

Vom Umgang mit kleinen Fächern am Hochschulstandort Deutschland. Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulstrategie durch Bund, Länder und Universitäten

Zweiter Expert*innen-Workshop im Rahmen des BMBF-Projekts „Erfahrungsaustausch,
Vernetzung und Förderung der Sichtbarkeit kleiner Fächer“
31. Oktober 2018, Johannes Gutenberg-Universität Mainz

Im Rahmen des Projekts „Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Förderung der Sichtbarkeit kleiner Fächer“ führt die Arbeitsstelle Kleine Fächer im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Fachvertreterinnen und Fachvertreter sowie zentrale Akteure der Hochschulsteuerung und Hochschulpolitik zusammen, um unterschiedliche Perspektiven zur aktuellen Situation und zur Entwicklung der sog. kleinen Fächer in Deutschland zu berücksichtigen und auf dieser Grundlage hochschulstrategische Empfehlungen zu formulieren. In einem ersten Workshop am 18. Januar 2018 wurden inneruniversitäre Strategien im Umgang mit kleinen Fächern vorgestellt und diskutiert. Der Fortsetzungsworkshop am 31. Oktober 2018 baute auf diesen Ergebnissen auf. Anhand mehrerer Beispiele zur Zusammenführung kleiner Fächer in größeren Organisationseinheiten wurde die Frage nach den Möglichkeiten und Grenzen des strategischen Umgangs mit kleinen Fächern weiter ausgelotet.

Ergebnisse

Die Teilnehmenden betonten erneut die hohe Relevanz einer fortlaufenden und kontinuierlichen Kartierung kleiner Fächer als Mittel zur Unterstützung hochschulstrategischer Maßnahmen hinsichtlich kleiner Fächer.

Im Rahmen des Workshops wurde der Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten insbesondere an den Beispielen der Zusammenführung kleiner Fächer auf Landesebene in Zentren sowie inneruniversitär in einer Fakultät bzw. einem Institut diskutiert¹. Mit Blick auf die Möglichkeiten und Grenzen des strategischen Umgangs mit kleinen Fächern in größeren Organisationseinheiten kamen die Expertinnen und Experten zu folgenden Ergebnissen:

1. These: Es gibt mit Blick auf den hochschulstrategischen Umgang mit kleinen Fächern nicht den einen Königsweg. Bei der Entscheidung, ob kleine Fächer in größere Organisationseinheiten überführt werden sollen und welche Organisationseinheit geeignet ist, müssen stets die Gegebenheiten vor Ort und im jeweiligen

¹ Für diese Formen der Zusammenführungen als Strategie im Umgang mit kleinen Fächern wurde sich insbesondere aufgrund der Ergebnisse des ersten Expert*innen-Workshop im Januar 2018 entschieden. Den Ausgangspunkt der Diskussion bildeten Erfahrungsberichte von Vertretern und Vertreterinnen aus den Fächern und Hochschulleitungen.

Bundesland berücksichtigt werden. Maßnahmen können neben der Zusammenführung in landesspezifischen Zentren bspw. auch die Zusammenführung innerhalb von gemeinsamen Instituten oder Lehrverbänden sein.

2. These: Ziel sollte stets sein, eine Balance zwischen der strukturellen Sicherheit der einzelnen Fächer und der Möglichkeit ihrer flexiblen Weiterentwicklung herzustellen.

Der zweite Expert*innen-Workshop stellte 1. positive Effekte, 2. Gelingensbedingungen und unterstützende Maßnahmen sowie 3. Grenzen des Zusammenschlusses kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten heraus.

1. Positive Effekte des Zusammenschlusses kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten

Der Zusammenschluss kleiner Fächern zu größeren Organisationseinheiten kann folgende **positive Effekte** für die beteiligten Fächer und Personen hervorbringen:

- Für die Lehre ergibt sich die Möglichkeit eine größere Bandbreite an Studiengängen anzubieten.
- In der Forschung können gemeinsame Organisationseinheiten die disziplinäre und interdisziplinäre Vernetzung von Fachvertretern und Fachvertreterinnen fördern.
- Infolge der höheren Sichtbarkeit und mittels einer ggf. höheren Finanzstärke kann sich das Ansehen innerhalb der Universität erhöhen.
- Der Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten erleichtert die Gewinnung internationaler Kooperationspartnerinnen und -partner.

2. Gelingensbedingungen und unterstützende Maßnahmen mit Blick auf den Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten

Hinsichtlich des Zusammenschlusses kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten lassen sich folgende **Gelingensbedingungen** identifizieren:

- Bei länderübergreifenden Initiativen sollten die zuständigen Landesministerien eingebunden werden.
- Die wissenschaftliche und strategische Innovationskraft aller Beteiligten ist mitentscheidend für den Erfolg von Zusammenschlüssen kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten.
- Initiativen zur Gründung von Zentren und Instituten sollten nicht zu früh durch die Forderung nach der Erhöhung von Studierendenzahlen unter Druck gesetzt werden.
- Für den Erfolg des Zusammenschlusses kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten ist es förderlich, wenn Abgrenzungsimpulse abgewendet und in Verbundimpulse umgewandelt werden können. Erst so können die verschiedenen Potenziale der unterschiedlichen Fächer gewinnbringend genutzt werden.

- In größeren Zusammenschlüssen unterschiedlicher kleiner Fächer ist eine ausgewogene Balance zwischen Disziplinarität und Interdisziplinarität für die Weiterentwicklung der einzelnen Fächer förderlich.
- Insbesondere ein hoher und langfristiger Mitteleinsatz seitens der zuständigen Landesministerien fördert die Dauerhaftigkeit von landesspezifischen Zentren.

Der Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten kann durch folgende **Maßnahmen** unterstützt werden:

- Die Organisationsgründung sollte nicht mittels eines reinen Top-Down oder Bottom-Up-Prozesses, sondern nach dem Gegenstromprinzip erfolgen.
- Gerade die Anwendung des Gegenstromprinzips ermöglicht es, die verschiedenen Kompetenzen und Perspektiven der unterschiedlichen Ebenen zu berücksichtigen, sodass alle beteiligten Einrichtungen in den Prozess eingebunden werden, um von vornherein Vorbehalten entgegenzuwirken.
- Eine ausgewogene und gute Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen ist elementar. Während der Hochschulleitung die Aufgabe zukommt, die Gelegenheiten zur Zusammenführung in größere Organisationseinheiten zu erkennen, obliegt es den Fachvertreterinnen und Fachvertretern die fachliche Ausgestaltung voranzutreiben.
- Die Gründung von Organisationseinheiten sollte von Beginn an durch begleitende Maßnahmen, wie bspw. durch externe Beratung, unterstützt werden.
- Organisationsadäquate Mitbestimmungsstrukturen sowie die Sicherstellung hinreichender Autonomie durch die Hochschulleitung wirken unterstützend.
- Insbesondere Neuberufungen können genutzt werden, um Modernisierungsprozesse einzuleiten.
- Angesichts des hohen Arbeitsaufkommens empfiehlt es sich, den Prozess der Reorganisation durch zusätzliche personelle und sächliche Ressourcen zu unterstützen.

3. Grenzen des Zusammenschlusses kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten

Dem Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten werden durch folgende Aspekte **Grenzen** gesetzt:

- Angesichts divergierender Landeshochschulgesetze müssen länderübergreifende Initiativen im Vorhinein sorgfältig geprüft und geplant werden.
- Eine zu hohe Strukturdiversität der (kleinen) Fächer innerhalb einer Organisationseinheit birgt die Gefahr eines unausgewogenen Kräfteverhältnisses und der Unterdrückung einzelner Fächer durch andere.
- Abgrenzungstendenzen zwischen den einzelnen Fächern und Konkurrenzdenken behindern den erfolgreichen Zusammenschluss von Fächern.
- Nur wenige Fachvertreterinnen und Fachvertreter sind bereit, zugunsten einer Konzentrationsmaßnahme den eigenen Universitätsstandort zu verlassen.

- Die Nachfrage des jeweiligen Studienangebots bzw. Studienprofils durch die Studierenden lässt sich im Vorhinein nur schwer einschätzen.
- Nicht zu vernachlässigen ist die Relevanz der langfristigen Personalplanung der einzelnen Universitäten mit Blick auf die Zusammenführung von kleinen Fächern in größere Organisationseinheiten. Mit ihren Berufungen entscheiden sich Universitäten in der Regel langfristig für die Ausrichtung des Forschungsprofils am jeweiligen Standort. Dadurch sind Universitäten selten in der Lage kurzfristig auf mögliche Strukturveränderungen im eigenen Bundesland zu reagieren.

Bei dem Zusammenschluss kleiner Fächer zu größeren Organisationseinheiten bleiben **folgende Herausforderungen** bestehen:

- Im Fall der Zusammenführung kleiner Fächer in landesspezifischen Zentren werden ganze Fachstandorte zugunsten einer einzelnen ortsgebundenen Konzentration aufgegeben. Damit werden an den bisherigen Universitätsstandorten Strukturen eingestellt, welche zukünftig unter Umständen nur schwer wiederaufgebaut werden können. Beispielhaft seien an dieser Stelle Bibliotheken, Sammlungen, Labore und Archive genannt.
- Einer unzureichenden Grundausstattung – sowie mangelnder Mittel zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den Geisteswissenschaften – kann durch die Zusammenführung von kleinen Fächern in größeren Organisationseinheiten nicht entgegengewirkt werden.

Ausblick

Die Expert*innen regen an,

- ausgehend von der aktuellen Kartierung weitere strukturelle Unter-Gruppierungen vorzunehmen, bspw. eine Differenzierung zwischen Fächern mit hohen Wachstumsraten und Fächern mit niedrigen Wachstumsraten.
- sich eingehender einem Vergleich zwischen kleinen Fächern und Teildisziplinen größerer Fächer zu widmen, um zu klären, inwiefern kleine Fächer und Teildisziplinen vor ähnlichen Herausforderungen stehen.
- die Effekte der Kartierung auf die Fächerlandschaft zu beobachten und zu reflektieren.
- die aktuelle Kartierung zu einer Gesamtkartierung aller Fächer zu erweitern und dabei neben der Größe der einzelnen Fächer auch weitere strukturelle Merkmale zu berücksichtigen.