Wer Governance will, darf sie nicht nur für schlechte Zeiten bestellen

Peter-André Alt

Abstract

Universitäten sind keine Unternehmen, die mit straffer Führung regiert werden können. Wer hier in einer Leitungsfunktion Erfolg haben will, muss die Mitglieder durch Argumente überzeugen, regelmäßig in Gremien seine Ziele erläutern und Teilhabe ermöglichen. Von der Leitung müssen die wesentlichen Impulse für Veränderungen und langfristige Planung ausgehen, jedoch bedarf es einer kontinuierlichen Kommunikation mit den Mitgliedern der Universität, wenn diese auch akzeptiert und erfolgreich umgesetzt werden sollen.

Erläuterung

Universitäten gelten als schwer regierbare Institutionen, in denen „organisierte Anarchie" herrscht, wie Luhmann (1992, 76) es formulierte. Will man diese Aussage näher prüfen, bedarf es einer Definition: Was heißt „Regierbarkeit"? Top-down-Steuerung und Durchgriff von oben? Lenkung über Zielkataloge?

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 08:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

Oder Moderation und Konfliktmanagement? Wer eine Universität führt, kann mit dem ersten Modell nur Schiffbruch erleiden. Niemand würde einen Präsidenten akzeptieren, der seine Linie ohne Abstimmung mit den einzelnen Statusgruppen durchzusetzen sucht. Man dürfte scheitern, wenn man den Anspruch auf Teilhabe verkennt, wie ihn die Universität stellt. Ebenso problematisch ist aber ein Amtsverständnis, das allein Mediation, Vermittlung und Ausgleich anstrebt. Das wird den Anforderungen einer Leitungsrolle nicht gerecht und sucht Konsens auch dort, wo er unproduktiv ist. Im Ringen um die beste Lösung kann Streit nicht ausbleiben. Teilhabe schließt wiederum nicht automatisch ein, dass jeder recht bekommt.

Universitäten sind komplexe Gebilde. Sie bestehen aus Gruppen mit heterogenen Interessen, die durch ihren Status und ihre Aufgaben definiert werden: Professorinnen und Professoren, Studierende, wissenschaftlicher Mittelbau und wissenschaftsunterstützende Bereiche. In den siebziger Jahren hat der Versuch, diese Interessen möglichst detailliert zu berücksichtigen, eine massive Zerreißprobe für die Universitäten bewirkt. Im Zuge der Reformprozesse, die sich seit den späten neunziger Jahren vollzogen, ist die alte Gruppenuniversität weitgehend durch ein System überprüfter Verantwortlichkeiten ersetzt worden. Es verschafft den Präsidien und Rektoraten Steuerungskompetenzen, berücksichtigt aber die berechtigten Ansprüche auf Partizipation der einzelnen Fraktionen. Das bedeutet zunächst, dass die alten Gremien weiter

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 06:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND

existieren und ihre Rechte ausüben. So obliegt dem Akademischen Senat das Recht, über Grundaspekte von Lehre und Studium zu entscheiden; das Kuratorium beziehungsweise der Hochschulrat wiederum verabschiedet den Haushalt und ist zumeist letzte Instanz in allen Budgetfragen von prinzipieller Bedeutung. Die Steuerungskompetenz des Präsidiums besteht dort, wo es um die Schaffung von Leistungsanreizen - etwa bei Berufungen – und um faire Verteilung der Finanzen an die Fachbereiche nach den Gesichtspunkten von Bedarf und Verdienst geht.

Auf Universitätspräsidenten beziehungsweise -rektoren trifft zu, was Luhmann als Paradoxie der Verwendung von Macht beschrieben hat. Derjenige, der über Macht verfügt, darf sie nicht unmittelbar einsetzen, weil er sie damit verbraucht. Indem er sie benutzt, stärkt er die Verhältnisse, die ihn dazu veranlassen, sich auf seine spezifischen Befugnisse zu berufen. Er unterwirft sich einer externen Ordnung und büßt so auch seine Autorität ein: „Wer sich durch eine Sachlage gezwungen fühlt, sich in bestimmter Weise zu verhalten und damit andere zu beeinflussen, versteht sich selbst nicht als Machthaber, sondern rechnet die Macht allenfalls den Verhältnissen zu, die ihn zwingen.“ (1987, 117) Macht darf also nicht benutzt werden, weil sie sonst verlorengeht. Wer eine Universität lenken will, muss dieses Prinzip sehr genau beachten. Vor allem sollte er erkennen, dass er eine gewissermaßen paradoxe Rolle spielt, die im akademischen System immer noch traditionell definiert ist.

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 06:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND

Dazu gehört zunächst die Tatsache, dass Macht in der Universität explizit kein Thema ist. Führung und Leitung bilden Kategorien, die im Diskurs der professoralen Hochschulgemeinschaft ausdrücklich nicht verwendet werden (und unter Studierenden vorwiegend negative Konnotationen haben). Macht ist an unseren Universitäten nicht durch institutionelle Normen und Hierarchien festgelegt. Wäre das so, dann wären Präsidenten Dienstvorgesetzte, während die Professoren in den Instituten ihnen unterstünden. Jeder, der die deutsche Universität kennt, weiß, dass das nicht der Fall ist. Noch immer gelten für die Spitzenposition Regeln, die aus dem 19. Jahrhundert stammen. Wer die oberste Leitungsfunktion an einer Universität wahrnimmt, ist keine klassische Führungskraft, die sich mit Talent und Ehrgeiz emporgearbeitet hat. Er erhält sein Amt durch einen Wahlakt, fungiert als *primus inter pares*, entstammt der Statusgruppe der Hochschullehrer und wird aus seinem professoralen Dienstverhältnis befristet beurlaubt.

Auch in Deutschland wächst zwar die Zahl der Universitätschefs, die von einer anderen Institution in die Leitungsposition gewählt werden; aber sie kommen durchweg aus der Wissenschaft, nicht aus Wirtschaft oder Politik. Als besondere Qualifikation für die Führung einer Universität gilt weiterhin wissenschaftliche Exzellenz. Dass man zuvor als Dekan oder Vizepräsident überzeugend war, kann hilfreich sein, bildet jedoch keine zwingende Voraussetzung für das Amt. Kontraproduktiv sind starker Ehrgeiz und klar sicht-

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 08:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND

bares Interesse an einer Machtposition. Beides wirkt abschreckend auf andere Universitätsmitglieder, weil es den geheimen Code verletzt, dass man Präsident nur werden kann, wenn man dieses Ziel zumindest explizit nicht anstrebt. Im akademischen System der „Nicht-Macht“, wie es Pierre Bourdieu (1988, 133) nennt, zählt die Ausübung eines Amtes erheblich weniger als das wissenschaftliche Prestige.

Leitung und Gremien müssen, weil Hochschulen eben keine *top-down* regierten Unternehmen sind, gut interagieren. Ob die Notwendigkeit dieser Interaktion zu Reibungsverlusten oder neuen Spielräumen führt, hängt vom Grad der Rationalität ab, in dem Streitigkeiten ablaufen. Die Gremienstruktur der partizipativ gestalteten Hochschule schafft zwar im Idealfall Foren für Transparenz und Diskussionskultur als Voraussetzungen eines gemeinsamen Verantwortungsbewusstseins, kann aber noch keine institutionelle Handlungsfähigkeit, geschweige denn Handlungsrationalität gewähren. Der Wissenschaftsrat formuliert dazu in seiner 2018 veröffentlichten Studie zur Governance: „Die vielen unterschiedlichen Vorstellungen, die in der Hochschule zusammengefasst sind, machen sie als normative Instanz allerdings anfällig dafür, zugunsten der Partikularinteressen einzelner Personen angerufen zu werden. Dies wird teilweise dafür benutzt, innovative Ansätze in der Governance als dem Kern der Institution entgegenstehend zu delegitimieren.“ (2018, 27) Das beste Fundament für richtige Entscheidungen jenseits egoistischer Gruppenpositionen und Meinungskartelle ist

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 06:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND

Sachkenntnis. Wenn Interessen allein dominieren, ohne dass die Basiselemente des Haushalts, des Berufungsrechts und der Forschungsstrategie bekannt sind, steigert das die Gefahr fehlgeleiteter Beschlüsse. Das gilt für Personen und Einrichtungen des Hochschulwesens gleichermaßen. Insbesondere Gremien mit weitergehenden Befugnissen müssen gut über Hintergründe und Optionen, über mögliche Alternativen und Risiken informiert werden.

In Deutschland existiert oftmals eine Haltung des latenten Misstrauens gegenüber der Universitätsführung, die in Fachbereichen und Instituten zumindest punktuell und periodisch immer wieder auftaucht. Viele Hochschulmitglieder wünschen sich eine Steuerung allein in Ausnahmezuständen – die Leitung soll am besten nur in Krisenfällen aktiv werden. Die aktuellen Auseinandersetzungen an deutschen Hochschulen zum Thema des Antisemitismus und seiner Bekämpfung zeigen das deutlich. Hier sind sich alle Statusgruppen einig, dass Präsidien beziehungsweise Rektorate bei Vorfällen und Verstößen gegen die Regeln des guten Miteinander entschieden einschreiten und in Extremfällen auch das Mittel schwerer Sanktionen nutzen sollten. Wo es dagegen um Gestaltungsaufgaben geht, sind die Handlungslizenzen, die Leitungen zugestanden werden, deutlich beschränkter.

Wer aber Governance will, darf sie nicht nur für schlechte Zeiten bestellen. Die deutschen Universitäten müssen ihren Leitungen größere Handlungsspielräume jenseits des Krisenmanagements zugestehen. Das heißt

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 06:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND

nicht, dass Top-down-Prozesse implementiert werden sollten. Partizipativ unter Beteiligung der Gremien ist am Ende zu entscheiden, welche Strategien und Lösungsmuster, welche Narrative und Zielsetzungen für die eigene Institution angemessen sind. Aber die Leitungen müssen den ersten Schritt tun, ihre Mitglieder sollten im Wortsinn Vordenker sein für das, was dann idealerweise im Konsens, in jedem Fall aber im gemeinsamen Prozess, entschieden werden muss. Wenn Governance mehr als nur Krisenmanagement und -kommunikation ist, dann bindet sie sich an Gestaltungsaufträge mit entsprechenden Lizenzen. Sie verlangt intellektuelle Originalität, Urteilskraft, analytische Prägnanz, geistigen Mut und strategische Kreativität – auch dafür, nicht nur für die Bewältigung von Konflikten, werden Universitätsleitungen gewählt.

Literatur

Pierre BOURDIEU, *Homo academicus*, übers von Bernd SCHWIBS, Frankfurt/M. 1988, 455.

Niklas LUHMANN, „Gesellschaftliche Grundlagen der Macht. Steigerung und Verteilung“, in: *Soziologische Aufklärung* 4, Opladen 1987, 117–125.

Niklas LUHMANN, „Selbststeuerung der Wissenschaft“, in: *Jahrbuch für Sozialwissenschaft* 2, Band 19, 1968, 147–170.

Niklas LUHMANN, „Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen“, in: ders., *Universität als Milieu. Kleine Schriften*, hrsg. von André KIESERLING, Bielefeld 1992, 74–79.

WISSENSCHAFTSRAT, *Empfehlungen zur Hochschulgovernance*, Köln 2018.

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 08:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access -

https://doi.org/10.5771/9783709250622-21 - am 24.01.2026, 08:37:05. https://www.inlibra.com/de/agb - Open Access - FY-NC-ND