

Führung als Erfolgsfaktor der autonomen Hochschule. Hierarchie, Partizipation, Selbstorganisation

Vortrag an dem Institut für Universitätsrecht
der Johannes Kepler Universität Linz
(zur Veröffentlichung in der Schriftenreihe des Instituts vorgesehen¹)

14. Juni 2012

1. Thema und Fragestellung

Die Hochschulreformen der letzten 20 Jahre haben unter dem Stichwort der „Autonomisierung“ zwei wesentliche Änderungen gegenüber dem überlieferten Modell der Humboldt’schen Universität mit sich gebracht: Zum einen hat sich der Staat aus der Detailsteuerung gegenüber den Hochschulen zurückgezogen. Diese hatte seit den 70er Jahren als Reaktion auf die stark gestiegenen Anforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft an die Hochschulen zunächst zugenommen, jedoch auch zu einer tendenziellen Überforderung von Politik und Ministerialverwaltung geführt. Entsprechend dem Leitbild des NPM von dem „schlanken Staat“ wurde der Ausweg in dem Rückzug des Staates auf die *strategische* Steuerung, auf die Ziele oder das „Was?“ der Hochschulsteuerung erblickt, während das „Wie?“, die Umsetzung in das operative Geschehen den Hochschulen selbst überlassen bleiben sollte. Diese „Entfesselung“ der Hochschulen von staatlich-ministerieller Detailsteuerung hatte zum anderen, und das steht im Folgenden im Vordergrund, ihre „Autonomisierung“ zur Folge. Sie wurden zu rechtlich eigenständigen Akteuren mit Organisations-, Personal- und Finanzautonomie verselbständigt. „Autonomie“ bedeutet jedoch nicht nur die Chance zu einer eigenständigen Entwicklung, sondern auch die Verpflichtung und Verantwortung hierfür. Wenn sich die „autonome Hochschule“ selbst steuern *darf*, wie müssen dann, so lautete die nächste Frage, ihre internen Leitungs- und Entscheidungsmodi ausgestaltet sein, damit sie sich auch tatsächlich selbst steuern *kann*? Die bisherigen Organisationsformen der „demokratischen Gremienuniversität“ oder der ihr vorausgegangenen „Ordinarienuniversität“ waren hierzu ersichtlich nicht in der Lage. Es entstand somit die Frage nach dem Führungssystem der neuen Hochschule als Erfolgsfaktor.

Damit war allerdings, insbesondere wenn der Begriff der „Führung“ mit dem Begriff der „gemanagten“ oder „unternehmerischen Hochschule“ in Verbindung gebracht wurde, in ein Wespennest gestochen worden. Viele Artikel in den überregionalen deutschen Tageszeitungen legen beredt Zeugnis hiervon ab. Schon 2007 titelte der Leiter des Feuilletons der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Jürgen Kaube in seinen Artikel zum 70. Geburtstag des Marburger Philosophen Reinhard Brandt „Mit Feuer gegen den Beton: Der Ruin der Universitäten sind die Rektoren“. Der Soziologe Stefan Kühl machte 2011 in der SZ ebenfalls schon in der Überschrift klar „Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. Der Mythos der ‚autonomen Hochschule‘ verdeckt, wer in den Universitäten faktisch das Sagen hat“ und legte ein Jahr später in der FAZ unter dem ähnlichen Titel „Der Mythos der unternehmerischen Uni-

¹ Der Vortragsstil wurde für die Veröffentlichung beibehalten. Ein Teil der Argumentation ist genauer ausgeführt in meinem Aufsatz „Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation?“ (2012)

versität“ nach. Dabei ging es ihm dann nicht mehr lediglich um die Hierarchisierung der Hochschule, sondern ihre Ökonomisierung. Anders als Burton Clark (1998), der den Begriff der „Entrepreneurial University“ erfand und darunter eine Hochschule verstand, die als Akteur selbst etwas unternehmen konnte, will er nur solche Hochschulen als „unternehmerisch“ zu bezeichnen, die sich maßgeblich über den Verkauf von Dienstleistungen refinanzieren. Und Richard Münch (2011) versteht in seinem Buch „Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform“ die unternehmerische Universität als „Übergang in die Postmoderne, die nur noch von einem Funktionssystem beherrscht wird: der Ökonomie. Man kann diesen Vorgang 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 interpretieren“ (2011:71).

Wie plausibel ist diese Kritik an der Hierarchisierung und Ökonomisierung der „gemanagten“ Universität? Einfach beiseite wischen lässt sie sich nicht, dazu gibt es mittlerweile zu viele Beispiele, die dem in ihnen zum Ausdruck kommenden Verdacht Nahrung geben. Eine Auseinandersetzung mit ihr muss differenzierter erfolgen. In Ermangelung empirisch gesicherter Erkenntnisse über die Ergebnisse der Reform (Worin bestehen ihre Folgen? Führt das zu mehr „Leistung“? Woran kann man das erkennen?) bleibt deshalb zunächst nur der Ausweg, die Reform und ihre Kritik auf ihre immanente Logik, ihre argumentative Plausibilität hin zu überprüfen. Das soll hierin Hinblick auf den Vorwurf der Hierarchisierung erfolgen. Überprüft werden soll, ob die in den neuen Hochschulgesetzen zum Ausdruck kommende Hierarchisierung, die „neue Macht der Rektoren“, tatsächlich „undemokratisch“, genauer gesagt: partizipations- und wissenschaftsfeindlich ist oder ob nicht ganz im Gegenteil Hierarchie geradezu eine notwendige Voraussetzung für Partizipation ist. Dann käme es darauf an, ob die hierarchische Macht tatsächlich auch dafür genutzt wird, und damit wäre dann auch die Brücke zu dem Thema „Führung“ geschlagen.

2. Führung und Wissenschaftsfreiheit

Wir sind hier in einem Institut für Universitätsrecht. Es liegt also nahe, der Frage nach Führung und Partizipation unter Bezugnahme auf das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit nachzugehen. In Deutschland hat das Bundesverfassungsgericht die Geschichte der Hochschulreformen mit mehreren Entscheidungen begleitet. Es hatte zunächst im Jahr 1973 die „Gruppenuniversität“ als eine mögliche Organisationsform legitimiert, durch die die Herrschaft der „akademischen Oligarchien“ abgelöst wurde. Eine der Kernaussagen des Urteils lautet (BVerfGE 35, 79 ff, 116): „Die Garantie der Wissenschaftsfreiheit hat weder das überlieferte Strukturmodell der deutschen Universität zur Grundlage, noch schreibt sie überhaupt eine bestimmte Organisationsform des Wissenschaftsbetriebes an den Hochschulen vor. Dem Gesetzgeber steht es zu, innerhalb der aufgezeigten Grenzen die Organisation der Hochschulen nach seinem Ermessen zu ordnen und den heutigen gesellschaftlichen und wissenschaftssoziologischen Gegebenheiten anzupassen“. Diesen Spielraum hat er u .a. weil er das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit mit dem Grundrecht auf freie Berufswahl der Studierenden abgleichen muss. Nach einigen Jahren der Ruhe hat es dann in den letzten Jahren mehrere Entscheidungen zu dem neuen Typ der „Managementuniversität“ getroffen, bei denen es jeweils um deren Hierarchisierung ging. In diesen Entscheidungen hat es eine Argumentationslinie entwickelt, in der es nicht alleine auf die gesteigerten Entschei-

denkungs- und Entscheidungskompetenzen der monokratischen Leitungsorgane, sondern deren Einbettung in das gesamte Entscheidungssystem ankommt. In der Politikwissenschaft würde man von einem System von „checks and balances“ (Knopp 2009: 22, 26) sprechen, das BVerfG spricht von einem „hochschulorganisatorische(n) Gesamtgefüge mit seinen unterschiedlichen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten“ (BVerfG 2004 RN 158), dessen Ausgestaltung „nicht in jedem Fall im Sinne der herkömmlichen Selbstverwaltung erfolgen“ müsse, sondern „auch hochschulexterne Institutionen“ vorsehen könne (BVerfG 2004 RN 160). Die Grenze zur Verfassungswidrigkeit sei erst überschritten, wenn die „freie wissenschaftliche Betätigung und Aufgabenerfüllung strukturell gefährdet werden“ (BVerfG 2004 RN 158). Hat das Gericht in seinen ersten Entscheidungen auf diese Weise recht weitgehende Hierarchisierungen in den Landeshochschulgesetzen unbeanstandet gelassen (wofür es harte Kritik einstecken musste), hat es im Jahr 2010 bei den Bestimmungen des Hamburgischen Hochschulgesetzes über die Entscheidungskompetenzen der Dekanate die Reißleine gezogen. Insbesondere weil den weitreichenden Kompetenzen der Dekanate über die Verwendung von Haushaltsmitteln und freien Planstellen für Professuren nur unzureichende Mitwirkungsrechte des Fakultätsrates bei der Wahl und Abwahl der Dekane gegenüberstanden, hat es das Gesamtgefüge als nicht hinreichend austariert angesehen und ausgeführt:

„Der Gesetzgeber ist zwar nicht gehindert, dem Leitungsorgan umfangreiche Kompetenzen auch in Bereichen mit Wissenschaftsbezug einzuräumen (...). Je stärker jedoch der Gesetzgeber das Leitungsorgan mit Kompetenzen ausstattet, desto stärker muss er im Gegenzug die direkten oder indirekten Mitwirkungs-, Einfluss-, Informations- und Kontrollrechte der Kollegialorgane ausgestalten, damit Gefahren für die Freiheit von Lehre und Forschung vermieden werden“ (BVerfG 2010 RN 95).

Und in seinem 1. Leitsatz hat es an prominenter Stelle der Entscheidung die Feststellung vorangestellt „Der Gesetzgeber muss daher ein hinreichendes Niveau der Partizipation der Grundrechtsträger gewährleisten“.

Im Ergebnis ist es also zu einer einfachen „Faustregel“ gekommen: *Je stärker* die Entscheidungsmacht der Leitungsorgane ist, *desto stärker* muss in dem „hochschulorganisatorischen Gesamtgefüge“ der Einfluss der durch die Wissenschaftler bestimmten Kollegialorgane auf die Leitungsorgane sein.

3. Führung und Wissenschaftsmanagement

a. Drei unterschiedliche Ebenen

Ich hatte gesagt, dass wir hier in einem Institut für Universitäts*recht* sind und deshalb auf die Rechtsprechung rekurriert. Nun sind wir hier aber auch einem Institut, das sich bis vor einiger Zeit auch als Institut für Universitäts*management* bezeichnet hat. Daran möchte ich anknüpfen, denn die *juristische* Argumentation des BVerfG lässt sich gut mit einer *sozialwissenschaftlichen Managementperspektive* verbinden. Das Interessante an dem „Je – Desto“ Maßstab des BVerfG ist nämlich, dass es bei seiner Beurteilung der Hierarchie nicht nur um die Frage geht, *wer die Entscheidung trifft*. Sie steht im Vordergrund, wenn beklagt wird, dass in der unternehmerischen Universität die Entscheidungskompetenzen auf die Präsidien und Rektoraten verlagert werden und die Hierarchie zunimmt. Es existiert vielmehr noch eine zweite Dimension, auf der beurteilt wird, *wie die Machtausübung der Entscheider kontrolliert und verantwortet wird*. Diese Differenzierung ermöglicht dem Gericht erst seine Konzentration auf das „Gesamtgefüge“ oder die „strukturelle Gefährdung“. Bei dem Übergang von der „Ordinarienuniversität“ zu der „demokratische Gruppenuniversität“ in den 70er Jahren war

diese Differenzierung noch gar nicht im Bewusstsein, eine gesonderte und somit hervorgehobene Ebene, auf der eine Kontrolle oder Reflektion der Entscheidungspraxis hätte vorgenommen werden können, war nicht in der Diskussion. Deshalb ging es bei den damaligen Auseinandersetzungen auch vor allem um die Zusammensetzung der allein entscheidenden Selbstverwaltungsgremien, ihre „Paritäten“.

Diese Differenzierung können wir unschwer noch um eine dritte Dimension ergänzen, auf der sich beobachten lässt, wie die Machträger mit ihrer Macht umgehen, genauer gesagt, *mit welchem Grad der Partizipation die Rektorate ihre Entscheidungen erarbeiten und implementieren*. Hier geht es in einem breiten Spektrum autoritärer, partizipativer, demokratischer, scheidemokratischer u.a. Vorgehensweisen um die Führungskultur.

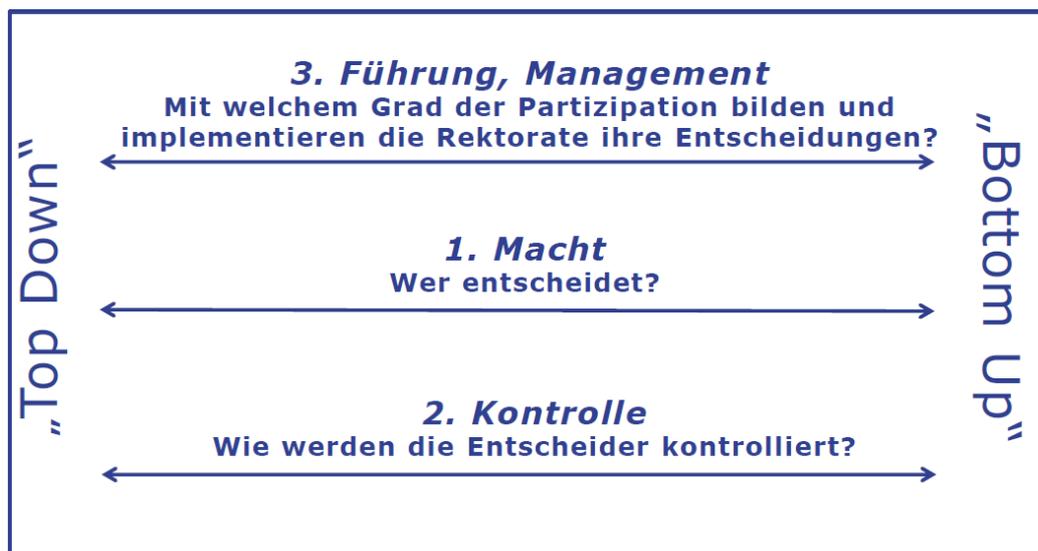


BILD : Drei Ebenen der Hierarchie (Eigene Darstellung)

Auf diese Weise erhält man eine wesentlich komplexere Entscheidungsstruktur, als wenn man sich nur auf die Frage „Wer entscheidet?“ konzentriert. In dem auf diese Weise visualisierten Zusammenspiel der beiden ersten Dimensionen, also der Entscheidungs- und der Kontrollebene, kommt der Machtaspekt, nämlich das „*politische System*“ der Universität zum Vorschein. Es verwandelt sich von dem bisherigen „demokratischen Zentralismus“ der Gremien – wobei die Bezeichnung als „demokratisch“ übrigens durchaus zu Unrecht erfolgt – in ein System von checks and balances zwischen den Rektoraten und den Kollegialorganen und lässt sich vielleicht mit dem Unterschied zwischen einem parlamentarischen und einem präsidentiellen Regierungssystem vergleichen. In dem Zusammenspiel der ersten und der dritten Dimension, also der Entscheidungs- und der Managementebene, kommt hingegen das „*Management- oder Führungssystem*“ der Hochschule zum Vorschein. Wer das genauer auf das Verhältnis von Hierarchie und Partizipation hin erfassen will, muss nun allerdings die juristisch-institutionellen Betrachtungsweise verlassen und sich mit der Führungskultur in der jeweiligen Hochschule selbstbeschäftigen. Dazu bedarf man eines analytischen Rahmens.

b. Governance

Worum geht es überhaupt bei Führung? Ich betrachte sie in einer Formulierung von Ralph Grossmann als eine „Dienstleistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation“,

ihre Verantwortung besteht also darin, den Erfolg der Organisation sicherzustellen. Dazu müssen Aufgaben nach innen und nach außen bewältigt werden: Nach innen hin muss das Handeln der WissenschaftlerInnen, Studierenden und MitarbeiterInnen in den Dienstleistungseinrichtungen koordiniert werden. Ihr Handeln muss nicht geschlossen oder vereinheitlicht erfolgen, aber abgestimmt sein, und zwar so, dass eine produktive Auseinandersetzung mit den externen Erwartungen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stattfindet. Diese Erwartungen müssen nicht erfüllt werden, aber sie müssen bewusst wahrgenommen, bearbeitet und beantwortet werden. Wie diese Handlungskoordination erfolgt, ist Gegenstand der Governanceforschung. Sie kennt im Wesentlichen drei „basale“ (Döhler 2007:53) Koordinationsmechanismen, nämlich in der vertikalen Dimension Hierarchie und in der horizontalen Dimension Wettbewerb und gemeinschaftliches Handeln. Diese hier zunächst abstrakten Begriffe werden vielleicht verständlicher, wenn man als Beispiele für Hierarchie den Staat, für Wettbewerb den Markt und für gemeinschaftliches Handeln die Zivilgesellschaft anführt. Drei Punkte möchte ich hervorheben:

- Zum einen ist Governance nicht eine Alternative zu Hierarchie, sondern ein „Oberbegriff für sämtliche vorkommende Muster“ (Benz u.a. 2007:13) der Handlungskoordination, schließt also Hierarchie mit ein.
- Zum zweiten handelt es sich bei der Governancekonzeption um eine analytische Unterscheidung, in der praktischen Anwendung überlappen und ergänzen sich die einzelnen Mechanismen. Um ein Beispiel zu nennen: Es gibt in den modernen Gesellschaften keinen Markt ohne Staat, denn die Funktionsfähigkeit des Marktes wird erst mit der staatlichen Garantie von Privateigentum, Vertragsfreiheit und Haftung sichergestellt. Governanceforschung besteht gerade darin, das jeweilige Gewicht und die wechselseitige Beeinflussung der einzelnen Governancemodi in dem Untersuchungsbereich zu analysieren. Will man die daraus gewonnen Erkenntnisse zu Empfehlungen für eine „Good governance“ des Führungshandelns verdichten, dann geht es nicht darum, entweder hierarchisch-autoritär oder wettbewerblich oder demokratisch-partizipativ oder wie die Schlagworte auch heißen mögen zu handeln, sondern darum, den für die jeweilige Situation und Organisation passenden Mix herauszufinden. Governance wird deshalb auch als „Management von Interdependenz“ (Mayntz 2004:72) bezeichnet.
- Und schließlich ist hervorzuheben, dass sich zwei Ebenen oder Anwendungsmodi von Hierarchie unterscheiden lassen, nämlich Führung über direkte und umfassende Hierarchie über alle Organisationsstufen hinweg und eine Führung „im Schatten der Hierarchie“. Diese Art von Führung macht die *potentielle* Hierarchie sichtbar, ohne von ihr Gebrauch zu machen, sie ist „die Rute im Fenster“ (Mayntz 2004:72). Sie lässt Bereiche offen, die von den sog. „Steuerungsadressaten“ eigenständig ausgefüllt werden, und behält sich lediglich vor, „notfalls“ tätig zu werden, wenn nämlich ohne ein solches kompensatorisches Eingreifen die Ergebnisse allzu unbefriedigend auszufallen drohen. Steuerung im Schatten der Hierarchie kann unterschiedliche Ausprägungen annehmen, die auch als „indirekte“, oder „weiche“ Steuerung bezeichnet werden. Hier eröffnet sich ein weites Feld für interessante empirische Untersuchungen, das man m. E. allerdings nicht unter dem Begriff „nicht-hierarchische“ Steuerung zusammenfassen sollte (so aber Göhler 2007:87 ff., 95; Börzel 2007). Diese Bezeichnung sollte vielmehr für das interessante Gegenbild, nämlich der Steuerung „im Schatten der Anarchie“ (Börzel 2007:53, 59) reserviert bleiben, unter der vermut-

lich die sog. „Kontextsteuerung“ einzuordnen wäre. Hier wirkt nicht die Drohung mit der Hierarchie als dem „letzten Mittel“, sondern das Bewusstsein von der Anarchie, die eintreten würde, wenn sich die Akteure zu keiner hinreichenden Selbststeuerung in der Lage sehen sollten. In beiden Fällen ist Führung eher die „Anleitung zur Selbststeuerung“ (Willke zitiert nach Neuberger 2002:632) als der Eingriff von oben.

c. Partizipation

Vielleicht ist nun der Begriff „Management von Interdependenz“ klarer geworden, kommen wir also zu der Rolle von Partizipation in diesem Rahmen. Wenn die Führungsleistung darin besteht, einen Mix an Governancemodi jeweils „passend“ neu herzustellen, dann lassen sich die unterschiedlichen Möglichkeiten auf den Polen zwischen Top Down und Bottom Up, zwischen der Weberianischen Struktur von Befehl und Gehorsam und Selbstorganisation systematisieren. Das kann grob in einer Matrix visualisiert werden, in der man Führungsstile nach zwei Prinzipien unterscheidet. Zum einen geht es darum, ob die Leitung die *Ziele* und die zu erreichenden Ergebnisse vorgibt oder dem System (also der Hochschule) die Freiräume gibt, sie selbst aus sich heraus zu entwickeln. Und zum anderen geht es darum, ob die Leitung die *Prozesse* zur Erreichung der Ziele vorgibt oder sich in der Hochschule entwickeln lässt. Auf diese Weise kommt man zu einer 4 Felder Matrix.



BILD 2: Steuerung, Governance und Management (Eigene Darstellung)

Wer Ziele strikt vorgibt und auch die Umsetzungsprozesse zur Zielerreichung gleich noch mitgestaltet, verkörpert den traditionellen Typus des „Chefs“, er bewegt sich in dem klassischen Top Down Management, in dem die Organisation als „Maschine“ verstanden wird und Partizipation keine Rolle spielt. Wer sich demgegenüber auf Zielvorgaben beschränkt und die Prozessgestaltung der Organisation überlässt, handelt nach den Lehren des New Public

Management, dem „Management by Objectives“. Mit den Instrumenten des Kontraktmanagements oder von Anreizsystemen behält er die Kontrolle darüber, „was“ die Hochschule an Leistungen erbringt, überlässt aber das „wie“ der Leistungserstellung den dezentralen Ebenen der Fakultäten, Institute oder Lehrstühle. Darin liegt bereits ein gewisses Maß an Partizipation. Ein deutlich höheres Maß an Partizipation liegt vor, wenn die WissenschaftlerInnen, Studierenden und Allgemeinbediensteten in die inhaltliche Zielentwicklung selbst einbezogen werden und die Leitung ihre Verantwortung vor allem darin erblickt, die Prozesse so zu gestalten, dass in der Hochschule tatsächlich Ziele entwickelt, verfolgt und umgesetzt werden. Hier liegt das Hauptanwendungsfeld systemtheoretischer Ansätze und die bereits erwähnte Anleitung zur Selbstorganisation. Und schließlich kann man auf die Selbstorganisationsfähigkeit innerhalb der Hochschule selbst vertrauen und sich auf eine kommunikativ - anregende und begleitende Rolle beschränken, die bis hin zu dem sog. „Gärtnermodell“ (von Rosenstiehl 2007:391) gehen kann.

Wichtig ist, dass es nicht „Das eine beste Modell“ gibt. Man ist nicht entweder „autoritär“ oder „demokratisch“. Je nach Anforderungen, Außendruck und internen Bedingungen, z.B. unterschiedlichen Fachkulturen, ist mal der eine Zugang und mal der andere besser geeignet. Worauf es vor allem ankommt, ist die situative Verbindung all dieser Zugänge. Eine große Rolle spielt, wie viel Zeit man hat. Um ein Beispiel zu nennen: In einer Fusion muss z.B. die Grundarchitektur der neuen Universität schnell entschieden werden. Welche Fächer werden zusammengelegt, welche bleiben getrennt und an welchem Standort werden sie angesiedelt sein? Erst wenn dieser Rohbau steht, können die Mieter Raumaufteilung und Farbgestaltung dann durchaus auch selbst bestimmen. Die tiefere Partizipation in dieser zweiten Phase setzt somit voraus, dass in der ersten Phase Entscheidungen aus Zeitgründen weniger partizipativ getroffen worden sind.

Offensichtlich sind die beiden unteren Quadranten die Felder, die „im Schatten“ von Hierarchie und Anarchie stehen. Es wäre interessant, hier einzelne Herangehensweisen zu unterscheiden und mit Beispielen zu belegen. Göhler (2007:97 ff.) unterscheidet z.B. weiche Steuerung durch Diskurse, durch Argumente und durch Symbole. Während sich die beiden letzteren Mechanismen weitgehend als nicht hierarchische Steuerung im Schatten der Anarchien bewegen, dürfte die Steuerung durch Diskurs stärker in dem Schatten der Hierarchie hineinragen. Im Einzelnen hängt das davon ab, wie stark die Verantwortung der Leitung für die Diskursgestaltung ausfällt und wem letztlich die Kompetenz zur Entscheidung in der Sache selbst zugeordnet ist. Sind z.B. in einem Prozess der strategischen Entwicklungsplanung Großgruppenveranstaltungen vorgesehen, kann die Prozessgestaltung selber nicht der Selbstorganisation überlassen bleiben, sondern obliegt der Leitung, die dann auch über die zu ihrer Wahrnehmung erforderlichen hierarchischen Mittel verfügen muss. Falls die Sache schief geht, ist eine Entscheidung in der Sache nicht getroffen, es bleibt bei der „Anarchie“. Das ist anders, wenn sich die Steuerung durch Diskurs darin ausdrückt, dass im Zuge der Entwicklung einer Rektoratsentscheidung, die diskursiv mit Senat oder Hochschulrat entwickelt werden soll, Argumentationslasten zwischen den Beteiligten verteilt werden, z.B. ähnlich wie in dem politischen System bei der Verabschiedungen von Gesetzen drei Lesungen vorgesehen sind. Hier ist der Schatten der Hierarchie stärker, denn wenn dieser Prozess nicht erfolgreich ist, bleibt es bei der Sachentscheidung durch die Leitung.

In den beiden Folien kommen Differenzierungen zum Ausdruck, die bei dem ausschließlichen Starren auf den Gegensatz „Hierarchie – Non Hierarchie“ verloren gehen. In der Unter-

scheidung der drei Ebenen der Entscheidung, der Kontrolle und der Führungskultur wird deutlich, dass Partizipation auf der 3. Ebene auf Entscheidungen angewiesen ist, die hierarchisch auf der 1. Ebene getroffen und auf der 2. Ebene kontrolliert werden, und in der „Ziel- und Prozessmatrix“ wird deutlich, dass die Reichweite der Hierarchie unterschiedlich tief geht und damit – wie in einem Nullsummenspiel – auch unterschiedliche Arten und Tiefen von Partizipation ermöglicht werden.

4. Führung zwischen Institution und Akteur

Die größeren Möglichkeiten für Partizipation beruhen auf der Ausdifferenzierung der Führungs- oder Managementdimension, die ihrerseits erst mit der „Managementuniversität“ entstanden ist. Insofern ist die Kritik an der neuen Macht der Rektorate vorgestrig. Aber damit birgt die Managementuniversität auch neue Risiken, die in den früheren Organisationstypen unbekannt waren. Diese Risiken liegen in den Führungskräften, wenn die sich nämlich in einer plumpen, alle Eigenheiten von Hochschulen unberücksichtigt lassenden Weise zu Alleinherrschern aufschwingen wollen oder wenn sie sich aus Angst vor Konflikten auf eine reine Moderatorenrolle beschränken oder rein manipulativ führen. Insofern muss man die Kritik ernst nehmen. Um in den eingangs zitierten Worten von Jürgen Kaube zu bleiben: Nicht der „Ruin“, aber das „Risiko“ der Universitäten sind die Rektoren.

Es kommt also darauf an, die Risiken der autonomen Universität zu minimieren ohne ihre Chancen zu verbauen. Dazu braucht es eine gute Ausbalancierung zwischen den institutionell-normativen Vorgaben in den Hochschulgesetzen auf der einen und der Kompetenzentwicklung der Akteure auf den drei Ebenen auf der anderen Seite. Hierfür scheint mir in den Grundlinien der Rechtsprechung des BVerfG eine gute Basis zu existieren. Zu diesem Verhältnis von „Organisation“ und „Person“ hat Helmut Willke (1997:107 f.) bei einer Tagung in Wien das schöne Bonmot von den „dummen Hochschulen“ und den „intelligenten Parlamenten“ eingeführt. Seine Frage lautete „Wie es kommt, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt“, und dazu hat er ausgeführt:

„Die europäischen Universitäten sind ein Hauptbeispiel für dumme Organisationen, in denen – so sollte man annehmen können – leidlich intelligente Menschen arbeiten. Dumm sind sie, weil ihre organisatorische Intelligenz bestenfalls auf der Stufe der Humboldt'schen Reformen stehen geblieben ist. Sie schaffen es nach wie vor nicht, institutionelle Regelsysteme, Anreizsysteme und organisationale Karrieremuster zu etablieren, welche aus der Summe konkurrierender Einzelkämpfer, isolierter Individuen und „einsamer“ Forscher vernetzte Gemeinschaften, kooperierende Gruppen, Teams oder Projekte bilden würden (...)

Dagegen sind etwa die Parlamente alter, entwickelter Demokratien herausragende Beispiele für intelligente Organisationen, die sehr gut mit durchschnittlichen Mitgliedern auskommen. Über Jahrhunderte haben sie eine spezifische institutionelle oder organisationale „systemische“ Intelligenz akkumuliert, die insbesondere in den Regelsysteme für Verfahren, Kontrollprozesse, Balancierungsmechanismen etc. und in die Grundregeln ihrer „Verfasstheit“ eingelassen sind.(...) Insgesamt führt dies bei allen verbleibenden Schwächen zu einer institutionellen Weisheit, welche die für den demokratischen Prozess kennzeichnende Mittelmäßigkeit der Mitglieder der Parlamente zu kompensieren in der Lage ist.“

Es geht nicht um die „Wiederherstellung alter Verhältnisse“ (Dörre,Neis 2010:158), indem die Stärkung der Leitungsebene wieder zurückgenommen wird, sondern um das „Feintuning“ der neuen Verhältnisse. Da ist gewiss noch Einiges zu tun! Diese Aufgabe anzugehen, erfordert mehr als platte Modernisierungskritik, auch wenn diese häufig durch platte Modernisierungspropaganda hervorgerufen wird. Sollte das gelingen, *kann* die unternehmerische Hochschule

nicht nur was die autonome Hochschule *darf*, sondern sie *handelt* auch tatsächlich so, dass sie als wissenschaftliche Organisation erfolgreich ist.

Literatur

- Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe / Simonis, Georg (Hg.) (2007), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag.
- Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe / Simonis, Georg (2007), Einleitung, in: Dieselben, (Hg.) (2007), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag, S. 9 ff.
- Börzel, Tanja A. (2007), Regieren ohne Schatten der Hierarchie. Ein modernisierungstheoretischer Fehlschluss?, in: Risse, Thomas / Lehmkuhl, Ursula (Hg.) (2007), Regieren ohne Staat? Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit, Baden-Baden: Nomos, S. 41 ff.
- Clark, Burton (1998), Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathway of Transformation, Pergamon (Elsevier).
- Döhler, Marian (2007), Hierarchie, in: Benz, Arthur / Lütz, Susanne / Schimank, Uwe / Simonis, Georg (Hg.) (2007), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden: VS Verlag, S. 46 ff.
- Dörre, Klaus / Neis, Matthias (2010), Das Dilemma der unternehmerischen Universität. Hochschulen zwischen Wissensproduktion und Marktzwang, Berlin: editionsigma.
- Göhler, Gerhard (2007), „Weiche Steuerung“. Regieren ohne Staat aus machttheoretischer Perspektive, in: Risse, Thomas / Lehmkuhl, Ursula (Hg.) (2007), Regieren ohne Staat? Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit, Baden-Baden: Nomos, S. 87 ff.
- Grossmann, R. (2001): Führung ist eine (spezielle) Dienstleistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation. Graz: Unveröffentlichtes Manuskript.
- Kaube, J. (2007): Mit Feuer gegen den Beton. Der Ruin der Universität sind die Rektoren: Der Philosoph Reinhard Brandt wird siebzig. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 10. 4. 2007, Nr. 83, S. 39.
- Knopp, L. (2009): Zauberformel „Mehr Hochschulautonomie“? - Mit einem Fokus auf Brandenburg. In: Knopp, L./Peine, F.-J./Nowacki, K./Schröder, W. (Hg.): Hochschulen im Umbruch. Baden-Baden: 15 ff.
- Kühl, Stefan (2012), Der Mythos von der unternehmerischen Universität, in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.Mai 2012.
- Kühl, Stefan (2011), Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. Der Mythos der „autonomen Hochschule“ verdeckt, wer in den Universitäten faktisch das Sagen hat, in: Süddeutsche Zeitung, 11.Oktober 2011.
- Mayntz, Renate (2004), Governance im modernen Staat, in: Benz, Arthur (Hg.), Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung, Wiesbaden: VS Verlag, S. 65 ff.
- Münch, Richard (2011), Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform, Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Neuberger, Oswald (2002), Führen und führen lassen, 6. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Risse, Thomas / Lehmkuhl, Ursula (Hg.) (2007), Regieren ohne Staat? Governance in Räumen begrenzter Staatlichkeit, Baden-Baden: Nomos.
- Rosenstiehl, Lutz von (2007), Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Auflage, Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Willke, Helmut (1997), Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. Wie es kommt, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt, in: Grossmann, Ralph (Hg.), wie wird Wissen wirksam?, Wien, New York: Springer, S. 107 ff.
- Zechlin, Lothar (2012), Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“, in: Uwe Wilkesmann & Christian J. Schmid (Hrsg.) (2012): Hochschule als Organisation, S. 41 ff., Wiesbaden: VS-Verlag.