

Governance als Führungshandeln

Lothar Zechlin

In: Luzia Truniger (Hrsg.). Führen in Hochschulen. Theorie- und forschungsbasierte Annäherungen, Reflexionen und Einblicke in die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler 2017.

Zusammenfassung

Das Governancekonzept ist für die staatliche Hochschulsteuerung entwickelt worden. Will man es für das Führungshandeln in den Hochschulen selbst fruchtbar machen, muss es von den Führungskräften „verstanden“ sein. Dazu soll der Text beitragen.

Das Konzept ist kein dem Zeitgeist geschuldeter Modetrend, sondern lässt sich auf die Grundlinien der neuzeitlichen politischen Philosophie zurückführen. Auch dort stand die Frage im Vordergrund, wie die Integration der vielen Einzelinteressen zu einer Gesellschaft gelingen und aus Vielfalt Einheit entstehen kann. Mit Hierarchie, Wettbewerb, Gemeinschaft und Eigenverantwortung sind in den Theorien von Thomas Hobbes, Adam Smith, Jean-Jacques Rousseau und Immanuel Kant spezifische Arten der Handlungskoordination herausgearbeitet worden, die auch für die Führung der Hochschule als Organisation relevant sind. Diese These wird an Beispielen erläutert, das sich aus den Wahlmöglichkeiten einer Hochschulleitung zwischen Zielorientierung und Verfahrenorientierung ergeben. Keiner der Governancemechanismen, so das Ergebnis, wirkt alleine, sondern jeweils in einem Mischungsverhältnis mit anderen Mechanismen. Jenseits der technischen Beherrschung der Mechanismen liegt die eigentliche Führungsleistung deshalb in ihrer Ausbalancierung, für die es keine Patentrezepte gibt. Sie erfordert subjektive Urteilskraft, die in der Mitte zwischen Theorie und Praxis aus Reflektion und durch Lernen der Führungskräfte entsteht.

1 Einleitung

„Regieren ohne Regierung“, so lautete die Antwort von Henning Ottmann, Verfasser einer neunbändigen *Geschichte des politischen Denkens*, gegenüber der Feuilletonredaktion der *Süddeutschen Zeitung* auf die Frage „Was ist denn eigentlich Governance?“ (Ottmann 2012). In der englischen Übersetzung würde die begriffliche Unterscheidung von „Governance“ und „Government“ noch deutlicher hervortreten. In der Betonung dessen, was Governance *nicht* ist, nämlich Regierung, wird eine Vorstellung von Politik ohne hierarchische Macht deutlich. Dieser erstaunliche Befund erklärt sich daraus, dass eine der Quellen des Governance-Konzeptes die internationale Politik ist („global governance“), in der sich die Staaten in Ermangelung einer ihnen übergeordneten Weltregierung selbst untereinander durch Verhandlungen abstimmen müssen. Aber auch in der nationalstaatlichen Politik (vgl. Mayntz 2010) macht das Wort von der „Unregierbarkeit“ und vom „Staatsversagen“ die Runde, in deren Folge zivilgesellschaftliche Akteure in die Entscheidungsbildung einbezogen und damit Objekt und Subjekt der Entscheidungen zugleich werden.

Mit geradezu entgegengesetzter Stoßrichtung ist das Konzept in den Wirtschaftswissenschaften entstanden (vgl. Benz et al. 2007, S. 11). Dort hatten Forschungen aus der Institutionenökonomie ergeben, dass Unternehmen gegründet werden, gerade weil sie über hierarchische Steuerungsmöglichkeiten verfügen und damit das Handeln der Beschäftigten effizienter koordinieren, als wenn diese selbst ihre Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten mühselig untereinander aushandeln müssten. Nicht horizontale Verträge, wie man in einer Marktwirtschaft doch vermutet hätte, sondern vertikale Steuerung „von oben“ führt zu besseren Ergebnissen.

Wenn in der Politik mit ihrer klassischen Ausrichtung auf das Gewaltmonopol des Staates keine Hierarchie mehr gelten soll und in der Wirtschaft das Vertrauen auf die Koordination durch die „unsichtbare Hand des Marktes“ in Zweifel gerät, wirft das Fragen auf. Fragen sieht sich das Konzept auch in der Literatur ausgesetzt, in der es wegen seiner Vieldeutigkeit als „notoriously slippery“ (Pierre & Peters 2007, zit. nach Benz & Dose 2010, S. 13), als „Wundertüte“ (WZB 2009) oder als „Zauberwort“ (Benz et al. 2007, S. 5) bezeichnet wird. Wir müssen also zunächst einmal festen Grund unter die Füße bekommen, bevor wir aus dem Konzept vorschnelle Empfehlungen für das Führungshandeln in Hochschulen „ableiten“. Es muss zunächst einmal „verstanden“ sein.

2 Governance

Zu Beginn der 2000er-Jahre hat die „neue Hochschulgovernance“ ihren Siegeszug begonnen, weil deutlich geworden war, dass der Staat nicht mehr wie in der Vergangenheit über Detailvorgaben aus den Ministerien heraus „steuern“ konnte, sondern wesentliche Entscheidungskompetenzen „nach unten“ in die Hochschulen selbst verlagern musste. Im Zuge dieser „Autonomisierung“ (so der in Österreich dominierende Begriff) konnten sie über Berufungen von Professorinnen und Professoren, die Einrichtung und Schließung von Studiengängen, ihre interne Organisation, die Verteilung der ihnen als Globalbudget zugewiesenen Mittel und anderes mehr selbst entscheiden. Der Staat kann sich aber nicht vollkommen aus der Steuerung zurückziehen. Da Bildung wegen ihrer hohen gesellschaftlichen Bedeutung als öffentliches Gut auch öffentlich finanziert wird, trägt der Staat weiterhin eine politische Verantwortung gegenüber den Wählern und Steuerzahlerinnen, die er nur wahrnehmen kann, wenn er auch weiterhin Einfluss nehmen kann. Loslassen und trotzdem steuern: Der Ausweg aus dem Dilemma wurde zunächst im New Public Management (NPM) gefunden, in Deutschland als „neues Steuerungsmodell“ und in der Schweiz als „wirkungsorientierte Verwaltungsführung“ bezeichnet, das dann zur neuen „Hochschulgovernance“ weiterentwickelt wurde. Dieser Ansatz ist insgesamt breiter aufgestellt als das auf die reine Ergebniskontrolle fixierte NPM und lässt sich in fünf Dimensionen erfassen, den sogenannten „Governance-Mechanismen“ (Schimank 2000). Die bisher starke *staatliche Regulierung* wurde reduziert, neu eingeführt wurde eine *zielbezogene Außensteuerung* durch Kontraktmanagement und Instanzen wie Hochschulräte, die bisher starke *akademische Selbstorganisation* wurde zurückgefahren, mit mehr *Wettbewerb* wurden marktähnliche Elemente eingeführt, und schließlich wurde die Stellung der Leitungsorgane durch stärkere *hierarchische Selbststeuerung* der Hochschule aufgewertet. Insgesamt ergab das einen Set, der dem Staat Einflussmöglichkeiten beließ und zugleich die Fähigkeit der Hochschule zur Selbststeuerung verstärkte, die als Folge der Dezentralisierung erforderlich geworden war.

Mit diesem Konzept sind hauptsächlich die Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen angesprochen. Innerhalb der Hochschulen selbst stellt es lediglich organisatorische Voraussetzungen für Führung, nicht aber Handreichungen für deren Ausübung dar. Für die Hypothese dieses Beitrags, nach der „Governance“ auch für das Führungshandeln selbst fruchtbar gemacht werden kann, scheint also noch nichts gewonnen. Das ändert sich aber, wenn man die konkreten Governance-Mechanismen auf die ihnen zugrunde liegenden abstrakten Strukturen betrachtet. Über deren Rekonstruktion lassen sich

bestimmte Grundmuster erkennen, die dann wieder in das organisationsinterne Führungshandeln „zurückübersetzt“ werden können. Der Anknüpfungspunkt für das „Regieren ohne Regierung“ läge in der Führung ohne Vorgesetzteigenschaft, der „lateralen Führung“ (Thomann & Zellweger 2016).

Organisationen dienen dazu, das Handeln ihrer Mitglieder oder Beschäftigten so zu koordinieren, dass insgesamt mehr erreicht wird, als wenn jeder nur für sich alleine handelt. Höhere Leistungsfähigkeit ist das Ziel, Handlungskoordination das Mittel des Organisierens. Bei der Analyse der Art und Weise, in der die Koordination erfolgt, lassen sich zwei Grundlinien unterscheiden, die miteinander zusammenhängen. Es handelt sich zum einen um Koordination auf einer *vertikalen* Achse, auf der es also ein „oben“ und ein „unten“ gibt. „Oben“ kann befehlen, und „unten“ muss gehorchen, das ist zum Beispiel das Grundmuster einer bürokratischen Organisation, es gibt aber auch den umgekehrten Fall, in dem „unten“ befiehlt und „oben“ gehorcht wie etwa in einer direkten Demokratie. Die Koordination erfolgt in diesen Fällen über den „Governance-Modus“ der Hierarchie. Die andere Grundstruktur besteht in einer Koordination auf einer *horizontalen* Achse, auf der sich die Akteure gleichberechtigt gegenüberstehen. Sie koordinieren ihr Handeln direkt untereinander, nicht auf dem Umweg über die Hierarchie. Diese Selbstkoordination kann entweder auf gemeinschaftliches Handeln ausgerichtet sein wie zum Beispiel bei Bürgerinitiativen oder Mannschaftssportarten. Das ist der Governance-Modus der Gemeinschaft. Auch wenn sich solche Gruppen im Lauf der Zeit stärker formalisieren und ihren ursprünglichen Charakter darüber verändern, beispielsweise politische Parteien oder Gewerkschaften, prägt er doch ihr Selbstverständnis als Mitgliedsorganisationen. Selbstorganisation kann aber auch über Konkurrenz stattfinden. Eine solche antagonistische Kooperation findet auf Märkten statt, auf denen Waren getauscht werden und die Vertragspartner mit anderen Anbietern konkurrieren. Das ist der Governance-Modus des Wettbewerbs, den wir auch aus dem Sport kennen. Nicht der Schlechtere oder irgendeiner, sondern nur der Bessere setzt sich durch, der durch den Wettbewerb zu Höchstleistungen angespornt worden ist (so jedenfalls die Theorie).

Hierarchie, Gemeinschaft und Wettbewerb sind drei „elementare Mechanismen“ der Governance (vgl. Schimank 2007). Beim Führungshandeln innerhalb der Hochschulen kommt noch ein vierter Faktor hinzu, der bei den Veränderungen im Verhältnis zwischen Staat und Hochschulen nicht deutlich wird. Handlungen sind nicht unpersönliche Spielzüge technischer Art, die in einem Reiz-Reaktions-Muster mathematisch berechenbar wären, sondern sie beruhen auf dem Eigensinn und den subjektiven Interpretationen der Handelnden. Wegen dieser unkalkulierbaren Wechselwirkungen divergierender Absichten ist Governance als

„Management von Interdependenz“ (Mayntz 2010, S. 43) auch auf die *Eigenverantwortung* der Akteure angewiesen. Die organisationalen Mechanismen der Governance funktionieren nur, wenn auch die subjektiven Dispositionen in diesen Mechanismen „mitziehen“. Im Wettbewerb geht es nicht nur um Eigennutz, sondern auch um Fairness; Gemeinschaften müssen auch abweichende Positionen von Minderheiten aushalten, und eine Hierarchie, die nur auf Zwang und nicht auch auf dem „Gehorchenwollen“ (Weber 1972, S. 122) beruht, ist höchst instabil. Gerade in so personenabhängigen Wissensorganisationen wie Hochschulen ist die Mikrofundierung des institutionellen Settings durch „kulturell-normative Formen der Beeinflussung individuellen Handelns [wichtig], was den freien Willen nicht beseitigt und das kreative Problemlösen der Handlungssubjekte nicht unmöglich macht“ (Schneider 2004, S. 177). Gefragt ist eben ein akteurzentrierter Institutionalismus (Mayntz & Scharpf 1995; Scharpf 2000). Führungshandeln steht immer vor der Aufgabe, Organisations- und Personensystem zu verbinden. *Eigenverantwortung* ist deshalb in unserem Kontext das vierte, allerdings am wenigsten „steuerbare“ Governance-Element.

Die Interdependenzbewältigung erweist sich als Spiel mit mehreren Bällen. Nicht nur die Interdependenz des Akteurshandelns selbst, sondern auch die vier Spielarten ihrer Bewältigung und deren Wechselwirkungen sind nicht leicht zu beherrschen. Man versteht die Skepsis, die aus den eingangs erwähnten Bezeichnungen von Governance als „Wundertüte“ oder „Zauberwort“ spricht. Mit normativ hergeleiteten Vorschriften über eine „good Governance“ oder einen „Corporate Governance Code“ haben sie jedenfalls nichts zu tun.

3 Führungskompetenz

Dass Führung und Governance von subjektiven Elementen abhängig ist, ist eine sehr beruhigende Erkenntnis. Wir leben nicht in einer technokratisch durchdeklinierten Welt, das Jahr 1984 liegt schon lange hinter uns, sondern wir bestimmen unser Schicksal selbst. Das gilt auch für Führungskräfte, deren Kompetenz nicht nur auf angelerntem Wissen über Governance-Mechanismen als mechanische Formeln, sondern auch auf ihrer subjektiven Fähigkeit zur Interpretation und flexiblen Anpassung derartiger Techniken beruht. Gerade von ihnen wird diese Subjektivität erwartet, was in der angloamerikanischen Unterscheidung von Leadership und Management zum Ausdruck kommt. In zugespitzter Weise bringt das Oswald Neuberger (2009) auf den Punkt, wenn er schreibt: „Führung ist im wesentlichen irrational“ (S. 29).

Dass Theorien in der Praxis nicht einfach „angewendet“ werden können und sich richtiges oder falsches Handeln nicht einfach von ihnen „ableiten“ lässt, hat schon Immanuel Kant in

seiner Schrift „Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis“ beschäftigt. Dort schreibt er: „Dass zwischen der Theorie und der Praxis noch ein Mittelglied der Verknüpfung und des Übergangs von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein, wie sie wolle, fällt in die Augen; denn, zu dem Verstandesbegriff, welcher die Regel enthält, muss ein Actus der Urteilskraft hinzukommen, wodurch ein Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht.“ Für diese Urteilskraft könnten nicht „wiederum Regeln gegeben werden, wornach sie sich in der Subsumption zu richten habe, weil das ins Unendlich gehen würde“ (Kant 1977b, S. 127).

Urteilskraft bringt die Subjektivität der Person in die unpersönliche Welt der Organisation und ihrer Entscheidungen. Das ist riskant, aber auch chancenreich. Welche Variante überwiegt, hängt von der Art und Weise ab, in der Führungskräfte Managementwissen erlernen. Wird Lernen als subjektiver Aneignungsprozess verstanden, in dem „der Stoff“ im Lichte der Erfahrungen interpretiert und verarbeitet wird, entwickelt die Führungskraft eine eigene Position, die aus dem Zusammenwirken von Theorie, Anforderungen der Praxis und Persönlichkeit gespeist ist. Das erfordert eine gewisse Offenheit der Theorie und eine gewisse Lockerheit der Person. Wird Lernen hingegen als verdinglichter Prozess verstanden, in dem „der Stoff“ als Besitz erworben wird, entsteht eine entfremdete Position ohne persönliche Prägung durch die Führungskraft.

„Eigen“ und „fremd“ ist eine ähnliche Unterscheidung wie die zwischen „Haben“ und „Sein“, mit der Erich Fromm „zwei grundlegende Existenzweisen, zwei verschiedene Arten der Orientierung sich selbst und der Welt gegenüber“ (Fromm 1979, S. 35) unterschieden hat. „Die Existenzweise des Habens wird nicht durch einen lebendigen, produktiven Prozess zwischen Subjekt und Objekt hergestellt. Sie macht Subjekt und Objekt zu Dingen. Die Beziehung ist tot, nicht lebendig“ (Fromm 1979, S. 80). Anders das Sein. Das „wesentlichste Merkmal ist die Aktivität, nicht im Sinne von Geschäftigkeit, sondern im Sinne eines inneren Tätigseins, dem produktiven Gebrauch der menschlichen Kräfte. Tätigsein bedeutet, seinen Anlagen, seinen Talenten [...] Ausdruck zu verleihen“ (a.a.O., S. 88). Die Existenzweise des Habens aufzugeben, falle den meisten Menschen schwer, denn „sie wissen nicht, dass sie erst dann beginnen können, ihre eigenen Fähigkeiten zu gebrauchen und aus eigener Kraft zu gehen, wenn sie die Krücken des Besitzes weggeworfen haben. Was sie zurückhält, ist die Illusion, dass sie nicht alleine gehen könnten und zusammenbrechen würden, wenn ihr Besitz sie nicht stützt“ (ebd.).

Führungskräfte trainings, die sich zum Beispiel auf „smarte“ Zielformulierungen, die fünf W-Fragen, Daumenregeln wie „structure follows strategy“, die Balanced Scorecard als Allheilmittel oder ein ausschließlich auf quantitative Indikatoren ausgerichtetes Controlling konzentrieren, sind Ausdruck entfremdeten Lernens. Die Folge dieses „Sich-Klammerns“ an den Sicherheit vorgaukelnden Strukturen (vgl. Thomann 2016) besteht in der Ersetzung des eigenen Denkens durch Anpassung an den Mainstream des Hochschulmanagements. Es wäre bedauerlich, wenn dieses Schicksal auch die Governance-Ansätze ereilen würde. Anzeichen dafür sind in Sicht, man denke nur an das verbreitete Gerede über die sogenannten Governance-Strukturen, hinter dem sich doch nichts anderes als die altbekannte Aufbau- und Ablauforganisation verbirgt. In diesem Nicht-verstanden-Haben und der Ersetzung von Verständnis durch gefälliges Gerede (in der Forschung über Hochschulsozialisation als Bluff-Stil bekannt, vgl. Wagner 1977) liegt auch der Grund für den Verdacht, bei diesen Ansätzen handle es sich lediglich um einen „Modebegriff“ (Benz & Dose 2010, S. 13) ohne eigene Substanz. Wenn Governance für den eigenen kreativen Umgang mit Führungsfragen fruchtbar gemacht werden soll, müssen seine Grundelemente tiefer verstanden worden sein.

4 Governance-Mechanismen und politische Philosophie

Dass Governance mehr ist als nur ein Modebegriff, soll hier nicht damit begründet werden, dass mit diesem Begriff tatsächlich etwas Neues in die Welt des Managements gebracht würde, sondern damit, dass er etwas sehr Altes, seit Langem Bekanntes in höchst produktiver Weise aktualisiert. Hierarchie, Wettbewerb, Gemeinschaft und Eigenverantwortung sind Arten der Handlungskoordination, die aus der politischen Philosophie bekannt sind. Auch beim Nachdenken über Gesellschaft steht die Frage im Mittelpunkt, wie die Integration der vielen Einzelinteressen zu einer Gesellschaft gelingen kann, wie aus Vielfalt Einheit entsteht und Anarchie mit Mord und Totschlag vermieden werden kann. Die dort gefundenen Antworten gelten auch für Organisationen und können die Diskussion zum Thema Führung bereichern (ähnlich, aber mit dem Fokus auf Moral und Ethik: Frey & Schmalzried 2013).

Diese Diskussionen sind mit den Namen Thomas Hobbes, Adam Smith, Jean-Jacques Rousseau und Immanuel Kant verbunden, also Klassikern des modernen politischen Denkens, die alle zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Es geht hier nicht darum, in den mehr oder weniger starken Kontroversen, die sie ausgelöst haben, Stellung zu beziehen, sondern um einen sehr spezifischen Punkt, nämlich die Rekonstruktion der ihnen innewohnenden Governance-Logik. Als Theoretikern der Moderne ist ihnen allen gemein,

dass sie von den Einzelnen und ihrer Vernunft ausgehen, also nicht vom Staat. Auch deshalb lässt sich eine Parallele zur Hochschule als Organisation ziehen, in der durch das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit, aber auch funktional durch ihren Charakter als professionelle oder Expertenorganisation dem individuellen Wissenschaftler, der Wissenschaftlerin vor und jenseits aller Organisation eine hohe Bedeutung zukommt.

4.1 Thomas Hobbes

Hierarchie als Koordinationsmechanismus ist mit dem Namen Thomas Hobbes verbunden. Er argumentiert in drei Schritten, in denen er einen Zustand ohne Koordination (den „Naturzustand“), einen Zustand der horizontalen Selbstkoordination durch Verträge und einen Zustand der vertikalen Koordination durch staatliche Gewalt unterscheidet. Und er geht von einem Menschenbild aus, das durch Eigennutz bestimmt ist, modern gesprochen vom *homo oeconomicus*.

Im Naturzustand sind die Menschen schutzlos. Da sie infolge ihres Eigennutzes Feind des jeweils anderen sind („homo homini lupus“), können sie nicht in Frieden und Sicherheit leben, sondern es herrschen Ungewissheit, Misstrauen und Furcht. Sie sind aber zugleich vernunftbegabt und erkennen, dass Kooperation besser ist als der latente oder gar offene Krieg aller gegen alle. Sie schließen deshalb Verträge und vereinbaren (zweiter Schritt), friedlich zusammenzuarbeiten und die Verträge einzuhalten („pacta sunt servanda“). Hier beginnt aber erneut ein Problem der eigennützigen Vernunft, das in der Sprache der modernen Rational-Choice-Theorie als „prisoners dilemma“ diskutiert wird. Ich halte mich an die Verträge und verzichte auf Gewalt natürlich nur, weil und solange sich der andere ebenfalls daran hält. Dessen kann ich mir aber nicht sicher sein, sodass ich weiterhin Angst vor Überfällen haben muss. Meine Klugheit sagt mir deshalb, dass ich nicht blauäugig eine solche Situation abwarten sollte (populär ausgedrückt: „Der Ehrliche ist der Dumme“), sondern gut beraten bin, dann schon lieber selbst als Erster den Vertrag zu brechen und den anderen auszuschalten, bevor er das mit mir tut. Dadurch fallen die Menschen aber wieder in den Naturzustand zurück, sie sind in einer „Klugheitsfalle“ (Kersting 2007, S. 215) gefangen: Je höher die individuelle Rationalität, desto höher wird die kollektive Irrationalität. Kooperation schafft zwar für beide Spielenden zusammen den größten Vorteil, kommt aber nicht zustande, weil die Anreizstrukturen den Vertragsbruch nahelegen und es dagegen keine Sanktionsgewalt gibt (näher zu diesen in der Spieltheorie hochaktuellen Aspekten des Hobbes'schen Denkens anhand eines durchgerechneten Beispiels Schaal & Heidenreich 2009, S. 82; vgl. auch Frey & Schmalzried 2013, S. 197). „Verträge ohne das Schwert sind bloße

Worte und besitzen nicht die Kraft, einem Menschen auch nur die geringste Sicherheit zu bieten“, sagt deshalb Hobbes (1984, S. 131). Erforderlich wird deshalb (dritter Schritt) eine Zwangsgewalt, die die Menschen – wiederum vernunftgesteuert – gemeinsam über sich einsetzen und die mittels ihrer hierarchischen Macht Sicherheit garantiert, der allumfassende „Leviathan“.

Nicht, *dass* Hierarchie legitimiert wird, sondern *wie* das geschieht, macht die Modernität von Hobbes aus. Es handelt sich um eine rein funktionale Begründung, die in der Vernunft des Individuums ihren Ausgangspunkt nimmt und logisch unabweisbar („more geometrico“, vgl. Schwaabe 2007, Bd. 1, S. 132ff.) das zum Ausdruck bringt, was alle Mitglieder vernünftigerweise wollen müssen, nämlich die Errichtung einer unbeschränkten Zentralgewalt. Ist die einmal errichtet, spielt das Individuum allerdings keine Rolle mehr. Auch dieser Gedanke ist immer noch aktuell: „Eine Diktatur insbesondere ist nur auf demokratischer Grundlage möglich“, schreibt Carl Schmitt im Jahr 1928 in den turbulenten Zeiten der Weimarer Republik (Schmitt 1970, S. 237).

4.2 Adam Smith

Wirtschaftlicher Wettbewerb stärkt die Leistungsfähigkeit, setzt das System aber wegen der Konkurrenz auch unter Spannung. Die Koordination dieser antagonistischen Kooperation erfolgt über die „unsichtbare Hand des Marktes“.

Smith beginnt mit der Leistungsfähigkeit. An seinem berühmten Stecknadelbeispiel zeigt er die produktivitätssteigernde Wirkung von Arbeitsteilung und Spezialisierung. Wenn die für die Herstellung einer Stecknadel erforderlichen achtzehn Arbeitsschritte auf achtzehn Arbeiter verteilt werden, können mehr Stecknadeln hergestellt werden, als wenn jeder Arbeiter alle Arbeitsschritte nacheinander ausführt. Dieses Prinzip gilt nicht nur für den einzelnen Betrieb, sondern auch für das Wirtschaftssystem der Gesellschaft insgesamt. Während aber innerhalb eines Betriebes die Koordination der Einzeltätigkeiten zu einem sinnvollen Ganzen durch Hierarchie, nämlich das Direktionsrecht des Arbeitgebers erfolgt, ist in der Wirtschaft ein anderes Ordnungsprinzip wirksamer. Smith erblickt es in der „unsichtbaren Hand“ des Marktes, die hinter dem Rücken der einzelnen Akteure und ihrer Absichten die Entwicklung zum Gesamtwohl befördert. Wenn jeder „das eigene Interessen verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun“ (Smith 1974, S. 371). Hier kommt das eingangs erwähnte Governance-Merkmal „ohne Regierung“ zum Vorschein: Die Kluft zwischen individueller und kollektiver Rationalität wird nicht wie bei Hobbes durch die Hierarchie des starken Staates, sondern durch das horizontal wirkende

Prinzip des Tausches überbrückt. Am meisten wird erreicht, wenn der Einzelne seinen Mitmenschen „zeigt, dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, das für ihn zu tun, was er von ihnen wünscht. [...]. Nicht von dem Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil“ (a.a.O., S. 17). Der Markt lenkt nicht nur die Tätigkeiten in kollektiv nützliche Richtungen, sondern setzt zugleich mit Eigenliebe und Wettbewerb leistungssteigernde motivationale Faktoren frei.

Smith überlässt die Interdependenzbewältigung allerdings nicht dem Markt alleine, er ist keine „Marktradikaler“. Für Aufgaben, die der Markt nicht oder nur schlecht bewältigen kann, bleibt der Staat zuständig. Dazu gehören die Infrastruktur wie zum Beispiel Verkehrswege, die Bildung, vor allem aber die Grundlagen, die einen Markt überhaupt erst ermöglichen, nämlich ein Rechtssystem mit Privateigentum, Vertragsfreiheit, Haftungsregeln und gerichtlich herstellbare Sanktionen. Und er kennt nicht nur den Egoismus des *homo oeconomicus*, sondern auch moralische Gefühle („moral sentiments“), die Sympathien des *homo sociologicus* für die anderen. Alles gehört zusammen, die Interdependenzbewältigung erfolgt durch ein Zusammenspiel von Markt, Hierarchie und individuellem Verantwortungsgefühl. Die Ausbalancierung ist Aufgabe des „Staatsmannes“ als *legislator*, Smith steht für „eine Theorie nichttechnokratischer Politik“ (Kurz & Sturn 2013, S. 81).

Wichtig für die Übertragbarkeit auf Hochschulen ist, dass der Markt kein Steuerungsinstrument in der Hand der Politik ist, sondern ein Ordnungsrahmen für evolutionäre Prozesse. Wettbewerb ist nicht auf politische Ziele, sondern auf den inhaltlich neutralen Markterfolg ausgerichtet. Er ähnelt deshalb dem Wettbewerb um Reputation in der Wissenschaft, nicht aber zum Beispiel „Exzellenzwettbewerben“.

4.3 Jean-Jacques Rousseau

Nicht Fremdkoordination von oben, nicht faktische Koordination hinter dem Rücken der Akteure, sondern gemeinschaftliche Selbstkoordination, das ist der Weg, der sich aus den Gedanken Jean-Jacques Rousseaus ergibt. Auch er geht vom Individuum aus, das allerdings – anders als bei Hobbes – auch noch am Ende der Entwicklung die Dinge in der Hand haben soll. „Wie findet man eine Gesellschaftsform, die mit der ganzen gemeinsamen Kraft die Person und das Vermögen jedes Gesellschaftsgliedes verteidigt und schützt und kraft dessen jeder einzelne, obgleich er sich mit allen vereint, gleichwohl nur sich selbst gehorcht und so frei bleibt wie vorher?“ (Rousseau 1970, I/6), das ist die Ausgangsfrage, deren Lösung er im

Gesellschaftsvertrag findet. Durch ihn vereinigen sich die Mitglieder zu einer Gemeinschaft auf dem Wege des „gänzlichen Aufgehens jedes Gesellschaftsmitglieds mit allen seinen Rechten in der Gesamtheit“ (ebd.). Diese „totale Selbstentäußerung“ (Schwaabe 2007, Bd. 2, S. 20ff.) führt dazu, dass die Gemeinschaft infolge ihrer Identität mit den Mitgliedern frei von Fremdbestimmung ist und nur ihrem eigenen Gemeinwillen unterliegt, aber auch das einzelne Mitglied als Teil des Gemeinwillens nur sich selbst gehorcht, also frei bleibt. Der Gemeinwille ist nicht ein Kompromiss zwischen allen partikularen Einzelinteressen, der in Verhandlungen austariert würde. Er entsteht nicht prozedural aus einem Interessenabgleich, sondern existiert unabhängig davon als eigenständige Größe, in der das Allgemeinwohl zum Ausdruck kommt.

Wie ist das Gemeinwohl zu ermitteln? Es „ist immer offenbar, und man braucht nur gesunden Menschenverstand, um es wahrzunehmen. Friede, Einheit und Gleichheit sind Feinde politischer Spitzfindigkeiten. Die rechtschaffenen und einfachen Menschen sind auf Grund ihrer Geradheit schwer zu täuschen“ (Rousseau 1970, IV/1). Wenn der Gemeinwille nicht ohnehin offensichtlich ist, kann er zwar auch formal durch Abstimmungen ermittelt werden. Dabei geht es aber nicht um unterschiedliche Plausibilitäten, über die eine Mehrheit entscheiden muss, sondern um die Erkenntnis von „richtig“ oder „falsch“, um substantielle Wahrheit: „Wenn mithin meine Ansicht der entgegengesetzten unterliegt, so beweist dies nichts anderes, als dass ich mich geirrt hatte, und dasjenige, was ich für den allgemeinen Willen hielt, es nicht war“ (Rousseau 1970, IV/2).

Im Rousseau'schen Denken kommt ein antipluralistischer Grundzug zum Ausdruck, in dem das Individuum zwar nicht von oben, aber von seinesgleichen, nämlich als Teil einer Gemeinschaft, dominiert zu werden droht, aus der es nicht mehr entfliehen kann. Als Governance-Mechanismus ist das selbstorganisierte gemeinschaftliche Handeln gleichwohl hochaktuell, und zwar nicht erst infolge der Forschungen zu den Gemeinschaftsgütern (*Governing the Commons*, Ostrom 2015). Es zeigt seine ganze Kraft vor allem in der informalen Seite, der „Kultur“ der Organisation, die in der Literatur zur Organisationsentwicklung als der nicht sichtbare, unter der Wasseroberfläche liegende Teil des Eisbergs zum Ausdruck kommt. In langen Traditionen entstandene Werthaltungen und geteilte Überzeugungen über das, was „man“ tut und was „man“ nicht tut, beeinflussen das Verhalten nachhaltiger als Anweisungen oder Anreizsysteme. Gerade in Hochschulen hat ein gemeinsames Sinnverständnis als Wissenschaftseinrichtung über viele Jahrhunderte und turbulente Zeiten hinweg für Stabilität gesorgt. Das Rousseau'sche Gemeinwesen ist eine sittliche Gesamtkörperschaft („corps moral“, I/6) mit einem Gesellschaftsgeist („l'esprit

social“, II/7) und einer Gesinnung des Miteinanders oder einem Gemeinschaftsgefühl („sentiments de sociabilité“, IV/8), das durch eine „Zivilreligion“ zusammengehalten wird. „Das rationale Konstrukt des Vertrages (bedarf) einer Ergänzung auf affektiver Ebene“ (Schwaabe 2007, Bd. 2, S. 29). Inwieweit solche affektiven Momente durch Prozesse des Kulturwandels beeinflusst werden können, ist eine zentrale Frage der Organisationsentwicklung (vgl. Schreyögg & Koch 2007, S. 349ff.; Kühl 2011, S. 113ff.).

4.4 Immanuel Kant

Kant ist der Philosoph der Freiheit und Verantwortung *des Einzelnen*. Nicht die Gemeinschaft der Akteure, nicht der stumme Zwang der unsichtbaren Hand hinter dem Rücken der Akteure und nicht der sichtbare Zwang des Herrschers über die Akteure bestimmen den Lauf der Dinge, sondern jedes einzelne Individuum ist selbst für das Geschehen in der Gesellschaft verantwortlich. Das lastet ihm eine enorme Verantwortung auf, der es allerdings auch gerecht werden kann, wenn es sich nur bemüht und seinen Verstand benutzt. Das ist das Programm, das Kant in seinem Aufsatz „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?“ gleich mit den ersten Sätzen zum Ausdruck bringt: „Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines andern zu bedienen. *Sapere aude!* Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung“ (Kant 1999, S. 20).

Von einer solch individualistischen Position aus wird das Problem der Handlungskoordination nicht einfacher. Wie lässt sich die Brücke zwischen zwei sich gegenüberstehenden vernunftbestimmten Positionen schlagen, wenn es eine dritte Instanz außerhalb der beiden Position nicht gibt? Kant spielt die Antwort zunächst an den verantwortungsbewussten Gebrauch der Freiheit durch den Einzelnen zurück, er setzt auf Einsicht in das Vernunftnotwendige. Jeder kann erkennen, dass er nicht alleine, sondern zusammen mit anderen in der Gesellschaft steht und es deshalb nicht nur um seine eigenen egoistischen Interessen gehen kann. Der Mensch ist *auto-nom*, das heißt, er gibt sich im Sinne des Wortes seine Gesetze selbst. Ihm sagt deshalb schon eine innere moralische Selbstgesetzgebung, worin verantwortungsbewusstes Handeln besteht: „Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne“ (Kant 1982, S. 149). Trotz dieses kategorischen Imperatives kann es jedoch zu unterschiedlichen

Auffassungen darüber kommen, wo in einer konkreten Situation die Grenze zwischen der Freiheit des einen und der des anderen verläuft. Damit das nicht jeweils neu ausgehandelt werden muss, gibt es hierfür verallgemeinerbare Regeln, die eine äußere Grenze für die Freiheitsausübung setzen. Das ist die Funktion des Rechts, das aber – anders als bei Hobbes – nicht fremden Zwang bedeutet, sondern Freiheit des Einzelnen trotz Gesellschaft ermöglicht. Der Grundgedanke lautet: „Das Recht ist also der Inbegriff der Bedingungen, unter denen die Willkür des einen mit der Willkür des andern nach einem allgemeinen Gesetze der Freiheit zusammen vereinigt werden kann“ (Kant 1977a, S. 337). Der Begriff „Willkür“ hatte damals nicht den Beigeschmack, den er für uns heute hat, sondern bedeutete einfach „Freiheit“. Die moralische Pflicht geht viel weiter als der bloße Gesetzesgehorsam, Moral und Recht bleiben deshalb streng getrennt. Der Rechtsstaat verlangt nur den reinen Gesetzesgehorsam, die innere Haltung bleibt eine rein persönliche Angelegenheit, die jeder Einzelne mit sich selbst ausmacht. Auch diese Trennung dient der Freiheit.

Die Grenzen des Rechts müssen allerdings auch eingehalten werden. Neben den Prinzipien der Freiheit und des Gesetzes kennt Kant deshalb auch die hierarchische „Gewalt“, aber nur, damit „diesen Prinzipien Erfolg verschafft“ wird (Kant 1977c, S. 686). Alle drei Elemente – Freiheit, Gesetz und Gewalt – wirken zusammen, sodass er zu vier Kombinationen kommt:

- „A. Gesetz und Freiheit, ohne Gewalt (Anarchie).
- B. Gesetz und Gewalt, ohne Freiheit (Despotism).
- C. Gewalt, ohne Freiheit und Gesetz (Barbarei).
- D. Gewalt, mit Freiheit und Gesetz (Republik).“ (Ebd.)

Die Republik kann die Freiheit zwar garantieren, das Handeln in der Freiheit muss der Einzelne aber schon selbst übernehmen. „Faulheit und Feigheit“ erkennt Kant als Ursachen dafür, dass große Teile der Menschheit „gerne zeitlebens unmündig bleiben; und warum es anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen. Es ist so bequem, unmündig zu sein“ (Kant 1999, S. 20). Selbst wenn aber der Einzelne Bequemlichkeit und Angst vor dem eigenen Denken überwunden hat, ist es schwer für ihn, sich als isoliertes Individuum selbst aufzuklären. „Dass aber ein Publikum sich selbst aufkläre, ist eher möglich.“ Aufklärung heißt deshalb „von seiner Vernunft in allen Stücken *öffentlichen Gebrauch* zu machen“ (a.a.O., S. 21f., kursiv im Original). Erst die öffentliche Diskussion und der Austausch von Argumenten ermöglichen das Lernen. „Die Menschen arbeiten sich von selbst nach und nach aus der Rohigkeit heraus“ (Kant 1999, S. 26). Hier liegt der Übergang zu den

heutigen Ansätzen der „deliberativen Demokratie“ in der Gesellschaft und zum Lernen auch der Führungskräfte in Organisationen.

4.5 Fazit

Als Fazit lässt sich festhalten, dass in allen Theorien jeweils ein Governance-Modus dominant ist, aber durch die anderen ergänzt wird (vgl. Abb. 1). Die Hierarchie bei Hobbes beruht auf der Erkenntnis der Einzelnen von der Vorteilhaftigkeit der Kooperation, Markt und Wettbewerb werden bei Smith durch die Hierarchie des Staates gesichert, die Rousseau'sche Gemeinschaft wirkt als starke, selbst gesetzte Hierarchie, und die Kant'sche Eigenverantwortung führt durch das moralische Gesetz zu Gemeinschaftlichkeit und Republik.

	Hobbes	Smith	Rousseau	Kant
Hierarchie	Dominant	Staat garantiert Markt	Gemeinwille überspielt alles	Republik zur Sicherung der Freiheit
Markt und Wettbewerb		Dominant	„Sonderinteressen“ müssen unterdrückt werden	
Gemeinschaft		Moral Sentiments	Dominant	Moralische Selbstgesetzgebung
Eigenverantwortung des Einzelnen	Ausgangspunkt für Errichtung der Hierarchie, danach bedeutungslos	Eigeninteresse als Triebkraft der Entwicklung, aber auch Moral Sentiments	Ausgangspunkt des Gemeinwillens	Dominant

Abbildung 1: „Mechanismen“ der Handlungskoordination in der Politischen Philosophie

5 Integration

Das Gemeinsame der vier Zugänge aus der politischen Philosophie besteht darin, dass sie unterschiedliche Arten der Handlungskoordination in den Vordergrund stellen. Gleichwohl haben sie über Jahrhunderte hinweg nicht an Bedeutung verloren. Keiner von ihnen hat sich als „richtig“ oder „falsch“ herausgestellt, vielmehr taugen alle vier für unterschiedliche Konstellationen. Und keiner tritt in reiner Form, sondern immer im Zusammenwirken mit anderen Mechanismen in Erscheinung, ähnlich wie bei den Kant'schen Kombinationen, von denen man für Organisationen eigentlich nur die Barbarei völlig ausschließen möchte. Dieses

Zusammenspiel, bei dem ein Governance-Modus dominiert, aber gleichzeitig mit den anderen Modi zusammenspielt, soll im Folgenden an vier kleinen Beispielen aus dem Hochschulbereich verdeutlicht werden.

Strategische Führung ist eine komplexe Angelegenheit, bei der eine ganze Vielzahl von Dimensionen zu berücksichtigen sind. Greift man mit der Zielorientierung und Verfahrensorientierung nur einen von vielen Unterschieden (vgl. Neuberger 2004, S. 342) heraus, dann bezieht sie sich einerseits auf *Ziele und Ergebnisse* und andererseits auf *Prozesse*, mit denen Strategien entwickelt und umgesetzt werden. Diese beiden Faktoren können sehr verschiedene Ausprägungen annehmen, von denen wir wiederum nur zwei herausnehmen. Sie können durch die Führung *von außen vorgegeben* oder *im System selbst* entwickelt werden. Auf diese Weise gelangt man zu vier Kombinationen (Zechlin 2007, S. 127), in denen jeweils ein Governance-Mechanismen dominant ist, auch wenn er mit anderen zusammenwirkt (vgl. Abb. 2).

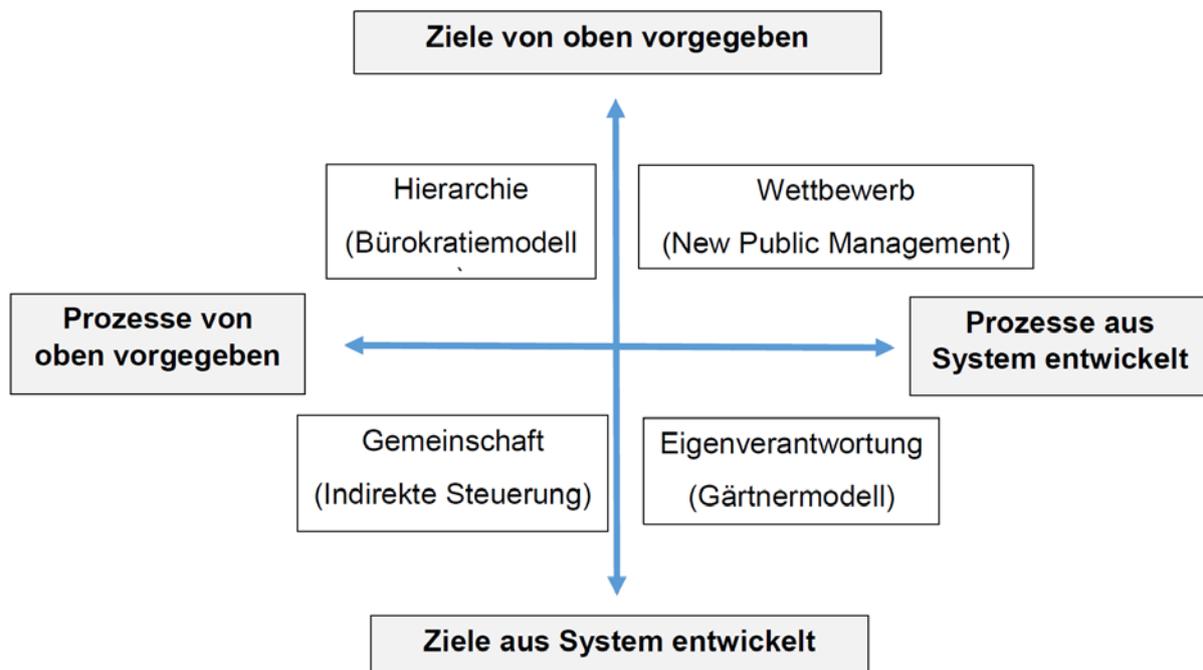


Abbildung 2: Spielarten der Strategieentwicklung. In Anlehnung an Whittington (2001), S. 3, und Nagel & Wimmer (2002), S. 33

Im ersten Quadranten werden sowohl die Ziele als auch die Prozessgestaltung vorgegeben. Es ist das Bürokratiemodell mit seinen hierarchischen Entscheidungen. Als Beispiel dient der Fusionsprozess der Universität Duisburg-Essen. Fusionen beruhen auf langfristigen strategischen Überlegungen, wirbeln aber zunächst die gesamte Organisation durcheinander

und führen deshalb kurz- bis mittelfristig zu einer erheblichen Instabilität. Die Organisation droht sich hauptsächlich mit sich selbst zu beschäftigen und den Kontakt zur Außenwelt zu verlieren. Dies ist die kritische Phase, in der die Mehrzahl der Fusionen scheitert. Wenn Forschung und Lehre nicht dauerhaft leiden und den Erfolg der Fusion gefährden sollen, muss deshalb rasch über eine neue Grundarchitektur entschieden werden. Erst wenn feststeht, welche Fachbereiche mit welcher Personal- und Budgetausstattung an welchem Campus errichtet werden, können die neu gebildeten Einrichtungen wieder Forschung und Lehre betreiben, worauf wiederum die Hochschule insgesamt angewiesen ist. Entwickelt wurde deshalb eine „Politik der zwei Geschwindigkeiten“ (vgl. Zechlin 2013, S. 54ff.). In der kürzeren ersten Phase wurde die neue Aufbau- und Ablauforganisation in einem zwar kommunikativ angelegten, aber hierarchischen Entscheidungsmodus durch das Gründungsrektorat entwickelt und implementiert, das hierzu aufgrund eines eigenen Fusionsgesetzes, abweichend von der „Normalstruktur“ des nordrhein-westfälischen Hochschulgesetzes, ermächtigt war. Dieses Top-down-Management der ersten Phase war die Voraussetzung für ein Bottom-up-Management der zweiten Phase mit einer eigenständigen Fakultätsentwicklung. Hierarchie und Eigenverantwortung ergänzen sich.

Im zweiten Quadranten werden die Ziele, nicht aber die Prozesse zur Zielerreichung vorgegeben. Das ist die Welt des Managements by Objectives mit Wettbewerben, Anreizsystemen und Kontraktmanagement. Wettbewerbe sind als Führungsinstrumente in Hochschulen heikel, weil sie im Gegensatz zu Märkten, die mit Gewinn und Verlust über klare Erfolgs-/Misserfolgskriterien funktionieren, als „künstliche Inszenierungen“ (Binswanger 2011; vgl. insgesamt Wetzel 2013, S. 61 ff.) politische Entscheidungen über Erfolg und Misserfolg benötigen. Damit wird aber die rechenhafte Eindeutigkeit von Erfolg oder Misserfolg durch qualitative Offenheit darüber ersetzt, was in Forschung und Lehre als Erfolg angesehen werden soll. Das ist notwendigerweise mit dem Risiko von Fehleinschätzungen verbunden; die größte Fehleinschätzung läge aber darin, einen Indikator wie zum Beispiel Drittmittelwerbung, Publikationen, Absolventenzahlen o.ä. absolut zu setzen, um qualitativen Diskussionen zu entgehen (Schimank 2010). Politischer Wettbewerb muss „von oben“ hergestellt werden, entbindet die Entscheidungsbildung aber nicht von qualitativen Bewertungen, die an den „Sinn“ und damit das gemeinschaftliche Kulturverständnis der Wissenschaft „von unten“ gebunden sind. Als Governance-Modus kann er nur zusammen mit Hierarchie und Gemeinschaft wirksam werden.

Im dritten Quadranten besteht die Führungsaufgabe darin, Prozesse „von oben“ zu entwickeln und zu implementieren, aus denen dann erst Ziele und Erkenntnisse „von unten“ entstehen. Es

ist das Modell indirekter Führung. Als Beispiel kann das Feld der institutionellen Evaluation oder, darüber hinausgreifend, des Qualitätsmanagements dienen. *Dass* solche Verfahrensweisen implementiert werden, ist zwar hierarchisch gesetzt, ihr eigentlicher Sinn liegt aber in dem, *was* aus ihnen folgt. Evaluationen, die nur zur Legitimitätsbeschaffung gegenüber der Umwelt durchgeführt werden, verfehlen ihren Sinn. Es soll etwas aus ihnen folgen, was das aber ist, kann sich erst aus der gemeinschaftlichen Diskussion und Bewertung ergeben. Qualitätsmanagement ist „Mannschaftssport“, der allerdings nicht von alleine entsteht, sondern der Initiierung und begleitenden Unterstützung durch Führungshandeln „von oben“ bedarf.

Und schließlich gibt es den vierten Quadranten, in dem die Leitung weder Ziele noch Prozesse vorgibt, ein fast hierarchiefreier Raum, der auch nicht durch gemeinschaftliches Handeln der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler gefüllt wird, sondern dem Einzelnen überlassen bleibt. Als Wissensorganisationen leben Hochschulen von den persönlichen Kompetenzen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und somit von deren Eigenverantwortung. Die kann nicht nur in „Einsamkeit und Freiheit“, sondern auch in Forschungsteams o.ä. zur Geltung kommen und muss gestärkt oder unterstützt werden. Hochschulleitungen müssen unbedingt ein Gespür dafür haben, welche Personen oder Gruppen am besten ganz in Ruhe gelassen werden, weil sie schon gute Wissenschaft betreiben werden und durch Vorgaben nur gestört werden. Es handelt sich um das „Gärtnermodell“ der Führung (von Rosenstiel 2007, S. 391), in dem die individuelle Eigenverantwortung hoch ist und die Aufgabe von Hierarchie sich mehr oder weniger darauf beschränkt, für gute Arbeitsbedingungen zu sorgen und den weiteren Verlauf zu beobachten. Ähnlich wie bei den Zugängen aus der politischen Philosophie greifen auch hier die unterschiedlichen Governance-Modi ineinander. Hierarchie bildet zwar als dominanter Modus die Ausnahme, kommt aber in nichtdominanter Form auch in den anderen drei Zugängen zum Tragen. Es ist deshalb plausibel, wenn in Hochschulen das „Denkmodell der lateralen Führung [...] nicht trennscharf einer hierarchischen Führung entgegengestellt“ wird (Thomann & Zellweger 2016, S. 13). Oder, um das Eingangszitat zu Beginn dieses Beitrags wieder aufzunehmen: So ganz ohne Regierung klappt das mit dem Regieren vielleicht in der Weltpolitik, aber nicht (mehr) in den heutigen Hochschulen.

In welcher Gewichtung die einzelnen Governance-Modi miteinander ausbalanciert werden, ist eine Frage der Führung, für deren Beantwortung es keine Patentrezepte gibt. Das hängt von der objektiven Situation, der sich die Führungskraft gegenüber sieht, und ihrer subjektiven Urteilskraft ab. Diese wird gestärkt durch Verstehen von Theorie, das Ausprobieren der

Theorie in der Praxis und die Reflexion der auf diese Weise gemachten Erfahrungen (das wäre, anders als bei Hannah Arendt, ein aristotelisches Verständnis, vgl. Ottmann 2010, S. 451). Urteilskraft entsteht in der Mitte zwischen Theorie und Praxis, sie erfordert nichts weiter als den Mut, sich im Medium eines „Publikums“ auf Lernprozesse mit offenem Ausgang einzulassen.

Literatur

- Benz, A., & Dose, N. (2010). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In: dies. (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen* (2. Aufl.) (S. 13–36). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Benz, A., Lütz, S., Schimank, U., & Simonis, G. (2007). Vorwort und Einleitung. In: dies. (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Binswanger, M. (2011). Künstliche Inszenierungen. Über Wettbewerbe in Forschung und Lehre. *Forschung & Lehre* (7), 504–505. www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=8047 [05.08.2016]
- Frey, D., & Schmalzried, L. (2013). *Philosophie der Führung: Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co*. Berlin: Springer.
- Fromm, E. (1979). *Haben oder Sein. Die seelischen Grundlagen einer neuen Gesellschaft*. München: dtv.
- Hobbes, T. (1984). *Leviathan oder Stoff, Form und Gewalt eines kirchlichen und bürgerlichen Staates*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1977a). *Die Metaphysik der Sitten*. Werkausgabe, Band VIII. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1977b). Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis. In: ders., *Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 1*. Werkausgabe, Band XI (S. 127–172). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1977c). Anthropologie in pragmatischer Hinsicht. In: ders., *Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik 2*. Werkausgabe, Band XII (S. 395–690). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1982). *Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Werkausgabe, Band VII. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kant, I. (1999). *Was ist Aufklärung? Ausgewählte kleine Schriften*. Hamburg: Meiner.
- Kersting, W. (2007). Thomas Hobbes, Leviathan (1651). In: M. Brocker (Hrsg.), *Geschichte des politischen Denkens. Ein Handbuch*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kurz, H., & Sturn, R. (2013). *Adam Smith für jedermann. Pionier der modernen Ökonomie*. Frankfurt a. M.: Frankfurter Allgemeine Buch.

- Mayntz, R. (2010). Governance im modernen Staat. In: A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen* (2. Aufl.) (S. 36–48). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayntz, R., & Scharpf, F. (1995). Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: dies. (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Nagel, R., & Wimmer, R. (2002). *Systemische Strategieentwicklung. Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider*. Stuttgart: Klett.
- Neuberger, O. (2004). *Führen und führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius (UTB).
- Neuberger, O. (2009). Mikropolitik. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl.) (S. 28–35). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ostrom, E. (2015). *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ottmann, H. (2010). Das Urteilen. In: ders., *Geschichte des politischen Denkens. Band 4/2. Das 20. Jahrhundert. Der Totalitarismus und seine Überwindung* (S. 450–453). Stuttgart: Metzler.
- Ottmann, H. (2012). Bloß keine Experten. *Süddeutsche Zeitung*, 28. Dezember, S. 12.
- Rosenstiel, L. v. (2007). *Grundlagen der Organisationspsychologie* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rousseau, J.-J. (1970). *Der Gesellschaftsvertrag*. Stuttgart: Reclam [zitiert nach Buch und Kapitel].
- Schaal, G., & Heidenreich, F. (2009). *Einführung in die politischen Theorien der Moderne* (2., erw. und akt. Aufl.). Opladen: Barbara Budrich (UTB).
- Scharpf, F. (2000). *Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, U. (2000). Welche Chancen und Risiken können unterschiedliche Modelle erweiterter Universitätsautonomie für Forschung und Lehre der Universitäten bringen? In: S. Titscher et al. (Hrsg.), *Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten* (S. 94–147). München: Rainer Hampp.
- Schimank, U. (2007). Elementare Mechanismen. In: A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 29–45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schimank, U. (2010). Reputation statt Wahrheit: Verdrängt der Nebencode den Code? *Soziale Systeme* (2), 233-242

- Schmitt, C. (1970). *Verfassungslehre* (5. Aufl.). Berlin: Duncker & Humblot [Erstauflage 1928].
- Schneider, V. (2004). Organizational Governance – Governance in Organisationen. In: A. Benz (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen* (S. 173–192). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schreyögg, G., & Koch J. (2007). *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Gabler.
- Schwaabe, C. (2007). *Politische Theorie*. 2 Bände. Paderborn: Fink (UTB) [zitiert nach Band/Seite].
- Smith, A. (1974). *Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. München: C. H. Beck.
- Thomann, G. (2016). Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen – Führen als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren Situationen. In: G. Thomann & F. Zellweger (Hrsg.), *Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschulen Komplexität bewältigen*. Bern: hep.
- Thomann, G., & Zellweger, F. (2016). Einleitung: Lateral führen an Hochschulen. In: dies. (Hrsg.), *Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschulen Komplexität bewältigen*. Bern: hep.
- Wagner, W. (1977). *Uni-Angst und Uni-Bluff – Wie studieren und sich nicht verlieren*. Berlin: Rotbuch.
- Weber, M. (1972). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr Siebeck [Erstveröffentlichung 1922].
- Wetzel, D. (2013). *Soziologie des Wettbewerbs: Eine Kultur- und Wirtschaftssoziologische Analyse der Marktgesellschaft*. Wiesbaden: Springer VS
- Whittington, R. (2001). *What is strategy – and does it matter?* (2. Aufl.). London: Thomson Learning.
- WZB Berlin Social Science Center (2009). *Wundertüte Governance? Eine kritische Bilanz aus der Sicht dreier Forscher-Generationen*. www.wzb.eu/en/node/8177 [30.7.2016].
- Zechlin, L. (2007). Strategische Universitätsentwicklung. Gedanken zu einer Typologie. *die hochschule. journal für wissenschaft und bildung* (1), 55–71.
- Zechlin, L. (2013). Die Fusion – Ein Rückblick. In: *10 Jahre Universität Duisburg-Essen* (S. 52–63). Universität Duisburg-Essen. www.uni-due.de/imperia/md/content/webredaktion/2015/10-jahre-ude.pdf [30.7.2016].

Der Autor

Lothar Zechlin ist Universitätsprofessor für Öffentliches Recht i. R. am Institut für Politikwissenschaft der Universität Duisburg-Essen. Von 1992 bis 2008 war er Präsident bzw. (Gründungs-)Rektor der Hochschule für Wirtschaft und Politik Hamburg, der Karl-Franzens-Universität Graz und der Universität Duisburg-Essen. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Hochschulrates der Justus-Liebig-Universität Gießen und war von 2009 bis 2015 Vorsitzender des Steering Committee des Institutional Evaluation Programme der European University Association (EUA).

Arbeitsschwerpunkte: Führung sowie Organisations- und Strategieentwicklung in Hochschulen.

E-Mail: lothar.zechlin@uni-due.de