

Themenfeld 9: Wahrnehmung von Ämtern

Die Wahrnehmung von Ämtern in der akademischen Selbstverwaltung und auch in anderen Institutionen – VHB (!), Wissenschaftsrat, Akkreditierungsagenturen usw. – ist zweifellos mit Zeitaufwand und oft auch mit „Ärger“ verbunden. Es liegt nahe, entsprechende Anfragen abzulehnen, zum Beispiel mit dem Argument, dass man sich „mehr auf die eigene Forschung konzentrieren will“. Damit aber sind Fairnessfragen berührt – wenn wir uns alle so verhalten würden, würde unser akademisches System vermutlich schnell zusammenbrechen. Was also bedeutet es, sich „angemessen“ im Rahmen von Gemeinschaftsaufgaben zu engagieren?

Es gibt eine hohe Zahl verschiedener Aspekte, die bei der Entscheidung über die Übernahme oder Wahrnehmung von Ämtern und Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung (i.w.S.) relevant sein können. Bei vielen dieser Aspekte besteht zudem ein vergleichsweise breites Spannungsfeld an möglichen Positionen.

1. Grundsätzliche Haltung zur Übernahme von Aufgaben und Ämtern in der akademischen Selbstverwaltung („Ob überhaupt“)

Gute fachliche Praxis hinsichtlich der Wahrnehmung von Ämtern und Aufgaben sollte zum Ausgangspunkt nehmen, dass Professorinnen und Professoren mit unbefristeten Stellen eine vergleichsweise privilegierte und freiheitlich ausgestattete Position innehaben, die selbstverständlich zu einer grundsätzlichen Bereitschaft führen sollte, in einem gewissen Umfang Ämter in ihrer jeweiligen Universität und in der breiteren Scientific Community zu übernehmen. Frei nach J.F. Kennedy: „Fragt nicht, was Eure Universität/ Scientific Community für Euch tun kann – fragt, was Ihr für Eure Universität/Scientific Community tun könnt.“

Zudem erfordert die konkrete Umsetzung der grundgesetzlich geschützten Freiheit von Forschung und Lehre, dass Professorinnen und Professoren als Grundrechtsträger ihre Universität/Scientific Community und deren Strukturen mitgestalten, was nicht ohne Aktivitäten in der akademischen Selbstverwaltung möglich ist. Eine selbstverwaltete autonome Universität als Wissenschaftsorganisation kann als Kollektivgut nur funktionieren, wenn Wissenschaftler sich aktiv an der Gestaltung dieser Universität beteiligen. Dies schließt eine leistungsfähige und dienstleistungsorientierte, durch ausreichende Ressourcen getragene Unterstützung der Wissenschaftler durch Verwaltungspersonal explizit mit ein.

Aus diesen Ausgangspunkten ergibt sich von selbst, dass die Übernahme von Ämtern und Aufgaben für jede Wissenschaftlerin und jeden Wissenschaftler selbstverständlich sein sollte und stets aus einer institutionell orientierten Zielsetzung der sinnvollen Gestaltung des kollektiven Ganzen geschehen sollte, nicht aber mit der Zielsetzung der Maximierung der individuellen Einzelinteressen.

Eine mögliche Gegenposition lautet, dass Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in erster Linie für Aufgaben in Lehre und Forschung eingestellt sind, und dass die Übernahme von zeitaufwändigen Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung einerseits mit dem „Taste for Science“, der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler auszeichnen sollte, nicht vereinbar sein könnte, sodass sich ungewollte Selektionseffekte einstellen könnten; andererseits könnte der Interessen- und Zeitkonflikt zwischen den primären Aufgaben in Lehre und Forschung und den ebenfalls notwendigen Aufgaben in der Selbstverwaltung zu negativen Konsequenzen in Bezug auf die allseits angestrebte Forschungs- und Lehrexzellenz führen (z.B. durch Überforderung oder mangelnde Spezialisierung).

Eine etwas anders positionierte Argumentation lautet, dass bei Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen nur solche Ämter übernommen werden sollten, die in diesen Ziel- und Leistungsvereinbarungen auch enthalten sind und damit tendenziell auch honoriert werden. Jedoch ist nach den bisherigen Erfah-

rungen stark zu bezweifeln, dass die Zielvereinbarungssysteme die kollektiven Zielsetzungen von Universitäten hinreichend gut abbilden. Somit würde die Orientierung an den individuellen Zielvereinbarungen häufig zu einer Steuerung vorbei an den kollektiven Zielen und Notwendigkeiten führen.

2. Überlegungen zu der Frage, welche und wie viele Ämter übernommen werden sollten („Was? Wann? Unter welchen Bedingungen?“)

Mit der grundsätzlichen Einsicht, dass von jedem Wissenschaftler eine angemessene Beteiligung an der Akademischen Selbstverwaltung und damit auch die grundsätzliche Bereitschaft zur Übernahme von notwendigen Aufgaben oder zu besetzenden Ämtern zu fordern ist, ist noch nicht geklärt, was die Kriterien der Angemessenheit sein können. Hier kommen verschiedene Kriterien ins Blickfeld:

1. Kriterium: Eigene Begabungen, Präferenzen und Spezialisierung

Als Betriebswirte wissen wir um die potentiellen Vorteile einer gewissen Spezialisierung und der intrinsischen Motivation für solche Aufgaben, die unseren Talenten und Fähigkeiten besonders gut entsprechen. Nicht jede Professorin eignet sich als Prüfungsausschussvorsitzende eines – vielleicht auch noch hochschulübergreifenden und interdisziplinären – Studiengangs, nicht jeder Professor als Sprecher eines Sonderforschungsbereichs oder als Dekan, während andere von uns mit Elan und Begeisterung die Tücken von Prüfungsordnungen meistern oder Verhandlungserfolge für ihre Fakultät erzielen. Nicht jede(r) von uns muss alles machen; eine Schwerpunktsetzung auf bestimmte Bereiche der Akademischen Selbstverwaltung, die unseren Fähigkeiten und Präferenzen gut entsprechen, erscheint legitim und erstrebenswert.

2. Kriterium: Ausgewogene Aufgabenerfüllung innerhalb einer Fakultät und Scientific Community

Mit Blick auf die Zusammensetzung einer Fakultät oder einer Scientific Community und der Begabungen und Fähigkeiten ihrer Mitglieder erscheint es zunächst legitim, nicht auf der Ebene einzelner Kolleginnen und Kollegen nach der Wahrnehmung von Ämtern zu fragen, sondern danach, ob die Fakultät oder Scientific Community insgesamt ihre jeweiligen Aufgaben in Lehre, Forschung und Akademischer Selbstverwaltung gut erfüllen kann. Unter diesem Blickwinkel erscheint es unproblematisch, wenn einzelne Kollegen stark in der Drittmittelinwerbung, andere in dem Verfassen von hochgerankten Publikationen, weitere in der Lehre, dem Management von Studiengängen, der Leitung der Fakultät oder ihrer Außenrepräsentation sind. Solange jede Kollegin und jeder Kollege entlang ihrer und seiner speziellen Begabungen und Fähigkeiten einen fairen Anteil zur Gesamtleistung der Fakultät oder Scientific Community und ihrem Leistungsprofil beiträgt, können die individuellen Aufgabenanteile in Bezug auf Forschung und Lehre und akademische Selbstverwaltung unterschiedlich ausfallen.

Eine mögliche Gegenposition lautet, dass diese Orientierung an der Fakultätsebene nicht dazu führen darf, dass einzelne Kollegen – z.B. mit Hinweis auf ihre Forschungs- oder Drittmittelstärke – komplett die Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung verweigern. Erstens könnten dadurch nur temporär und vielleicht auch zufällig entstandene Unterschiede im Publikationserfolg oder bei der Drittmittelinwerbung verstetigt werden, weil die Kolleginnen und Kollegen, die viele Ämter und Aufgaben in der Selbstverwaltung übernehmen, keine Zeit mehr für Forschung haben. In den Gremien und Ämtern wird zudem gerade auch die Erfahrung erfolgreicher Forscher und Drittmittelinwerber benötigt. Zudem ist in Bezug auf die Beteiligung an Lehre und Forschung das Humboldt'sche Ideal der Einheit von Forschung und Lehre zu berücksichtigen. Und schließlich ist die Struktur der Anreizsysteme derzeit sehr unausgewogen, was die Belohnung der einzelnen Aufgabentypen angeht: Publikationen und Drittmittelinwerbung führen zu einer Erhöhung der Reputation und der Anerkennung in der Profession. Gute Lehre und aktives Einbringen in die akademische Selbstverwaltung häufig dagegen (noch) nicht (im gleichem Umfang). Insofern kann man auch die Position vertreten, dass jede einzelne Person eine ausgewogene Mischung der verschiedenen Tätigkeiten in Forschung, Lehre und Selbstverwaltung übernehmen sollte. Zugleich sollte aber sowohl eine deutlich bessere Ausgewogenheit der Anreizsysteme angestrebt werden und die Breite und Vielfalt der Aufgaben von Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern auch jenseits der Forschung besser sichtbar gemacht werden.

3. Kriterium: Spezielle Bedingungskonstellationen

Bestimmte Phasen im Berufs- und Lebensverlauf bergen spezielle Bedingungskonstellationen, die bei der Entscheidung über die Übernahme von Ämtern berücksichtigt werden sollten. So ist etwa die erste Übernahme eines Lehrstuhls, ggf. auch in Form einer Lehrstuhlvertretung, in der Regel mit einem erheblichen

Einarbeitungsaufwand in Bezug auf Lehre, Rollenfindung, Aufbau eines Lehrstuhlteams etc. verbunden, die eine intensive Einbindung in die Akademische Selbstverwaltung in der Regel nicht sinnvoll erscheinen lassen. Ähnliche Konstellationen können auf befristeten Stellen oder Stellen mit unüblich hohen Lehrdeputaten eintreten.

Langjährige aktive Tätigkeit als Professorin und Professor mag trotz der angesammelten großen Erfahrung, auch im Kontext unterschiedlicher Gesundheitszustände, in den letzten Berufsjahren eine zunehmende Hinwendung hin zu anderen Aufgabenfeldern als der akademischen Selbstverwaltung legitimieren, sei es, um die Ruhestandsgrenze überdauernde Forschungsfelder aufzubauen, einen Abschluss in bestimmten Aufgabenfelder erreichen zu können, oder sei es, um im Sinne eines gleitenden Ausstiegs aus dem Berufsleben privaten Interessen sukzessive mehr Gewicht einzuräumen. Dies erscheint auch dann legitim, wenn man von den Konsequenzen in den letzten aktiven Dienstjahren zu treffender Gestaltungsentscheidungen nicht mehr selbst betroffen sein wird.

Auch eine Phase, in der kleine Kinder oder die eigenen (Schwieger-)Eltern betreut werden, kann berechtigte Gründe liefern, sich für eine Weile aus der Übernahme von Ämtern auszunehmen, insbesondere wenn diese mit vielen abendlichen Sitzungen oder Reisetätigkeit verbunden sind.

4. Kriterium: Machtkonzentration in einzelnen Ämtern und Kumulation von Ämtern

Die Übernahme von Ämtern kann gewisse Macht mit sich bringen. Schon bezüglich der Übernahme einzelner Ämter muss überlegt werden, wie diese sinnvoll eingesetzt und schädliche Ausübung von Macht begrenzt werden kann. Erst recht gilt es aber, diesen Machtaspekt hinsichtlich der Kumulation von Ämtern zu beachten.

Es sollte daher jeweils sorgsam abgewogen werden, welche Ämter für welche Zeiträume ohne eine schädliche Machtkonzentration bei einzelnen oder mehreren Personen übernommen werden können, und wie diese Ämter jeweils angemessen auszufüllen sind. Im Zweifelsfalle sollte man von der Übernahme eines Amtes absehen, um schon den Anschein einer solchen zweifelhaften Machtkumulation oder eines möglichen Amts- bzw. Machtmissbrauchs zu vermeiden – sich dann aber entsprechend zur Übernahme anderer Ämter bereit erklären, wo solche negativen Effekte nicht auftreten.

Zu solchen Fällen einer „angeratenen Abstinenz“ gehören z.B. die gleichzeitige Übernahme mehrerer Herausgeberposten bei fachlich einschlägigen und konkurrierenden Zeitschriften durch eine Person oder die gleichzeitige Übernahme von Dekanatsämtern an einer Fakultät durch eng miteinander verbundene Personen, sei es, dass die enge Verbindung durch ein Lehrer-Schüler-Verhältnis, eine enge Freundschaft oder Familienbeziehungen zustande kommt. Auch die Übernahme von Gutachteraufgaben bei Vorliegen einer ggf. auch nur leichten Befangenheit oder die Nutzung des Amtes als Berufungskommissionsvorsitzender zur Berufung von Personen unter nicht strikt eignungsbezogenen Kriterien gehören in diese Fallgruppe.

Begrenzung von Macht kann auch durch die zeitliche Begrenzung der Amtsübernahme geleistet werden. In der Regel sollte man ein Amt nicht mehr als zwei Amtszeiten oder mehr als acht Jahre übernehmen. Längere Amtszeiten sollten nur unter expliziter Abwägung der Vorteile gegen potentiell schädliche Auswirkungen – wie Verkrustung von Strukturen, Machtkumulation, Verlust von Innovationspotential – realisiert werden.

Schädliche Ämterkumulation kann potentiell auch dann auftreten, wenn eine Person so viele Ämter übernimmt, dass sie diese Ämter – auch im Kontext ihrer anderen Aufgaben – nicht mehr angemessen ausfüllen kann. Eine – allerdings sehr grobe – Messlatte hierfür könnte sein, dass man – im langjährigen Durchschnitt, nicht auf das einzelne Jahr bezogen(!) – nicht mehr als 30% seiner Arbeitszeit in Aufgaben der akademischen Selbstverwaltung investieren sollte, damit jeweils noch 35% für Forschung und 35% für Lehre verbleiben. Für bestimmte Phasen kann es aber durchaus sein, dass die Arbeitszeit, die durch manche Ämter gebunden wird, deutlich höhere Anteile einnimmt. Dies wird regelhaft bei Dekanatsämtern oder dem Vorsitz in großen Verbänden auftreten, aber auch bei der Leitung großer Studiengänge in Kombination mit der Übernahme anderer Ämter. Auch in vergleichsweise kleinen akademischen Einheiten oder unter speziellen Bedingungskonstellationen (Persönlichkeitskonstellationen, Krankheiten, Forschungssemester, Lehraufgaben) kann die Personaldecke an geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten für bestimmte Ämter so dünn sein, dass die Kumulation von Ämtern bei einzelnen Personen auch unter Abwägung aller möglichen Nachteile angeraten erscheint, um die Qualität der Ausfüllung des Amtes zu sichern.