

In_ Forschung & Lehre 2007 (7), S.388-390.

Von Autonomie, Reform und Demobürokratien

Eine kleine Luhmann-Nacherzählung

| STEFAN KÜHL | **An den Universitäten treffen zwei Kulturen aufeinander, die nicht zusammenpassen: die Autonomie der Hochschullehrer und eine Bürokratie, die auf Kontrolle und formalisierte Prozesse angelegt ist. Das muss zu Konflikten führen, die der Lösung harren. Eine Analyse.**

Kaum eine Organisation stattet ihre Leistungserbringer mit einem so hohen Maße an Autonomie aus wie Universitäten. Professoren haben weitgehende Autonomie darüber, wann sie wo arbeiten wollen. Sie können selbständig darüber entscheiden, wann, wie und ob überhaupt sie die Früchte ihrer wissenschaftlichen Forschung der Öffentlichkeit mitteilen wollen. Bei der Wahl ihrer Themen haben Sie so ein hohes Maß an Freiheit, dass ihre Beiträge manchmal nur noch mit Mühe überhaupt dem Fach zugeordnet werden können, für das sie ursprünglich einmal eingestellt wurden.

Anhand von Einzelexemplaren kann gezeigt werden, wie diese Leistungserbringer diese weitgehend durch die Universität unkontrollierte Zeitbenutzung für die Verbesserung ihrer Freizeit- oder Verdienstmöglichkeiten als Berater, Gutachter oder Aufsichtsrat einsetzen. Massenmedial lassen sich solche Freizeit- oder Nebenverdienstoptimierer mit Begriffen wie „Professor Untat“, „No-Show-Professoren“ oder „Professor Holiday“ interessant dramatisieren. Dabei wird dann jedoch übersehen wie viel „Slack“ alle Organisatio-

nen – und damit auch Universitäten – ertragen können.

Für die Frage des Veränderungsmanagements in Universitäten sind nicht die faulen Professoren das Problem. Viel relevanter ist, dass es die Autonomie den Professoren ermöglicht, sich stärker als in anderen Organisationen den Steuerungsvorgaben zu entziehen. Es mangelt ja nicht an Ideen, wie diese Autonomie der Leistungserbringer in ein engeres Korsett von Kontrollen,

»Lehre, Forschung und Selbstverwaltung sind Arbeitsfelder mit ‚unklaren Technologien‘.«

Evaluierungen und Rechenschaftspflichten gegossen werden könnte. Zwar gehört es unter Professoren zum gepflegten Ritual über Bologna-Irrsinn, BA-MA-Idiotie oder mit Kapazitätsplanung beschäftigte Planungspantastiken zu klagen, aber relativ schnell wird dann klar, wie wenig das Kerngeschäft der Lehre und der Forschung durch diese veränderten Rahmenbedingungen berührt wird.

Womit hängt diese Autonomie zusammen? Professoren werden über die bekannte Trias Forschung – Lehre – Selbstverwaltung zweckwidersprüchlich programmiert. Das daraus resultie-

rende Spiel ist bekannt: Man fordert eine Reduzierung der Lehre in Form eines Freisemesters, weil man gerade an einem spannenden Forschungsprojekt sitzt. Die Mitwirkung an der Selbstverwaltung wird mit Verweis auf die starke Lehrbelastung selbsttätig reduziert. Und man kennt den Horror, wenn ein Kollege anfängt, seine Denk- und Schreibblockade durch übermäßiges Engagement in der Selbstverwaltung zu kompensieren und dies dann mit Märtyrer-Miene als persönliches Opfer zu präsentieren sucht.

Aber es ist nicht diese widersprüchliche Zweckprogrammierung alleine, die zum hohen Maß an Autonomie führt. Auch andere Berufe werden über widersprüchliche Zwecke programmiert – man denke nur an Gefängniswärter, die gleichzeitig eine Überwachung und Resozialisierung der Gefangenen gewährleisten sollen – ohne, dass daraus große Autonomiegewinne (und damit auch hohe Gehaltsansprüche) entstehen können. Auch zeigt die Erfahrung, dass die Spezialisierung des Personals auf einen der Zwecke – Stichwort spezialisierte Forschungsinstitute und auf Lehre konzentrierte Fachhochschulen – nicht maßgeblich zur Reduzierung der Autonomie beiträgt.

Für die Autonomie ist deswegen noch ein zweiter Grund ausschlaggebend. Weder Lehre noch Forschung – und man könnte ergänzen noch Selbstverwaltung – ist über eine rationale Technologie zu bewerkstelligen. Bei allen handelt es sich um Arbeitsfelder mit „unklaren Technologien“. Man kann in diesen Funktionsbereichen, so der Soziologe Niklas Luhmann, „weder Fehler nachweisen“ noch die Ressourcenzuteilung so steuern, wie das für das „Erreichen von Erfolgen und das Vermeiden von Misserfolgen“ notwendig ist.

AUTOR: STEFAN KÜHL

Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld. Er forscht über unterschiedliche Organisationstypen wie Unternehmen, Verwaltungen, Universitäten u.a.





Aktuell beschäftige ich mich mit Motivationsstrukturen
im universitären Umfeld.

Zwar treten Erfolge und Fehler ein und es wäre naiv davon auszugehen, dass diese nicht auch erkannt werden können: Schließlich kann man selbst an Universitäten beobachten, dass nur 15 Prozent eines Jahrgangs ein Studium beenden. Auch die übermäßige Rezeption einer Nachwuchswissenschaftlerin in der Literatur ist beobachtbar und als Erfolg auf sie und dann indirekt auf die sie ausbildende Universität zurechenbar. Aber man kann nicht festlegen, worauf diese Misserfolge oder Erfolge zurückgeführt werden können. Gerade, so Niklas Luhmann, weil Forschung sich mit noch „unbekanntem Sachverhalten“ auseinandersetzt, weil Lehre sich „mit frei über sich selbst verfügenden Köpfen“ beschäftigt und – so könnte man ergänzen – weil Selbstverwaltung immer auf der Kooperation unberechenbarer Kollegen beruht –, gibt es keine „erfolgssicheren Rezepturen“. Und weil es diese „erfolgssicheren Rezepturen“ nicht gibt, kann die Leistungserbringung auch nicht über die Zentrale gesteuert werden.

Autonomie der Professoren und Bürokratisierung

Dieser Prozess – und das ist einer der Clous der Überlegungen Niklas Luh-

manns zu Universitäten – schließt Bürokratisierung nicht aus. Im Gegenteil: Weil man an die Kernprozesse Forschung, Lehre und Selbstverwaltung nicht herankommt, bildet sich eine ganz eigene Form von Bürokratie aus. Es türmen sich, so Luhmann, „Regelungen auf Regelungen“, „Verbesserungen auf Verbesserungen“. Es entsteht eine von den Kernprozessen entkoppelte eigene Verwaltung, die nichts anderes tut als die Entscheidungslasten, die aus dem politischen Umfeld oder aus dem

»Reformbemühungen führen dazu, dass der Bürokratie noch weiter eingeheizt wird.«

Rechtssystem kommen, abzuarbeiten.

Als ungewollte Nebenfolge dieser Bürokratisierung entsteht dann ein „massiver, undurchdringlicher Panzer“, der „Lehre und Forschung“ um so mehr der individuellen Praxis überlässt. Es ist gar nicht nötig, dass sich Professoren in ihren Lehr-, Forschungs- und Selbstverwaltungsaktivitäten auf Humboldt oder das Grundgesetz berufen. Das „Unvermögen der regulativen Bürokratie“ böte, so Luhmann, für die Leistungsträger in der Universität ausreichend Schutz.

Die Herausforderung für Universitäten wird deutlich. Reformbemühungen führen lediglich dazu, dass der Bürokra-

tie noch weiter eingeheizt wird: Es werden noch mehr Daten über Publikationsheftigkeit, Studierendenzufriedenheit und Praktikerkontakte erhoben, für die eigene Gremien gebildet werden, die diese Daten dann verwalten. Es wird noch mehr und noch kurzzyklischer evaluiert, was Energien bindet, aber auch kaum Eingriffe in die Lehr- und Forschungspraxis ermöglicht.

Ausbildung von Demobürokratien

Es gibt eine Reihe von Organisationstypen, die zu einer „Dilettantenverwaltung“ neigen: Rechtsanwaltsfirmen, Krankenhäuser, Kirchen, Schulen und Universitäten. „Dilettantenverwaltung“ heißt, dass die Leitung und Verwaltung dieser Organisationen nicht durch spezialisierte Manager vorgenommen werden, sondern durch Personen, die eigentlich für die Leistungserbringung eingestellt wurden: Juristen in Rechtsanwaltsfirmen, Ärzte in Krankenhäusern, Pastoren oder Priester in Kirchen.

Je ausgeprägter die „unklaren Technologien“ in einer Organisation desto stärker scheint die Tendenz zu sein, die Verwaltung lediglich Personen zuzutrauen, die vorher ihre Spuren bei der Leistungserbringung im eigentlichen Wertschöpfungsprozess der Organisation erbracht haben. Weil man zwar erkennen kann, ob man Erfolg hat oder

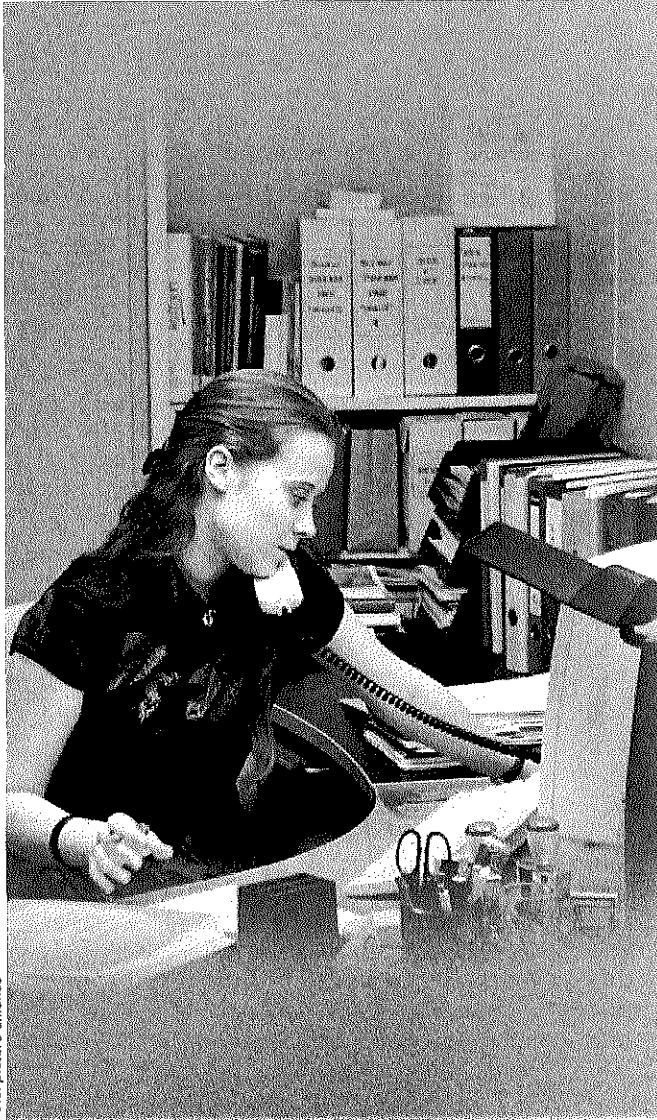


Foto: picture-alliance

nicht, sich aber über die Faktoren nicht ganz sicher ist, die zu dem Erfolg geführt haben, vertraut man darauf, dass die Organisation von jemandem geleitet wird, der sich über diesen Prozess aufgrund eigener Tätigkeiten bewusst ist.

Dass dieses eine Besonderheit im Vergleich zu den meisten Unternehmen ist, kann man sich durch ein Gedankenexperiment verdeutlichen. Die meisten Unternehmen würden einen Großteil ihres

Managements verlieren, wenn Sie verlangen würden, dass sich diese vorher in der Montage eines Automobilkonzerns oder der Bearbeitung von Einzahlungsbelegen qualifiziert haben. Wenn wirklich mal der Manager eines Unternehmens über ein Schnupperpraktikum hinaus Erfahrungen in der Produktion gemacht hat, dann ist es – wie der Fall des Kfz-Mechanikers Jürgen Schrepp

Stichwort „Demokratisierung“ insofern weiter verschärft, als dass auch Klienten und in Ausbildung befindliche „Professionals“ an den Entscheidungsprozessen beteiligt wurden. Demokratisierung, so Niklas Luhmann, bedeutet Multiplikation der Entscheidungslast: „Aus einer Entscheidung werden viele Entscheidungen“. Wer an Gremien, Aus-

schüssen, Senaten und Konzilien teilnimmt, müsse entscheiden, wie er seine Stimme abgibt. Oft müsse man, so Luhmann, dann an weiteren Sitzungen teilnehmen, die ein „abgestimmtes Abstimmen sicherstellen“. Dieses „Abstimmen der Abstimmung“ erfordere seinerseits wieder Vorbereitung und müsse durch „eigens gewählte Organisatoren“ gewährleistet werden.

zeigt – der Presseabteilung wert, dies ganz besonders hervorzuheben.

Das besondere der Dilettantenverwaltungen ist, dass die Spitzenpositionen in der Regel relativ schwache Entscheidungskompetenzen haben und meistens gezwungen sind, ihre Entscheidungsprozesse durch Mitspracherechte anderer Verwaltungs- und Management-„Dilettanten“ aufzuladen. Verschiedene Personen in diesen Organisationen sind durch Entscheidungen betroffen und werden deswegen beteiligt. Die Organisationen sind gekennzeichnet durch Gremien, Kommissionen und Komitees, in denen nicht nur beraten, sondern mitentschieden wird.

In Universitäten wurde dieses Prinzip unter dem

Diese Vorbereitung und Sicherung „abgestimmter Abstimmung“ erfolgt in Universitäten häufig informell, weswegen von den sich selbstverwaltenden Professoren nicht nur die Anwesenheit in den entsprechenden Gremien verlangt wird, sondern auch ungeplante „Face-Time“ auf den Fluren. Aber über kurz oder lang formalisieren sich diese informellen Abstimmungsprozesse. Es werden Strukturkommissionen gebildet, in denen die Entscheidungen in Fakultäten vorbereitet werden. Die Gruppen der Studierenden, der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter und der Professoren bilden eigene Gremien mit eigenen Regeln und die Koordination zwischen diesen Gremien muss wieder koordiniert werden. Diese Formalisierung der Koordination führt dann natürlich nicht zu einer Abnahme der Notwendigkeit von „Face-Time“ auf den Fluren, sondern im Gegenteil zu einer weiteren Intensivierung der Notwendigkeit informeller Kontakte.

Luhmann hat diesen Prozess als „Demobürokratie“ bezeichnet, von deren lokaler Realität die weit entfernten Ministerien sich gar keine Vorstellung machen würden. Demokratie ist jedenfalls in Organisationen kein Gegenbegriff zur Bürokratie, sondern trägt im Gegenteil erst zur Ausbildung von Bürokratien bei. Eine Entscheidung wird in eine Vielzahl von Entscheidungen zerlegt und diese Vielzahl von Entscheidungen muss dann letztlich über bürokratische Prozeduren reguliert werden.

Die Herausforderung der Universitäten besteht darin, diese Entscheidungslast nicht noch weiter zu multiplizieren. Zwar klingen „Projektgruppen“, „Lenkungsausschüsse“ und „Adhoc-Kommissionen“ nicht so zopfig wie „Fakultätsrat“, „Senat“ oder „Konzil zur Evaluierung“, organisatorisch sind sie aber auch nichts anderes. „Beteiligung“ und „Partizipation“ – das Mantra fast jeden Change Managers – wird dann dazu beitragen, die Komplexitäten in den Universitäten noch weiter aufzuladen. Ein Prozess auf den die Universitäten sicherlich wieder mit Bürokratie reagieren werden.

Der Artikel basiert auf einem Vortrag vor Organisationsentwicklern deutscher Universitäten am 23.5.2007 bei der Hochschul-Informationssystem GmbH. Den ausführlichen Artikel mit Literaturangaben gibt es unter www.uni-bielefeld.de/personen/kuehl.

»In Dilettantenverwaltungen haben die Spitzenpositionen relativ schwache Entscheidungskompetenzen.«