

# Die neue Macht der Präsidien und Rektorate

Der Mythos der „autonomen Hochschule“ verdeckt, wer in den Universitäten faktisch das Sagen hat / Von Stefan Kühl

Kaum ein Konzept wird derzeit an den Universitäten und Fachhochschulen so gefeiert wie das der „autonomen Hochschule“. Mit einer fast schon peinlichen Vorliebe für sprachliches Pathos verabschieden Landesparlamente „Hochschulfreiheitsgesetze“, mit denen die Universitäten und Fachhochschulen aus den Fängen der Bildungs- und Wissenschaftsministerien befreit werden sollen. Mit dem Begriff der „deregulierten Hochschule“ wird das Modell einer von staatlicher Detailsteuerung befreiten Hochschule gefeiert. Endlich, so der Tenor, werden die Universitäten und Fachhochschulen von bloßen Anhängseln der Ministerien zu vollständigen „Organisationen“ aufgewertet, die ihre zentralen Strukturentscheidungen selbst treffen können.

Aber um wessen Autonomie geht es, wenn von autonomen Hochschulen gesprochen wird? Wer genau wird hier von welchen Zwängen befreit? Für wen gibt es durch die neuen Gesetze eine Deregulierung? Es fällt auf, dass nicht nur in politischen Plädoyers für „Hochschulfreiheit“, sondern auch in wissenschaftlichen Evaluationen der Veränderungen an den Universitäten häufig nur pauschal von einer neuen Autonomie der Hochschule gesprochen wird.

Wer ein genaueres Bild zeichnen will, sollte die „Befreiung“ der Hochschulen nicht vorrangig als eine Verschiebung der Kompetenzen zwischen Ministerien und Hochschulen begreifen, sondern eher als eine Verschiebung zwischen den Leitungen der Hochschulen einerseits und den Fachbereichen, Fakultäten und Instituten andererseits. Denn betrachtet man die zentralen Strukturmerkmale einer Universität – Einstellung des Personals, Entscheidungen über den Aufbau der eigenen Organisation und Gestaltung der Programme für Lehre und Forschung –, so bedeuten Autonomie, Entfesselung und Deregulierung zunächst einmal die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei den Leitungen der Hochschulen und Universitäten.

Die Entscheidung, wer eine Professur erhält und wer nicht, gehört zu den wichtigsten Strukturentscheidungen in Universitäten und Fachhochschulen. Über die Berufung des Personals wird maßgeblich die inhaltliche Ausrichtung von Forschungsrichtungen und Studiengängen festgelegt. Nach wie vor werden diese Personalentscheidungen von den Fachbereichen und Fakultäten vorbereitet, weil nur dort die notwendige Sachkenntnis über die Qualifikation der Bewerber vorhanden ist. Aber während früher die Vorschläge durch die Wissenschaftsministerien genehmigt werden mussten und dabei gelegentlich die eine oder andere parteipolitisch motivierte Umsortierung von Berufslisten stattgefunden hat, liegt nun die letzte Entscheidung bei den Hochschulleitungen. Und in vielen Universitäten und Fachhochschulen scheinen die Präsidien und Rektorate gewillt zu sein, diese neuen Kompetenzen stärker zu nutzen als früher die Ministerien.

Auch was den organisatorischen Zuschnitt der Universitäten und Fachhochschulen betrifft, haben sich die Entscheidungskompetenzen verschoben. Wäh-

---

„Autonomie“ und „Deregulierung“ bedeutet zunächst: Kompetenzzuwachs der Hochschulleitungen

---

rend früher die Wissenschaftsministerien erhebliches Mitspracherecht bei der Einrichtung, Zusammenlegung und Schließung von Instituten, Fakultäten und Fachbereichen hatten, entscheiden nun auch hier zunehmend die Hochschulleitungen. Zwar scheitern grundlegende Neuzuschneide von Hochschulen häufig noch an den Widerständen der betroffenen Institute, Fakultäten und Fachbereiche, aber die vielerorts ins Auge gefasste Einrichtung von Colleges, Master Schools und Graduate Schools parallel zu den Fachbereichsstrukturen wird die Entscheidungskompetenzen auch im Blick auf die Lehre in Richtung der Universitätsspitze verschieben.

Besonders auffällig ist die Kompetenzverlagerung bei der Gestaltung von Studienprogrammen. Während früher die Entscheidungen über Details von Studiengängen häufig direkt zwischen den Fachbereichen und den jeweiligen Fachreferenten in den Landesministerien ausgehandelt wurden, ziehen nun zunehmend die Hochschulleitungen Entscheidungen über Studiengänge an sich. Zwar

werden die Studiengänge in der Regel noch in den Instituten, Fachbereichen und Fakultäten entwickelt, doch nehmen sich die Hochschulleitungen zunehmend das Recht heraus, nicht nur Rahmenrichtlinien für Studiengänge zu entwickeln, sondern bis in die Details der inhaltlichen Gestaltung einzelner Module hineinzusteuern.

Die Effekte der Kompetenzverlagerungen von den Ministerien an die Hochschulen lassen sich rhetorisch mit der Ausmalung einer „Win-Win-Situation“ für alle Angehörigen der Hochschule unsichtbar machen. Die neue gewonnene Autonomie der Hochschulen komme, so das häufig zu hörende Versprechen, nicht nur den Präsidien und Rektoraten zugute, sondern gerade auch den vielen dezentralen Einheiten. Dass Institute, Fakultäten

### „Win-Win-Situationen“ sind in der realen Welt sehr viel seltener als in hochschulpolitischen Reden

und Fachbereiche vielfach über Einschränkungen ihrer Autonomie klagen, lasse sich durch eine bessere Verknüpfung zentral-strategischer und dezentraler Entscheidungen leicht abstellen.

Aber „Win-Win-Situationen“ sind in der realen Welt sehr viel seltener als in den Statements von Bildungspolitikern. Häufig ist der Autonomiegewinn des einen nur durch den Autonomieverlust eines anderen zu erreichen. Die „Organisationswerdung“ der Universitäten bedeutet daher vorrangig erst einmal, dass sich neue Konfliktlinien zwischen Hochschulleitungen einerseits und Fachbereichen andererseits hinsichtlich der Frage ausbilden, wie stark die Durchgriffsmöglichkeiten der Zentrale bezüglich der formalen und inhaltlichen Gestaltung von Studiengängen sein sollen.

Eines dürfen diejenigen, die in den „Dezentralen“ über die Eingriffe der Hochschulleitungen klagen, nicht vergessen. Auch früher waren die Institute, Fachbereiche und Fakultäten nicht frei in ihren Entscheidungen über Personal, Kommunikationswege und Programme. Aber die häufig als Überbürokratisierung diskriminierte Detailsteuerung durch die Ministerien hatte für sie einen großen Vorteil – die Ministerien waren in der Regel weit weg und die Präsidenten und Rektoren dienten für die „Dezentralen“ häufig als effektiver und geschätzter Puffer, um den Fachreferenten der Ministerien keine Möglichkeiten zu geben, in die Lehr- und Forschungsaktivitäten hineinzusteuern.

Jetzt aber statten die Landesgesetze genau diese Hochschulleitungen mit den Möglichkeiten zur Detailsteuerung auch in Kernbereichen der Lehre und Forschung aus. Und die meisten Präsidien und Rektorate scheinen der Versuchung der neuen Budgethoheit nicht widerstehen zu können und vermehren die Zahl der weder direkt in der Lehre noch in der Forschung tätigen Stabsstellen, um besser auf die dezentralen Einheiten zugreifen zu können. Aus den ehemaligen Verbündeten gegen die Durchgriffe der Ministerien werden Konfliktpartner, mit denen die Fachbereiche, Fakultäten und Institute über die Verteilung der Kompetenzen in den Hochschulen streiten.

So bilden sich nun an den Hochschulen die gleichen Konfliktlinien heraus, die seit langem aus Unternehmen, Verwaltungen, Armeen und Krankenhäusern bekannt sind. Während die Zentralen darüber verzweifeln, dass das Personal „unten“ in der Organisation keinen Blick für das große Ganze hat, klagen die „unten“ über den ständig wachsenden Wasserkopf an der Spitze der Organisation, der zwar zu allem eine Meinung, aber von nichts eine Ahnung hat.

Man mag den mit der „Organisationswerdung“ verbundenen Kompetenzzuwachs der Hochschulleitungen gut oder schlecht finden. Aber eines ist klar. Mit einem „Autonomiezuwachs“, einem „Freiheitsgewinn“ oder gar einer „Deregulierung“ zugunsten der dezentralen Einheiten, die an den Hochschulen die Leistungen in Forschung und Lehre erbringen, hat er absolut nichts zu tun – eher im Gegenteil.

*Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Anfang 2012 erscheint von ihm „Der Sudoku-Effekt. Wie es zur Bürokratisierung der Hochschulen kommt. Eine Streitschrift“ im Transcript Verlag in Bielefeld.*