

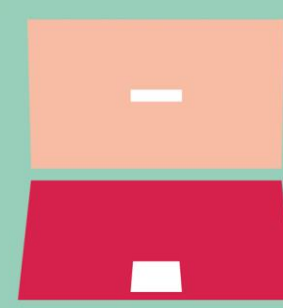
A solid yellow triangle pointing to the right, positioned to the left of the main title.

Wer hat das letzte Wort?

Hochschulen, Macht und Mitbestimmung

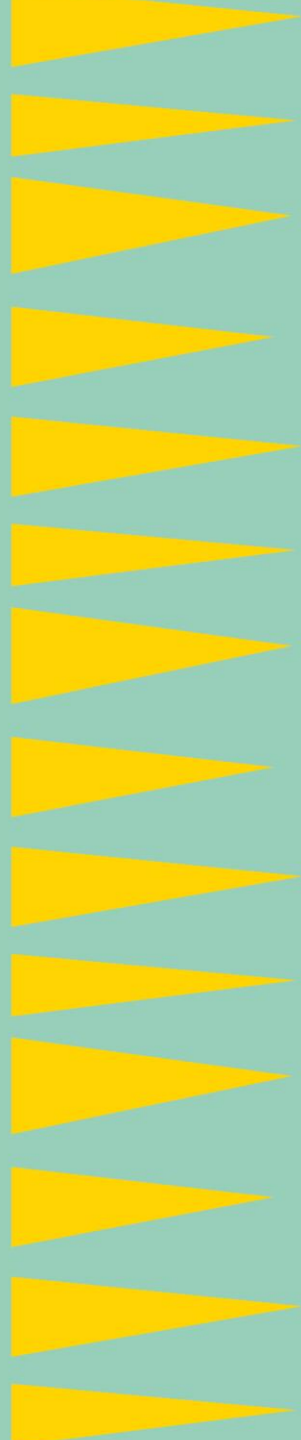
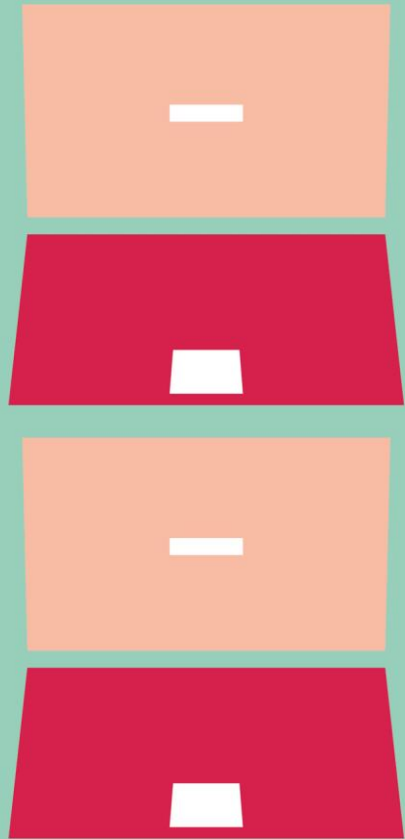
Tabea Herbst, freier Zusammenschluss von student*innenschaften (fzs) e.V.

University Future Festival 2026



Agenda

- Macht
- Drei Mechanismen, die Beteiligung prägen
- Analyseraster
- Maßnahmen



Macht

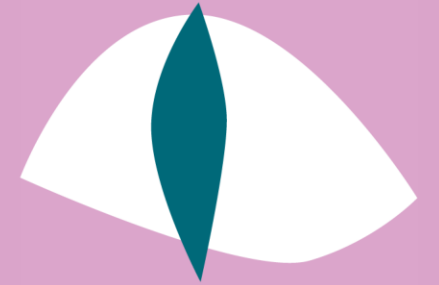
Macht ist an sich neutral



Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.

Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft (1921)

... was wir daraus machen,
ist es nicht

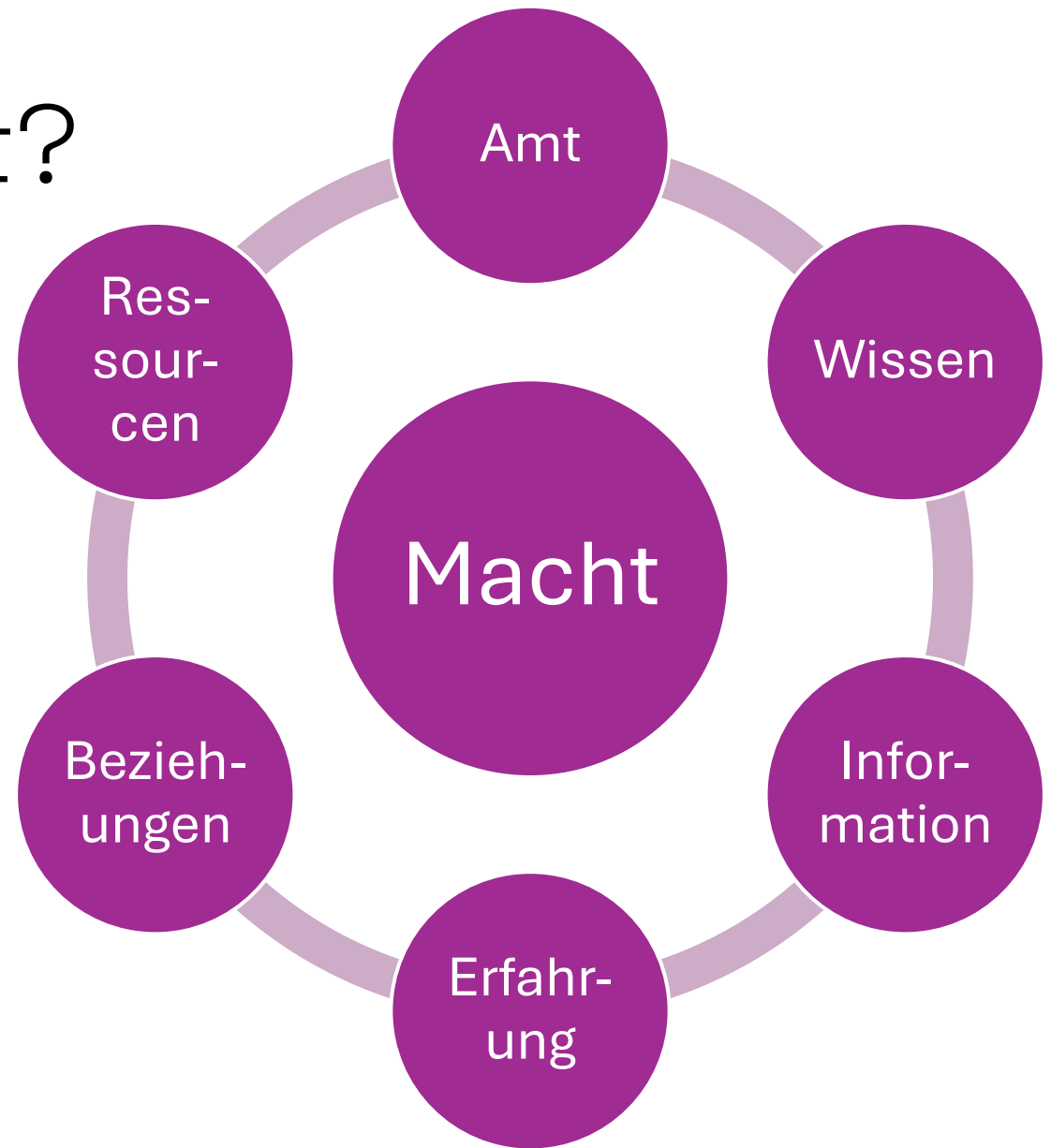


- Macht → Fähigkeit, Entscheidungen, Verhalten oder Prozesse zu beeinflussen
- Jede Organisation braucht sie, auch Hochschulen
- Die Frage ist **nicht ob**, sondern **wie** sie verteilt ist
- Heute: sichtbar machen, was meist unsichtbar bleibt

Woher kommt Macht?

Für Hochschulen besonders:

- formale Positionen
- Expertise
- Informationsvorsprünge



Die Hochschule als demokratische Organisation

- Formal
 - Wahlen
 - Gremien
 - Abstimmungen
- Praktisch
 - Erfahrung
 - Netzwerke
 - Vorentscheidungen

Wer Verfahren kennt, Satzungen versteht und Netzwerke besitzt, kann Entscheidungen häufig stärker beeinflussen als Personen mit formalen Stimmrechten.



A decorative graphic on the left side of the slide. It features a vertical column of ten yellow pennants on a light green background. To the left of the pennants are four stacked rectangular blocks: an orange block with a white horizontal line, a red trapezoidal block with a white square, an orange block with a white horizontal line, and a red trapezoidal block with a white square.

Drei Mechanismen, die Beteiligung prägen

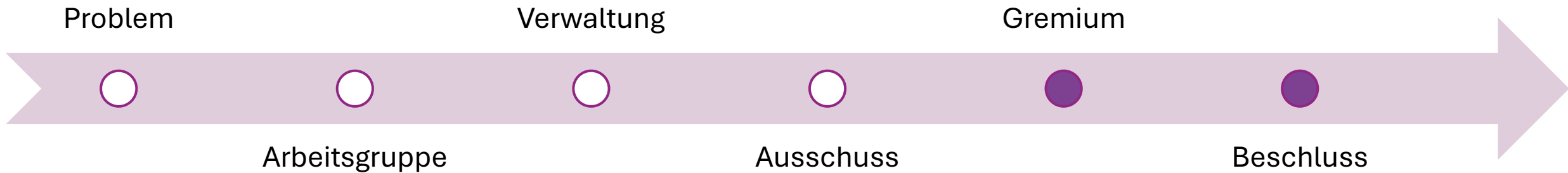
- Formale Mehrheiten
- Vorentscheidungen und Agenda-Setting
- Informations- und Erfahrungsungleichgewichte

Formale Mehrheiten

- Hochschullehrende stellen in vielen Gremien die Mehrheit per Gesetz
 - Studierende, Wissenschaftliche Mitarbeitende und Mitarbeitende in Technik und Verwaltung in der Minderheit
 - Formal demokratisch, faktisch asymmetrisch
- Gleiche Beteiligung bedeutet nicht automatisch gleichen Einfluss

Vorentscheidungen & Agenda-Setting

- Tagesordnungen werden vor der Sitzung gesetzt - von wem?
- Beschlüsse kommen oft als Formalie und nicht zur echten Debatte



Informations- und Erfahrungsungleichgewichte

- Wer weiß was - und seit wann?
- Langjährig Engagierte kennen Abläufe, Netzwerke, strategische Zeitpunkte (Soziales Kapital)
- Informeller Informationsfluss oft wirkungsvoller als offizielle Kanäle
- Neues Gremienmitglied: erst nach Monaten orientiert
 - Hohe Fluktuation in einigen Gruppen

Warum? Zeit ist eine Machtressource

- Zeit = Einfluss
- Vorbereitung
 - Wer hat Zeit, sich vorzubereiten?
- Verfügbarkeit
 - Wer kann Sitzungen wahrnehmen?
 - Wer arbeitet ehrenamtlich? Wer wird für Gremienarbeit bezahlt?
- Kontinuität
 - Wer hat wie lange Amtszeiten? Wer ist institutionell eingebunden?

Konsequenzen - Was das auslöst

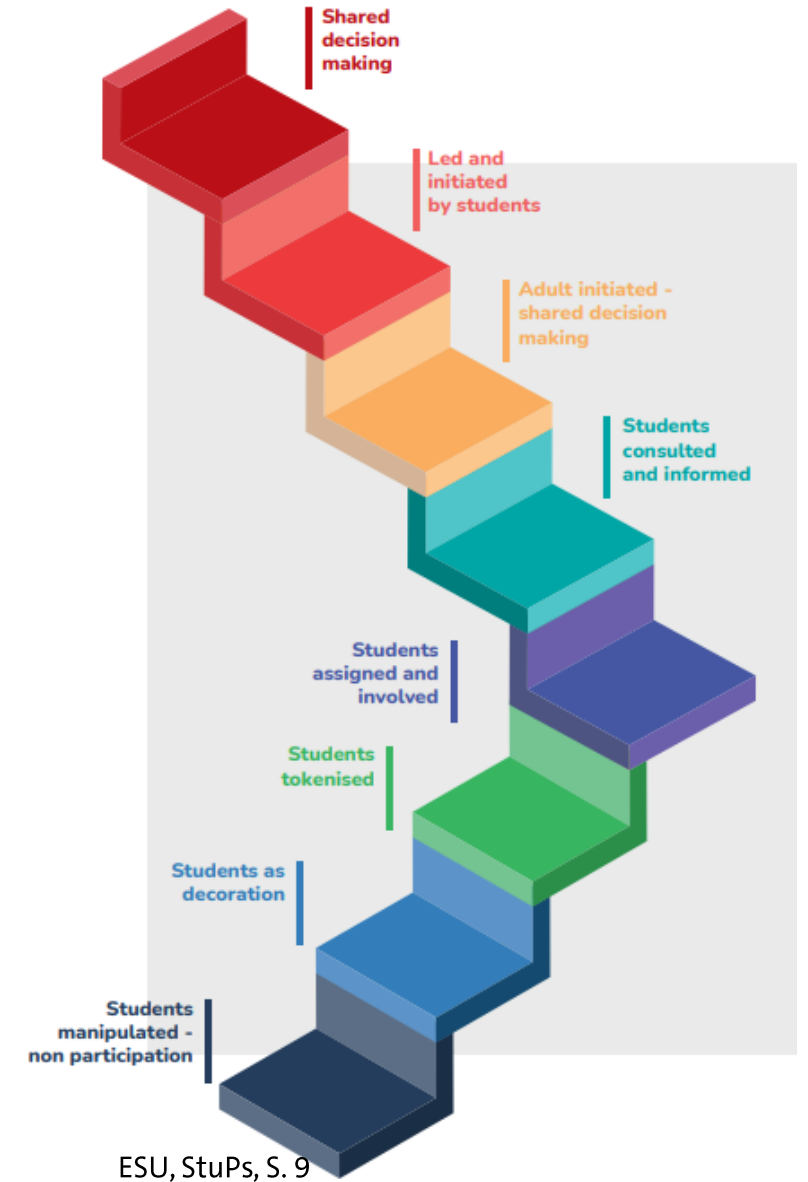
- Frustration und Rückzug bei weniger erfahrenen Beteiligten
- Reproduktion bestehender Strukturen nicht aus böser Absicht
- Stress durch Unklarheit über eigene Wirksamkeit
- Bestimmte Perspektiven tauchen systematisch seltener auf

→ Einschränkungen in Autonomie, Zugehörigkeit und Kompetenzerleben



Das Problem ist nicht die Demokratie

Lücke zwischen formalem Recht auf Beteiligung und tatsächlicher Wirksamkeit



A vertical graphic on the left side of the slide. It features a light green background with a vertical strip of yellow triangles pointing to the right. To the left of this strip are four stacked rectangular blocks: an orange block with a white horizontal line, a red block with a white trapezoidal shape, an orange block with a white horizontal line, and a red block with a white trapezoidal shape.

Analyseraster

Entscheidungsprozesse analysieren

Entscheidungsmacht

- Wer darf formal entscheiden?
 - Wer stimmt ab?
 - Wer hat Vetorecht?
 - Wer besitzt Mehrheiten?

Planungsmacht

- Wer bestimmt, worüber gesprochen wird?
 - Wer setzt die Tagesordnung?
 - Wer formuliert Vorlagen?
 - Welche Alternativen wurden nie diskutiert?

Wissensmacht

- Wer versteht den Prozess?
 - Wer kennt Satzungen und Ordnungen?
 - Wer kennt Fristen?
 - Wer kennt informelle Regeln?

Netzwerkmacht

- Wer kann andere mobilisieren?
 - Wer kennt wen?
 - Wer wird vor Sitzungen informiert?
 - Wo finden Vorgespräche statt?

Betroffenheit

- Wer trägt die Konsequenzen?
 - Wer lebt mit dem Ergebnis?
 - Wer profitiert?
 - Wer trägt Risiken?

Ab-/Anwesenheit

- Wer fehlt?
 - Welche Statusgruppen fehlen?
 - Welche Perspektiven fehlen?
 - Wer kann kontinuierlich teilnehmen?



Ein Beispiel: Rahmenprüfungsordnung

Entscheidungsmacht

- Wer darf formal entscheiden?
 - Wer stimmt ab?
 - Wer hat Vetorecht?
 - Wer besitzt Mehrheiten?

Planungsmacht

- Wer bestimmt, worüber gesprochen wird?
 - Wer setzt die Tagesordnung?
 - Wer formuliert Vorlagen?
 - Welche Alternativen wurden nie diskutiert?

Wissensmacht

- Wer versteht den Prozess?
 - Wer kennt Satzungen und Ordnungen?
 - Wer kennt Fristen?
 - Wer kennt informelle Regeln?

Netzwerkmacht

- Wer kann andere mobilisieren?
 - Wer kennt wen?
 - Wer wird vor Sitzungen informiert?
 - Wo finden Vorgespräche statt?

Betroffenheit

- Wer trägt die Konsequenzen?
 - Wer lebt mit dem Ergebnis?
 - Wer profitiert?
 - Wer trägt Risiken?

Ab-/Anwesenheit

- Wer fehlt?
 - Welche Statusgruppen fehlen?
 - Welche Perspektiven fehlen?
 - Wer kann kontinuierlich teilnehmen?

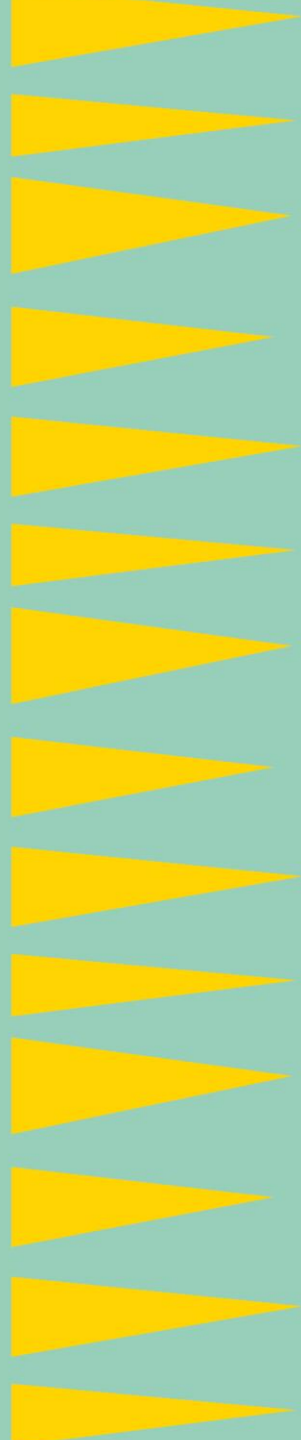
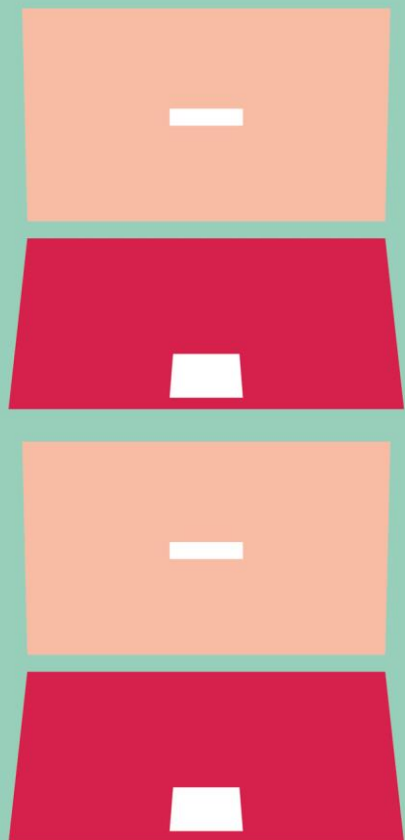


Perspektiven

- Aus Sicht der Lehrenden: effiziente Entscheidung, bewährtes Vorgehen
- Aus Sicht der Studierenden: Ergebnis ohne wirkliche Mitsprache

→ Beide haben Recht





Maßnahmen

Grundsätzliches

- Gemeinsames Grundverständnis
- Transparenz
 - Transparente und frühzeitige Informationsflüsse
- Einarbeitung
 - strukturierte Einarbeitung und Übergaben
- Mentoring
 - Mentoring durch erfahrene Mitglieder
 - Aktive Vernetzung über Statusgrenzen hinweg
- Informationszugang
 - Dokumentation von Entscheidungsprozessen



Die kleinen Schritte – schon heute

- Eine Person fragen: „Hast du alle Infos, die du brauchst?“
- Abkürzungen aussprechen/vermeiden
- Prozesswissen nicht voraussetzen
- In der nächsten Sitzung: Fehlt hier jemand?
- Raster auf einen eigenen Prozess anwenden





„Demokratie braucht Bürgerbeteiligung, Meinungs austausch und transparente Entscheidungen. Sie sind das beste Mittel gegen Politikmüdigkeit und Demokratieverdrossenheit.“

Wolfgang Schäuble
Ehem. Bundestagspräsident



Wer hat das letzte Wort?



Wer hat das letzte Wort? Wir.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Literaturhinweise

- Bundesverfassungsgericht (1973). Urteil des Ersten Senats vom 29. Mai 1973 – 1 BvR 424/71 u. a.. *BVerfGE* 35, 79.
- Bundesverfassungsgericht (2025). Beschluss des Ersten Senats vom 30. September 2025 – 1 BvR 1141/19. *BVerfG*. https://www.bverfg.de/e/rs20250930_1bvr114119. Rn. 115
- European Students' Union (ESU). (2021). *Student participation: Innovative practice guide*. STUPS Project. https://esu-online.org/wp-content/uploads/2021/07/GUIA-STUPS_v03.pdf
- Pasternack, P. (2020). *Partizipation an Hochschulen. Zwischen Legitimität und Hochschulrecht* (HoF-Handreichungen 12). Institut für Hochschulforschung (HoF). <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen12.pdf>
- Schubert, K., & Klein, M. (2020). *Das Politiklexikon* (7., aktualisierte und erweiterte Auflage). Bonn: Dietz. Lizenzausgabe: Bundeszentrale für politische Bildung. <https://www.bpb.de/kurzknapp/lexika/politiklexikon/17812/macht/>
- Steger, A. (2024). Hochschulpolitische Partizipation Studierender im Kontext nachhaltiger Hochschulentwicklung in Deutschland. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 19(3), 57–73. <https://doi.org/10.21240/zfhe/19-03/04>
- Ward, R. & Cate, L. (2026), The Balance of Power: A Contemporary Framework for Enhancing Shared Governance in Higher Education. *New Dir High Educ.*, 2026: 43-50. <https://doi.org/10.1002/he.70018>
- Wissenschaftsrat (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance* (Drs. 7328-18). Köln. <https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf>



Kontakt

**freier Zusammenschluss von student*innenschaften e.V.
(fzs)**

**Wöhlertstr. 19
10115 Berlin**

**tel. +49 (0) 30 27874095
fax. +49 (0) 30 27874096**

email: info@fzs.de

