



# Reader zum Panel „Im Machtgefälle der Hochschulen – zwischen Ohnmacht und Handlungsoptionen“

In diesem Reader finden sich die zusammengefassten Ergebnisse aus dem vom freien zusammenschluss von student\*innenschaften (fzs) veranstalteten Panel „Studierende im Machtgefälle der Hochschulen – zwischen Ohnmacht und Handlungsmöglichkeiten“ vom 27.05.2021.

Am Panel nahmen, neben der Verhandlungsexpertin Anja Henningsmeyer und der Autorin Petra Morsbach, Luise Brunner (Universität Frankfurt) und eine weitere Studentin der Hochschule für Musik Dresden teil.

freier zusammenschluss von student\*innenschaften e. V.  
Wöhlertstraße 19  
Redaktion: Iris Kimizoglu  
10115 Berlin  
Telefon: 030/27874094  
Fax: 030/27874096  
E-Mail: [info@fzs.de](mailto:info@fzs.de)  
[www.fzs.de](http://www.fzs.de)

Der freie zusammenschluss von student\*innenschaften (fzs) e.V. ist der überparteiliche Dachverband von Studierendenvertretungen in Deutschland. Mit rund 90 Mitgliedern vertritt der fzs etwa 900.000 Studierende in Deutschland. Der fzs ist Mitglied in der ESU – European Students' Union und im Global Student Forum.



## Inhalt

1	Expert*innen-Input (Henningsmeyer) .....	- 1 -
2	Expert*innen-Input (Morsbach) .....	- 2 -
3	Diskussionsergebnisse .....	- 3 -
3.1	Welche Anlaufstellen gibt es an der Hochschule? / Wie finde ich verbündete?.....	- 3 -
3.2	Inwiefern kann bzw. sollte sich die Vorgehensweise an großen „anonymen“ Hochschulen und kleinen „familiären“ Hochschulen unterscheiden (auf Fächergrößen übertragbar)? .....	- 3 -
3.3	Was ergibt sich aus den Inputs für Studierendenvertreter:innen? .....	- 3 -
3.4	Welche Zielsetzung ist beim Verhandeln sinnvoll?.....	- 4 -
3.5	Was ist zu beachten, wenn Sachverhalte angesprochen werden sollen? .....	- 4 -
3.6	Was hilft mit in Verhandlungsgesprächen? .....	- 4 -
3.7	Wie gehe ich also insgesamt an ein Vorhaben heran? .....	- 5 -
4	Weiterführende Literatur .....	- 7 -



## 1 Expert\*innen-Input (Henningsmeyer)<sup>1</sup>

Laut einer Studie zum Konfliktmanagement (2014) unterscheiden sich Konflikte an Hochschulen in ihrer Art nicht von jenen, wie es sie beispielsweise in Unternehmen gibt. Worin sie sich jedoch deutlich unterscheiden, ist, wie mit Konflikten an Hochschulen umgegangen wird und welche strukturellen Rahmenbedingungen existieren.

Allgemein gesprochen beanspruchen verschiedene Statusgruppen (Rektorat/Präsidium, Hochschullehrende, Verwaltung, Studierende etc.) Ownership (gleichsam wie auch Politiker:innen und andere Stakeholder). Dabei haben sie verschiedene Interessen und daraus ergeben sich verschiedene Konfliktarten. Beispielsweise Verteilungskonflikte (zwischen Fachbereichen bezüglich Gelder) oder Zielkonflikte (Lehre vs. Forschung).

Akademiker:innen können Konflikte nur sehr schlecht führen. Denn zum einen Erheben sie den Anspruch an die Freiheit der Forschung, wodurch sie ein hohes Maß an Autonomie beanspruchen. Zum anderen besteht ihre Karriere aus Konkurrenz und sie erlernen lediglich den Wettkampf.

Zwei interessante strukturelle Aspekte liegen darin, dass, erstens, Professor:innen häufig als Führungskräfte agieren, ohne Führungskompetenzen zu besitzen. Und zweitens, dass es Abhängigkeiten zwischen Betreuenden und Betreuten an Hochschulen gibt, sodass Kritik nicht ausgesprochen wird, das prekäre Anstellungsverhältnisse bestehen.

Statusgruppen haben meist wenig Verständnis für unterschiedlich gelagerte Interessen. Zudem lassen Positionen kaum verhandeln. Daher gilt es sich immer Folgendes in den Kopf zu rufen:

1. Niemals Standpunkte, sondern immer Interessen verhandeln!
2. Unausgesprochenes wird immer mitverhandelt! Es geht weniger um eigene Interessen, sondern darum zuzuhören und Bedürfnisse zu verstehen.
3. Welche gemeinsame Vision gibt es? „Wir“-Schaffung

---

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich um einen Mitschrieb und damit einer Wiedergabe des mündlichen Vortrages der Referentin durch den fzs. Wiedergabefehler können enthalten sein und daher auch nicht der Referentin zugeschrieben werden.



4. Welche Ziele hat mein Gegenüber? Eigene Ideen hinzuaddieren. Ownership für die Lösung dann aber dem Gegenüber lassen.

Es gibt verschiedene Hebelansätze, durch die ich mich vorbereiten und in Position bringen kann. Ein besonders wichtiger ist der durch Informationen, z.B. herauszufinden, was den Verhandlungspartner:innen wichtig ist.

Daneben nehmen viele ihre eigene Position nicht wahr und stellen Forderungen gar nicht erst auf, weil sie sich in einer unterlegenen Position sehen. Jedoch sollte die eigene Position immer reflektiert werden und Forderungen gestellt werden.

## 2 Expert\*innen-Input (Morsbach)<sup>2</sup>

Anhand verschiedener Fälle lassen sich, gleich einem soziologischen Experiment, verschiedenste Formen von Machtmissbrauch und dessen Wirkung skizzieren.

**Fall 1:** Ein Kleriker missbraucht jahrzehntelang Novizen und Schüler. Bischöfe stützen ihn und immer mehr Personen verstricken sich darin. Sie verfolgen ihre Karriere und niemand spricht aus, was geschieht. → über Macht wird nur verkniffen gesprochen!

**Fall 2:** eine Ministerin leistet einen finanziellen Fehltritt. Der Untersuchungsausschuss, bestehen aus Personen der Regierung der Opposition, trifft sich mehrfach und hört viele Zeug:innen, trotzdem gibt es am Ende kein echtes Ergebnis. Denn, sie wollten nichts herausfinden, da sich die Opposition (bzw. Teile jener) es nicht mit der Regierung verscherzen wollte.

**Fall 3:** In einer Akademie wird ein Präsident einer Missetat bezichtigt. Nach langer Prozedur befindet ihn eine Untersuchungskommission schließlich für schuldig. Der Bericht wird dem „Senat“ vorgelegt und alle schweigen dazu.

Macht ist oft ein unausgesprochener Elefant im Zimmer. In allen Fällen spielten die verschiedenen Akteur:innen ihre Rolle und taten dasselbe. Alle verstellten sich und Move-Talk war eine gängige

---

<sup>2</sup> Hierbei handelt es sich um einen Mitschrieb und damit einer Wiedergabe des mündlichen Vortrages der Referentin durch den fzs. Wiedergabebefehler können enthalten sein und daher auch nicht der Referentin zugeschrieben werden.



Praxis. Dabei verbinden sich Status und Macht. Bei Machtmissbrauch gibt es oft keine Win-Win-Lösungen. Wir lernen uns anzupassen, aber wir lernen nicht, Widerstand zu leisten.

### 3 Diskussionsergebnisse

#### 3.1 Welche Anlaufstellen gibt es an der Hochschule? / Wie finde ich verbündete?

Es gibt verschiedene Anlaufstellen. Manche sind gesetzlich verankert in den Landeshochschulgesetzen (z.B. Gleichstellungsbeauftragte), manche werden von den Hochschulen selbst etabliert und andere sind durch die Statusgruppen an der Hochschule existent (AStA-Referent\*innen, Personalrat etc.). Jede Hochschule besitzt ein sogenanntes „Organigramm“. In diesem sind alle Stellen der Hochschule eingezeichnet. Anlaufstellen können auch solche sein, die wir im ersten Moment vielleicht nicht vermuten – z.B. Verwaltungsangestellte im Justizariat oder Hochschulsport. Es kommt ganz aufs Thema an!

#### 3.2 Inwiefern kann bzw. sollte sich die Vorgehensweise an großen „anonymen“ Hochschulen und kleinen „familiären“ Hochschulen unterscheiden (auf Fächergrößen übertragbar)?

Abhängigkeiten an kleinen Hochschulen sind oftmals sehr viel präsenter als an großen Hochschulen. Denn kleine Hochschulen sind von einer familiären Kultur geprägt – jede:r kennt jede:n und die Wahrscheinlichkeit, dass ich eine lehrende Person im Verlauf des Studiums nochmal habe, ist nicht gering. Es gibt dort „viele kleine Könige“. Diese gibt es auch an großen Hochschulen, jedoch können Studierende oft leichter bestimmten Personen im Studium aus dem Weg gehen, wenn sie zwischen Kursen entscheiden können.

#### 3.3 Was ergibt sich aus den Inputs für Studierendenvertreter:innen?

An Hochschulen gibt es oft wenig Verständnis verschiedener Statusgruppen füreinander. Dies führt zu festgefahrenen Situationen. Viele Akteur:innen sind schlecht im Umgang mit Konflikten und oft enden Verfahren dort, wo sie eingeleitet werden, damit, dass sich kaum was verändert. Zudem muss das System verstanden werden, was für Studierendenvertreter:innen aber insofern schwierig ist, da es ein



hohes Maß an Fluktuation und Wissenshierarchien gibt. Die Wissensweitergabe von erfahrenem bzw. erlebten Wissen ist daher sehr wichtig.

### 3.4 Welche Zielsetzung ist beim Verhandeln sinnvoll?

Wenn ich verhandeln möchte, sollte ich mir über den Rahmen und meine Position bewusstwerden und diese reflektieren. Wer darauf erpicht ist, zu gewinnen oder sein Gegenüber abzustrafen, hat keine Verhandlungsgrundlage. Es geht darum, Kompromisse im Rahmen einer gemeinsamen Vision zu erreichen.

### 3.5 Was ist zu beachten, wenn Sachverhalte angesprochen werden sollen?

Alles dokumentieren! Gab es Zeug:innen? Was wurde bereits dokumentiert? Auch kleine Übergriffe dokumentieren! → am besten ist es, wenn keine Einzelfälle angesprochen werden, sondern mehrere Fälle.

Daneben müsst ihr euch den Rahmen bewusst machen und eure eigene Position reflektieren. Schreibt alles auf. Protokolliert das Gespräch und sendet es hinterher mit Bitte um Bestätigung allen Beteiligten zu, zur weiteren Dokumentation.

### 3.6 Was hilft mit in Verhandlungsgesprächen?

Zum einen ist Beharrlichkeit eine der wichtigsten Charaktereigenschaften. Denn oft kommen Menschen mit ihren Agitationen durch, weil sich niemand in den Weg stellt. Erst durch das beharrliche wiederholte Ansprechen von Problemen wird der Zwang zum Handeln aufgebaut. Hierzu muss aber auch der hohen Fluktuation von Studierenden vorgebeugt werden, damit nicht immer wieder bei 0 angefangen werden muss.

Studierende haben zwei Vorteile: sie können (meist) freier Forderungen aufstellen, als es bei anderen Statusgruppen der Fall ist und, Hochschulen schmücken sich gerne mit den Stimmen ihrer Studierenden.

Flurgespräche und andere informelle Begegnungen sind wichtig, um schon im Voraus antizipieren zu können, wie die Positionen verschiedener Stakeholder sind. Bei anberaumten Treffen (Senats- oder



Fakultätsratsitzungen aber auch informelle Treffen) ist zudem anzuraten, sich im Vorfeld mit anderen Statusgruppen auszutauschen. Z.B. institutionell, indem gemeinsame Vorbesprechungen zum Durchgehen der Tagesordnung gepflegt werden oder Studierendenvertreter:innen gezielt im Vorfeld relevante Personen ansprechen.

Wichtig ist, sich immer die Rolle von sozialen Bedürfnissen bewusst zu machen! Die unterschiedlichsten Akteur:innen haben Statusbedürfnisse. Niemals jemanden kränken. Denn wer kränkt, entzieht sich selbst die Möglichkeit als Verhandlungspartner:in gesehen zu werden.

### 3.7 Wie gehe ich also insgesamt an ein Vorhaben heran?

1. **Informiere dich!** Lies Ordnungen, Gesetzestexte und andere relevante Dokumente durch. Sie setzen einen normativen Standard und nützen dir als normativer Hebel.
2. **Frage um Rat!** Es gibt unter 3 Millionen Studierenden sicherlich eine Person, die dir helfen kann. Wende dich an deinen AStA, StuPa/StuRa oder Ehemalige. Auch die Landesstudierendenvertretungen und der freie Zusammenschluss von student\*innenschaften auf Bundesebene können oft guten Rat geben.
3. **Sei deiner Rolle bewusst!** Studierende sind gleichwertige Mitglieder an Hochschulen. Traue dich den Mund aufzumachen, auch wenn du dir inhaltlich unsicher bist. Trau dich andere Hochschulangehörige zu kontaktieren. Fast alle haben eine Dienstnummer, über die ihr sie schnell für Vorgespräche erreicht. Professor:innen tun dasselbe. Zudem haben sie Interesse an euch, da sie sich über Leitbilder und andere Formen mit eurem Engagement schmücken.
4. **Aber:** Diejenigen, die den Status Quo nicht verändern wollen, sind meist in der stärkeren Position.
5. **Tagesordnung:** Hier können Studierende sich leicht in Präsenz setzen und damit auf sich aufmerksam machen. Fordert eine Vorstellungsrunde ein, um Hierarchien abzubauen. Verändert die Tagesordnung, indem ihr Punkte vorzieht, die euch wichtig sind. Bringt eigene Tagesordnungspunkte ein.
6. **Materielle Wahrheit:** Akteur:innen sind sich meist unbewusst schuldbewusst. In ihrer Agitations- und Sprechweise enttarnen sie sich selbst. Wenn dies niemand anmerkt, liegt das daran, dass es niemand merken will. Dieses Stillschweigen hat eine Ordnungsfunktion: mit ihr



wird dem Bedürfnis nach Harmonie nachgegeben oder, in anderen Worten, toxische Stabilität hergestellt.

7. **Stellt naive Fragen!** Naive Fragen, ob bewusst gestellt oder nicht, sind ein großer Vorteil von Studierenden. Da Studierende entsprechend der Natur des Studi-Daseins sich nicht seit Jahrzehnten im Hochschulgebilde bewegen, können Sie gezielt Fragen stellen, die anderen vielleicht sogar banal erscheinen. Doch genau darin liegt die Stärke, Dinge anzusprechen, die andere nicht hinterfragen oder auch Aussagen des Gegenübers durch scheinbar naive Nachfragen ad absurdum zu führen.
8. **Öffentlichkeit:** Die Öffentlichkeit ist ein oftmals studentisch unterschätztes Druckmittel. Doch es sollte strategisch überlegt sein, ob Dinge öffentlich gemacht werden. Die Öffentlichkeit sollte immer nur als letztes Mittel dienen, wenn Gespräche und interne Hochschulvorgänge zu keinem Ergebnis führen. Hochschulen und ihre Angehörige haben ein hohes Statusbedürfnis. Wenn Studierende sich an die Presse wenden oder durch Demos auf Missstände aufmerksam machen, kratzt das am Image und tut somit weh.
9. **Verhandlungsabbruch:** Hierauf gibt es zwei Perspektiven, aber ein gemeinsamer Rat. Ein Verhandlungsabbruch kann als Mittel derjenigen gesehen werden, die am längeren Hebel sitzen, da die Schwächeren von der Gesprächsbereitschaft der Stärkeren abhängig sind. Ein Verhandlungsabbruch kann aber auch als ein Mittel gesehen werden, dass Studierenden bleibt, wenn sie nicht vorankommen und vielleicht emotional oder anderweitig so belastet sind, dass sie sich aus der Situation herausnehmen müssen. Wie auch immer bleibt jedoch als Rat, einen Abbruch immer so zu gestalten, dass er die Hintertür zur Fortsetzung der Debatte zu einem späteren Zeitpunkt zulässt. Ob du die Person bist, die irgendwann dann wieder an die Debatte anknüpft und Studierende Jahre nach dir, ist unerheblich.
10. **Rechtlicher Weg:** es gibt Fälle, in denen Studierende im Recht sind und sich trotzdem nichts tut. Je nachdem ist zu überlegen, ob anwaltlicher Rat zugezogen wird. In Fällen, die als Präzedenzfall die gesamte Studierendenschaft betreffen, kann eine Studierendenschaft über die Gerichtskostenübernahme eines Prozesses nachdenken (da Studierendenschaften nicht selbst klagen können).

Abschließend sei gesagt: nicht jedes Bestreben von Studierenden führt zu umgehenden Verbesserungen. Im Gegenteil ist die Wahrscheinlichkeit, dass du die Früchte deines Handelns





unmittelbar siehst, sehr gering. Denn, **die Mühlen der Hochschule mahlen, aber sie mahlen sehr langsam**. Dennoch wären die Hochschulen in vielerlei Hinsicht heute nicht an dem Punkt, wo sie sind, wenn nicht Studierende Jahrzehnte vor dir selbst sich für studentische Belange eingesetzt hätten. Deshalb lohnt es sich am Ball zu bleiben. Denn, wenn Dinge nicht angesprochen und angegangen werden, werden sie sich nicht von selbst ändern. **Erst durch das kontinuierliche Ansprechen von Missständen bzw. das Einbringen neuer Ideen ist überhaupt die Chance gegeben, dass sich die Dinge an Hochschulen langsam, aber sicher verändern.**

## 4 Weiterführende Literatur

Henningsmeyer, Anja (2019). Denn Sie wissen, was Sie tun. Wie Frauen erfolgreich verhandeln. Campus Verlag. Frankfurt a.M.

Morsbach, Petra (2020). Der Elefant im Zimmer. Über Machtmissbrauch und Widerstand – Essay. Penguin Verlag. München.