



Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz<sup>1</sup> / Univ.-Prof. Dr. Volker Stein<sup>2</sup>

## Herausforderung Fakultätsautonomie

KORFU-Arbeitspapier Nr. 1

(Siegen – Saarbrücken 2012)

[www.kor-fu.de](http://www.kor-fu.de)

<sup>1</sup> Universität des Saarlandes, [scholz@orga.uni-sb.de](mailto:scholz@orga.uni-sb.de) <sup>2</sup> Universität Siegen, [volker.stein@uni-siegen.de](mailto:volker.stein@uni-siegen.de)



## **Inhalt**

1. Fakultätsautonomie als Machtfrage .....	3
2. Fakultätsautonomie als Prinzip .....	4
3. Fakultätsautonomie als Zumutung .....	4
4. Fakultätsautonomie als Forschungsaufgabe .....	5
Literatur .....	6

Dieser Artikel ist Teil des Forschungsprojekts „Korporatismus als ökonomisches Gestaltungsprojekt für Universitäten (KORFU)“, [www.kor-fu.de](http://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.

## 1. Fakultätsautonomie als Machtfrage

Fakultäten sind Organisationseinheiten, die zwischen der Universitätsleitung und den ihre Arbeit ausführenden Menschen in der Universität angesiedelt sind. Diese „Sandwichposition“ bringt es mit sich, dass sich gerade Fakultäten ihrer Entscheidungsspielräume immer wieder selbst versichern müssen: Sie wehren sich gegen die Aushöhlung ihrer Befugnisse „von oben“, verteidigen errungene Entscheidungskompetenzen nach allen Seiten und achten auch darauf, dass ihre Autonomie nicht „von unten“ durch die Fakultätsmitglieder beschädigt wird.

Diese Selbstversicherung artet in der gegenwärtigen Universitätslandschaft schnell in einen **Machtkampf** aus, denn die Bedrohungen von Fakultätsautonomie werden massiver. Mit der Bologna-Reform ab 1999 wurde nicht nur eine top-down gestaltete Standardisierungswelle für akademische Lehre und Forschung losgetreten, sondern es wurden im Zuge einer universitären Regulierung zugleich zentrale Steuerungs- und Kontrollsysteme mit implementiert, die für die Effizienzerhöhung von Universitäten sorgen sollten (vgl. *Scholz/Stein* 2009).

Die vielfältigen Systemveränderungen betreffen im Kern die Fakultäten und ihre Autonomie. Zunehmend werden Fakultäten und ihre Dekane als ausführende Einheiten gesehen, die sich der Logik einer Universitätsleitung zu unterwerfen haben. Die Argumentation zur **Legitimation einer Autonomiereduktion** geht immer in die gleiche Richtung: Den Fakultäten wird abgesprochen, als für Interdisziplinarität unzugängliche „Elfenbeintürme“ per se unwillig und unfähig zu Wirtschaftlichkeits- und Marktorientierung zu sein (vgl. *Erhart/Huber/Reinhardt* 2009). Im Sinne einer übergeordneten Gesamtsteuerung des komplexen Universitätssystems wird ihnen unterstellt, dass partizipierende Fakultäten mit ihren Professoren und Studenten den Fortschritt von Universitätsleitungen, die sich zunehmend einer unternehmerischen Logik unterwerfen und das Interesse des großen Ganzen wahrten, durch ihre Eigenständigkeitsinteressen behinderten (vgl. *Herrmann* 2009).

Diese Argumentation wird durch das allerdings nie belegte Argument verstärkt, dass die Fakultäten der Auslöser dafür seien, dass die Universitätsleitung mit ihrer zentralisierten Steuerungskomplexität immer weniger zurechtkommen – wobei systemtheoretisch unmittelbar einsichtig ist, dass mit zunehmender Systemkomplexität eine auf immer weniger Akteure verteilte Steuerung irgendwann an der eigenen mangelnden Problemvarietät scheitern muss (vgl. *Ashby* 1956).

Wo es Autonomieverlierer gibt – also die Fakultäten –, gibt es auch **Autonomiegewinner**. Diese finden sich vor allem in der Universitätsleitung, die ihren Zentralismus ausbaut. Mittlerweile ist der Universitätspräsident beziehungsweise Rektor befugt, in die Aufgabengebiete von Fakultäten hineinzuregieren. Er kann Professorenberufungen forcieren oder stoppen und steuert personelles Leistungsverhalten durch Anreizsysteme, die er neben den fakultären Anreizsystemen etabliert, mit. Er kann in die Studienorganisation von Studiengängen bis hin zu fachbezogenen Kapazitätsplanungen eingreifen. Er restringiert die Fakultätsverwaltung durch Vorgaben der an seine Zentralverwaltung angebotenen Steuerungseinheiten „Strategisches Controlling“ oder „Planung“ sowie ganz unmittelbar durch die Umlenkung finanzieller Mittel von Fakultäten auf zentrale Einheiten sowie durch den Abbau von Serviceeinrichtungen für die Fakultäten. Er vergrößert die Bürokratielasten für Fakultäten und verhindert teilweise deren autonome Kommunikation, indem er den Zugang zur universitären Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einschränkt. Er kann praktisch im Alleingang Fakultäten umbauen, zusammenlegen oder schließen. Insgesamt erstreckt sich die Macht der Universitätsleitungen sowohl in operative als auch strategische Entscheidungsbereiche der Fakultäten hinein.

Die Debatte um Fakultätsautonomie nun allerdings zu einer rein ideologischen Machtfrage zu erklären, bei der es weniger um die Substanz als vielmehr um den Selbstzweck und das Ego der beteiligten Akteure geht, greift zu kurz. Denn neben der Grundsatzfrage, wie ein so kom-

plexes System wie Universität mit ihren Eigendynamiken wie auch Umweltdynamiken effektiv und effizient gesteuert werden kann, stellt sich die zweite Frage nach dem expliziten **Nutzen von Fakultätsautonomie für die Fakultäten** selbst. Fakultätsautonomie wird gesehen als Grundvoraussetzung, um die Fakultätsaufgaben überhaupt erfüllen zu können (vgl. *Engelhard* 2011): Sie müssen die Last von Lehre und Forschung tragen und dort in Bezug auf ihre externen Peer-Fakultäten so erfolgreich sein, dass die Hochschule insgesamt als wettbewerbsfähig gilt. Gerade aufgrund der fächerbezogenen Unterschiedlichkeiten bietet sich eine fakultätsautonome Differenzierung universitärer Leistungserstellung an. Auf Fakultätsebene notwendige Effizienz und Flexibilität entstehen aus dem dezentralen, kollegialen Entscheiden derer, die diese Entscheidungen später in Wissenschaft, Forschung und Lehre umsetzen und verantworten werden. Hinzu kommt das notwendige Motivieren jedes Einzelnen, sich mit seinen fachbezogenen und hoch spezialisierten intellektuellen Kapazitäten (vgl. *Wyer/Blood* 2006) einzubringen. Aber nicht nur die leistungsbezogene Rationalität von Universitäten wird durch Fakultäten getragen, sondern auch die Identität von Universitäten als Systeme mit akademischen – und damit fächer- und fakultätsgeprägten – Eigenarten.

## 2. Fakultätsautonomie als Prinzip

Hinter der Fakultätsautonomie scheint ein grundlegendes Paradigma auf, nämlich das **demokratische Prinzip**, das in Fakultäten kollegial umgesetzt wird. Demokratie meint, dass die Regierten von den Regierenden – bei einer funktionierenden Gewaltenteilung – in Entscheidungen mit eingebunden werden. Dies beinhaltet Instrumente von der kollektiven Meinungsbildung bis hin zu Wahlen sowie sinnvollen Kontrollen („Checks and Balances“).

Der Abbau von Fakultätsautonomie bringt es mit sich, dass die Beteiligung von Professoren und Studenten sowie von den gewählten Fakultätsgremien an fakultätsinternen wie auch fakultätsübergreifenden Entscheidungen eingeschränkt wird. Informationsrechte, Mitentscheidungsrechte und Selbstverteidigungsrechte werden zurückgenommen. *Huber* (2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer „Entdemokratisierung“. Eine ernsthafte Partizipation von Fakultätsmitgliedern findet dann nicht mehr statt.

Ein Aufbau von Fakultätsautonomie würde demgegenüber eine Re-Demokratisierung universitärer Strukturen bedeuten. In diesem Zusammenhang wären dann auch Kontrollen im Sinne einer „**University Governance**“ (*Fielden* 2008) notwendig, bei denen sowohl universitätsintern als auch von universitätsexterner Seite die steuernde Sicherstellung von Fakultätsautonomie erfolgen würde.

## 3. Fakultätsautonomie als Zumutung

Dass Fakultätsautonomie nicht von allen universitären Akteuren begrüßt oder sogar gewünscht wird, liegt auf der Hand. Denn sie stellt eine vielfache **Zumutung** dar:

*Zumutung für externe Interessenten.* Je mehr Autonomie – und damit Freiheit – eine Fakultät hat, desto mehr entzieht sie sich ihrem Kontrolliertwerden. Auch Kontrolle ist ein demokratisches Prinzip, das mit Transparenz und Verantwortung einhergeht. In dem Maße, in dem Fakultäten Entscheidungsautonomie beanspruchen, sind sie daher in der Pflicht, externen Stakeholdern – und insbesondere denen, die zu Gunsten der Fakultätsautonomie Macht abgeben müssen – ein Transparenz- und Verantwortlichkeitsübernahmeangebot zu machen.

*Zumutung für interne Betroffene.* Je mehr Autonomie eine Fakultät hat, desto wirksamer kann sie gegenüber fakultätsinternen Betroffenen ihre Entscheidungen durchzusetzen. Allerdings

ist es nicht der Sinn einer Fakultätsautonomie, diese nach außen zu fordern, nach innen aber in ein autokratisches Durchregieren zu münden. In dem Maße, in dem Fakultäten Entscheidungsautonomie beanspruchen, sind sie daher in der Pflicht, den von ihren Entscheidungen Betroffenen frühzeitig ein kollegiales Diskursangebot zu machen.

*Zumutung für die Fakultätsverantwortlichen.* Je mehr Autonomie eine Fakultät hat, desto stärker ist auch die Position der Führungskräfte, insbesondere des Dekanats. Die bestehenden Spielräume von Autonomie sind immer auch ausnutzbar, beispielsweise im Hinblick auf das individuelle Ausnutzen von Machtpotenzialen für eigene Zwecke. In dem Maße, in dem Fakultäten Entscheidungsautonomie beanspruchen, sind sie daher in der Pflicht, Stakeholdern ein Ethikbefolungsangebot zu machen.

*Zumutung für die Fakultätsmitglieder.* Je mehr Autonomie eine Fakultät hat, desto mehr Verantwortung tragen alle einzelnen Fakultätsmitglieder. Hierzu ist nicht nur eine grundsätzliche Bereitschaft erforderlich, sondern es sollte idealerweise auch Interesse und Engagement vorhanden sein, sich persönlich einzubringen und mitbestimmen zu wollen. Gerade die Fakultätsmitglieder üben die notwendige Kontrolle aus, die als Gegengewicht zur Selbstbestimmung notwendig ist. In dem Maße, in dem Fakultäten Entscheidungsautonomie beanspruchen, sind sie daher in der Pflicht, Stakeholdern ein Commitmentangebot zu machen.

Fakultäten haben daher eine hohe Eigenverantwortung, mit zunehmender Fakultätsautonomie zu konstruktiv umzugehen, damit die Schaffung von Fakultätsautonomie eher als Chance denn als Belastung gesehen wird.

#### **4. Fakultätsautonomie als Forschungsaufgabe**

Zunächst ist Fakultätsautonomie eine **inhaltliche Forschungsherausforderung**. Es ist konzeptionell zu bestimmen, auf welchen fakultären Handlungsfeldern Fakultätsautonomie eine Rolle spielt und wie sie dort genau definiert ist. Es lassen sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten einer Definition unterscheiden:

*Definition über Negativabgrenzung.* Fakultätsautonomie könnte das sein, was als Gegenteil von Nicht-Gewolltem gilt. Dementsprechend wäre sie Nicht-Zentralisierung von Entscheidungen, Nicht-Bürokratie, Nicht-Administrationskorsett, Nicht-Obrigkeitshörigkeit, Nicht-Selbstoptimierung von Fakultätsmitgliedern zu Lasten von Kollegen.

*Definition über konstituierende Charakteristika.* Fakultätsautonomie kann aber auch über die konstruktive Zusammenführung wesentlicher Merkmale bestimmt werden, beispielsweise das Vorhandensein kollektiver Meinungsbildungsprozesse, die Souveränität der Fakultätsmitglieder, die Eigenständigkeit einer Fakultät als abgrenzbares Gebilde, Weisungsrechte von Dekanen und Fakultätsgremien und die Legitimation von Entscheidungen über Wahlen.

Beide Definitionen ergänzen sich, um das Konstrukt der Fakultätsautonomie möglichst exakt zu fassen.

Fakultätsautonomie ist gleichermaßen eine **methodische Forschungsherausforderung**. Die Erforschung der Fakultätsautonomie betrifft drei zentrale Gebiete, auf denen sie wissenschaftlich belastbare Antworten finden soll:

*Die Erfassung des gegenwärtigen Status.* Hier steht die systematische Analyse der fakultätsbezogenen Autonomiespielräume im Blickpunkt. Es gilt, im Hinblick auf die einzelnen Gegenstandsbereiche der Fakultätsautonomie wie Forschung, Lehre, Administration und fakultätspolitische Selbstverwaltung zu erfassen, welche Selbstbestimmungsmöglichkeiten für eine Fakultät bestehen. Herausfordernd ist es hier, klare Operationalisierungen sowie Skalierungen zu finden, die später aussagekräftige Interpretationen erlauben. Nun ist „Autonomie“ ein abs-

trakter kategorialer Begriff, dessen Operationalisierung der Gefahr unterliegt, normativ durchdrungen und gegebenenfalls sogar instrumentalisiert zu werden. Gesucht sind daher möglichst objektivierbare Messsysteme. Diese sind im Idealfall so differenziert, dass sie Aussagen zu fakultätsautonomiebezogenen Strategien, Strukturen, Prozessen, Kulturen, Wissenssystemen, Kooperationssystemen sowie Effektivitäts- sowie Effizienzbezügen zulassen.

*Die Interpretation des gegenwärtigen Status.* Eine singuläre Erhebung von Fakultätsautonomiedaten lässt sich nur schwer einordnen. Daher benötigt die Erforschung von Fakultätsautonomie zum einen Längsschnittdaten, die Aussagen zur zeitlichen Entwicklung der fakultären Selbstbestimmungsmöglichkeiten zulassen. Zum anderen benötigt sie Vergleichsmaßstäbe, die im Sinne eines Benchmarkings (vgl. Gaethgens 2011) sinnvolle Vergleiche zwischen Fakultäten derselben Universität oder auch verschiedener nationaler sowie internationaler Universitäten zulassen. Dass hier die Verfügbarkeit öffentlicher Daten bislang noch gering ist, verwundert nicht, wenn man sich vor Augen hält, dass sich Fakultätsautonomie als relevantes hochschulpolitisches Thema erst noch entwickelt.

*Die Optimierung des gegenwärtigen Status.* Als Befunde einer vergleichenden Interpretation des gegenwärtigen Status von Fakultätsautonomie erschließen sich Handlungsfelder der Weiterentwicklung fakultärer Autonomie. Für sie sind die wirksamen Stellhebel zu finden, deren Veränderung dann zu gewünschten Optimierungen führt. Um dies zu tun, sind vor allem die systemischen Zusammenhänge innerhalb von Fakultäten sowie zwischen den Fakultäten und ihrer Umwelt zu berücksichtigen. Sie könnten zu Eigendynamiken der Entwicklung führen, deren Nichtberücksichtigung als typische Komplexitätsfalle (vgl. Dörner 1989) gilt. Daher sind systemabbildende Methoden mit Simulationskomponenten wie beispielsweise System Dynamics dazu geeignet, verborgene systemische Fehlentwicklungen antizipativ offen zu legen.

Schließlich ist Fakultätsautonomie eine **Herausforderung der Aktionsforschung**. Hier wird insbesondere der partizipatorische Aspekt relevant (vgl. Kemmis/McTaggart 2005). Denn Fakultäten bestehen aus vielen mit Machtpotenzialen ausgestatteten Akteuren, die in Entscheidungen eingebunden werden, die zudem aber auch Mitverantwortung übernehmen werden. Gerade weil die Fakultätsautonomie in einem „lebenden Organismus“ – der Universität mit ihren Fakultäten – stattfindet, ist sie ausschließlich im Tagesgeschäft gestaltbar. Der Handlungsaspekt ist zentral, obwohl Veränderungen zunächst ein politischer Verhandlungsprozess vorausgehen dürfte. Die Forschung zur Fakultätsautonomie hat daher die Aufgabe, die Voraussetzungen für ein entsprechendes Aushandeln und Partizipieren zu reflektieren, so etwa die Schaffung von transparenten und symmetrischen Kommunikationsstrukturen.

Die Zielsetzung von KORFU ist es, sich der komplexen „Herausforderung Fakultätsautonomie“ zu stellen.

## Literatur

Ashby, William R., An Introduction to Cybernetics, London (Chapman Hall) 1956.

Dörner, Dietrich, Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1989.

Engelhard, Johann, Die Freiheit brauchen wir, in: duz Deutsche Universitätszeitung 67 (7/2011), 18.

- 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.whomes.uni-bielefeld.de/werhart/ReformUniversit%C3%A4t.pdf>, abgerufen am 17.01.2012.
- Fielden, John*, Global Trends in University Governance. The World Bank Education Working Paper Series, 9. Washington, D.C. (The World Bank) 2008.
- Gaethgens, Christiane*, Ende der Fremdbestimmung. Benchmarking als Instrument für mehr Autonomie in den Hochschulen, in: *Forschung & Lehre* 18 (10/2011), 780-781.
- Hermann, Wolfgang*, Alle Macht den Präsidenten, in: *Die Zeit* Nr. 29, 10.07.2008, <http://www.zeit.de/2008/29/C-TUM-Hermann>, abgerufen am 17.01.2012.
- Huber, Michael*, Universitätsreform und Entdemokratisierung, in: *Powision* 4 (2/2009), 9-10.
- Kemmis, Stephen, /McTaggart, Robin*, Participatory Action Research: Communicative Action and the Public Sphere, in: *Denzin, Norman K./Lincoln, Yvonna S.* (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Qualitative Research*, 3. Aufl., Thousand Oaks, CA (Sage) 2005, 559-603.
- Scholz, Christian/Stein, Volker* (Hrsg.), *Bologna-Schwarzbuch*, Bonn (Deutscher Hochschulverband) 2009.
- Wyer, Jean C./Blood, Milton R.*, Who Can Do This Job? Intellectual Capacities and the Faculty Role, in: *Academy of Management Learning & Education* 5 (1/2006), 101-112.