

Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation?

Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“

(Vorfassung; Endfassung erscheint in Uwe Wilkesmann & Christian J. Schmid (Hrsg.) (2012):
Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS-Verlag)

Seit knapp zwei Jahrzehnten ist die Hochschulpolitik an dem Leitbild der „autonomen Hochschule“ ausgerichtet. Ähnlich wie bei den New Public Management-Reformen der allgemeinen Staatsverwaltung erhofft sich die Politik auch im Hochschulbereich von Dezentralisierung, Ergebnisverantwortung und Kontraktmanagement mehr Effektivität und Effizienz. Der Erfolg dieses „Paradigmenwechsels“ hängt davon ab, dass Veränderungen in zwei Bereichen klug miteinander ausbalanciert werden: Es geht zum einen um die Frage, welche Rolle zukünftig die Politik selbst, also Regierung und Verwaltung, bei der Steuerung des Hochschulbereiches noch beibehalten soll, und zum anderen um die Frage, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Hochschulen die neugewonnenen Autonomieräume selbstbestimmt ausfüllen können. Je nachdem, für welches „Mischungsverhältnis“ zwischen Staat und Hochschulen man sich bei der Aufgabenzuweisung entscheidet, hat das dann Konsequenzen für die Verteilung der Entscheidungskompetenzen und der Verantwortung. Während jedoch die Frage nach der Rolle von Politik und Verwaltung in der öffentlichen Diskussion eine seltsam unterbelichtete Rolle spielt (vgl. dazu Müller et al. 2010; Zechlin 2001), steht die Frage nach der Hochschulautonomie unter dem Begriff der „unternehmerischen Universität“ im Zentrum reger, z.T. erregter und politisch aufgeheizter Diskussionen. Auch in der Ausgangshypothese der Tagung, für die dieser Beitrag verfasst worden ist, lässt sich das noch ein wenig ablesen. Der Call for Papers beginnt mit den Sätzen:

„Hochschulen sind im Wandel und befinden sich seit einigen Jahren auf dem Weg zu korporativen Akteuren. Ursprünglich war der Modus ihre Entscheidungsstrukturen zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation angesiedelt. Mittlerweile verschiebt sich dieser Modus immer mehr in Richtung Arbeitsorganisation. Einige Universitäten werben sogar damit, eine unternehmerische Hochschule zu sein“.

Als Clark 1998 den Begriff der „Entrepreneurial University“ in die Welt setzte, hatte er noch an eine Einrichtung gedacht, die selbst „etwas unternimmt“, und diesen Typus sowohl gegenüber der staatsgeleiteten wie auch gegenüber der ordinariendominierten Universität abgegrenzt. Heute wird der Begriff häufig in den Zusammenhang von Ökonomisierung und Hierarchisierung gestellt und damit negativ konnotiert (vgl. statt Vieler nur Münch 2011). In diesem Beitrag soll ihm ein Verständnis in dem ursprünglichen Sinn von Clark unterlegt werden, nach dem die Hochschulen ihre Entwicklung innerhalb eines politisch gesetzten Rahmens eigenverantwortlich gestalten und verantworten. Damit sie das als autonome Universität nicht nur „dürfen“, sondern als unternehmerische Universität auch „können“, müssen sie in der Lage sein, Entscheidungen zu treffen, mit denen sie

zwischen den gesellschaftlichen Anforderungen aus der Umwelt der Hochschulen und den wissenschaftsadäquaten Handlungslogiken ihrer Mitglieder ihren eigenständigen Charakter als Organisation behaupten. Die bloße Anpassung ihrer Innenwelt an die Außenanforderungen (das wäre die „angepasste“ Hochschule, also genau das, was von den Kritikern befürchtet wird) muss dabei genauso vermieden werden wie die schlichte Negierung der Außenanforderungen durch die nur an sich selbst interessierte Wissenschaft (die „autistische“ Hochschule oder der „Elfenbeinturm“). In beiden Fällen wäre die Hochschule nur unselbständiges Sprachrohr der einen gegenüber der anderen Seite. Worauf es demgegenüber ankommt ist, dafür zu sorgen, dass die Umwelterwartungen in der Hochschule selbstbestimmt verarbeitet und beantwortet werden und umgekehrt die Auswirkungen dieser Antworten in der Umwelt beobachtet und zurückgekoppelt werden. Die Entscheidungsprozesse bewegen sich deshalb auf einer *Mesoebene zwischen* der gesellschaftlichen Makroebene und der organisationsinternen Mikroebene. Dazu bedarf es der „Hochschule als Organisation“ (Pellert 1999) oder als „Akteur“ (Meier 2009), die somit etwas anderes ist als die Gesamtheit ihrer Mitglieder (Simon 2009; Brunson/Sahlin-Andersson 2000; Geser 1990). Rechtlich wird das in der Tatsache sichtbar, dass Hochschulen z.B. in Österreich oder Nordrhein-Westfalen als juristische Personen des Öffentlichen Rechts mit eigener Rechtspersönlichkeit ausgestattet sind. Bedeutet dies, dass sie sich damit von dem Grundmuster einer Organisation, die die Interessen ihrer Mitglieder vertritt, entfernt?

In diesem Beitrag soll die Ausgangshypothese, nach der sich die Hochschulen von einem Ausgangspunkt nahe der Interessenorganisation immer mehr in Richtung Arbeitsorganisation bewegen, unter einer spezifisch *rechtlichen* Perspektive unter die Lupe genommen werden. Auf ihre Plausibilität überprüft wird dabei nicht die mit der „unternehmerischen Hochschule“ verbundene Furcht vor ihrer Ökonomisierung, sondern die vor ihrer Hierarchisierung. Nachdem Hüther (2010) die Veränderungen in den Landeshochschulgesetzen analysiert hat, soll hier die hinter diesen Gesetzen stehende Normstruktur betrachtet werden. Sie besteht in dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit, das den Spielraum für Gesetzgebung und Verwaltung begrenzt. Aus einer genaueren Betrachtung dieses Grundrechts in seiner Interpretation durch das Bundesverfassungsgericht, so die Hoffnung, sollten sich Anhaltspunkte für oder gegen die Ausgangshypothese ergeben. Methodisch bedeutet dies, dass nicht die normative Frage der Juristen im Vordergrund steht, ob das Gericht das Grundrecht „richtig“ ausgelegt hat, sondern dass das Grundrecht als „institutionalisierte Verhaltenserwartung“ (Luhmann 1965)¹ empirisch als gegeben genommen wird, als sozialer Tatbestand, der das Handeln der Akteure beeinflusst und zu seiner Erklärung beiträgt.

Im Folgenden soll deshalb zunächst der organisationssoziologische Referenzrahmen, nämlich die Unterscheidung von Arbeits- und Interessenorganisation und ihre Bedeutung für das Verständnis von Hochschulen, kurz rekonstruiert werden (1.). Anschließend soll als Schwerpunkt dieses Beitrages die organisationsrechtliche Frage behandelt werden, welche Bedeutung der verfassungsrechtlich garantierten Wissenschaftsfreiheit für die Einordnung der Hochschule in dieser Unterscheidung zukommt (2.). Schließlich soll mit

¹ „Die Institutionalisierung der Grundrechte ist mithin, darüber darf auch die Aufnahme der Grundrechte in das Verfassungsgesetz nicht hinwegtäuschen, zunächst ein faktisches Geschehen, das wir auf seine Funktion in der modernen Sozialordnung (und also nicht allein: auf seine gemeinten normativen Sinn) hin untersuchen wollen“ (Luhmann 1965: 13).

Blick auf das Organisationsmanagement ein Fazit für die Frage gezogen werden, wie hoch die Chancen der „unternehmerischen Hochschule“ sind, in der Balance zwischen externen Anforderungen und interner Eigenlogik selbstbestimmt zu agieren, also gerade nicht - wie ihr oft unterstellt wird - zur bloßen Erfüllungsgehilfin externer Zwänge zu degenerieren. Dies geht nur durch die aktive Einbeziehung der Mitglieder in die Entscheidungsbildung, und dazu bedarf es entgegen einer weit verbreiteten Auffassung geradezu der Regelung durch Hierarchie. Die Möglichkeiten für eine in diesem Sinne selbstbestimmte Hochschule, so die abschließende These dieses Beitrags, wären dann sogar höher als in den früheren Zeiten der Gremienuniversität (3.).

I.

Der organisationssoziologische Referenzrahmen: Arbeitsorganisation und Interessenorganisation

Die Gegenüberstellung von zwei Organisationstypen und deren Bezeichnung als „Interessenorganisation“ und „Arbeitsorganisation“ ist ausführlich von Schimank (2000: 306 ff; 2001; 2002; 2003; 2007; vgl. auch Müller-Jentsch 2003: 30) herausgearbeitet worden. Danach beruhen Interessenorganisationen auf dem freiwilligen Zusammenschluss ihrer Mitglieder aus der Erkenntnis heraus, dass diese ihre Interessen gemeinsamen besser verfolgen können, als wenn jeder individuell handelt. Musterbeispiele für diesen Typus sind Parteien, Verbände oder Gewerkschaften. Sie werden gebildet, um die Interessen ihrer Mitglieder in der Politik, der Wirtschaft oder in anderen gesellschaftlichen Teilsystemen zur Geltung zu bringen, und handeln somit „eigennützig“. Da die Mitglieder selbst am besten in der Lage sind, ihre Interessen zu erkennen und zu artikulieren, wird der Modus ihrer Entscheidungsbildung „von unten her“ bestimmt. Für politische Parteien z.B. legt das Grundgesetz ausdrücklich fest, „Ihre innere Ordnung muss demokratischen Grundsätzen entsprechen“ (Art. 21 Abs. 1 S. 3 GG). Arbeitsorganisationen erbringen demgegenüber Leistungen für Interessenträger außerhalb der Organisation, sie handeln „fremdnützig“. Musterbeispiele sind wirtschaftliche Unternehmen, die ihre Leistungen oder Produkte auf dem Markt verkaufen und deshalb so herstellen müssen, dass sie die Interessen der kaufkräftigen Nachfrage befriedigen. Diese Art der Organisation beruht auf der Erkenntnis, dass ihre Produkte in einer organisierten Arbeitsteilung effizienter als in der historisch vorausgehenden handwerklichen Produktionsweise hergestellt werden können. Sie befriedigen die organisationsexternen Interessen der Marktteilnehmer aber nicht aus einer altruistischen Gesinnung oder aus Gemeinsinn heraus, sondern weil sie den Rentabilitätsinteressen ihrer Eigentümer verpflichtet sind und diese nur dadurch befriedigen können, dass sie den Ansprüchen der Märkte genügen. Ihre Fremdnützigkeit besteht somit auf zwei Stufen: Unmittelbar müssen sie den Ansprüchen ihrer Kunden genügen, mittelbar sollen sie dadurch die dahinterliegenden Interessen ihrer Eigentümer bedienen. Als Arbeitsorganisationen werden aber auch staatliche Verwaltungen wie z.B. Ministerien oder andere Behörden angesehen, die Entscheidungen nicht im Interesse ihrer Beamten, sondern für die außerhalb der Behörde stehenden Ziel- oder Anspruchsgruppen in der Gesellschaft produzieren. Weil die „Mitgliedschaft“ in einer Arbeitsorganisation nicht auf dem freiwilligen Ein- oder Austritt, sondern dem Abschluss eines Arbeitsvertrages und der damit verbundenen Dispositionsbefugnis des Arbeitgebers beruht, werden sie hierarchisch, „von oben“ her, konstituiert und geleitet. Rechtlich beruht das

bei Unternehmen auf der Dispositionsbefugnis ihrer Eigentümer („Der Eigentümer einer Sache kann, soweit nicht das Gesetz oder Rechte Dritter entgegenstehen, mit der Sache nach Belieben verfahren und andere von jeder Einwirkung ausschließen“, § 903 S. 1 BGB), bei der öffentlichen Verwaltung auf der „Herrschaft des Gesetzes“ („Die Gesetzgebung ist an die verfassungsmäßige Ordnung, die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung sind an Gesetz und Recht gebunden“, Art. 20 Abs. 3 GG).

In diesem Sinne lassen sich schon Universitäten, erst recht aber alle anderen Einrichtungen des tertiären Bildungssektors, die heute unter dem Begriff „Hochschule“ zusammengefasst werden², offenbar nicht als reine Interessenorganisation verstehen. Auch wenn sie über das ihre Willensbildung prägende Recht der Selbstverwaltung verfügen, beruhen sie doch nicht auf einem freiwilligen Zusammenschluss ihrer Mitglieder und deren gemeinsamen Interessen, Wissenschaft und ihre Lehre zu betreiben. Vielmehr werden sie durch staatliche oder private Träger zu dem Zweck errichtet, Wissenschaft und ihre Lehre zu betreiben. Schon die mit dem Namen Humboldt verbundene Reform des preußischen Bildungswesens ist, ebenso wie die begleitenden Stein - Hardenbergschen Verwaltungsreformen, stark aus dem Interesse des preußischen Staates heraus erklärbar, nach den Niederlagen gegen die napoleonische Armee zu einer umfassenden Modernisierung von Staat und Gesellschaft zu gelangen³. Hochschulen lassen sich aber offenbar auch nicht als Arbeitsorganisationen mit der Willensbildung „von oben“ begreifen. Sie können nicht zentral über den Modus der Hierarchie „durchregiert“ werden, nicht nur aus Rechtsgründen, wie wir sehen werden, sondern auch, weil ihre Leistungsfähigkeit als lose gekoppelte „Expertenorganisationen“ in besonderer Weise von der Motivation und dem Wissen ihrer Mitglieder abhängt, auf das die Organisation selbst keinen direkten Zugriff hat.

Schimank (2000: 316, FN 25) betont bei der Gegenüberstellung von Arbeits- und Interessenorganisation, dass es sich um „analytisch reine Typen“ handelt und in der Realität „Mischformen“ vorkommen. Auch Scharpf (2000: 106) weist für die ähnliche Unterscheidung zwischen kollektiven und korporativen Akteuren darauf hin, dass sie „analytischer Art ist und Zwischenformen empirisch recht häufig vorkommen“. Bei Hochschulen handelt es sich offenbar um derartige Mischformen. Ihre Position „zwischen“ Interessenorganisation und Arbeitsorganisation gilt es nunmehr im Lichte der verfassungsrechtlich garantierten Wissenschaftsfreiheit näher zu bestimmen.

II.

Die organisationsrechtliche Bedeutung der Wissenschaftsfreiheit

Formale Entscheidungsstrukturen werden durch Rechtsvorschriften geregelt. Für Aktiengesellschaften z.B. regelt das AktG das Zusammenspiel von Hauptversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand, für Vereine sind die Beziehungen zwischen Mitgliederversamm-

² Eine weitere Ausdifferenzierung, etwa zwischen Universitäten und Fachhochschulen, unterbleibt hier. Sie würde aber wegen der unterschiedlichen Gewichtung von Forschung und Lehre in den einzelnen Hochschultypen vermutlich auch zu einer unterschiedlichen Positionierung zwischen Interessen und Arbeitsorganisation führen. So wird z.B. die Expertenorganisation Schule (vgl. Grossmann 1997) allgemein als Arbeitsorganisationen betrachtet

³ Die Berliner Universität „hatte weder Satzungsautonomie noch echte Selbstverwaltung; erst 1838 wurde ihr wenigstens das Vorschlagsrecht für Berufungen gewährt“ (BVerfG 35, 118). Dieser Zustand hat sich lange gehalten: Noch im Jahr 1977 konnte der Bayerische Kultusminister gegen die Voten der Gremien der Universität Würzburg Lothar Bossle auf den dortigen Lehrstuhl für Soziologie berufen.

lung und Vorstand im BGB geregelt. Für Hochschulen werden solche Regelungen in den Hochschulgesetzen getroffen und durch die NPM-Reformen verändert. Hüther (2010)⁴ kommt bei seiner „Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen“ zu dem Ergebnis, dass die gesetzliche Umsetzung der Reform durch eine große Unterschiedlichkeit geprägt ist. Das liegt zum einen an der Komplexität der Materie, schließlich geht es nicht nur um die Wahl, Abwahl und Zusammensetzung der Organe, sondern auch um eine Fülle von Rechten und Pflichten zu wechselseitiger Mitwirkung und Information. Das liegt aber auch an unterschiedlichen politischen Auffassungen in den Länderparlamenten über die Rolle des Staates, ohne die das Machtgefüge in einer Hochschule nicht erfasst werden kann.

Über diese Unterschiede hinweg existiert mit der verfassungsrechtlichen Garantie der Wissenschaftsfreiheit (Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG: „Wissenschaft und Kunst, Forschung und Lehre sind frei. Die Freiheit der Lehre entbindet nicht von der Treue zur Verfassung“) ein normatives Muster, das die Gesetzgebung anleitet und ihr Grenzen setzt. Es wird letztlich in der Rechtsprechung des BVerfG konkretisiert und verbindlich gemacht. In ihr hatte sich das Gericht, beginnend mit der Entscheidung zur Zulässigkeit der „Gruppenuniversität“, immer wieder mit der Frage zu beschäftigen, die im Zentrum dieses Beitrags steht, nämlich den Einflusschancen von „Staat“ und „Mitgliedern“ auf die Hochschule und den sich darin ausdrückenden Interessen. Gerade in jüngster Zeit sind im Lichte der dabei entwickelten Prinzipien einzelne Bestimmungen aus den Hochschulgesetzen überprüft und bewertet worden, so z.B. die Festlegung von Evaluationskriterien nach dem brandenburgischen HochschulG (BVerfG 2004), die Mitwirkungs- und Kontrollrechte des Fakultätsrates bei der Mittelbewirtschaftung im hamburgischen HochschulG (BVerfG 2010) oder – durch das Bundesverwaltungsgericht (BVerwG 2009) - die Rolle des Senats bei der Besetzung des Präsidiums und des Stiftungsrates der niedersächsischen Stiftungshochschulen. Die genauere Erfassung dieser Prinzipien kann dazu beitragen, auch die Position der Universität „zwischen“ den beiden Organisationstypen genauer einzuordnen.

1. Die „demokratische Gruppenuniversität“

Die Grundlinien seiner Argumentation zur Wissenschaftsfreiheit hat das BVerfG (BVerfG 1973) in seinem Urteil aus dem Jahr 1973 zu der „Gruppenuniversität“ entwickelt und bis heute beibehalten. Es ging damals von Anfang an auch um die (Macht)frage „Wem gehört die Universität?“. Bis dahin hatten sich die Ordinarien als „Eigentümer“ fühlen dürfen. Sie regelten die gemeinschaftlichen Angelegenheiten durch autonome Satzungen, die in den von ihnen bestimmten Gremien beschlossen und durch die Ministerien lediglich genehmigt wurden. Gesetze über die Hochschulen waren erst allmählich entstanden und hatten lediglich einen geringen Regelungsgehalt. Vorreiter waren Hessen (1966) und Baden-Württemberg (1968), die meisten weiteren Länder folgten Anfang der 1970er Jahre (Bartz 2007: 159). Noch in den 1960er Jahren hatten die Professoren unter einer historisch fragwürdigen Berufung auf Humboldt (Bartz 2005; Jarausach 1999; Paletschek 2002) Versuche einer staatlichen Hochschulplanung zurückweisen und eine Art „genossenschaftlichen“ Charakter⁵ der Universität propagieren können. Nun war eine neue Si-

⁴ Hüther (2010) unterscheidet zwischen drei Ebenen, nämlich dem politischen Diskurs, der gesetzgeberischen Umsetzung und den tatsächlichen Praktiken der Organisation Universität. Die dritte Ebene wird uns unter III näher beschäftigen, die erste Ebene ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

⁵ Die mittelalterliche Universität lässt sich als „genossenschaftlicher“ (Lundgren 1992: 54; vgl. auch von Wisel 2007: 41 f., 53 ff., der auf den Fortbestand dieses Verständnisses als Selbstbeschreibung der Organisa-

tuation entstanden, weil das Land Niedersachsen mittels eines Gesetzes eine Entscheidungsstruktur implementieren wollte, in der auch die Studierenden, der wissenschaftliche Nachwuchs und das Verwaltungspersonal an der Willensbildung beteiligt werden sollte. Der Staat trat als „Eigentümer“ auf, denn er nahm in Anspruch, darüber zu entscheiden, wer Mitglied werden und die damit verbundenen Mitwirkungsrechte innehaben durfte und wer nicht. Da ihm dabei durch die Wissenschaftsfreiheit Grenzen gesetzt sind, kam es auf die Bedeutung dieses Grundrechts an.

a) Grundrechte als Abwehrrecht

Ausgangspunkt der Argumentation ist die klassische liberale Auffassung von Grundrechten als Abwehrrechten, mit denen der einzelne Bürger „Eingriffe“ des Staates in seine Freiheitssphäre zurückweisen kann. In diesem individualistischen Verständnis schützen Grundrechte „subjektive“ Rechte, bei denen zu klären ist, wem sie zustehen und welche Freiheiträume durch sie geschützt sind. *Personell* steht dem Urteil zufolge die Freiheit der Wissenschaft „jedem zu, der wissenschaftlich tätig ist oder tätig werden will“ (BVerfG 1973: 112), also auch Nichtordinarien und Studierenden. *Sachlich* fallen in den geschützten Freiheitsraum „vor allem die auf wissenschaftlicher Eigengesetzlichkeit beruhenden Prozesse, Verhaltensweisen und Entscheidungen bei dem Auffinden von Erkenntnissen, ihrer Deutung und Weitergabe.“

Zwar zitiert das Gericht Wilhelm von Humboldt, demzufolge Forschung und Lehre in dem „Bemühen um Wahrheit als ‚etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes‘“ bestehe, durch die Wissenschaftsfreiheit sei aber „nicht eine bestimmte Auffassung von Wissenschaft oder Wissenschaftstheorie“, sondern alles geschützt, „was nach Inhalt und Form als ernsthafter planmäßiger Versuch zur Ermittlung der Wahrheit anzusehen ist“⁶ (BVerfG 1973: 113). Dabei „umfasst die Freiheit der Forschung insbesondere die Fragestellung und die Grundsätze der Methodik sowie die Bewertung des Forschungsergebnisses und seine Verbreitung; die Freiheit der Lehre insbesondere deren Inhalt, den methodischen Ansatz und das Recht auf Äußern von wissenschaftlichen Lehrmeinungen“ (BVerfG 1973: 113 f.).

b) Grundrechts als Organisationsrecht

Dieser Gedanke wird nun über den individuellen Schutz der „wissenschaftlich Tätigen“ hinaus weiterentwickelt zu einem Verständnis von Grundrechten als „objektiver Wertordnung“. Diese schließe „das Entstehen des Staates, der sich als Kulturstaat versteht, für die Idee einer freien Wissenschaft und seine Mitwirkung an ihrer Verwirklichung ein“ (BVerfG 1973: 114). Es geht deshalb nicht lediglich „negativ“ um die Abwehr staatlicher „Eingriffe“ in die Freiheit der individuellen Wissenschaftler, etwa in der Form von Ge- oder Verboten bestimmter Lehrmeinungen oder Forschungen, sondern darüber hinaus um eine „positive“ Gestaltungsaufgabe des Staates. Da die Wissenschaftsfreiheit heute überwiegend in Institutionen wahrgenommen wird - anders als die ebenfalls in Art. 5 GG

tion hinweist) Zusammenschluss der Lehrer und Studenten („universitas“ als „Gesamtheit“, „Gemeinschaft“) verstehen, der durch kaiserliche oder päpstliche „Privilegien“ gegenüber den Städten oder Bischöfen geschützt und ermöglicht wurde. Auf die heutige Zeit übertragen handelte es sich dann um eine „lose Assoziation hervorragender Wissenschaftler, die Ihre Fähigkeiten der Hochschule im Gegenzug gegen die Ausstattung mit ausreichenden Ressourcen zur Verfügung stellen“ (Gross 2002: 311).

⁶ In ähnlicher Weise wie hier für die Wissenschaft hat das BVerfG einen „strukturellen Kunstbegriff“ entwickelt, nachdem das Reichsgericht noch den idealistischen Kunstbegriff zum Maßstab erklärt hatte, demzufolge Kunst als „die interessenlose Freude am Schönen“ (RGSt 24, 365) zu verstehen sei.

geregelt Kunstfreiheit, die durch Autoren, Karikaturisten, bildende Künstler u.a. immer noch weitgehend individuell wahrgenommen werden kann⁷, aber ähnlich wie die in demselben Grundgesetzartikel geregelte Rundfunkfreiheit (auf dieser Parallele beruhen Teile der Überlegung von Ladeur 2005: 757) - muss sie freiheitssichernd organisiert sein.

„Das bedeutet, dass er (der Staat, LZ) funktionsfähige Institutionen für einen freien Wissenschaftsbetrieb zur Verfügung zu stellen hat. Diesem Gebot kommt deswegen besonders Bedeutung zu, weil ohne eine geeignete Organisation und ohne entsprechende finanzielle Mittel, über die im wesentlichen nur noch der Staat verfügt, heute in weiten Bereiche der Wissenschaften, insbesondere der Naturwissenschaften, keine unabhängige Forschung und wissenschaftliche Lehre mehr betrieben werden kann“ (BVerfG 1973: 114 f.).

Das Gericht hat damit von einem *Individualrecht* eine Brücke zu der *organisatorischen* Ausprägung der Universität als einer Institution⁸ geschlagen, was umso konsequenter ist, als in Art. 5 GG nicht „der Wissenschaftler“, sondern „die Wissenschaft“ für frei erklärt wird. Die „Freiheit vom Staat“ wird durch den Gedanken der „Freiheit durch den Staat“ ergänzt. Wir bewegen uns damit, wie in der Einleitung dieses Artikels dargelegt, in Richtung „Mesoebene“ zwischen den Mitgliedern und der Umwelt der Organisation. Das muss allerdings nicht unbedingt als Interpretation in Richtung Arbeitsorganisation gedeutet werden. Auch Interessenorganisationen müssen sich als Organisation gegenüber ihren Mitgliedern abgrenzen, da sie die Gesamtinteressen und nicht die Summe der Einzelinteressen vertreten (wenn man so will, die Rousseau'sche „volonté générale“, nicht die „volonté des tous“).

c) Funktionen für die berufliche Praxis

Könnte man bis hierher noch die Universität als eine Art „lose gekoppelter Interessenorganisation“ verstehen, lässt sich ein solches Verständnis mit dem dritten Gedankenschritt des Gerichts nicht mehr in Übereinstimmung bringen. Auch wenn die Freiheit der einzelnen Wissenschaftler als Ausgangspunkt bestehen bleibt, geht es doch darüber hinaus auch um „die anderen schutzwürdigen Interessen und Bedürfnisse (...), zu deren Befriedigung die Hochschule ebenfalls berufen ist“ (BVerfG 1973: 121). Der Staat muss deshalb durch seine Gesetzgebung zum einen die „Interessen der verschiedenen Hochschulangehörigen, der Wissenschaftler, ihrer Mitarbeiter und der Studenten sowie der übrigen Bediensteten miteinander“ (BVerfG 1973: 122) abstimmen und koordinieren. Er muss aber zum anderen auch Funktionen berücksichtigen, die die Hochschule für ihr gesellschaftliches Umfeld, insbesondere die „berufliche Praxis“ (BVerfG 1973: 121) erbringt:

„Insoweit ist die Universität nicht nur der Raum für die sich in wissenschaftlicher Eigengesetzlichkeit vollziehenden einzelnen Forschungs- und Bildungsprozesse, sondern Gegenstand und Mittel einer öffentlich kontrollierten Bildungs- und Forschungspolitik. Bei der Ausgestaltung der ‚Wissenschaftsorganisation‘ in der Universität muss diesen verschiedenartigen Funktionen Rechnung getragen werden“ (BVerfG 1973: 121 f.).

Der individualrechtliche Ausgangspunkt, der den Gedanken an eine Interessenorganisation nahelegen könnte, wird, nachdem er durch das organisationale Grundrechtsver-

⁷ Sofern sie in organisierter Form ausgeübt wird wie in Theatern oder Staatsorchestern ergeben sich allerdings interessante Parallelen zu dem hier diskutierten Fragenkreis.

⁸ „Das Grundrecht bedeutet vor allem die angemessene Rechtsstellung einer großen öffentlichen Institution“ (Smend 1928: 109). Ob es sich deshalb auch um „das Grundrecht der deutschen Universität“ handelt, wie Smend (1928: 103, 118) formuliert, hat das BVerfG offengelassen (S. 116).

ständnis entpersonalisiert worden ist, in diesem dritten Schritt für Funktionen in der Umwelt der Universität relativiert, deren Belange durch die Politik in die Entscheidungsstruktur der Universität „eingeschrieben“ werden⁹. Diese starke Rolle des Gesetzgebers beruht darauf, dass die „Mitgliederinteressen“ nicht homogen sind – Lehre und Forschung folgen unterschiedlichen Eigengesetzlichkeiten¹⁰ – , der Mitgliederbegriff über die Wissenschaft hinaus ausgeweitet worden ist¹¹ und den Belangen der beruflichen Praxis ein legitimer Platz in der Organisation zugewiesen wird.

Die „Machtfrage“ war also einerseits geklärt: Weder „das überlieferte Strukturmodell der deutschen Universität“ noch „überhaupt eine bestimmte Organisationsform des Wissenschaftsbetriebes an den Hochschulen“ ist verbindlich (Leitsatz Nr.4), sondern der Staat ist in der Organisationsgestaltung frei, solange die Universität als „funktionsfähige Institution für einen freien Wissenschaftsbetrieb“ agieren kann. Die tradierte Vorstellung von den Professoren als „Eigentümern“ der Universität wird allerdings nicht völlig über Bord geworfen: Die Gruppenuniversität ist immer noch eine Gremienuniversität, und in deren Selbstverwaltungsorganen sollen die Professoren, abgestuft nach Gegenstand der Entscheidung, den „maßgebenden“ oder „ausschlaggebenden“ Einfluss haben¹². Festzuhalten bleibt aber, dass die Zurückweisung der unter Professorenkreisen vorhandenen *Illusion* von der Mitgliederorganisation – und dementsprechend die Organisationsgestaltung durch staatliche Gesetze und nicht durch autonome Satzung – mit dem Siegeszug der Gremienuniversität einsetzte.

2. Die Managementuniversität

Diese aus den 70er und 80er Jahren stammende Linie hat das BVerfG auch in jüngster Zeit gegenüber dem „Managementmodells“ oder der „unternehmerischen Universität“ beibehalten und konkretisiert. In seiner Entscheidung zum Hochschulgesetz des Landes Brandenburg im Jahre 2004 (BVerfG 2004) hat es sich mit der Frage beschäftigt, ob durch die gestärkte Entscheidungskompetenz der Leitungsorgane und die damit einher-

⁹ Der Sache nach handelt es sich um ein allgemeines Merkmal von Organisationen, in dem sich ausdrückt, dass sie Leistungen für ihre Umwelt erbringen. So regeln z.B. auch bei einer Aktiengesellschaft nicht nur die Eigentümer die Entscheidungsstruktur durch Satzung, sondern der Gesetzgeber, weil auch andere Interessen des Geschäftsverkehrs, z.B. solche der Gläubiger, zu berücksichtigen sind.

¹⁰ Vgl. dazu Stichweh (2005: 123): „Die auffälligste Besonderheit der Universität als Organisation besteht darin, dass diese Organisation gleichgewichtig an zwei Funktionssystemen der modernen Gesellschaft partizipiert: am Erziehungssystem und am Wissenschaftssystem“, während Müller-Jentsch (2003:32) betont „Organisationen können mit je spezifischen Leistungen für verschiedene Teilsysteme zwischen diesen und ihren Funktionen vermitteln, zumal viele Organisationen zugleich zwei oder mehreren Teilsystemen angehören (z.B. (...) die Universität den Teilsystemen der Erziehung und der Wissenschaft)“.

¹¹ Die Interessen der „übrigen Bediensteten“ werden also nicht nur (was für eine Arbeitsorganisation typisch ist) über Personalvertretungsgesetze, sondern auch (was für eine Mitgliedsorganisation typisch ist) über die Zusammensetzung der die Willensbildung bestimmenden Gremien integriert. Das geht allerdings nur um den Preis einer Ausweitung des Mitgliedsbegriffes über die „wissenschaftlich Tätigen“ hinaus. Mit dem soziologischen Verständnis der „Interessenorganisation“, in dem üblicherweise zwischen „Personal“ und „Mitglied“ unterschieden wird, ist das nicht kompatibel (Müller-Jentsch 2003:27). Zu den rechtswissenschaftlichen Implikationen vgl. den – wegen der ihm eigenen polemischen Ausdrucksweise amüsant zu lesenden – Beitrag von Leuze, der von der „Unhaltbarkeit der die Mitbestimmung der nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter bejahenden Argumentation des BVerfG“ spricht und dem Gericht vorwirft, „den ohnehin schon völlig abgenutzten Begriff ‚Mitglied einer Hochschulkörperschaft‘ noch vollends entwertet“ zu haben (Leuze 1996: 877 f.). Interessant auch die Bemerkung Münchs, der für die unternehmerische Universität beklagt „Die Verwaltung ist nicht länger Diener der Professoren, sondern operatives Kontrollorgan der Universitätsleitung“ (Münch 2011: 73).

¹² Was in dem Sondervotum der Richter Simon und Rupp – v. Brünneck (S. 148 ff.) wegen der Detailliertheit der Vorgaben für die Politik und in den reformorientierten Teilen der damaligen Diskussion zusätzlich wegen der Dominanz der Professorengruppe kritisiert wurde. Demgegenüber hält Ladeur (2005: 757) die Abstufung selbst – m.E. zu Recht – für plausibel.

gehende relative Schwächung der Selbstverwaltungsgremien die Wissenschaftsfreiheit verletzt werde. Wissenschaft wird objektivrechtlich als ein „von Fremdbestimmung freier Bereich autonomer Verantwortung“ verstanden, dem „der Gedanke zu Grunde (liegt), dass eine von gesellschaftlichen Nützlichkeits- und politischen Zweckmäßigkeitvorstellungen freie Wissenschaft Staat und Gesellschaft im Ergebnis am besten dient“ (BVerfG 2004: 155)¹³. Die Teilhabe der individuellen Grundrechtsträger an der Organisation des Wissenschaftsbetriebes sei zwar zur Sicherung der Wissenschaftsadäquanz der Entscheidungsbildung erforderlich. Darin liege aber

„kein Selbstzweck. Vielmehr dient sie dem Schutz vor wissenschaftsinadäquaten Entscheidungen und ist folglich nur im dafür erforderlichen Umfang grundrechtlich garantiert. Die Garantie ist für jeden Wissenschaftler auf solche hochschulorganisatorischen Entscheidungen beschränkt, die seine eigene Freiheit, zu forschen und zu lehren, gefährden können“ (BVerfG 2004: 156).

Das zieht Folgen für die Organisation der Hochschule nach sich. Bei ihr dürfe nämlich der Gesetzgeber nicht nur „neue Modelle und Steuerungstechniken entwickeln und erproben“, er sei „sogar verpflichtet, bisherige Organisationsformen kritisch zu beobachten und zeitgemäß zu reformieren“ (159). Für diese Aufgabe – und damit wird der Unterschied zu einem individualrechtlichen Verständnis akzentuiert - sei er „besser geeignet als die an speziellen Interessen orientierten Träger der Wissenschaftsfreiheit“ (159)¹⁴. Aus diesem Grunde müsse die Hochschulorganisation auch

„nicht in jedem Fall im Sinne der herkömmlichen Selbstverwaltung erfolgen. Auch hochschulexterne Institutionen können dazu beitragen, einerseits staatliche Steuerung wissenschaftsfreiheitssichernd zu begrenzen und andererseits der Gefahr der Verfestigung von status quo-Interessen bei reiner Selbstverwaltung zu begegnen“ ((BVerfG 2004: 160).

Auf die Gretchenfrage, wann denn nun der Gesetzgeber die auch ihm gezogenen Grenzen für seine Reformen überschreitet, indem er die Wissenschaftsfreiheit tangiert, antwortet das Gericht mit einer zunächst abstrakt bleibenden Formulierung. Es sei „darauf abzustellen, ob durch diese Normen die freie wissenschaftliche Betätigung und Aufgabenerfüllung strukturell gefährdet“ ((BVerfG 2004: 158) werde. Entscheidend sei nicht die jeweils einzelne Regelung, sondern das „hochschulorganisatorische Gesamtgefüge mit seinen unterschiedlichen Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten“ ((BVerfG 2004: 158). Neue Leitungsorgane wie z.B. ein Hochschulrat oder stärkere Entscheidungskompetenzen für Rektorate und Dekanate sind nicht per se wissenschaftsfeindlich, sondern es komme auf die Teilhabe der wissenschaftlich Tätigen durch „direkte oder repräsentative Beteiligung an Entscheidungen, eine unmittelbare oder mittelbare Einflussnahme, Entscheidungs-, Veto-, Mitwirkungs- oder Anhörungsrechte, Aufsichts-, Informations- oder Kontrollrechte“ ((BVerfG 2004: 160) an. Da nach dem brandenburgischen Hochschulgesetz der „Senat als mit Hochschullehrermehrheit besetztes Kollegialorgan“ ((BVerfG 2004: 188) die von dem Landeshochschulrat vorgeschlagene Hochschulleitung wählen

¹³ Nach Humboldt selbst muss der Staat von den Universitäten „nichts fordern, was sich unmittelbar und geradezu auf ihn bezieht, sondern die innere Überzeugung hegen, dass, wenn sie ihren Endzweck erreichen, sie auch seine Zwecke und zwar von einem viel höheren Gesichtspunkt aus erfüllen“ (hier zitiert nach Lundgren (1992: 58). Eine solche Universität ist mitnichten von „fremdem“, außerhalb ihrer Mitglieder zu verortenden Zwecken gelöst.

¹⁴ Diese Bemerkung des Gerichts hat dem Berichterstatter Richter Bryde in der Zeitschrift des Deutschen Hochschulverbandes die Qualifizierung als „Alt-68er“ eingetragen (Hillgruber 2011: 288). Es menschtelt halt auch in der abstrakten Welt der Rechtsdogmatik!

und abwählen kann, betrachtet das Gericht die größere Entscheidungsmacht der Hochschulleitung als im Lichte der Wissenschaftsfreiheit ausreichend legitimiert.

Dieser Gedanke der „strukturellen Gefährdung“ hat sich jedoch – entgegen dem zunächst entstandenen Eindruck - nicht als Freibrief für die Politik erwiesen. Das wurde in der Entscheidung zu dem Hamburgischen Hochschulgesetz aus dem Jahr 2010 (BVerfG 2010) deutlich, in der es um die Macht des Dekans als eines „monokratischen Organs“ ging.

„Auch wenn die einzelnen Kompetenzen von Leitungsorganen für sich genommen noch als verfassungsgemäß beurteilt werden können und der Einfluss der Hochschullehrer auf die Kreation der Leitungsorgane gesichert ist, kann das organisatorische Gesamtgefüge insgesamt verfassungswidrig sein. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn dem Leitungsorgan substantielle personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse im wissenschaftsrelevanten Bereich zugewiesen werden, dem mit Hochschullehrern besetzten Gremium im Verhältnis hierzu jedoch kaum Kompetenzen und auch keine maßgeblichen Mitwirkungs- und Kontrollrechte verbleiben. 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: 95).

In beiden Entscheidungen ging es um eine Stärkung der monokratischen Leitungsorgane (Präsident und Dekan). Das brandenburgische Gesetz hat die erhöhte Entscheidungskompetenz der Leitungsorgane durch Aufsichts- und Informationsrechte sowie die Regelungen über die Wahl und Abwahl in einem System von „checks and balances“ (Knopp 2009: 22, 26) austariert und damit ein nach Auffassung des Gerichts freiheitssicherndes Gesamtgefüge geschaffen. Demgegenüber werden in dem Hamburgischen Hochschulgesetz substantielle Entscheidungsrechte des Dekans über die Finanzen und Stellen (die „für sich genommen“ unproblematisch sein könnten) gerade nicht durch korrespondierende Mitwirkungs-, Kontroll- oder Wahl- und Abwahlrechte des Fakultätsrates ausbalanciert. Ein solches „Gesamtgefüge“ genügt den geschilderten Anforderungen des BVerfG nicht, so dass diese Bestimmungen als verfassungswidrig aufgehoben wurden¹⁵.

3. Zwischenfazit

Ließ sich bei der Entscheidung zu der Gruppenuniversität ein Verständnis der Universität als mitgliedsbasierte Interessenorganisation ausschließen, so lässt sich nach den Entscheidungen zur „Managementuniversität“ ein Verständnis als Top Down gesteuerte Arbeitsorganisation ausschließen. Der starke Einfluss der Mitglieder – und infolge der Zusammensetzung der Gremien insbesondere der Professoren – auf die Wahl und Abwahl der Leitungsorgane ist mit den Grundlagen einer hierarchisch geführten Arbeitsorganisation nur schwer in Einklang zu bringen. Mit dem Abstellen auf „funktionsfähige In-

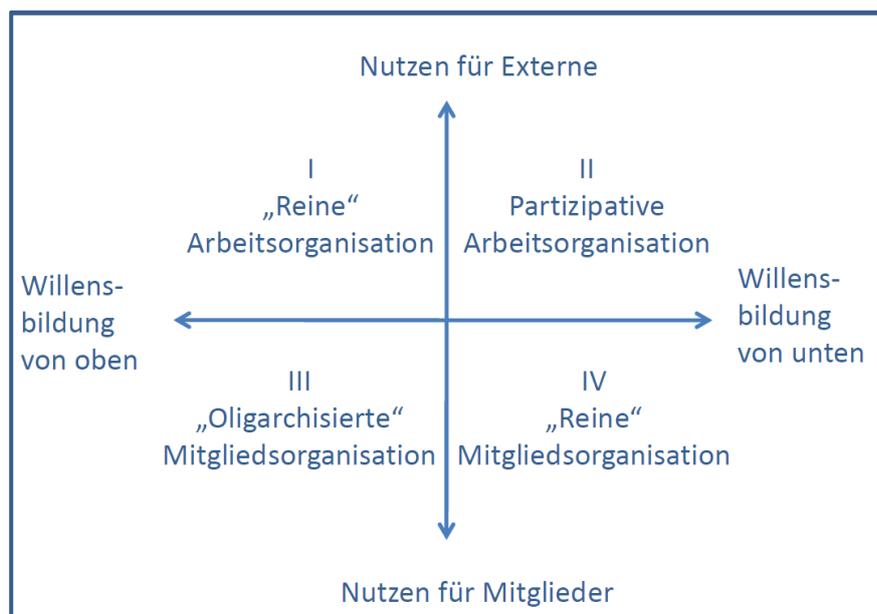
¹⁵ Sehr weitgehend argumentiert das BVerfG in seiner Entscheidung zum niedersächsischen Stiftungsmodell (siehe oben FN 11), in der es durch „verfassungskonforme Auslegung“ dem mehrheitlich mit Hochschullehrern besetzten Senat einen „ausschlaggebenden Einfluss“ bei der Besetzung des Stiftungsrates und des Präsidiums zuweist, obwohl in dem Gesetzestext bei dem Stiftungsrat nur von einem „Einvernehmen“ mit und bei dem Präsidium nur von einem „Vorschlag“ des Senats die Rede ist.

stitutionen für einen freien Wissenschaftsbetrieb“, „organisatorisches Gesamtgefüge“ und „strukturelle Gefährdung“ hat das BVerfG die Wissenschaftsfreiheit eher in einer Weise interpretiert, die dem von Luhmann vorgeschlagenen Verständnis von „Grundrechten als Institution“ nahe kommt. Danach wäre die durch Grundrechte garantierte individuelle Autonomie nicht als der Verfolgung persönlicher Interessen, sondern der Durchsetzung der Funktionslogiken von gesellschaftlichen Teilbereichen dienend anzusehen, auf die sie jeweils bezogen sind. Diese funktionale Logik, die Freiheit als Mittel zur Erreichung eines außerhalb ihrer selbst liegenden Zweckes betrachtet, lässt sich mit der Unterscheidung von fremdbestimmter Arbeits- und selbstbestimmter Interessenorganisation nicht recht in Verbindung bringen¹⁶. Am ehesten ließe sich sagen, dass sie weder dem einen *noch* dem anderen Typus entspricht.

III.

Das Management der unternehmerischen Hochschule

Bislang hatten wir die Unterscheidung im Wesentlichen entlang der Frage getroffen, ob die Organisation die Interessen ihrer Mitglieder oder die Interessen externer Träger verfolgt, und dem dann jeweils einen internen Entscheidungsmodus „von unten“ oder „von oben“ zugeordnet. Auf diese Weise kommt man zu einem Kontinuum, auf dem man Einordnungen vornehmen kann. Das ist jedoch eine recht eindimensionale Perspektive, die zudem, wie die Analyse der Wissenschaftsfreiheit ergeben hat, für unsere Fragestellung wenig brauchbar zu sein scheint. Ein breiteres Spektrum entsteht, wenn man die beiden Fragen nach den Interessen und dem Entscheidungsmodus entkoppelt. Auf diese Weise kommt man zu zwei Achsen, nämlich einer „Interessensachse“ und einer „Willensbildungsachse“. Im Ergebnis entsteht eine Matrix mit vier Typen von Organisationen (Abbildung 1).



¹⁶ Vgl. dazu auch Geser 1990: 401: „Wer davon ausgeht, dass sich im Handeln einer Gewerkschaft ausschließlich der Wille ihrer Mitgliedermehrheit artikuliert, Industrieunternehmen rein als Instrumente der Kapitalreproduktion im Interesse der herrschenden Kapitalistenklasse fungieren und dass medizinische Kliniken getreulich das Wertesystem der sie dominierenden Ärztesprofession widerspiegeln, der wird sich durch die Herausbildung formaler Organisationsstrukturen nicht beeinflussen lassen“

Abbildung 1

Zweckbindung und Willensbildung

Typus I ist in seinen Zwecken auf die Interessen externer Eigentümer verpflichtet und wird durch diese auch in dem Modus seiner internen Willensbildung bestimmt. Es handelt sich um die „analytisch reine“ Arbeitsorganisation. Typus IV ist demgegenüber die „analytisch reine“ Form der Interessenorganisation. In ihr haben sich Mitglieder zur gemeinsamen Verfolgung ihrer Interessen zusammengeschlossen und bestimmen deshalb auch die Willensbildung der Organisation. Typus II handelt zwar zur Verfolgung ihm vorgegebener Zwecke, soll aber selbst über die Art und Weise bestimmen, in der diese Zwecke verfolgt werden. Nennen wir ihn „partizipative“ Arbeitsorganisation, in der aus Gründen der Effizienzsteigerung starke Elemente innerorganisatorischer Demokratie verankert sind. Wir finden ihn unter Experten- und Wissensorganisationen wie z.B. Lektorenverlagen, Werbeagenturen oder Anwaltssozietäten, ihnen lassen sich aber auch selbstverwaltete Unternehmen¹⁷, Rundfunkanstalten oder die Justiz zuordnen. Ihnen allen sind ihre Zwecke vorgegeben, sie verfügen aber über eine große Unabhängigkeit bei der Bestimmung der Art und Weise, in der die Zwecke verfolgt werden. Typ III ist demgegenüber eine Interessenorganisation, die sich Zwängen und Erwartungen aus ihrer Umwelt ausgesetzt sieht, denen sie mit dem bisherigen „basisdemokratischen“ Ansatz der Willensbildung nicht mehr begegnen kann. Parteien oder Gewerkschaften z.B. müssen sich im Rampenlicht medial vermittelter Wahrnehmungen oder in Tarifauseinandersetzungen als handlungsfähig erweisen und bilden deshalb stärkere „Top down“ Elemente in ihrer Entscheidungsstruktur heraus. Diese Entwicklung ist schon 1911 von Robert Michels in seiner „Soziologie des Parteienwesens“ als das „eherne Gesetz der Oligarchie“ bezeichnet worden.

a) Die Interessenachse

In einer solchen Matrix lässt sich die Universität auf der „Interessenachse“ klar und eindeutig als Arbeitsorganisation einordnen. Ebenso wenig wie das Gerichtswesen aus dem Interesse heraus geschaffen worden ist, den Richtern das Rechtsprechen zu ermöglichen, oder Rundfunkanstalten dazu dienen, Redakteuren die Verbreitung ihrer Meinungen zu ermöglichen, liegt der Daseinszweck von Universitäten in dem Interesse ihrer Mitglieder an wissenschaftlicher Tätigkeit begründet. Sie dient *gesellschaftlichen* Interessen, nicht Mitgliederinteressen, von einer „Zwischenposition“ kann keine Rede sein. Überhaupt erscheint fraglich, ob sich auf dieser Achse ein echtes Kontinuum bilden lässt. Solange man nämlich auf die Interessenbasis abstellt, dürfte es im Konfliktfall zwischen Gesellschaft und Mitglied nur ein „entweder – oder“, aber keine Zwischenformen geben, daran ändern auch partizipative Managementmethoden nichts (so mit Recht v. Alemann: 2010: 167 in der Kritik allzu optimistischer Vorstellungen von „innerorganisatorischer Demokratie“, wie sie von Naschold vertreten wurden).

¹⁷ Selbstverwaltete Betriebe werden von Schimank als Arbeitsorganisationen angesehen, die „stark ‚von unten‘ mitgetragen“ werden (2000: 316 FN 25), oder als „noch kompliziertere Mischtypen“ (2002: FN 11) bezeichnet. Sie begegnen uns sowohl als erwerbswirtschaftliche Unternehmen (z.B. die Tageszeitung taz) wie auch als öffentlichen Zwecken dienende Verwaltungen (z.B. die Institutionen der deutschen Sozialversicherung).

b) Die Willensbildungsachse

Demgegenüber handelt es sich bei der „Willensbildungsachse“ um ein echtes Kontinuum, das man sich bildlich als einen Regler vorstellen kann, der mehr nach links oder rechts verschoben wird. Auf ihm gibt es nach links hin gegenüber dem Trend zur „Willensbildung von oben“ ein klares „Stoppzeichen“, das in dem Urteil des BVerfG zu dem hamburgischen Hochschulgesetz zum Ausdruck kommt. *Je stärker* die Entscheidungsmacht der Leitungsorgane ist, *desto stärker* muss in dem „Gesamtgefüge“ der Einfluss der durch die Wissenschaftler bestimmten Kollegialorgane auf die Leitungsorgane sein. Eine reine Top Down Universität wäre mit dem Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit nicht vereinbar. Wie der verfassungsgerichtlich offengelassene Handlungsspielraum bis zu diesem „Stopp“ ausgefüllt wird, ergibt sich erst in einem Zusammenspiel von Hochschulgesetzen, Satzungsrecht und praktischem Handeln der Hochschulorgane. Auf diesem Teil der Achse haben sich jedoch eindeutig Verschiebungen von den Gremien zu den Leitungsorganen ergeben.

c) Die Ausdifferenzierung der Willensbildungsachse

Das Interessante an dem „*Je – Desto*“ Maßstab des BVerfG ist, dass es dabei nicht nur die eine Achse gibt, auf der sich markieren lässt, wer die Entscheidungen trifft. Sie steht im Vordergrund, wenn beklagt wird, dass in der unternehmerischen Universität die Entscheidungskompetenzen auf die Präsidien und Rektorate verlagert werden und die Hierarchie zunimmt (z.B. Kühl 2011; Münch 2011: 68 ff). Es existiert vielmehr noch eine zweite, parallel verlaufende Achse, auf der die Machtausübung der Entscheider *kontrolliert* wird und verantwortet werden muss. Das ermöglicht dem BVerfG erst seine Differenzierung und die Konzentration auf das „Gesamtgefüge“ oder die „strukturelle Gefährdung“. Diese Differenzierung soll hier noch um einen weiteren Gedanken ergänzt werden, der seinen Ausdruck in einer dritten Achse findet. Auf ihr lässt sich eintragen, wie der Prozess der Willensbildung durch die Machtträger unter Ausnutzung eines breiten Spektrums autoritärer, partizipativer, demokratischer, scheidemokratischer u.a. Vorgehensweisen „*gemanagt*“ wird (Abbildung 2).

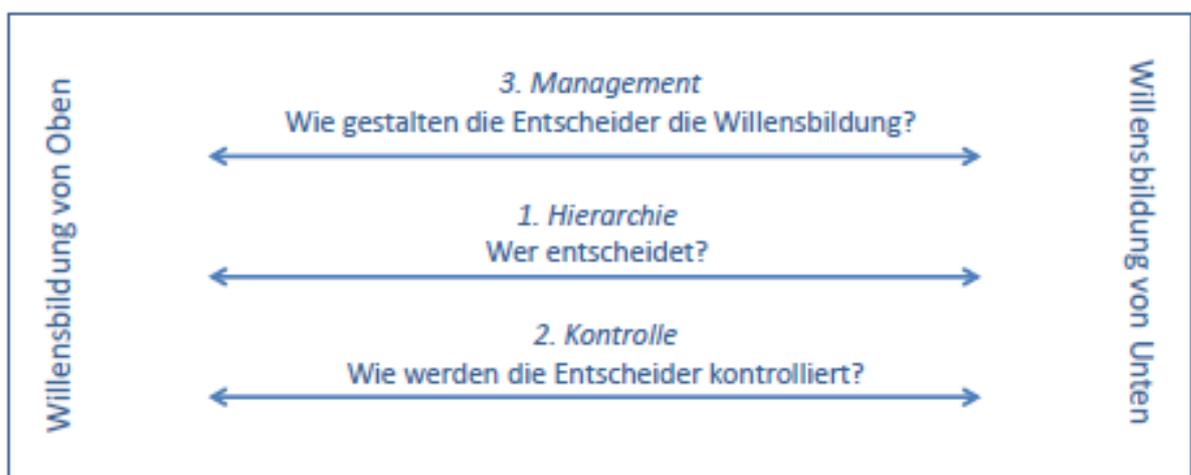


Abbildung 2

Drei Ebenen der Entscheidungsbildung

Durch diese Ausdifferenzierung der Willensbildungsachse erhält man eine wesentlich komplexere Entscheidungsstruktur, als wenn man sich nur auf die Frage „Wer entscheidet?“ konzentriert, die bei den Auseinandersetzungen um die „demokratische Gruppenuniversität“ im Vordergrund stand. Ihre Entscheidungen wurden in den Selbstverwaltungsgremien getroffen, und deshalb ging es vor allem um deren Zusammensetzung. Eine gesonderte und somit hervorgehobene Ebene, auf der eine Kontrolle oder Reflektion der Entscheidungspraxis hätte vorgenommen werden können, bestand nicht. Mit der vom BVerfG eingeführten Figur eines „Gesamtgefüges“ und der „strukturellen Gefährdung“ gerät diese Kontrolldimension erstmals in das Blickfeld. In dem Zusammenspiel dieser beiden Ebenen kommt der Machtaspekt, nämlich das „*politische System*“ der Universität zum Vorschein. An die Stelle eines „demokratischen Zentralismus“ der Gremien tritt ein System von checks and balances, ähnlich wie bei einem parlamentarischen oder einem präsidentiellen Regierungssystem. Durch die Hinzufügung einer dritten Ebene für den *Prozess* der Entscheidungsbildung lässt sich nunmehr das „*Managementsystem*“ der Hochschule beobachten, nämlich die Art und Weise, in der ihre Willensbildung tatsächlich erfolgt. Das ist keine Frage von normativen Vorgaben, sondern der Praxis¹⁸, und lässt sich nur empirisch ermitteln. Die entscheidende Frage lautet, wozu die Leitungsakteure ihre hierarchischen Machtpositionen bei der *Entwicklung* und der *Umsetzung* von Entscheidungen, also nicht bei dem Akt der Entscheidung selbst, nutzen. In einem abgestuften Handlungssystem, in dem sich mindestens die Steuerung über Produkte und Prozesse unterscheiden lässt (diese unterschiedlichen Zugänge zur Hochschulgovernance sind näher ausgeführt bei Zechlin 2007; ähnlich die Unterscheidung zwischen „impliziter/expliziter“ und „interner/externer“ Strategiebildung bei Wimmer/Nagel 2000: 8), können sie ihre Macht dazu einsetzen,

- a) die von ihnen zu treffenden Entscheidungen nach dem Muster klassischer zentralistischer Steuerung inhaltlich selber zu entwickeln und auch operativ umzusetzen (das „Maschinenmodell“ der Organisation),
- b) die inhaltlichen Ziele selbst zu entwickeln, die Entwicklung der Mittel zur Zielerreichung und ihre Implementierung aber der Organisation und ihren Teileinheiten zu überlassen (Outputsteuerung nach dem NPM),
- c) einen Prozess aus Selbst- und Fremdbeobachtung zu gestalten, aus dem heraus erst die Bestimmung der inhaltliche Ziele und Mittel gemeinsam entwickelt und – möglicherweise – über Kontraktmanagement verbindlich gemacht wird (Kontextsteuerung),
- d) oder bestimmte Bereiche als Ausdruck fortbestehender loser Kopplung in ihrer eigensinnigen Entwicklung zu fördern und zu unterstützen (das „Gärtnermodell“, vgl. Rosenstiehl 2007: 391).

Wann die Führungskräfte hierarchisch inhaltliche Entscheidungen treffen, wann und in welchem Ausmaß sie partizipativ „im Schatten der Hierarchie“ handeln und wann sie

¹⁸vgl. die schon erwähnte einleuchtende Unterscheidung zwischen Diskurs, gesetzlicher Umsetzung und Praktiken der Organisation bei Hüther 2010: FN 9. Hüther beschreibt in FN 7 ein illustratives Beispiel für die Verbindung der Entscheidungs- und der Kontrollebene. In diesem Beitrag geht es hingegen um die Verbindung zwischen der Entscheidungs- und der Prozess- oder Managementebene.

Entwicklungen ganz ohne hierarchischen Hintergrund vonstatten gehen lassen oder lediglich Beobachtungsprozesse organisieren, also die Frage, ob der Regler auf der Managementebene eher nach links oder nach rechts verschoben wird, bleibt offen. Das wird erst in der Hochschule selbst auf der Hierarchie - und der Kontrollebene bestimmt. Eine solche Universität ist zwar stärker verkoppelt als in dem früheren Zustand loser Kopplung. Sie behält aber in der Entwicklung ihrer Entscheidungen das gesamte Spektrum an Handlungsmöglichkeiten zwischen loser Kopplung und Hierarchie bei und ist dadurch in der Lage, viel flexibler zu agieren als es der Gremienuniversität möglich war. Es hängt dann eben von ihrer Fähigkeit ab, im Abgleich mit den jeweiligen externen und internen Kontextbedingungen einen situationsspezifisch angemessenen Modus ihrer Willensbildung zu wählen. Sie „kann nicht nur“ lose Kopplung, sondern auch Hierarchie, ebenso aber kann sie nicht nur Hierarchie, sondern auch lose Kopplung und alle möglichen Zwischenformen. Die Schreckensszenarien der „Kommandouniversität“ können, müssen aber nicht eintreten. Die Kontroll- und die Entscheidungsebene einer Universität haben genügend Möglichkeiten, derartige Szenarien zu verhindern, und es gibt auch Beispiele für den erfolgreichen Widerstand gegen derartige Versuche (z.B. bei Auseinandersetzungen zwischen Senat und Hochschulrat um die Besetzung der Rektorsposition). Eben in diesem Spektrum liegt eine der Eigenarten (und die Verantwortung!) der „unternehmerischen Universität“, und damit allerdings auch die Verantwortung ihrer Leitung.

Wenn nun für die Bestimmung des Charakters einer Organisation wichtig ist, in wie weit ihre Willensbildung von oben oder von unten erfolgt, sie das aber in wesentlichen Teilen selbst festlegen kann, bedeutet dies, dass sie ihre „Identität“ (vgl. ein Beispiel hierzu bei Zechlin 2000) selbst gestaltet. Die unternehmerische Universität definiert ihr Profil nicht mehr länger (alleine) durch die *akademische* Schwerpunktsetzung auf Lehre oder Forschung, Grundlagenforschung oder angewandte Forschung, Natur-, Geistes-, Sozialwissenschaften, als „Volluniversität“ oder als „Spezialuniversität“, sondern (auch) durch die Art und Weise, *wie* sie ihre Entscheidungen trifft, also ihr *Management*. Sie hat es selbst in der Hand, eine „dumme“ Organisation oder eine „intelligente“ Organisation (Willke 1997: 108)¹⁹ zu werden. Dazu muss sie ihren eigenen Weg zwischen loser und enger Kopplung (vgl. dazu Kern 2000), zwischen Hierarchie, Schatten der Hierarchie und sonnenbeschienenen hierarchiefreien Plätzen, zwischen gemeinschaftlichen und individuellen Handeln oder ganz anderen Optionen in dem Bewusstsein finden, dass es Patentrezepte nicht gibt. Das Thema „Führung“ als „Dienstleistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation“ (Grossmann 2001) rückt in den Vordergrund, und hier schließt sich auch der Kreis zwischen Arbeits- und Interessenorganisation: Weil die Zwecke der Universität multipel und folglich die Zweckkonkretisierung mittels der Bestimmung von Zielen und Mitteln zur Zielerreichung offen bleibt (es gibt keine „Technologie“, Luhmann 1981²⁰), muss diese Dienstleistung je nach spezifischer Situation stets auch auf Beteili-

¹⁹ „So kommt es, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren können, und umgekehrt. 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 organisationale Intelligenz bestenfalls auf der Stufe der Humboldtschen Reformen stehen geblieben sind. (...) Dagegen sind etwa die Parlamente alter, entwickelter Demokratien herausragende Beispiele für intelligente Organisationen, die sehr gut mit durchschnittlichen Mitgliedern auskommen“.

²⁰ „Diese Autonomie ist zunächst kein juristischer, sondern ein faktischer Tatbestand. Weder Lehre noch Forschung verfügen über eine rationale Technologie – verglichen etwa mit der industriellen Produktion. Das hat weitreichende Folgen (...). Gewiss: Erfolge und Misserfolge treten ein und lassen sich auch unterscheiden.“

gung und Selbststeuerung der Mitglieder ausgerichtet sein, wenn erfolgreiche Autonomie der Organisation ermöglicht werden soll. Da es nicht um die Gegenüberstellung von „entweder lose Kopplung“ oder „Hierarchie“, sondern ein situationspezifisches Mischungsverhältnis geht, liegt hier ein lohnendes Feld für empirische Untersuchungen.

Die heutigen systemischen Ansätze der Organisationsentwicklung und Strategieentwicklung (Wimmer/Nagel 2000; Willke 1997) setzen auf einen je nach konkreten Entscheidungsgegenständen und Umweltbedingungen unterschiedlichen Mix aus Hierarchie, Partizipation und Entwicklung. Eine solche Vorgehensweise ist auch für die Organisationsentwicklung von Universitäten angemessen (vgl. Nickel 2009; Krücken 2008). Man kann sich also in der Tat fragen, „ob sich mit der beschriebenen diskursiven Veränderung die Unterschiede in unserem Verständnis von Organisationstypen verflüssigen, insbesondere zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen“ (Geleitwort von Krücken/Schimank in Meier 2009: 10). Zwar bleiben prinzipielle Unterschiede bestehen: Wirtschaftsunternehmen sind, anders als Hochschulen, letztlich an ein eindeutiges Erfolgskriterium gebunden, nämlich den Markterfolg; Universitäten agieren demgegenüber unter Kriterien, die sehr unterschiedliche Interpretationen von „Erfolg“ zulassen. Es könnte aber sein, dass die Unterschiede in dem Modus der Entscheidungsbildung zwischen Hochschulen und Wirtschaftsunternehmen geringer ausfallen als die Unterschiede zwischen einzelnen Hochschulen oder zwischen einzelnen Wirtschaftsunternehmen. Wenn die „unternehmerische“ Hochschule es selbst in der Hand hat, ihre Identität herauszubilden, würde sie diese nicht aus veränderten politischen und rechtlichen Gegebenheiten „entgegennehmen“, sondern selbst gestalten und damit selbst darüber entscheiden, wo sie sich in dem Spannungsbogen von Arbeits- und Interessenorganisation verortet. Erst dadurch würde sie zum „Akteur“.

Die in der Einleitung angekündigte Überprüfung, ob die mit der „unternehmerischen Hochschule“ verbundene Furcht vor ihrer Hierarchisierung plausibel ist, führt somit zu einem zwiespältigen Ergebnis. Einerseits gilt: Nur *weil* es in der Entwicklung von der lose gekoppelten Ordinarienuniversität über die demokratische Gremienuniversität hin zu der Managementuniversität zu einer Hierarchisierung gekommen ist, ist eine den Aufgaben der Universität gerecht werdende und die Mitglieder der Universität einbindende partizipative Prozessgestaltung ermöglicht worden. Andererseits gilt aber auch: Wie diese „neue Macht der Präsidien und Rektorate“ (Kühl 2011) genutzt wird, ist offen. Die in dem institutionellen Gefüge angelegte Hierarchisierung, so die These dieses Beitrages, ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für die Möglichkeit der Partizipation. Darin liegt die Chance der „unternehmerischen Hochschule“. Ob sie diese Möglichkeit wahrnimmt, hängt stark von den Akteuren ab, den in ihr tätigen „Unternehmern“ (allgemein dazu Habisch 2011). Darin liegt ihr Risiko. Hier eröffnet sich ein breites Feld für empirische Untersuchungen, in denen sich die von Jürgen Kaube (2007) vorgestellte Hypothese „Der Ruin der Universitäten sind die Rektoren“ überprüfen ließe.

Nur lassen sich die Bedingungen dafür angesichts der Komplexität der Faktoren nicht vorweg festlegen. Die „Forschung soll es ja gerade mit noch unbekanntem Sachverhalten zu tun haben, die Lehre mit frei über sich selbst verfügenden Köpfen. Beides schließt erfolgssichere Rezepturen aus“ (Luhmann 1981: 76).

Literatur und Rechtsprechungsnachweise

- Alemann, U. v. (2010): Das Parteiensystem in der Bundesrepublik Deutschland. 4. Aufl. Wiesbaden.
- Bartz, O. (2005): Bundesrepublikanische Universitätsleitbilder: Blüte und Zerfall des Humboldtianismus. In: die hochschule, 2: 99–113.
- Bartz, O. (2007): Expansion und Umbau. Hochschulreformen in der Bundesrepublik Deutschland zwischen 1964 und 1977. In: die hochschule, 2: 154–170.
- Benz, A. (1998): Postparlamentarische Demokratie? Demokratische Legitimation im kooperativen Staat. In: Greven, M. (Hg.): Demokratie – eine Kultur des Westens? Opladen: 201–222.
- Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000), Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, 21: 721 – 746
- Bundesverfassungsgericht (BVerfG 1973): Urteil vom 29.5.1973 zum Niedersächsischen Vorschaltgesetz, Amtliche Entscheidungssammlung Bd. 35, S. 79 ff.
- Bundesverfassungsgericht 2009 (BVerfG 2004): 1 BvR 911/00 vom 26.10.2004 http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20041026_1bvr091100.html.
- Bundesverfassungsgericht 2010 (BVerfG 2010): 1 BvR 748/06 vom 20.7.2010 http://www.bverfg.de/entscheidungen/rs20100720_1bvr074806.html.
- Bundesverwaltungsgericht 2009 (BVerwG 2009): Entscheidung vom 26.11.2009 BVerwG 2 C 15.08. http://www.bverwg.de/enid/5617f3c7843fcb66c917601b6e8ca6fd,38ff7d655f76696577092d0964657461696c093a096d6574615f6e72092d093434093a095f7472636964092d093133333431/Entscheidungen/Entscheidung_8n.html
- Clark, B. (1998): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. New York.
- Geser, H. (1990): Organisationen als soziale Akteure. In: Zeitschrift für Soziologie, 19: 401-417.
- Gross, T. (2002): Wissenschaftsadäquates Wissenschaftsrecht. In: Wissenschaftsrecht, 35: 307-326.
- Gross, T. (2006): Das Selbstverwaltungsrecht der Universitäten. Zusätzliches zur Wissenschaftsfreiheit, In: Deutsches Verwaltungsblatt, 121: 721-728.
- Grossmann, R. (1997), Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität. Wien, New York.
- Grossmann, R. (2001): Führung ist eine (spezielle) Dienstleistung im Interesse der Funktionsfähigkeit der Organisation. Graz.
- Habisch, A. (2011): Die vernachlässigte Rolle des Unternehmers. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 11. 11. 2011, Nr. 263, S. 12
- Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? – Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: 3-24.
- Hillgruber, C. (2011): Die Wissenschaftsfreiheit in der Ära Bryde: Eine kritische Bilanz der Rechtsprechung des BVerfG. In: Forschung und Lehre, 4: 286-289.
- Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.
- Jarausach, K. H. (1999): Das Humboldt-Syndrom: Die westdeutschen Universitäten 1945 – 1989. Ein akademischer Sonderweg? In: Ash, M. G. (Hg.): Mythos Humboldt: Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien: 58-79.
- 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.
- Kern, H. (2000): Rückgekoppelte Autonomie – Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: S. 25-38.
- 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.
- Krücken, G. (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht, 41: 345-358
- Kühl, S. (2011), Die neue Macht der Präsidien und Rektorate. In: Süddeutsche Zeitung, 11. 10. 2011, Nr. 234.
- Ladeur, K.-H. (2005): Die Wissenschaftsfreiheit der „entfesselten Hochschule“ - Umgestaltung der Hochschulen nach Ermessen des Staates? In: Die Öffentliche Verwaltung, 18: 754-764.
- Leuze, D. (1996): Mitwirkungsrechte der Mitglieder. In: Flämig, C. et al. (Hg.): Handbuch des Wissenschaftsrechts. 2. Aufl. Berlin und Heidelberg: 859 ff.
- Lundgren, P. (1992): Universität und Hochschule: Ein geschichtlicher Überblick. In: Deutschland – Porträt einer Nation, Band 5, Bildung – Wissenschaft – Technik. Gütersloh: 54-68.

- Luhmann, N. (1965): Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie. Berlin.
- Luhmann, N. (1981): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Kieserling, A. (Hg.): Universität als Milieu. Niklas Luhmann. Kleine Schriften. Bielefeld.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
- Münch, R. (2011): Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform. Frankfurt/M.
- Müller, U./Michalke, J. P./Behm, B./Ziegele, F. (2010): Was macht eigentlich ... das Ministerium? http://www.che.de/downloads/CHE_AP132_Wissenschaftsministerien.pdf
- Nickel, S. (2009): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. 2. Aufl. München und Mering.
- Paletschek, S. (2002): Die Erfindung der Humboldtschen Universität: Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In: Historische Anthropologie, 10: 183-205.
- Pellert, A. (1999), Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien, Köln, Graz.
- Pellert, A. (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Hanft, A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: 39-55.
- Rosenstiehl, L. von (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie. 6. Aufl. Stuttgart
- Scharpf, F. W. (2000): Interaktionsformen. Akteurszentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden.
- Schimank, U. (2000): Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurstheoretische Soziologie. 2. Aufl. 2004. Weinheim und München.
- Schimank, U. (2001): Organisationsgesellschaft. In: Kneer, G./Nassehi, A./Schroer, M. (Hg.): Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie. München: 278-307.
- Schimank, U. (2002): Organisationen: Akteurskonstellationen - korporative Akteure – Sozialsysteme. In: Allmendinger, J./Hinz, T. (Hg.): Organisationssoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 42: 29-54.
- Schimank, U. (2003): Handeln in Institutionen und handelnde Institutionen. In: Jaeger, F./Straub, J. (Hg.), Handbuch der Kulturwissenschaften, Bd. 2: Stuttgart: 293-307.
- Schimank, U. (2007): Organisationstheorien. In: Benz, A./Schimank, U./Lütz, S. (Hg.): Handbuch Governance. Wiesbaden: 200-211.
- Simon, F. B. (2009): Wurzeln der systemtheoretischen Organisationstheorie. In: Wimmer, R./ Meissner J./ Wolf, P. (Hg.): Praktische Organisationswissenschaft. Heidelberg: 40-57.
- Smend, R. (1928): Das Recht der freien Meinungsäußerung. In: Ders., Staatsrechtliche Abhandlungen und andere Aufsätze. 2. Aufl. (1968). Berlin: 89-118.
- Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In: Sieg, U./Korsch, D. (Hg.): Die Idee der Universität heute. Marburg und Lahn: 23 – 134.
- Willke, H. (1996): Führung in systemischer Sicht. In: Ratio, 4: 11-13.
- Willke, H. (1997): Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. In: Grossmann, R. (Hg.): Wie wird Wissen wirksam? Wien und New York: 107-110.
- Wissel, C. von (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neuer Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Bielefeld
- Wimmer, R./Nagel, R. (2000): Der strategische Managementprozess. In: Organisationsentwicklung, 1: 4-19.
- Zechlin, L. (2000): Modernisierung der Universität zwischen Tradition und Innovation. Graz (Hg.): Graz: 30-44. (http://www.uni-due.de/imperia/md/content/politik/zechlin/tradition_und_innovation.pdf).
- Zechlin, L. (2007): Felder strategischer Hochschulentwicklung. In: Jaeger, M./ Leszczensky, M. (Hg.): Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen. Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006 in Hannover. In: Forum Hochschule, 4: 99-103.

Autor: Prof. Dr. Lothar Zechlin, Lehrstuhl für Öffentliches Recht, Universität Duisburg-Essen, Institut für Politikwissenschaft, Lotharstraße 63, D-47057 Duisburg