

Die Verschiebung der Machtverhältnisse

Stefan Kühl, 21.04.2016

stefan.kuehl@uni-bielefeld.de

Working Paper 2/2016

Die Exzellenzinitiative hat die Machtverhältnisse an den Universitäten entscheidend verändert. Weil die Beantragung und die Vergabe von Mitteln im Rahmen der Exzellenzinitiative über die Universitätsleitungen läuft, stärkt dies ihre Position gegenüber den Fachbereichen immens.¹ Das im Rahmen der Exzellenzinitiative benutzte Wortungetüm der „Veränderung der Governance-Strukturen“ bedeutet auf gut Deutsch ja nichts anderes als eine weitere Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei den Hochschulleitungen.

So gehört es wohl zu den großen Mythen der Exzellenzinitiative, dass die Ideen für Exzellenzcluster aus den inspirierenden Debatten von Forscherkollegen heraus entstanden sind. Vielmehr gehen viele dieser Initiativen von den Hochschulleitungen aus, die von ihren Fachbereichen und Fakultäten faktisch die Entwicklung dieser Exzellenzcluster verlangen. Da die Budgethoheit bei den Hochschulleitungen liegt, haben sie es immer mehr in der Hand, mit Zuckerbrot und Peitsche für die Beteiligung an diesen Programmen zu sorgen.

Jetzt wissen wir aus der Organisationsforschung, dass es sehr viele gute Gründe für die Zentralisierung von Entscheidungen an der Organisationsspitze gibt. Entscheidungen können schneller getroffen, unangenehme Einschnitte können leichter durchgesetzt und die Organisation stromlinienförmiger ausgerichtet werden. Auffällig aber ist, dass unter dem Begriff der „Strategiefähigkeit“ von Universitäten die Zentralisierung von Entscheidungen vielerorts zu überzogenen Planungsvorstellungen geführt hat. Die Vorstellung an den Hochschulen ist, dass man über leistungsorientierte Mittelvergaben und die Vergabe von Anschubfinanzierungen Anreize für exzellente Forschung nicht nur setzen kann, sondern auch muss.

Es ist paradox: Während die Strategieprozesse der Universitäten sehr stark von oben gesteuert werden, bildet sich in Unternehmen zunehmend ein Verständnis von emergenten, inkremental entstehenden Strategieprozessen aus.² Man kann sicherlich die Frage stellen, ob das für ein Telekom-Unternehmen, einen Energiekonzern oder einen Zeitungsverlag im Umbruch die richtige Vorgehensweise ist, für Universitäten und Fachhochschulen hat diese Vorgehensweise ein hohes Maß an Plausibilität.

Jürgen Mittelstraß stellt heraus, dass „das Neue“, das „Außerordentliche“, das „Bisher-noch-nie-so-Gesehene“ sich durch kein noch so ambitioniertes Förderprogramm herstellen lässt. Vielmehr sei das Außerordentliche das seltene Resultat durchschnittlicher Forschung. Es sei letztlich die „breite

¹ Siehe dazu Teichler, Ulrich (2008): Exzellenz und Differenzierung. Auf der Suche nach einer neuen Systemlogik. In: Stefan Hornbostel, Dagmar Simon und Saskia Heise (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. Berlin: IFQ Working Paper No. 4, S. 12–22, hier S. 18..

² Prominentester Vertreter dieses Ansatzes ist sicherlich Henry Mintzberg. Seine Überlegungen erschienen zuerst in Mintzberg, Henry (1978): Patterns in Strategy Formation. In: *Management Science* 24 (9), S. 934–948.

Qualität, die aus dem Mittelmaß erwachse“ und „in der Wissenschaft am Ende die große Leistung“ beschere. Deswegen sei eine „zufriedene Unzufriedenheit mit dem Mittelmaß“ die beste Haltung.³ Strategieprozesse von Universitäten müssten sich darauf ausrichten.

³ Mittelstraß, Jürgen (2007): Begegnungen mit Exzellenz. Impulsreferat für das Symposium "Exzellenz - was fördert und was hindert sie?" Basel 14.9.2007. Basel: Unveröff, S. 11. Ms. In überarbeiteter Form ist der Beitrag erschienen in Mittelstraß, Jürgen (2013): Schöne neue Leonardo-Welt. Philosophische Betrachtungen. Berlin: Berlin University Press, S. 183-196. Siehe die zustimmende Referierung durch Maasen, Sabine (2008): Exzellenz oder Transdisziplinarität. Zur Gleichzeitigkeit zweier Qualitätsdiskurse. In: Stefan Hornbostel, Dagmar Simon und Saskia Heise (Hg.): Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. Berlin: IFQ Working Paper No. 4, S. 23–32.