

Sind Universitäten unregierbar?

19.11.2015 11:34 Uhr

Gegen obstruktive Wissenschaftler anregieren

Hochschulleitungen stecken in einer Sandwichposition zwischen obstruktiven Wissenschaftlern und dem "double talk" der Politik, sagt der Hochschulforscher Peer Pasternack. PEER PASTERNAK



Peer Pasternack leitet das Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg und war... FOTO: PRESSESTELLE UNI LEIPZIG/JAN WOITAS

Dieser Text ist Teil unserer Debatte zur (Un)regierbarkeit von Universitäten. [Hier finden Sie die übrigen Debattenbeiträge.](#)

Allgemein herrscht die Auffassung, Hochschulgesetze, Diskussionen im Parlament und öffentlicher Druck seien die wichtigsten Instrumente, um Hochschulen einerseits abzusichern, andererseits weiterzuentwickeln. Das ist nicht ganz falsch, aber unvollständig. Fragt man sich, wie Veränderungen an Hochschulen funktionieren, ist es ratsam, drei Ebenen in den Blick zu nehmen: Die der Wissenschaftler, dort werden die wesentlichen Leistungen erbracht. Die der Politik, dort werden die Leistungen durch Ausstattung ermöglicht (oder durch zu geringe Ausstattung behindert). Und dazwischen gibt es die Ebene der Hochschulleitung.

Die wissenschaftliche Leistungsebene

Auf der einen Seite stehen also die Wissenschaftler. Diese haben das wichtigste Kapital der Hochschule im Kopf, das Wissen. Gehen sie abends nach Hause, ist die Hochschule eine Hülle ohne ihren wichtigsten Inhalt. Das macht die Wissenschaftler stark gegenüber ihrer Hochschule, zumal sie auch nicht so einfach ersetzt werden könnten (jedenfalls die meisten nicht). Ihre Stärke spielen die Wissenschaftler auch aus, allerdings subtil. Wenn sie etwas als Zumutung empfinden, greifen sie zur Obstruktion. Wie kaum eine andere Berufsgruppe sind Wissenschaftler in der Lage, Anweisungen oder Vorschriften klug zu unterlaufen.

Die wichtigste Technik dafür funktioniert so: Es gehört zur professionellen Grundausstattung von Wissenschaftlern, das Geschäft der Kritik zu beherrschen. Deshalb sind sie dazu befähigt, jegliche Anforderungen einer Daueranfechtung durch rational begründete Kritik zu unterwerfen. Solange rational begründet kritisiert wird, ist das Gegenüber zur Diskussion genötigt. Solange diskutiert wird, wird nicht oder nicht engagiert umgesetzt. Nichtumsetzung und Hinhaltenaktiken können zur Ermüdung des Gegenübers führen.

Am Ende dann erzeugen sie bei den übergeordneten Ebenen erschöpfte Zufriedenheit damit, dass wenigstens formal den Anforderungen Genüge getan wird. Häufig führt das dazu, Dinge durch Zeitablauf zu erledigen, etwa weil die Amtszeiten derjenigen ablaufen, welche die Umsetzungen vorantreiben möchten.

Dieses Verhalten kann durchaus rational sein: Es schützt vor Überforderungen. Insofern sind die Motive häufig nicht unlauter. Sie zielen auf die Erhaltung der Leistungsfähigkeit in einem Bereich durch reduzierte Aktivitäten in einem anderen. Deshalb ist es oft fehl am Platze, dieses Verhalten zu moralisieren. Im Übrigen ist es in der Regel auch wirkungslos.

Auf der anderen Seite: die Politik

Auf der anderen Seite steht die Politik. Sie hat sich lange damit herumgeplagt, die Hochschulen im Detail zu steuern. Das war anstrengend, und Ende der 90er Jahre war Schluss damit. Seither gibt es **Hochschulverträge**, eine pfiffige Sache, denn: Die meisten Politiker befassen sich nicht mit Hochschulpolitik. Sie wissen also nicht, wie Hochschulen funktionieren, sondern nur, dass die Geld kosten. Die Hochschulfinanzierung ist ihnen vor allem eine Unsicherheitsfinanzierung: Man weiß ja nie, was dabei herauskommt.

Die einzigen Verbündeten, die die Hochschulen in der Politik haben, sitzen in der Wissenschaftsverwaltung. Und diese hat sich die Hochschulverträge mit mehrjährigen Finanzierungszusagen ausgedacht. Damit entzieht sie die Hochschulen dem alljährlichen Hickhack der Haushaltsaufstellung. Zugleich wird - mit den Verträgen und ihrer Vorbereitung – ein Bündnis zwischen der Wissenschaftsverwaltung und den Hochschulleitungen geschmiedet. Dieses richtet sich gegen alle anderen Ressorts und insbesondere das Finanzministerium – einerseits.

Andererseits wirkt das Bündnis gegen veränderungsunwillige Hochschulangehörige und Subebenen der Hochschule. Die Hochschulleitung lässt in die Verträge hineinschreiben, was sie in den nächsten Jahren gern an der Hochschule verändern möchte. Dann geht sie zurück in die Hochschule und gibt bedrückt bekannt: Diese Auflagen seien leider der Preis gewesen, um die mehrjährige Finanzierungszusage erlangen zu können. Auch das ist nicht zu moralisieren: So kann das bei den Wissenschaftlern erprobte Unterlaufen von Außenanforderungen seinerseits unterlaufen werden.

Was die Hochschulleitung macht

Damit sind wir dann auch schon bei der Zwischenebene: der Hochschulleitung. Sie befindet sich in einer Sandwich-Position. Wie geht sie damit um? Vor allem durch (hoffentlich) geschickte Kommunikation. Die dafür bewährte Technik heißt „double talk“. Die Hochschulleitung spricht in zwei verschiedene Richtungen, zum Ministerium und in die Hochschule. Sie ist auf beider Unterstützung angewiesen.

Zugleich weiß sie, dass beide unterschiedliche Interessen haben. Von beiden wiederum wird sie unter Druck gesetzt und mit Informationen versorgt, die sie der Gegenseite überbringen soll.

Nun macht die Hochschulleitung zum einen jeder Seite deutlich, dass sie die jeweilige Interessenlage verstehe, für die einzig akzeptable halte und sie weitergeben werde. Zum anderen vermeidet sie es, dem Ministerium vollständigen Einblick in die Absichten der Wissenschaftler zu geben und umgekehrt. Das würde nur wechselseitige Aufgeregtheiten erzeugen. Zugleich handelt sie so, wie es der Soziologe Niklas Luhmann für sämtliche solcher Sandwich-Positionen beschrieben hat.

Die Hochschulleitung erweckt bei jeder Seite den Eindruck einer Vorzugsbehandlung: Gerade sie werde auf Kosten der anderen Seite bevorzugt informiert und gegen peinliche Einblicke abgeschirmt. Indem die Leitung derart zwischen beiden Seiten makelt, versucht sie dem näher zu kommen, was sie gern umsetzen möchte. Luhmann nennt als Bedingung dieses Verhaltens, neben erheblichem Geschick, eine „komplexe Moral“.

Ein solches Handeln mag verschlagen wirken. Es ist jedoch der einzige Weg, mit einem immerwährenden Dilemma umzugehen. Soll sich eine Hochschule entwickeln, ist man auf die Mitarbeit der Wissenschaftler angewiesen. Werden diese nicht einbezogen, entsteht die Gefahr, dass sie zielignorantes Verhalten an den Tag legen. Je mehr sie aber einbezogen werden, umso größer sind die Obstruktionsmöglichkeiten, mit denen sie

Veränderungsansinnen aktiv unterlaufen können.

Fazit: Kurzfristig gibt es keine Mehrheiten für Veränderung

Fazit: Obstruktives Verhalten der Wissenschaftler, Hochschulverträge als Bündnis von Wissenschaftsverwaltung und Hochschulleitungen gegen den Rest der Welt und schließlich *double talk* der Hochschulleitungen – das sind wesentliche Techniken, mit denen die relevanten Akteure einander begegnen. Sollen unter diesen Umständen Veränderungen umgesetzt werden, gibt es häufig nur eine Lösung: Kurzfristig sind in Hochschulen typischerweise nicht *Mehrheiten für* Veränderungen zu erobern. Aber es lässt sich immerhin dafür sorgen, dass die Hochschulangehörigen *nicht mehrheitlich gegen* die Veränderungen sind.

Prof. Dr. Peer Pasternack ist Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. Zuvor war er unter anderem 2002 bis 2003 Staatssekretär für Wissenschaft und Forschung im Senat von Berlin. [Hier](#) lesen Sie ein Stück über die ostdeutschen Hochschulen von Pasternack.