



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz¹ / Univ.-Prof. Dr. Volker Stein²

Die Ohnmacht der Dekane

KORFU-Arbeitspapier Nr. 13

(Siegen – Saarbrücken 2014)

www.kor-fu.de

¹ Universität des Saarlandes, scholz@orga.uni-sb.de ² Universität Siegen, volker.stein@uni-siegen.de



Förderkennzeichen: 01PW11020A / 01PW11020B

Inhalt

1. Ausgangslage: „Corporatization“	3
2. Konsequenz: Degeneration	4
3. Alternative: „Korporatismus“	4
4. Trendwende: Jetzt oder nie!	5
Literatur	5

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, www.kor-fu.de. Die Autoren danken dem deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) für die Finanzierung dieses Projekts sowie dem Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) als Projektträger.

Verkürzt veröffentlicht als:

Scholz, Christian/Stein, Volker, Die Ohnmacht der Dekane, in: duz Deutsche Universitätszeitung 70 (5/2014), 28-29.

1. Ausgangslage: „Corporatization“

Das Management von Universitäten ist weltweit im Umbruch. Dies betrifft nicht nur Anforderungen und Erwartungen aus Politik und Gesellschaft sowie die universitätsinternen Aktivitäten in Forschung und Lehre, sondern auch generell ihre Organisationsform: Dabei geht es um die Autonomie der Universität nach außen („Freiheit der Universitäten“) wie auch um ihre Autonomie nach innen („University Governance“).

Bundesweit werden Universitäten zentralistischen Managementmodellen unterworfen. Die Entscheidungskompetenzen von Universitätspräsidenten und -rektoren sind inzwischen so umfassend, dass die Fakultätsleitungen in ihrer Bedeutung marginalisiert sind (vgl. *Scholz/Stein* 2011). Das damit verfolgte Ziel: Die Wirtschaftlichkeit der Hochschulen soll so erhöht werden. Welche Folgen hat das für die innere Verfasstheit von Hochschulen? Und: Gibt es Alternativen zu diesem Top-Down-Führungsmodell? Zu suchen ist also nach Modellen der Hochschulsteuerung, die beides ermöglichen: die wirtschaftliche Organisation von Forschung und Lehre sowie die nötige Partizipation.

Hinter den meisten Gestaltungsansätzen der vergangenen Jahre steht etwas, das man im Englischen mit „Corporatization“ bezeichnet: nämlich der Versuch, Universitäten in ihrer Denklogik, ihrem Aufbau und ihren Prozessen strikt an dem Bild eines Unternehmens mit zentraler Planwirtschaft auszurichten. Zwar ist dieses Bild für Unternehmen schon lange nicht mehr zeitgemäß. Trotzdem orientieren sich Gesetzgeber, Beratungslobbyisten sowie natürlich Universitätsleitungen schon fast zwanghaft an diesem veralteten Paradigma und wollen durch übergeordnete Einrichtungen die Geschicke von Fakultäten, Departments oder Abteilungen zentral planen, steuern und kontrollieren.

Auslöser für diesen Zentralisierungswahn war die Ende der 1990-er Jahre bestehende Unzufriedenheit von Ministerien und Wirtschaft mit den aus ihrer Sicht unwirtschaftlich arbeitenden Universitäten. Zudem wollten die Universitätsleitungen den 1999 vor allem in Deutschland unnötig rigoros eingeführten Bologna-Prozesses absichern und entwickelten daher auf breiter Front zentrale Steuerungs- und Kontrollsysteme (vgl. *Scholz/Stein* 2009).

Fakultäten und ihre Dekane werden danach ausschließlich als ausführende Einheiten gesehen. Legitimiert wird dies durch negative Stereotypen, die mantraartig wiederholt werden: Fakultäten seien für Interdisziplinarität unzugängliche „Elfenbeintürme“ und unwillig zu Wirtschaftlichkeit und Marktorientierung (vgl. *Erhart/Huber/Reinhardt* 2009). Fakultäten gelten bei der Universitätsleitung dabei umso mehr als Organisationsproblem, je mehr die Universitätsleitung an der Komplexität einer zentral gelenkten Universität zu scheitern droht. Die nachvollziehbare, aber dennoch falsche Reaktion: noch mehr Zentralismus, beispielsweise durch

- maximale Verlagerung von Entscheidungskompetenzen hinsichtlich Kapazitätsplanung, Berufungen, Studienfächern und Studiengängen aus den Fakultäten in die Universitätsleitung,
- extreme Vergrößerung der direkt an die Universitätsleitung angebundenen Steuerungseinheiten wie „Strategisches Controlling“ und „Planung“,
- konsequente und bis zur Zensur reichende Zentralisierung der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit ausschließlich bei der Universitätsleitung,
- durchgängige Verhaltenssteuerung durch „leistungsorientierte“ Gehaltsbestandteile, die final ausschließlich durch die Universitätsleitung vergeben werden,
- massiver Anstieg der von der Universitätsleitung zu verteilenden Mittel zu Lasten der Budgets auf Fakultätsebene,
- Abbau von zentralen Serviceeinrichtungen für die Fakultäten und dafür Aufbau von Governance-Instanzen direkt bei der Universitätsleitung.

Die resultierende Machtfülle der Universitätsleitungen reicht mittlerweile von strategischen Grundsatzentscheidungen (Kapazitäten, Lehrstuhlbesetzungen, Fächereinrichtung) bis hin zu operativen Eingriffen (zum Beispiel eine Genehmigungspflicht von Forschungsanträgen) in Forschung und Lehre.

2. Konsequenz: Degeneration

Das Ergebnis dieser Zentralisierung ist eine ausufernde Bürokratie mit unzähligen Steuerungseinheiten wie Controlling, Pressestelle, Vorlesungsplanung, Hörsaalverteilung, Auslandsbüro, Wissenstransferstelle, Gebäudeverwaltung oder Qualitätsmanagement bei Präsidenten und Rektoren – sie alle werden für zentrale Steuerung instrumentalisiert –, verbunden mit explodierenden Kosten. Gleichzeitig ist die Entscheidungsqualität der Zentrale abgesunken. Denn dass in einer Situation, in der letztlich ein Universitätspräsident alleine beispielsweise über alle Studiengänge entscheidet, die Gefahr von Fehlentscheidungen wächst, liegt auf der Hand. Im Ergebnis nehmen also Effektivität und Effizienz zentralisierungsbedingt ab.

Die Reaktionen sind so fatal wie vorhersehbar und laufen auf noch mehr Zentralisierung hinaus. Ein mit seinen Universitäten unzufriedenes Bundesland, das gleichzeitig sparen muss, ordnet budgetwirksame Eingriffe immer noch am Wirksamsten von ganz oben an und/oder verändert die Hochschulgesetze in Richtung eines unmittelbaren Durchgriffs. Ein Universitätspräsident, der plötzlich bemerkt, dass seine vormaligen Strukturentscheidungen nicht mehr finanzierbar sind, organisiert seine Universität willkürlich um.

Wie ohnmächtig Fakultäten inzwischen sind, zeigt das Beispiel der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität des Saarlandes (vgl. o.V. 2014): Obwohl mit ihren rund 5.000 Studierenden seit Jahrzehnten Spitzenreiter in Sachen Sparsamkeit und Erfolg, erfährt sie Ende Januar 2014 über eine Pressekonferenz aus Berlin, dass sie de facto geschlossen und beispielsweise die BWL gemeinsam mit einer lokalen Fachhochschule in eine neue organisatorische Einheit zusammengeführt werden soll. Bei derartigen Verfahren bleibt wenig übrig von einem vernünftigen universitären Miteinander, wenn ein augenscheinlich stark instrumentalisierter Wissenschaftsrat dem Universitätspräsidenten für zentralistische Entscheidungen den Rücken freihält.

In einem solchen System werden Fakultäten, also Dozenten, Studenten und Dekane, nicht ernsthaft in die Entscheidungsfindung involviert: Vielmehr verweigert man ihnen – im Sinne einer „Entdemokratisierung“ (Huber 2009) – Informationsrechte, Mitentscheidungsrechte und Selbstverteidigungsrechte. Wenn dann die Universitätsleitung noch zusätzlich Herr über Daten und Medienkontakte ist, wird die „Ohnmacht der Dekane“ zur bitteren Alltagsrealität.

3. Alternative: „Korporatismus“

Wohin eine übersteigerte Zentralisierung von Universitäten führt, zeigt warnend ein internationaler Vergleich. So sieht Australien universitäre Bildung ausschließlich als Exportgut an und produziert Massenuniversitäten: Dort stehen die Fakultäten unter einem strengen Diktat der Leistungsmessung, die sich primär auf internationale Sichtbarkeit in Rankings ausrichtet; Forschungoutput und universitäre Identität bleiben in diesen wie neotayloristische Bildungsfabriken wirkenden Universitäten auf der Strecke. Auch in Japan und Kanada nimmt der Zentralisierungsdruck auf Fakultäten zu.

Ist dies alles sinnvoll? Es liegt auf der Hand, dass auch in Universitäten eine zentrale Planwirtschaft nicht durch eine noch zentralere Planwirtschaft verbessert werden kann. Internationale Vergleiche belegen, dass die Spitzenuniversitäten ihre Position der umfassenden Fakultätsautonomie verdanken. So durchzieht die Universitäten in den Niederlanden ein faktisches Konsensprinzip zwischen „oben“ und „unten“, was den Fakultäten, die sich zudem eine eigene finanzielle Basis schaffen dürfen, eine selbstbewusste Stimme verleiht. In den USA ist die Fakultätsautonomie das Erfolgsrezept der Eliteuniversitäten: Sie operieren überwiegend mit sehr starken und relativ autonomen Fakultäten, deren Exzellenz fachspezifisch dezentral entsteht.

Die notwendige Trendwende erfordert dezentrale, demokratische Modelle wie den Korporatismus als Managementmodell für moderne Universitäten. Korporatismus, dessen Bezeichnung fatalerweise eine verbale Nähe zum englischen „Corporatization“ hat, ist ein allgemeines Strukturprinzip, das auf der – zumeist freiwilligen – breiten Beteiligung von Gruppen an politischen Prozessen basiert. Korporatismus sieht die Universität als zivilgesellschaftlich von unten nach oben her organisiert an.

4. Trendwende: Jetzt oder nie!

Es geht weder um das Ego von Universitätsleitungen noch um die Selbstfindungswünsche von Professoren. Es geht um den Wissenschaftsstandort Deutschland: Hier sind breite universitäre Bildung ebenso gefragt wie isolierte Leuchttürme. Beides ist Teil einer akademischen Tradition, die es innovativ weiterzuentwickeln gilt.

Dementsprechend kommt den Fakultäten eine hohe Eigenverantwortung zu: Anstatt schlicht Autonomie zu fordern, ist es ihre Aufgabe, intrafakultär Schicksal und Richtung der Fakultät zu bestimmen wie auch interfakultär ohne „Silo-Denken“ die Gemeinsamkeit der Fakultäten im Auge zu behalten (vgl. *Scholz/Stein/Fraune* 2012). Notwendige Effizienz und Flexibilität entstehen aus dem dezentralen, kollegialen Entscheiden derer, die diese Entscheidungen später in Wissenschaft, Forschung und Lehre umsetzen und verantworten werden.

Es kommt aber auch jedem Einzelnen eine hohe Eigenverantwortung zu: Denn die Gefahr bei einer feudalistischen Zentralsteuerung ist groß, dass sich im Sinne eines „Rette sich, wer kann“ einzelne Professoren eine bilaterale Individualoptimierung suchen und den fakultären Korporatismus durch devote Unterwerfungsakte unterlaufen. Die erforderliche Trendwende ist also alles andere als ein Selbstläufer.

Trotzdem und ganz besonders: Fakultäten, deren Steuerungsmechanismen den modernen Anforderungen der Offenheit, Kollegialität und Verantwortung entsprechen, sind nicht das Problem der Universität der Zukunft. Sie sind die einzig denkbare Lösung.

Literatur

Erhart, Walter/Huber, Michael/Reinhardt, Carsten, ReformUniversität. Braucht die Zukunft eine Universität? Einführung zur Interdisziplinären Tagung am 18. und 19. November 2009, Universität Bielefeld, <http://www.homes.uni-bielefeld.de/werhart/ReformUniversit%C3%A4t.pdf>, abgerufen am 16.02.2014.

Huber, Michael, Universitätsreform und Entdemokratisierung, in: *Powision* 4 (2/2009), 9-10.

o.V., Saarland: Wissenschaftsrat fordert „schmerzhaft e Einschnitte“, in: *Forschung & Lehre* 21 (3/2014), 168.

Scholz, Christian/Stein, Volker (Hrsg.), *Bologna-Schwarzbuch*, Bonn (Deutscher Hochschulverband) 2009.

Scholz, Christian/Stein, Volker, Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten, in: *Forschung & Lehre* 18 (1/2011), 26-28.

Scholz, Christian/Stein, Volker/Fraune, Cornelia, Evolving Structures of Higher Education Institutions: The Dean's Role, in: *Bergan, Sjur/Egron-Polak, Eva/Kohler, Jürgen/Purser, Lewis/Vukasović, Martina* (Hrsg.), *Leadership and Governance in Higher Education. Handbook for Decision-makers and Administrators*, Band 2, Berlin (Raabe) 2012, 1-24.