizierte Berichterstattung über Forschungsvorhaben, die die interne und externe Transparenz bereits erheblich erhöht hat.

Die Fülle der Informationen, die in den genannten Quellen und darüber hinaus in Tischvorlagen, Stellungnahmen und Rundschreiben den Universitätsangehörigen zufließt, hat inzwischen deutlich werden lassen, daß ein bloßes Mehr an Informationen den Informationsstand nicht mehr verbessern dürfte: eine problemgerechte (nicht interessengerechte!) Informationsverarbeitung und -aufbereitung muß stärker als bisher zwischen die Informationssammlung und -verteilung eingeschoben werden, auch muß die Belastung der Universitätsangehörigen bei der Sammlung von Informationen berücksichtigt werden.

(2) (3) Während die erste Funktionsaufgabe weitgehend dem Präsidenten und seiner Präsidialverwaltung zufällt, sind für die unter (2) und (3) genannten Aufgaben *Zielbildung, Planung, laufende Entscheidungsfällung* nach der Kompetenzverteilung der Hessischen Gesetzgebung v. a. die Fachbereichsorgane sowie die Ständigen Ausschüsse und der Senat zuständig. Die Vielzahl der Organe und die Tatsache, daß die meisten Mitglieder dieser Organe ihre Tätigkeit erfreulicherweise immer noch als Nebentätigkeit auffassen, die ihre Haupttätigkeiten in Forschung und Lehre ergänzen, läßt es erforderlich erscheinen, daß eine zentrale, mit Autorität ausgestattete Instanz — der Universitätspräsident — immer wieder die vielstufigen Prozesse

— durch eigene *Initiative* anregt,

— die Tätigkeit der verschiedenen *Organe* — nicht selten auch die Tätigkeit der einzelnen Organmitglieder — *koordiniert* und

— den termin-, sach- und rechtgemäßen *Ablauf* der Entscheidungsprozesse *koordiniert*.

Die *Initiativfunktion* des Präsidenten schlägt sich in einer unübersehbaren Reihe von Einzeltätigkeiten — Gespräche, Telefonate, Briefe, Sitzungen — nieder, die wohl nur bei größeren Projekten — Studienberatungssystem, Forschungsberichterstattung, Reorganisation der landwirtschaftlichen Fachbereiche, Hochschulentwicklungsplanung, computerunterstützter Unterricht — einer breiteren Öffentlichkeit bewußt geworden sind.

Die *koordinierende Tätigkeit* des Präsidenten kann unterschieden werden in die innere und äußere Koordination. — Die *innere Koordination* bezieht sich auf die Regelung der Zusammenarbeit in den und zwischen den Universitätsorganen. Wenn die Hessischen Universitäten trotz der organisatorisch sehr fragwürdigen Regelungen insbesondere der ersten Fassung der Gesetzgebung immer noch erträglich funktioniert haben, so ist dies — neben der Kooperationsbereitschaft der Gremienmitglieder — vor allem den Universitätspräsidenten zu verdanken, die z. B. gegenläufige Strömungen in verschiedenen Organen zusammenführen mußten. Die Vielzahl der Ausschuß-, Un-

terausschuß-, Arbeitsgruppen- und Kommissionssitzungen, die der Gießener Präsident zu einem beträchtlichen Teil selbst leitet, können nur bei straffer Koordination zu inhaltlich konsistenten, sachgerechten und vor allem auch termingerechten Entscheidungsergebnissen führen. Die Erfahrung aus fünf Jahren zeigt, wie zeitaufwendig und schwierig diese Aufgabe ist.

Ein wichtiges Instrument einer vorausschauenden inneren Koordination wird künftig ein Hochschulentwicklungsplan sein, in dem versucht werden soll, Grundstruktur und prinzipielle Entwicklungslinien der Universität für einen überschaubaren Zeitraum festzulegen. Die Erfahrungen der letzten Jahre — laufende Veränderungen in den Anforderungen der Umwelt (Berufswünsche der Studierenden, Stellenangebote im privaten und öffentlichen Bereich, Veränderungen im Forschungsbereich) und die Diskontinuität der staatlichen Bildungspolitik — haben gezeigt, daß ein derartiges Instrument im Interesse der Kontinuität und Anpassungsfähigkeit unserer Universität sehr sorgsam entwickelt und gehandhabt werden muß.

Die *äußere Koordination* ist auf die Ausrichtung der universitären Entscheidungsprozesse und Aktivitäten auf die Umwelt bezogen. Dieser äußerst komplexe Aufgabenbereich wurde früher als „Repräsentation der Universität nach außen“ bezeichnet, ist heute aber eher mit den Begriffen der neueren Marketing-Konzeptionen zu erfassen, in denen „generell Maßnahmen zur Erleichterung und Durchführung von Austauschprozessen zwischen einer Organisation und ihrer Umwelt“ untersucht werden (einschließlich öffentlicher Institutionen). Im einzelnen können für die Universitäten folgende Maßnahmen genannt werden:

(a) Koordination mit den Interessenten für Universitätsleistungen

— Staatliche und private Arbeitgeber als Interessenten für ausgebildete Studenten

— Verwender und Interessenten für Forschungsergebnisse

(b) Koordination mit Bereichen, aus denen die personellen Ressourcen der Universität stammen

— Qualifizierte externe Wissenschaftler, vor allem bei der Nachwuchsförderung und bei der Berufung von Professoren

— Studieninteressenten für spezielle Studiengänge oder aus einem überregionalen Einzugsbereich (ggfs. aus dem Ausland)

(c) Koordination mit Finanzierungsquellen

— Land als Hauptfinanzierungsquelle der Universität

— Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG), Stiftungen, Bundesbehörden u. a. m. als Quellen für Forschungsmittel

(d) Koordination mit sonstigen Organen des Staates (Bundes-, Länder-, Kommunalbehörden) und der Wissenschaftsverwaltung (Westdeutsche Rektorenkonferenz, Wissenschaftsrat).

Zu (a): Diese Form der äußeren Koordination findet an der Gießener Universität in den letzten Jahren starke Beachtung. Die ins Leben gerufene „Pressestelle“ (deren Name Ziel und Umfang ihrer Tätigkeit nur unvollkommen wiedergibt) hat umfangreiche Aktivitäten entfaltet, um die Öffentlichkeit über Forschungs- und Lehraktivitäten der Gießener Universität zu unterrichten und in einem Bereich (Landwirtschaft) gerade in den letzten Wochen eine „Absolventen-Marketing“-Aktion eingeleitet. Auch die Ausrichtung der vorhandenen und neuer Studiengänge auf die Bedürfnisse der Gesellschaft wird gerade auf Anregung des Präsidialamtes immer wieder in den Mittelpunkt gestellt.

Zu (b): Angesichts einer Reihe von Standortnachteilen ist es auf mittlere bis lange Sicht für die Gießener Universität entscheidend, Studenten, wissenschaftlichen Nachwuchs und Professoren auch aus Gebieten außerhalb des regionalen Einzugsgebietes zu gewinnen, um der Gefahr einer Provinzialisierung und Isolierung zu begegnen. Durch unterschiedliche Maßnahmen — Pressearbeit in der überregionalen Presse, Berufungspolitik, Bau von Studentenheimen — wird in dieser Richtung gerade auch auf Anregung des Präsidenten gearbeitet.

Zu (c): Die notwendige Kommunikation zu den Finanzierungsquellen ist ebenfalls eine Aufgabe, die den zentralen Organen und insbesondere dem Präsidenten als ihrem Sprecher obliegt. Während gegenüber den öffentlichen Finanzierungsquellen die gesamten Informations- und Verhandlungsprozesse über den Präsidenten bzw. das Präsidialamt laufen, kommt den zentralen Universitätsverwaltungen im Hinblick auf die Gewinnung und Erhaltung sonstiger Forschungsförderungsmittel (z.B. DFG) eine sehr wichtige unterstützende Funktion zu: sie müssen die sachlichen, verwaltungsmäßigen und „klimatischen“ Voraussetzungen schaffen und erhalten, damit die Bemühungen der Forscher bzw. Institute um die dringend nötigen Mittel möglich und erfolgreich sind. Diese Ausrichtung der Entscheidungsprozesse auf die Erwartungen der Umwelt — soweit dies mit einer sachgerechten Autonomie der Universität vereinbar erscheint — ist in den letzten beiden Jahren zunehmend in die Arbeiten der zentralen Organe hineingetragen worden.

Zu (d): Angesichts der Vielzahl von Aktivitäten, Forderungen, Reglementierungen und Unterstützungen durch die öffentliche Verwaltung sowie die autonome bzw. halbautonome Wissenschaftsverwaltung (WRK, Wissenschaftsrat) ist es schließlich eine wesentliche und in der Praxis sehr zeitrau-

bende Funktion, aus den universitären Entscheidungsprozessen Impulse in diesen faktisch übergeordneten Entscheidungsbereich zu tragen. Umgekehrt sind die Universitätsorgane über die Entwicklung in der Wissenschaftsverwaltung und damit zugleich an anderen Hochschulen zu informieren, und es ist der (oft recht enge) verbleibende Entscheidungsspielraum abzustecken. Die langwierigen Verhandlungen um die Entwicklung der Kapazitätsverordnung in der Vergangenheit und die künftig zu bildenden Studienreformkommissionen auf Landes- und Bundesebene sind Beispiele, die die zentrale Bedeutung dieser Aufgabe für Funktion und Struktur der Universität erkennen lassen. Alle Universitätspräsidenten müssen hier einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit aufwenden; durch die Tätigkeit des Gießener Präsidenten in Ausschüssen der WRK und anderen Gremien, gegenwärtig zusätzlich als Vizepräsident der WRK, sowie wiederholt als Vorsitzender der Konferenz hessischer Universitätspräsidenten läßt sich für Gießen feststellen, daß — stärker als bei anderen Universitäten — Einflußmöglichkeiten auf diese außeruniversitären Entscheidungsprozesse bestehen.

Mit den unter (4) und (5) genannten Aufgaben „*Realisation (Durchsetzung) der getroffenen Entscheidungen und Kontrolle der Entscheidungsdurchführung*“ dürften Präsident und Präsidialamt den meisten Universitätsangehörigen im Alltag unserer Universität am stärksten begegnen, weshalb auf die vielfältigen Einzelaufgaben, die hier anzuführen wären, nicht eingegangen wird. Aus der Sache heraus ergibt sich hier ein notwendiger Konflikt, wenn Entscheidungen zentraler Organe von den Fachbereichen, Instituten oder von einzelnen Personen durchzuführen sind, deren Partialinteressen möglicherweise bei einer Reihe von Entscheidungen in unterschiedliche Richtungen weisen. In dem Spannungsfeld zwischen den gesetzlich verankerten Rechten zentraler Universitätsorgane und den Autonomierechten der Fachbereiche sowie zwischen den Autonomierechten verschiedener Fachbereiche hat der Präsident wiederum koordinierende Aufgaben, deren wirksame Durchführung entscheidend von seinem Geschick und seiner persönlichen Durchsetzungskraft abhängen. Beispiele für derartige Koordinationsaufgaben sind die Neuordnung der landwirtschaftlichen Studiengänge, die Koordinierung der naturwissenschaftlichen Grundausbildung für Human- und Tiermedizin sowie Landwirtschaft, die Entwicklung fachbereichsübergreifender Promotionsordnungen und die Zusammenführung der isolierten Einzelbibliotheken zu einem gegliederten Bibliothekssystem.

3. Grenzen des Hochschulmanagements, dargestellt am Beispiel der Forschungsplanung

Von der Sache her stößt der Versuch einer systematischen Führung von Hochschulen, insbesondere im Bereich der Planung, bei der Forschung auf

besondere Probleme. Seit der strukturellen und geistigen Neuformierung der deutschen Universitäten im 19. Jahrhundert ist ihre Basis die Einheit von Forschung *und* Lehre. Diese Einheit beruht auf der Erkenntnis, daß eine Lehre ohne engen Kontakt mit der Forschung auf die Dauer zu einer ungewollten reinen Verschulung der Universitäten führen, daß aber eine Forschung ohne Lehre auf das befruchtende Zusammenwirken zwischen Professoren und Studenten verzichten müßte. Gerade um diese Zusammenarbeit, an der auch die von politischer Seite beschworenen Interessengegensätze der in den deutschen Universitätsgesetzen deutlich getrennten Gruppen (Hochschullehrer, Studenten, wissenschaftliche und sogenannte nichtwissenschaftliche Bedienstete) nichts ändern konnten, beneiden uns heute die reinen Forschungsinstitutionen, weil durch das Hineinströmen immer neuer Generationen junger Studenten eine Universität nie „alt“ werden kann. Universität ist eben nicht nur die Zusammenfassung möglichst vieler Disziplinen in einer organisatorischen Einheit, sondern die Einheit aller Lehrenden (und Forschenden) mit den Lernenden. Selbstverständlich ist, daß heute ein Universitätsstudium primär eine Ausbildung der Studenten für einen künftigen Beruf und nicht nur Vermittlung von Bildung als Selbstzweck bedeutet. Dazu müssen auch — durch Forschung bedingt und unterstützt — neue Studiengänge angeboten werden, allerdings unter der Beachtung, daß die Absolventen dieser neuen Forschungs- und Ausbildungsgänge auch von der Gesellschaft akzeptiert werden, d. h., daß sie sowohl benötigt werden wie auch volkswirtschaftlich verkraftbar sind.

Forschungsplanung beinhaltet zwei grundsätzlich verschiedene Aufgaben. Einmal gibt es an einer Universität eine ganze Reihe von laufenden Forschungsarbeiten, die durch mehr oder weniger gezielte Unterstützung gefördert werden können, zum anderen besteht die Möglichkeit, neue Forschungsrichtungen zu etablieren.

Modern ist heute die Frage nach der Vorhersagbarkeit der materiellen Folgen von Innovationen und ihre Auswirkung auf die Qualität des Lebens. Solche Überlegungen spielen eine große Rolle bei der Errichtung neuer, großer Forschungseinrichtungen. Dem Wunsch zu einer solchen Vorhersagbarkeit folgend, wurde nach 1945 eine ganze Anzahl von Institutionen gegründet, z. B. das Max-Planck-Institut zur Erforschung der Lebensbedingungen der wissenschaftlich-technischen Welt (es gehört der geisteswissenschaftlichen Sektion der Gesellschaft an), der „Club of Rome“, dessen Prognosen die Denker dieser Welt bewegt, das „International Institute for Applied Systems Analysis“ in Laxenburg bei Wien, an dem sich die Industrienationen der westlichen und östlichen Welt beteiligen, was zeigt, daß die Hoffnung auf Erfolg wissenschaftlicher Vorhersagen „systemunabhängig“ ist.

Zwei Beispiele für die Möglichkeiten der Planung auf dem Gebiet der Forschung: Vorhersage und damit planbare, gezielte Forschung ist heute möglich auf dem Gebiet der Energieerzeugung, insbesondere können schon heute Grenzen der bestehenden Möglichkeiten erkannt werden. Man kann zeigen, daß die Energievorräte unserer Welt für Zeiten reichen, in denen Geologen denken. Wenn auch die Energievorräte praktisch unbegrenzt sind, sind doch Energiekrisen nicht ausgeschlossen, denn die Energie muß rechtzeitig und wirtschaftlich nutzbar gemacht werden. Die Physik liefert keine Argumente für die Befürchtung, die Zivilisation müsse in absehbarer Zeit zusammenbrechen, weil man den Energiebedarf nicht mehr decken könne, jedenfalls nicht bei einer Verdoppelung oder Verdreifachung der Weltbevölkerung.

Zur neueren Entwicklung der Wetterprognose schreibt der Deutsche Wetterdienst: „Das heute zur Prognose benutzte Modell prognostiziert merklich besser und länger als alle vor Einführung der numerischen Wettervorhersage benutzten Techniken, die abgestützt auf die subjektive Erfahrung des Meteorologen einfach die jüngste beobachtete Wetterentwicklung noch einen Tag weiter extrapolierten“. Die physikalischen Gesetze, die das Wetter beherrschen, waren schon im 19. Jahrhundert bekannt. Hinzugekommen ist im Zeitalter des weltweiten Nachrichtenverkehrs, der Wettersatelliten und des Luftverkehrs eine rechtzeitige und sehr viel vollständigere Erfassung der aktuellen Wetterlage am Boden und in der Höhe und die Möglichkeit, mit einem Computer Datenmengen zu verarbeiten, mit denen man früher nicht umgehen konnte. Immerhin muß man einstweilen ein sehr vereinfachtes Modell der physikalischen Gesetze benutzen, damit der Computer nicht länger zu einer Vorhersage rechnet, als der Vorhersagezeit entspricht. Es besteht die Aussicht, mit schnelleren Rechnern und verbesserten physikalischen Modellen die Kurzfristprognose zu verbessern und von zur Zeit drei Tagen auf vier bis fünf Tage auszudehnen.

Beide Gebiete, Energieforschung und Wettervorhersage, betreffen elementare Anliegen der Menschheit. Hier muß nicht eine neue Aufgabenstellung erfunden werden, die Planung betrifft nur die Auswahl und den Umfang des an der Forschung zu beteiligenden Forscherkreises und die Höhe der Mittel, die zur Verfügung gestellt werden können. Diese Beispiele lassen sich leicht erweitern: Krebsforschung, Ernährungsforschung, Erforschung der chemischen und physikalischen Eigenschaften neuer Materialien u. v. a. Dabei sollte man bedenken, daß normalerweise neue Erkenntnisse nur bedingt planbar sind. Georg Simon Ohm hat das nach ihm benannte Gesetz (1826/27) und Michael Faraday das Induktionsgesetz (1831) nicht gefunden, weil sie ein Zeitalter der Elektrotechnik planten und trotzdem bilden beide Gesetze die Grundlagen dieser Elektrotechnik. Hier wird deutlich, daß Wissen-

schaft nicht verordnet werden kann, daß vielmehr entscheidend die von ihrer Aufgabe besessenen Forscherpersönlichkeiten sind.

Die Deutsche Physikalische Gesellschaft beauftragte vor wenigen Jahren einen kleinen Kreis prominenter Physiker aus Industrie und Hochschule, aus Forschungsinstituten und Wissenschaftsmanagement zu überlegen, ob in der Physik Forschung planbar wäre oder genauer, ob wenigstens Prioritäten in der Forschung gesetzt werden könnten. Eine große Rolle spielte dabei auch die Demokratisierung und Rationalisierbarkeit der Entscheidungsprozesse etwa durch ein Wissenschaftlerparlament. Diese Bemühungen sind zwar nicht vollständig gescheitert. Es ist sehr wohl möglich, kurzfristig interessant erscheinende Gebiete zu fördern, man ist aber nie sicher, ob nicht entscheidende Anstöße zu Neuem durch Fortschritte aus als nebensächlich angesehenen Richtungen erfolgen. Wissenschaft ist eben primär durch Forscherpersönlichkeiten bedingt.

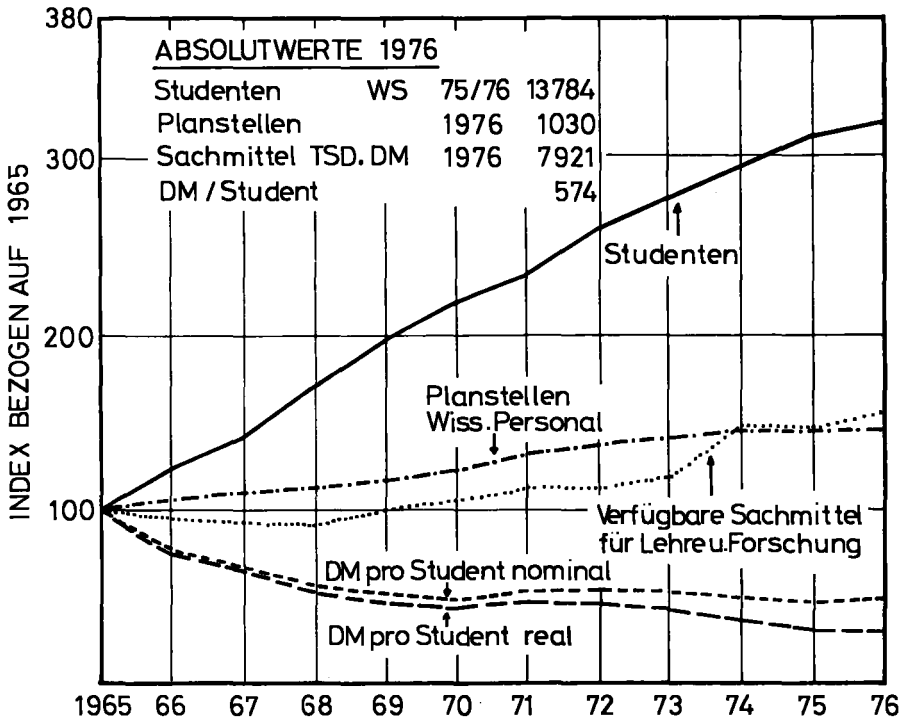
So wurden z. B. Kernforschungszentren nicht deshalb errichtet, weil man sie aufgrund von Mehrheitsentscheidungen für notwendig hielt, sondern weil ein Kreis begeisterter, engagierter Forscher ihre Begeisterung überzeugend auf die Zuständigen in den Ministerien und Parlamenten übertragen konnten. Natürlich wird dann der Aufbau und Ausbau solcher Zentren geplant. Aber auch diese Planung hat in der Praxis Grenzen. Haben Forschungseinrichtungen einmal eine gewisse Größe erreicht und soll der betroffene Mitarbeiterstab eine bestimmte Altersstruktur besitzen, benötigt dieses Zentrum einen jährlichen Zuwachs an Stellen und Mitteln, daß man ausrechnen kann, wann der Zeitpunkt erreicht wird, zu dem etwa das ganze Budget der Bundesrepublik Deutschland für die Erhaltung dieser Großforschungszentren aufgewandt werden muß. Die Fehler in solchen Planungen bestehen oft in einem zu großen Optimismus bezüglich der Höhe der zu erwartenden Mittel und in nicht erlaubten linearen Extrapolationen einer Kurzfristentwicklung in die Zukunft.

Für die Forschungsplanung wichtig ist die Messung von Forschungsleistung. Bisher ist keine befriedigende Methode bekannt geworden, wie man objektiv Forschungsleistungen messen kann, ein Problem, das bei der Bewilligung von Mitteln für die Forschung, aber auch bei der Erstellung von Berufungsvorschlägen, auftritt. Teilweise werden hier als Quelle für die Produktionsdaten der Corporate Index des Science Citation Index benutzt, bei dem die ausgewerteten Veröffentlichungen (aus 3000 meist naturwissenschaftlichen und medizinischen Zeitschriften) nach der institutionellen Zugehörigkeit ihrer Erstautoren geordnet sind. Bei dieser — nicht ganz problemlosen — Reihung der deutschen Hohen Schulen nimmt Gießen immerhin den 15. Rang ein. Eine objektive Beurteilung von wissenschaftlicher Leistung läßt sich bisher nicht automatisieren.

Die hier am Beispiel der Naturwissenschaften aufgezeigten Gesichtspunkte für Möglichkeiten und Grenzen der Planung könnten durch entsprechende Beispiele aus den Geistes- und Sozialwissenschaften verallgemeinert werden: nach den bisherigen Erkenntnissen steht die Universität vor einem kaum lösbaren Problem.

Innerhalb der Universität werden diese Schwierigkeiten noch dadurch erhöht, daß Mittel auf völlig verschiedene Fächer verteilt werden müssen, deren Forschungsvorhaben nicht vergleichbar sind und von den jeweils unterschiedlichen Fachvertretern kaum beurteilbar sind. Hinzu kommen die zunehmend spürbarer werdenden finanziellen Engpässe, die Planung auch deshalb fragwürdig erscheinen lassen kann, weil keine Mittel vorhanden sind, um die im Planungsprozeß ausgewählten Projekte zu finanzieren.

Nach Jahren stürmischen Auf- und Ausbaues ist heute der Zeitpunkt erreicht, zu dem abzusehen ist, daß eine weitere personelle Vergrößerung und



Tab.: MITTEL FÜR FORSCHUNG UND LEHRE SEIT 1965
(OHNE HUMAN - MEDIZIN)

Quelle: Rechenschaftsbericht des Präsidenten der Justus Liebig-Universität 1974/75, in: JLU-Forum Nr. 58, S. 12 f.

ein finanzieller Ausbau nicht mehr stattfinden wird. Die zunehmenden Schwierigkeiten sind in der Tabelle dargestellt. Auch waren die Etatmittel in Gießen in Anbetracht der vielen experimentiellen Einrichtungen (Naturwissenschaften, Landwirtschaft, Tiermedizin und Medizin) im Vergleich zu anderen vergleichbaren Universitäten schon bisher eher bescheiden. Und ein Problem wurde bisher gar nicht berücksichtigt: Während bei einem Neubau Mittel für eine gute apparative Ausstattung bereitgestellt wird, fehlen sie für die Ersatzbeschaffung und die Reparaturen von größeren Geräten.

In den letzten Monaten hat das Kultusministerium begonnen, für den Ausbau der Gesamthochschule Kassel und den Aufbau einer Planungsabteilung im Kultusministerium von allen hessischen Hochschulen Stellen abzuziehen: Für eine vernünftige Zukunftsplanung bleibt nicht viel Raum!

Die beiden aufgezeigten Grenzen der Forschungsplanung — fehlende Vorhersehbarkeit und Mangel an finanziellen Mitteln — reduzieren die universitäre Forschungsplanung praktisch auf eine begrenzte Funktion: Planung einer — wie immer definierten — Grundausrüstung von Gebäuden, Geräten, Personen und finanziellen Mitteln, um die organisatorische Grundlage für eine begrenzte Grundlagenforschung und die Einwerbung projektfinanzierender Drittmittel zu ermöglichen.

Literatur

Philip Kotler: Marketing Management Analysis, Planning and Control, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall 1972.

Forschungsplanung, Kolloquium der DFG 1971.

Beiträge zur Messung von Forschungsleistung. In: Schriftenreihe des BMBW, Hochschule 5, 1971.

K. Fränz: 10. TPC-AEG-Telefunken 1974.

Beiträge zur Messung von Forschungsleistung. In: Schriftenreihe des BMBW, Hochschule 16, 1975.