

Lob der unternehmerischen Universität

Ihre Chancen liegen in der neuen Macht der Präsidien und Rektorate, ihre Risiken in deren Führungskompetenzen

Die „unternehmerische Universität“ ist in Verruf geraten. Unumstritten war die mit ihr verbundene Konzeption einer stärker entstaatlichten Hochschule nie, aber in letzter Zeit werden die Töne schriller. Richard Münch begreift sie in seinem Buch „Akademischer Kapitalismus“ (2010) „als Entdifferenzierung und als Kolonisierung aller gesellschaftlichen Funktionsbereiche durch die Gesetzmäßigkeiten der Ökonomie und die Begrifflichkeiten des ökonomischen Denkens, in vulgärer Gestalt durch die Phrasen der Management-Rhetorik“, und in ähnliche Richtung kritisiert Stefan Kühl (2012) in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung den „Mythos der unternehmerischen Universität“, wenn er vorschlägt, unter ihr nur eine Hochschule zu verstehen, die sich maßgeblich über den Verkauf von Dienstleistungen refinanziert. Bereits ein Jahr zuvor hatte er in der Süddeutschen Zeitung unter dem Titel „Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. Der Mythos der ‚autonomen Hochschule‘ verdeckt, wer in den Universitäten faktisch das Sagen hat“ ihre Zentralisierung kritisiert. Nun ist zwar zuzugeben, dass bei den Hochschulreformern in Politik, Wirtschaft und Hochschulen allzu oft ziemlich platte Modernisierungsvorstellungen zum Tragen kommen, das bedeutet aber noch lange nicht, dass die Modernisierungskritik auf derselben Ebene antworten sollte. Erforderlich ist ein differenzierterer Umgang mit diesem Thema.

Eine Hochschule, die selbst etwas unternimmt

Als der Hochschulforscher Burton Clark 1998 den Begriff der „Entrepreneurial University“ in die Welt setzte, hatte er an eine Einrichtung gedacht, die angesichts der tiefen Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft selbst „etwas unternimmt“. Da sich die Politik und Ministerialverwaltung im Zuge der New Public Management - Reformen zunehmend aus der Steuerung der Hochschulen zurückzogen, entstand die Konzeption der „entfesselten“ oder „autonomen“ Hochschule. Während aber mit diesem Begriff lediglich verdeutlicht wird, dass sich die Hochschule stärker selbst steuern *darf*, fragt der Begriff der „unternehmerischen“ Hochschule nach den Voraussetzungen dafür, dass sie sich auch tatsächlich selbst steuern *kann*. Wenn das Handeln der Hochschule nicht mehr primär durch den Staat oder (das waren die von Clark bedachten Alternativen) den Markt oder die Machtkoalitionen ihrer internen „akademischen Oligarchien“ bestimmt werden sollte, musste sie selbst für ihre Willensbildung sorgen. In den Blickpunkt geriet somit das Management dieser Willensbildung und damit auch eine neue Leitungs- und Entscheidungsstruktur mit veränderten Rollen von Rektoren, Senaten und Hochschulräten. Eine Hochschule, die in der Lage ist, ihre eigene Identität und ihre eigenen Vorstellungen davon zu entwickeln, wofür sie mit ihrer Forschung und Lehre gegenüber den gesellschaftlichen Veränderungen steht, wird die Erwartungen der Wirtschaft weder devot erfüllen noch als „akademischer Elfenbeinturm“ schlicht negieren. Sie wird sie stattdessen selbstbestimmt beantworten. Mit dem Diktat der Ökonomie oder gar akademischen Kapitalismus hat eine solche Vorstellung von einer unternehmerischen Universität nichts zu tun.

Checks and balances statt Demokratischer Zentralismus

Ernster zu nehmen ist dagegen die Kritik an ihrer Hierarchisierung. Dabei bleibt der Blick allerdings recht eindimensional, wenn er nur auf die gesteigerten Entscheidungskompetenzen der Rektorate gerichtet wird. Wie eine Hochschule geleitet wird, hängt nämlich auch von der Verflechtung mit den Entscheidungskompetenzen der anderen Hochschulorgane sowie den tatsächlichen Führungspraktiken der Rektorate ab.

Zu den stärkeren Entscheidungskompetenzen der Rektorate hat das Bundesverfassungsgericht im Verlauf der letzten Jahre eine plausible Position entwickelt. Schon in seiner Entscheidung zu dem brandenburgischen Hochschulgesetz aus dem Jahr 2004 stellte es auf das „hochschulorganisatorische Gesamtgefüge“ zwischen den einzelnen Leitungsorganen ab, das „nicht in jedem Fall im Sinne der herkömmlichen Selbstverwaltung“ ausgestaltet sein müsse, sondern „auch hochschulexterne Institutionen“ vorsehen könne. Und im Jahr 2010 entschied es zu dem Hamburgischen Hochschulgesetz, der Gesetzgeber könne zwar den Dekanen „umfangreiche Kompetenzen auch in Bereichen mit Wissenschaftsbezug“ einräumen, je stärker er das jedoch tue, „desto stärker muss er im Gegenzug die direkten oder indirekten Mitwirkungs-, Einfluss-, Informations- und Kontrollrechte der Kollegialorgane ausgestalten“. Da diese Ausbalancierung in dem Gesetz unterblieben war, hob es die Bestimmungen über allzu starke Entscheidungskompetenzen der Dekane auf. Das Interessante an diesem „Je – Desto“ Maßstab ist, dass es bei der Beurteilung der Hierarchie nicht nur um die Frage geht, wem die Entscheidungskompetenz rechtlich zugeordnet ist. Sie steht im Vordergrund, wenn „die neue Macht der Präsidien und Rektorate“ beklagt wird. Daneben wird vielmehr eine weitere Dimension eingeführt, nämlich die Frage, wie das Handeln der Entscheider kontrolliert und verantwortet wird. Bei dem Übergang von der „Ordinarienuniversität“ zu der „demokratische Gruppenuniversität“ in den 70er Jahren war diese Differenzierung nicht vorhanden, eine gesonderte und somit hervorgehobene Ebene, auf der eine Kontrolle oder Reflektion der Entscheidungspraxis hätte vorgenommen werden können, gab es nicht. Alles war mehr oder weniger in den allein entscheidenden Kollegialorganen gebündelt, und deshalb ging es bei den damaligen Auseinandersetzungen vor allem um deren Zusammensetzung, die „Paritäten“. Der neue „unternehmerische“ Hochschultypus verwandelt nun diesen „demokratischen Zentralismus“ der Gremien – wobei die Bezeichnung als „demokratisch“ durchaus zu Unrecht erfolgt – in ein System von „checks and balances“ zwischen den Leitungsorganen und den Kollegialorganen, vergleichbar dem Unterschied zwischen einem parlamentarischen und einem präsidentiellen Regierungssystem in der Politik.

Steuerung im Schatten der Hierarchie

Auch wenn die Macht auf diese Weise institutionell begrenzt wird, verbleiben Spielräume für die Akteure. Wie sie ausgefüllt werden, ist somit nicht mehr eine Frage der rechtlich-institutionellen Regelungen, sondern der tatsächlichen Führungspraktiken oder der Führungskultur als dritter relevanter Dimension. Dabei bestehen sehr unterschiedliche Möglichkeiten. Neben der *direkten Steuerung* von oben nach dem Muster von Befehl und Gehorsam (dem „Maschinenmodell“) steht die Steuerung über zentrale Ziele, die eigenverantwortlich in den dezentralen Fakultäten oder Instituten umgesetzt werden (dem „*Management by Objectives*“). Es gibt Methoden der *indirekten Steuerung*, die eher auf eine „Anleitung zur Selbststeuerung“ (Helmut Willke) hinauslaufen und - ähnlich dem „Shift from teaching to learning“ in der Lehre - auch in dem Management einer Hochschule zu einer lernenden Organisation beiträgt. Und ein Rektorat kann schließlich ungeachtet formal bestehender Machtpositionen

auf die evolutionäre *Selbstorganisation* der Vor-Ort-Akteure vertrauen. In dem breiten Spektrum zwischen Top Down und Bottom Up gibt es mithin eine ganze Palette von Führungsmethoden, die aber alle eines gemeinsam haben: Sie setzen ein vertikales Machtgefälle und damit Hierarchie voraus. Die horizontale Selbstorganisation alleine reicht nicht, wie wir auch in der Euro-Krise und dem Ruf nach „Mehr Europa“ sehen. Das gilt selbst für die Steuerung „im Schatten der Hierarchie“ (Renate Mayntz), bei der die formal bestehenden Machtpositionen nur sichtbar, aber nicht tatsächlich eingesetzt werden. Wo nämlich gar keine Hierarchie besteht, da gibt es auch nicht ihren Schatten. Lediglich das aus der Forschung zu den sog. „failed states“ bekannte Regieren „im Schatten der Anarchie“ kommt ganz ohne Hierarchie aus und setzt darauf, dass angesichts der abschreckenden Vorstellung einer realen Anarchie Chancen für eine auf Argumentation und Vernunft gestützte Selbstorganisation bestehen. Zugespitzt formuliert: Nur weil es die „neue Macht der Präsidien und Rektorate“ in der unternehmerischen Universität überhaupt gibt, ist eine bewusst organisierte und folgenreiche Willensbildung unter breiter Beteiligung der Hochschulangehörigen erst praktisch möglich geworden. Die Gremienuniversität hätte das kaum zustande gebracht, denn sie konnte in Ermangelung einer ausdifferenzierten Zuordnung von Entscheidungsmacht auch keine persönlichen Verantwortung ausdifferenzieren, und zwar weder die Verantwortung für die Ausübung dieser Macht, also die konkrete Führungspraxis, noch die für eine eigenständige Reflektion dieser Machtausübung. Die Unterscheidung dieser drei Dimensionen: die Zuordnung von Macht, ihre tatsächliche Ausübung und die Reflektion und Kontrolle dieses Geschehens, ermöglicht eine Stärkung aller drei Elemente. Es handelt sich nicht lediglich um ein Nullsummenspiel, in dem das, was den Leitungsorganen an Macht wächst, den Kollegialorganen genommen wird. Insofern geht die Kritik an der neuen Macht der Rektorate an der Sache vorbei.

Risiko Führungskräfte

Ganz unberechtigt ist die Kritik allerdings auch nicht. Die Managementuniversität birgt auch neue Risiken. Vor einigen Jahren ist in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung ein Artikel zum 70. Geburtstag des Marburger Philosophen Reinhard Brandt mit dem griffigen Untertitel „Der Ruin der Universitäten sind die Rektoren“ erschienen. Es gibt gottlob hinreichend viele Beispiele, die diese These widerlegen, zumindest in ihrer Pauschalität. Hätte sie hingegen gelautet „Das Risiko der Universitäten liegt in ihren Rektoren“, so hätte sie ins Schwarze getroffen. Eine Garantie für Führungskompetenz und einen klugen Umgang mit der Macht gibt es nämlich nicht. Wenn Rektoren sich zu Alleinherrschern aufschwingen oder auf eine reine Moderatorenrolle beschränken, zeigt das, dass sie mit ihrer Führungsaufgaben überfordert sind. Gegen solche Fehlentwicklungen können institutionelle Sicherungen nur partiell helfen. Sie dürfen nämlich nicht so eng ausgelegt sein, dass sie die Eigenständigkeit der Führungsebene beseitigen. Die damit verbundenen Risiken müssen hingenommen werden, weil anders die mit dieser Konstruktion verbundenen Chancen zunichte gemacht würden. Auch die Universitäten leben eben in einer Risikogesellschaft! Statt die Stärkung der Leitungsebene wieder zurückzunehmen, geht es deshalb um ein „Feintuning“ der institutionellen Vorgaben und um die Entwicklung von Führungskompetenzen. Auf beiden Feldern ist gewiss noch Eines zu tun. Sollte das gelingen, *kann* die unternehmerische Hochschule nicht nur das, was die autonome Hochschule *darf*, sondern sie *tut* es auch in einer Weise, die zu ihrem Erfolg als Organisation beiträgt.