

*Lothar Zechlin*

## **Die Erfassung der Universität als „institutionalisierte Organisation“ und ihre Bedeutung für das Hochschulmanagement**

### **1 Thema und Vorgehensweise**

„Systeme im Wandel – Hochschulen auf neuen Wegen“, so war die Tagung betitelt, aus der heraus die Beiträge dieses Bandes entstanden sind. Systemisch betrachtet lassen sich Wandlungsprozesse mit den System-Umwelt-Beziehungen erklären. Ändert sich die Umwelt der Hochschulen, reagieren diese mit Änderungen ihrer internen Strukturen und Prozesse, um auch unter den geänderten Bedingungen weiterhin Wissen schaffen und verbreiten zu können. So lässt sich auch die Entstehung des Hochschulmanagements erklären. Ganz gleich, ob man dieses Tätigkeitsfeld als Veränderung in der klassischen Hochschulverwaltung selbst oder als neuen „Third Space“ zwischen Wissenschaft und Verwaltung begreift (vgl. dazu Stratmann 2011; Nickel 2017), seine Entstehung stellt eine Reaktion auf Veränderungen in der Umwelt der Hochschulen dar. Die Anzahl und Heterogenität der Studierenden, der Druck auf die Erzeugung immer neuen Wissens und der Bedarf nach schnellem und zielgenauem Transfer in die Gesellschaft nehmen rapide zu und erfordern neue Kompetenzen in den Hochschulen. Auf diese Weise entstehen Qualitäts-, Forschungs-, Studiengangs-, Fakultäts- und andere Managementbereiche, ganz zu schweigen von zahllosen Stabsstellen, die den in ihrer Bedeutung gestärkten Leitungspositionen zuarbeiten.

Diese Entwicklung lässt sich indes nicht einfach als Siegeszug eines größer und bedeutsamer werdenden neuen Tätigkeitsfeldes begreifen. Im Gegenteil, sie ist mit vielen Widersprüchen verbunden, die das Leben der neuen „Professionals“ schwierig machen. Diese sollen zwar die erforderlichen Veränderungen vorantreiben, sind dazu aber auf die Anleitung und Unterstützung durch ihre Führungskräfte angewiesen, die oft auszubleiben scheint. Statt nun diese Schwierigkeiten zu negieren oder zu überspielen ist ein produktiver Umgang mit ihnen erforderlich. Da es dafür keine Patentrezepte gibt, muss er von den Managerinnen und Managern selbst entwickelt werden, was als ersten Schritt ein tieferes Verstehen der Schwierigkeiten voraussetzt. Dazu sollen die folgenden Ausführungen beitragen.

Wir starten mit zwei kurzen Beispielen, an denen die Schwierigkeiten deutlich werden (2.). Damit sie angemessen erfasst werden können, müssen sie

auf ihre Ursachen hin zurückgeführt werden. Dazu wird zunächst ein analytischer Rahmen vorgestellt, der auf den Unterscheidungen von Institution und Organisation sowie von Wertrationalität und Zweckrationalität beruht (3.). Mit seiner Hilfe können wir dann der Frage nachgehen, warum die Schwierigkeiten sich so hartnäckig halten. Die „Managerialisierung“ der Hochschulen ist schließlich nicht mehr neu, sondern hält schon seit geraumer Zeit an. Die Hartnäckigkeit wird mit historisch gewachsenen Traditionen und Überzeugungen erklärt, die wegen der damit verbundenen Pfadabhängigkeit schon als solche schwer änderbar sind. Hinzu kommt jedoch, dass sich in ihnen auch Machtbeziehungen ausdrücken. Letztlich geht es um die Frage „Wem gehört die Universität?“ und die Antwort darauf ist speziell in Deutschland stark verrechtlicht (4.). Der Schlussteil ist dann wieder der Ausgangsfrage gewidmet, wie ein produktiver Umgang mit dieser Situation aussehen könnte (5.).

## 2 Schwierigkeiten im Hochschulmanagement: Zwei Beispiele

Zunächst zwei Beispiele, die für eine Fülle ähnlicher Situationen stehen: Das eine stammt von Dr. acad. Sommer, einem fiktiven Berater des Coachingnetzes Wissenschaft, das regelmäßig auf ZEIT online Ratschläge gibt. Er wurde mit dem folgenden Problem konfrontiert: „Als Forschungsreferent betreue ich einen Prof, der mich leider regelmäßig übergeht: Eigentlich wäre es meine Aufgabe, alle neuen Projekte einer Qualitätskontrolle zu unterziehen. Stattdessen unterschreibt er ungeprüfte Verträge und macht gegenüber Kooperationspartnern voreilige Zusagen. Wenn ich die Mängel bemerke, lässt er das Projekt einfach nachträglich vom Präsidium absegnen. Ich kann dann nur noch administrative Schadensbegrenzung betreiben. Was tun?“ Die Empfehlungen des Beraters richten sich zunächst an den Forschungsreferenten selbst. Er solle Verständnis und Wertschätzung für den Professor aufbringen und die Nähe und den Kontakt zu ihm suchen. Danach kommt er auf den Kern des Problems zu sprechen: „Die eigentliche Ursache Ihres Problems liegt allerdings in der widersprüchlichen Erwartungshaltung des Präsidiums: Einerseits sollen Sie bei allen Projekten Qualitätskontrolle betreiben – andererseits hat es keine Konsequenzen, wenn die Projektleiterinnen und Projektleiter diese Qualitätskontrolle umgehen. Können Sie dagegen etwas tun? Ja und nein. Was Sie akzeptieren müssen: Für das Präsidium kann es strategische Vorteile haben, Regeln manchmal bewusst außer Kraft zu setzen“ (Rockenbauch 2017).

Auch das zweite Beispiel illustriert diese Führungsproblematik. Es stammt aus einer empirischen Untersuchung von Kerstin Janson und schildert die Situation eines Projektkoordinators, der regelmäßig an den Vizepräsidenten be-

richtet. Eine Unterstützung bei akuten Problemen sei kaum vorhanden. Der Projektkoordinator wird mit den Worten zitiert „Also, ich habe da ja immer nur mit dem Vizepräsidenten zu tun. Also dem gesamten Präsidium kann ich nichts vortragen. Naja, also, also klar, das habe ich dem vorgetragen, ja das nimmt er dann zur Kenntnis und sagt: das ist ja blöd und dann müssen wir aber irgendwann mal sehen, dass man da etwas machen kann. Ja, und dann bleibt es erst einmal dabei“ (Janson 2014: 220 f.).

Wer sich ein wenig umhört im Hochschulmanagement stößt häufig auf derartige Klagen. Sie lassen sich nicht ausschließlich unter dem Aspekt personenbezogener Führungsschwäche in Hochschulen analysieren (dafür scheint das zweite Beispiel zu stehen). Das wäre zwar durchaus lohnend, steht aber nicht im Fokus dieses Beitrags. Hier soll es um ein tieferliegendes Problem gehen, das auf personenunabhängigen Ursachen beruht. Management ist im Kern die planvolle Herstellung von Mittel-Zweck-Beziehungen, also eine *zweckrationale* Tätigkeit, Hochschulen sind aber traditionell durch eine *wertrationale* Vorgehensweise gekennzeichnet, die auf der über Jahrhunderte hinweg hohen Bedeutung der akademischen Freiheit beruht. Die mit der „Managerialisierung“ einhergehende Überlagerung der Wertrationalität durch zweckrationales Handeln, so die hier vertretene These, stellt einen Bruch in Hochschulen dar, der mit der Entstehung des Hochschulmanagements nicht einfach verschwindet, sondern sie kontinuierlich begleitet und sich in der letzten Zeit sogar noch verschärft. Ein Verständnis der angesprochenen Schwierigkeiten setzt also ein Verständnis dieses Bruchs voraus.

### 3 Institution und Organisation, wert- und zweckrationales Management

Der Unterschied zwischen Wert- und Zweckrationalität lässt sich für Hochschulen gut mit dem Begriffspaar „Institution“ und „Organisationen“ erfassen. Beiden Begriffen liegt ein gemeinsamer Kern zugrunde. Dabei geht es um „die geregelte Kooperation von Menschen, ein Zusammenwirken und Miteinanderumgehen, das weder zufällig noch beliebig so geschieht“ (Gukenbiehl 2016: 174). Bei der Art und Weise, in der die Kooperation hergestellt wird, stellen sie aber unterschiedliche Aspekte der Handlungskoordination heraus. „Institution“ meint „eine Sinneinheit von habitualisierten Formen des Handelns und der sozialen Interaktion, deren Sinn und Rechtfertigung der jeweiligen Kultur entstammen und deren dauerhafte Beachtung die umgebende Gesellschaft sichert“ (Gukenbiehl a. a. O.). Sie beruht auf ungeschriebenen Regeln und immer schon vorhandenen Gewohnheiten, Sitten und Gebräuchen, die sich als

gemeinsam geteilte Werte und Überzeugungen in einem historischen Prozess herausgebildet haben. Ihr liegt eine gemeinsame Leitidee, einer „*idée directrice*“ (Hauriou, zitiert nach Gukenbiehl 2016: 176) zugrunde, an der sich das Handeln der Mitglieder orientiert. Der Begriff Organisation bezeichnet hingegen – einer klassischen Definition von Renate Mayntz (1963: 147) zufolge – „soziale Gebilde, die auf einen bestimmten Zweck orientiert und planmäßig gestaltet sind“. Er fokussiert auf bewusst geplante Vorgehensweisen, „das Organisieren als Form des Denkens und Handelns“ (Gukenbiehl 2016: 184 im Anschluss an Weick 1995), das ihre Besonderheit gegenüber der Institution ausmacht.

Nun ist eine Universität immer beides zugleich, Institution *und* Organisation, es kommt also auf das „Mischungsverhältnis“ an, bei dem es zu einer Verschiebung kommt (vgl. zu der hiermit angesprochenen Verschiebung von loser zu engerer Kopplung Nickel 2012; generell zu dem Zusammenhang zwischen Institution und Organisation jüngst Wissenschaftsrat 2018: 26 ff.). Warum ist sie für das Management relevant? Anders als die Institution, die als normativer Bezugsrahmen für das individuelle Handeln ihrer Mitglieder dient, wird die Universität als Organisation selbst zum „Akteur“ (Meier 2009) und muss deshalb intern für die Bedingungen ihrer korporativen Handlungsfähigkeit sorgen. Das geschieht mit dem Aufbau eines Managements, das dadurch allerdings in die oben beschriebenen Schwierigkeiten gerät. *Aus Sicht der Institution* sind die vielen neuen Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager störend, denn die Werteorientierung an der tradierten akademischen Freiheit wurde jahrhundertlang zwanglos in dem konsensualen Ausgleich „unter Professoren“ zur Geltung gebracht. Dazu bedurfte es keines Managements, sondern das ergab sich informal aus dem kollegialen Selbstverständnis der Wissenschaftler. Aber auch *aus der Managementsicht* ergeben sich Störungen. Dort ist zwar ebenfalls ein normatives Management bekannt, das in einer vertikalen Dimension als oberster Bezugspunkt für das strategische und das operative Management dient. Es ist allerdings selbst Bestandteil einer an der Managementlogik von Effektivität und Effizienz ausgerichteten zweckrationalen Planung, in der alle drei Ebenen integriert sein müssen (vgl. Bleicher 2004). Das ist schon in „normalen“ Organisationen schwierig und führt häufig dazu, dass Leitbilder, Mission Statements usw. eher für Legitimationszwecke auf die Schaubühne nach außen gestellt werden, intern aber von der strategischen und operativen Arbeitsebene entkoppelt sind. Umso stärker wird dieses Problem, wenn die Werteebene gespalten ist, nämlich als akademische Freiheit eine eigene, durch die Professorenschaft vergegenständlichte Machtebene darstellt, die in Konkurrenz zu den Managementwerten der Effizienz und Effektivität tritt. Es kommt dann zu einem Auseinanderfallen: Die institutionelle Sicht ist auf die normative Ebene gerichtet, die aber nicht strategisch gemanagt wer-

den darf, die Managementsicht ist auf die Strategie und ihre Implementierung durch das operative Tun gerichtet, die aber von den akademischen Werten entkoppelt ist.

Dieses Auseinanderfallen erklärt den oben erwähnten Bruch zwischen wert- und zweckrationalen Vorgehensweisen, es erklärt aber nicht, warum es Führungskräften nicht gelingt, beide Seiten unter einen Hut zu bringen. Um das zu verstehen, muss man die Machtebene genauer betrachten. Das werden wir im Folgenden in historischer und rechtlicher Perspektive tun.

## 4 Die historische Entwicklung

### 4.1 Der analytische Referenzrahmen: Von der organisierten Institution zu der institutionalisierten Organisation

Dass Universitäten Organisationen sind, die schwer zu führen sind, ist in der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung seit Jahrzehnten bekannt und wird dort unter Begriffen wie „Professionelle Organisation“ (Mintzberg), „lose Kopplung“ (Weick), „organisierter Anarchie“ (Cohen/March) u.a. (vgl. zusammenfassend zu den einzelnen Ansätzen m.w.N. Hanft 2008: 66–82) diskutiert. Diese Ansätze erklären die unpersönlichen Gründe der Führungsprobleme mit den besonderen Strukturen der heutigen Hochschulen, der Fokus liegt auf der Gegenwart. Hier soll eine andere Perspektive eingenommen werden: Wir wollen die Widerständigkeit gegenüber Veränderungen mit der historischen Entstehung dieser besonderen Strukturen erklären. Die institutionelle Verfasstheit von Universitäten beruht auf jahrhundertealten Traditionen, in deren Verlauf sich auch ihr Selbstverständnis und ihre Rolle in der Gesellschaft herausgebildet haben. Diese lang anhaltende<sup>1</sup> Prägung erklärt die Hartnäckigkeit, mit der sie sich gegen ihre Transformation in Richtung formaler Organisation zur Wehr setzen.

Prägnant kommen die Veränderungen in den Überschriften zweier einschlägiger Arbeiten zum Ausdruck. Nachdem in den 1970er Jahren das Leit-

---

1 Das kommt gut in einem Zitat des früheren Präsidenten der University of California, Clark Kerr, zum Ausdruck: „About eighty-five institutions in the Western world established by 1520 still exist in recognizable forms, with similar functions and with unbroken histories, including the Catholic Church, the Parliaments of the Isle of Man, of Iceland, and of Great Britain, several Swiss cantons, and seventy universities. Kings that rule, feudal lords with vassals, and guilds with monopolies are all gone. These seventy universities, however, are still in the same locations with some of the same buildings, with professors and students doing much the same things, and with governance carried on in much the same ways“ (Kerr 1982: 152, hier zitiert nach Pellert 1999: 108).

bild „Humboldt“ durch die „demokratische Gruppenuniversität“ abgelöst worden ist, hat Niklas Luhmann den Stand der Dinge unter dem Titel „Die Universität als organisierte Institution“ reflektiert (Luhmann 1992). Demgegenüber erörtert Anna Kosmützky im Jahr 2010 unter der Fragestellung „Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation?“, ob mit dem heute vorherrschenden Typus der „Autonomen Hochschule“ wirklich ein nächster Schritt getan wird. Das Substantiv ist bei Luhmann noch die Institution, die aber schon organisierte Züge trägt, während es bei Kosmützky bereits die Organisation ist, die aber noch institutionelle Züge trägt. In der Verlängerung der Linie zwischen diesen beiden Bezeichnungen liegen dann die jeweiligen Endpunkte, also die gedanklich „reine“ Institution bzw. Organisation. Die Linie soll uns als analytischer Rahmen dienen, in dem wir den allmählichen Übergang von der Institution zur Organisation einordnen können.

In Abbildung 1 wird diese Entwicklung zusammengefasst. In der *horizontalen* Dimension wird der Zeitverlauf in vier Abschnitte eingeteilt: Die mittelalterliche „Gelehrtenrepublik“, die mit der Aufklärung auf Wissenschaft ausgerichtete „Humboldt’sche“ Universität, die „demokratische Gruppenuniversität“ und schließlich die heutige, mit Schlagworten wie „autonome“ oder „Managementuniversität“ gekennzeichnete Hochschule. In der *vertikalen* Dimension werden die Machtbeziehungen erfasst und drei Ebenen zugeordnet. Auf der Makroebene sind die externen Einflussbeziehungen repräsentiert, denen die Hochschulen aus ihren politischen, religiösen, wirtschaftlichen u.a. Umwelten ausgesetzt sind, auf der Mikroebene findet das wertorientierte Akteurshandeln innerhalb der Hochschule statt, und dazwischen liegt die Mesoebene, auf der sich die Hochschule selbst als eigenständiger Akteur herausbildet, der die Balance zwischen der Innenwelt und der Außenwelt managen muss.

		<b>„Organisation“</b>		
	<b>„Institution“</b>			
	<p>„Genossenschaft“ Mittelalter, Frühe Neuzeit</p>	<p>„Staatsanstaht + Körperschaft“ Aufklärung Humboldt: Bildung durch Wissenschaft</p>	<p>„Gruppenuniversität“ Um 1970 Wissenschaft + Erziehung</p>	<p>„Autonome Hochschule“ Ende 1990er Jahre Wiss., Erziehung + Transfer</p>
<b>Makro</b> Staat (externe Umwelt)	<p>Privilegierung durch Kaiser oder Papst als besonderer Rechtsbezirk; Später landesfürstliche Stiftungen (Kameralistik, Nützlichkeit)</p>	<p>Administrative Angelegenheiten (Haus- halt, Organisation, Personal, insb. Beru- fungen); Entscheidungen durch Kurator</p>	<p>Hochschulgesetze (Hessen 1966, HH 1969, Bayern 1973) Gremien mit Entscheidungskom- petenzen; Verrechtlichung insbes. der Studienorganisation durch Rahmenprüfungsordnungen, Lehr- verpflichtungsordnungen u.a.</p>	<p>Steuerung des Systems (nicht der einzelnen Hochschule)</p>
<b>Meso</b> Von der Institution zur Organisation	<p>Korporative „libertas scho- lastica“ Verleihung akad. Grade, Abnahme von Prüfungen, eigene Gerichtsbarkeit Licentia ubique docendi</p>	<p>Dualismus: „Körperschaft und staatliche Einrichtung (Anstalt) zugleich“ Rektor mit symbolisch – repräsentativer Funktion</p>	<p>Entscheidungen: Staatliche Angelegenheiten durch Kanzler (Einheitsverwaltung) Akademische Angelegenheiten durch gewählte Gremien mit Prof- mehrheit in Forschung und Lehre (BVerfG 1973)</p>	<p>„Autonomie“: Budget-, Personal- und Organisation, Einrichtung und Schließung von Studiengän- gen, Berufsrecht u.a. Entscheidungen in „Checks and Balances“ (BVerfG seit 2004) Wahl/Abwahl der Hochschullei- tung mit Prof.-Mehrheit (VerfGH BW 2016)</p>
<b>Mikro</b> Profession (interne Umwelt)	<p>Professionelle Selbstverwal- tung durch „Fakultät“ (= Professoren)</p>	<p>Akademische Angelegenheiten Wissenschaftsfreiheit: 1832 Statut Uni Zürich, „An der Hochschule gilt akademi- sche Lehr- und Lernfreiheit“ Koordination durch Lehrstuhlinhaber; Senat als Versammlung aller Ordinarien Krise durch Natur- und Technik- wissenschaften führt zu außer- universitären Forschungsinstituten</p>	<p>Wissenschaftsfreiheit (auch) als „Recht auf wissenschaftsadäquate Organisation“</p>	<p>Wissenschaftsfreiheit (auch) als „Recht auf wissenschaftsadäquate Organisation“ „Repersonalisierung“; Abwahl der Hochschulleitung durch Urab- stimmung der Professoren (LHG BW 2018)</p>

Abbildung 1: Der historische Verlauf der Entwicklung

## 4.2 Die historischen Entwicklungsphasen

### 4.2.1 Die mittelalterliche „Gelehrtenrepublik“

Der Typus der mittelalterlichen Universität entsteht um das Jahr 1200 herum in Italien und Frankreich. Für die ersten Universitäten gibt es keine genauen Gründungsdaten, sie beruhen auf „spontanen“ Zusammenschlüssen von Lehrenden (Paris) und Lernenden (Bologna). Sie dienen aber als Muster für die nachfolgenden Gründungen. Durch päpstliche oder kaiserliche „Privilegien“ wird ihnen ein eigenständiger Rechtsstatus mit eigener Gerichtsbarkeit gewährt, der sie gegenüber den lokalen kirchlichen und weltlichen Mächten schützt und eine Selbstverwaltung ermöglicht. Diese korporative Autonomie, die „libertas scholastica“ (Boockmann 1999: 15 ff.), unterscheidet sie von den christlichen Dom- und Klosterschulen, aus denen heraus sie durch „Freie Lehrende“ entstanden sind. Sie ermöglicht ihnen, im vollen Einklang mit der christlich geprägten Gesellschaftsordnung gleichwohl wissenschaftlich, in der damaligen Terminologie „scholastisch“, zu arbeiten. Dabei darf man diesen Begriff nicht in der heutigen Bedeutung verstehen, denn „Scholastik im 12. Jahrhundert war nicht Autoritätsgläubigkeit, sondern Autoritätskritik“ (Boockmann 1999: 49, 120 f.). Sie bestand methodisch aus der argumentativen Gegenüberstellung des Pro und Contra in gelehrten Disputationen („Sic et non“), die zu neuen Argumenten führt. Der ursprüngliche Zweck der Universität bestand in dem Erhalt und dieser Verwissenschaftlichung des vorhandenen Wissensbestandes, später kam mit der Ausbildung von qualifiziertem Personal für die entstehende landesherrliche Verwaltung der Gedanke ihrer Nützlichkeit hinzu.

Die Universität besteht „noch nicht aus Instituten und Hörsälen, sondern nur aus Personen“, sie ist eine „Gelehrten- und Studentenzunft“ (Boockmann 1999: 14 f.), eine „genossenschaftliche Einung“ (Lundgren 1992: 54). Die entscheidenden Aktivitäten eines solchen Personensystems erfolgen auf der Mikroebene. Der Ruf und die Anziehungskraft der Universität hängen von ihren Professoren ab, um die bereits damals „Wettbewerb“ (Nardi 1993: 107) besteht und die sich dieser Macht auch durchaus bewusst sind. Das zeigen Beispiele, in denen diese mit dem gemeinsamen Überwechseln „in corpore“ an eine andere Universität drohen (Nardi 1993: 105; Boockmann 1999: 15 f., 138). In der „unteren“ Fakultät der septem artes liberales bestand mit „trivium“ (Grammatik, Rhetorik, Dialektik) und „quadrivium“ (Arithmetik, Geometrie, Astronomie, Musik) ein klarer Kanon der zu lehrenden Gebiete, in den „oberen“ Fakultäten wurde der zu lehrende Stoff in den Professionssystemen der Theologen, Juristen und Mediziner entwickelt (vgl. zu dem Studiensystem Boock-

mann 1999: 118 ff.). Die Professoren organisieren den Lehr- und Prüfungsbetrieb und entscheiden mit der Verleihung der Abschlussgrade auch über die Lehrbefähigung für andere Universitäten. Diese „*licentia ubique docendi*“ ist durch eine päpstliche Bulle 1233 erstmalig der Universität Toulouse zugesprochen worden, wurde jedoch im Lauf der Zeit auf immer mehr Universitäten ausgeweitet (Rüegg 1993: 34; Nardi 1993: 93 f., 98; Boockmann 1999: 124 f.; Ellwein 1997: 33).

Durch den häufigen Wechsel der Magister und Scholaren über die einzelnen Universitäten hinweg entsteht allmählich ein gemeinsames europäisches Verständnis von dem, was eine Universität ausmacht (die „Institution“). Ihre Leitidee liegt in der Verbindung von Autonomie und Wissenschaftlichkeit (Lundgren 1992: 55).

#### 4.2.2 Die Universität der Aufklärung

Die Modernisierung der im Laufe der Jahrhunderte „im Zunftwesen erstarrten“ (Lundgren 1992: 57 f.) Universität erfolgt in Deutschland mit der Gründung sog. Reformuniversitäten durch den absolutistischen Staat (Halle 1694, Göttingen 1737). Die Universität Göttingen wird als Staatsanstalt gegründet und komplett staatlich finanziert, ein eigenes Vermögen hat sie nicht (Boockmann 1999: 23). Das Studium wird durch Staatsprüfungen abgeschlossen, in Preußen gilt das z.B. für Juristen seit 1693, Mediziner seit 1725, Theologen seit 1740 und Verwaltungsbeamte seit 1743 (Lundgren 1992: 58). Zugleich entsteht ein neues Verständnis von Wissenschaft als Suche nach der Wahrheit. Anders als in der mittelalterlichen Universität, in der die Wahrheit durch die Bindung an das Christentum jedenfalls im Prinzip gegeben war, wird sie in der Humboldt'schen Konzeption als „als etwas noch nicht ganz Gefundenes und nie ganz Aufzufindendes“ betrachtet, bei dem es darauf ankommt, „unablässig sie als solche zu suchen“ (zitiert nach Lundgren 1992: 58; Boockmann 1999: 189 f.). Diesem Wissenschaftsverständnis ist die Universität auch für das Studium verpflichtet, das als Erwerb von „Bildung durch Wissenschaft“ verstanden wird.

Der neuzeitliche Universitätstypus ist mithin durch ein deutliches Hervortreten der Makro- und der Mikroebene gekennzeichnet. Der Staat nimmt als Kulturstadt die *administrativen* Entscheidungen über den Haushalt, die Organisation und das Personal selbst in die Hand. Sie sind dem „Kurator“ überantwortet, eine Art Außenstelle des Ministeriums in der Universität. Entscheidungen über *akademische* Angelegenheiten verbleiben demgegenüber in der staatsfreien Wissenschaft, d.h. faktisch im Kreis der Lehrstuhlinhaberinnen

und Lehrstuhlinhaber. Dieser Bereich wird durch das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit gestärkt, das erstmals im Jahre 1832 in dem Gründungsgesetz der Universität Zürich mit den Worten kodifiziert wird „An der Hochschule gilt akademische Lehr- und Lernfreiheit“ (Schwander 2008: 282; Müller 2001: 361). In Deutschland erklärt kurz danach die Paulskirchenverfassung „Die Wissenschaft und ihre Lehre ist frei“. Der Dualismus administrativer und akademischer Angelegenheiten kommt noch heute in den Landeshochschulgesetzen zum Ausdruck, wenn sie Hochschulen als „rechtsfähige Körperschaften des öffentlichen Rechts und zugleich staatliche Einrichtungen“ definieren (so z.B. § 1 Hess. HG). Dahinter tritt die Mesoebene der Universität als eigenständige Organisation ganz zurück. Der Rektor hat eher symbolisch repräsentative Funktionen, der „große Senat“ besteht aus allen ordentlichen Professoren der Universität, die wiederum ihre Vertreter in den „kleinen Senat“ entsenden.

Mit der Industrialisierung beginnt der Aufstieg der Natur- und Technikwissenschaften. Dem Wissenschaftssystem wachsen dadurch neben seinen rein erkenntnisgetriebenen Funktionen weitere wirtschaftlich-technische Funktionen zu. Weil diese in der bisherigen Organisationsform nicht zu bewerkstelligen sind, führt das Ende des 19. Jahrhunderts zu der Gründung außeruniversitärer Forschungsinstitute. Die Universität selbst bleibt zunächst noch unverändert, auch wenn „der Niedergang der deutschen Mandarine“ (Ringer 1987) bereits begonnen hat. Erst als nach dem 2. Weltkrieg auch das Studium infolge der Verwissenschaftlichung der Welt nicht mehr nur einer kleinen Oberschicht als „Bildung durch Wissenschaft“ dient, sondern von breiteren Mittelschichten als „Ausbildung für berufliche Tätigkeitsfelder“ in Anspruch genommen wird, treten weitere Funktionen, in diesem Falle für das Erziehungssystem der Gesellschaft, hervor, die nunmehr auch die Veränderung der Universität selbst erforderlich machen.

### 4.2.3 Die Gruppenuniversität

Der in den 1960er Jahren beginnende steile Anstieg der Studierendenzahlen und die Entwicklung zur „Massenuniversität“ machen auch einen neuen und auf breiteren Grundlagen beruhenden Personalkörper erforderlich. Die Professorenschaft wird über die bisherigen ordentlichen Professoren hinaus ausgeweitet, im Mittelbau entstehen mehr und neuartige Stellen, und auch die Verwaltung, die als „Einheitsverwaltung“ in der Hochschule selbst verankert wird, gewinnt an Gewicht. Das macht stärker formalisierte Organisationsformen erforderlich, denn die Entscheidungsbildung kann nicht mehr nur in dem informellen Konsens der Professoren koordiniert werden. Es werden Gremien

gegründet, die nicht nur aus Professoren, sondern auch Studierenden, wissenschaftlichen Mitarbeitern und Beschäftigten in der Verwaltung bestehen und deren Mitglieder nicht qua Amt „geboren“, sondern durch Wahlen bestimmt werden. Sie treffen Mehrheitsentscheidungen, die auch für diejenigen verbindlich sind, die nicht persönlich zugestimmt haben. Auf diese Weise entsteht die Universität als eine Organisation, die getrennt von dem Personensystem der Ordinarien gedacht werden kann. Sie wird zu einer „organisierten Institution“.

Der damit einhergehende Machtverlust der Ordinarien blieb allerdings nicht unbeantwortet. Auf ihre Initiative hin wurde das neue niedersächsische Hochschulgesetz einer Überprüfung durch das Bundesverfassungsgericht unterzogen. Dem auch heute noch grundlegenden „Hochschulurteil“ aus dem Jahr 1973 zufolge sind zwar auch andere als die historisch gewachsenen Organisationsformen möglich, bei Entscheidungen, die „unmittelbar“ Forschung und Lehre berühren, müssen die Gremien aber mit professoralen Mehrheiten besetzt sein. Die Begründung findet das Gericht in einer Ausweitung des Grundrechts der Wissenschaftsfreiheit, das dadurch von einem Abwehrrecht gegen Einschränkungen der individuellen Lehr und Lernfreiheit zu einem Recht auf eine „wissenschaftsadäquate Organisationsstruktur“ der Hochschule weiterentwickelt wird.

Die Gruppenuniversität hat die „Organisationswerdung“ der Universität in einem 1. Schritt vorangetrieben. Durch die nach Gruppenproporz besetzten Entscheidungsgremien tritt die Mesoebene gegenüber der informalen Macht der Professoren hervor. Zugleich wird aber auch der Staatseinfluss, die Makroebene, kräftig ausgeweitet. Schon in den 1960er Jahren entstehen Landeshochschulgesetze, die erstmals den Typus Universität, also nicht nur die Gründung einer einzelnen Universität, regeln (vgl. Staff 1967; Ipsen, Grabitz 1970; Rohstock 2010), was auf Unmut in der Professorenschaft stößt. Und die Notwendigkeit plan- und berechenbarer Studiengänge („Curricula“) führt zu einer Verrechtlichung der Studienorganisation mit Rahmenprüfungsordnungen, Lehrverpflichtungsordnungen u.Ä. Die Macht wird ein Stück weit von der Mikro- auf die Meso- und Makroebene „hochgezoomt“.

#### 4.2.4 Die Autonome Universität

Die heutige Phase der Hochschulorganisation beginnt um das Jahr 2000 im Zuge der New-Public-Management-Reformen. Für die Hochschulen bedeutet sie eine erneute Stärkung der Mesoebene, denn der Staat verlagert mit Globalbudgets, Berufungen, der Einrichtung und Schließung von Studiengängen u.a.m. umfangreiche Entscheidungskompetenzen von der Ministerialver-

waltung auf die Hochschule. Diese erhöhte korporative Autonomie wird von den Professoren aber nicht als Zugewinn, sondern als Bedrohung ihrer individuellen Autonomie empfunden. Die Verlagerung ist nämlich mit Änderungen der Leitungs- und Entscheidungsstruktur der Organisation verbunden. Wenn schon, so die Logik der Reform, den Hochschulen mehr Entscheidungsgegenstände überantwortet werden, dann müssen sie auch entscheidungsfähiger gemacht werden, und das wird dem bisherigen Gremienmodus nicht zgetraut. Ein Großteil der früher staatlichen Befugnisse wird deshalb innerhalb der Hochschule den Rektoraten und Präsidien zugewiesen, die dadurch neben ihren symbolisch-repräsentativen Funktionen in echte Führungsaufgaben hineinwachsen. Aus der institutionellen, wertorientierten Sicht ist der größere Umfang der Entscheidungskompetenzen zwar willkommen, das damit einhergehende Vordringen zweckrationaler Planung und Entscheidung aber nicht. Es entsteht vielmehr der Eindruck, dass statt der fernen Ministerialbürokratie mit dem neuen Rektorentypus nunmehr „der Feind im eigenen Haus steht“ (ein auf Ada Pellert zurückgehendes Bonmot). Nach 30 Jahren verfassungsgerichtlicher Ruhe kommt es deshalb ab 2004 erneut zu Gerichtsverfahren.

#### 4.3 Die verfassungsrechtliche Entwicklung seit dem Hochschulurteil

Das Hochschulurteil aus dem Jahr 1973 war eine Art Kompromiss: Auf der einen Seite betonen die Richter, dass die interne Organisation nicht an die Überlieferung gebunden ist, sondern der Gestaltung durch den parlamentarischen Gesetzgeber zugänglich sind. Das lässt Raum für die Transformation von der Institution zur Organisation. Auf der anderen Seite wird aber die traditionelle Rolle der Professoren dadurch hervorgehoben, dass die Gremien bei Entscheidungen, die „unmittelbar“ Forschung und Lehre berühren, mit professoralen Mehrheiten besetzt sein müssen. Insoweit stellt der althergebrachte Einflussbereich der Professorenschaft eine Grenze für die Transformation dar. Wenn nun gewichtige, früher den Ministerien obliegende Entscheidungskompetenzen auf die Hochschulen übertragen werden, stellt sich die Frage nach dieser Grenze erneut. Wem sollen die Entscheidungen in den Hochschulen zugeordnet werden, den Leitungsorganen (Rektorate/Präsidien) oder den Selbstverwaltungsgremien (Senate/Fakultätsräte)? Müssen im Fall der Zuweisung an die Selbstverwaltungsorgane diese mit Professorenmehrheit besetzt sei, ähnlich wie bei den „unmittelbar“ Forschung und Lehre berührenden Angelegenheiten? Oder sollen es gar die „Professoren unter sich“ als reines Personensystem sein, ähnlich wie in den Zeiten vor der Gruppenuniversität? Reine Organisation, insti-

tionalisierte Organisation, organisierte Institution oder reine Institution, so könnte man die Alternativen in der o.g. Terminologie zuspitzen.

In einer Reihe von Entscheidungen, die aus Auseinandersetzungen über die Zuständigkeit bei Evaluationsverfahren, leistungsorientierter Mittelvergabe, Entwicklungsplanung, Haushalt u.a. entstanden, entwickelt das Bundesverfassungsgericht zwischen 2004 und 2014 erneut eine „mittlere Linie“. Im Hinblick auf den Selbstverwaltungscharakter der Hochschulen kann nicht der gesamt Zugewinn an die Leitungsorganen gehen. Bestimmte Angelegenheiten *müssen* in Selbstverwaltungsgremien beschlossen werden, andere *können* zwar in dem Leitungsorgan, aber nur unter Beteiligung der Selbstverwaltung beschlossen werden. Es entsteht ein System von „Checks and Balances“ (Knoop 2006: 22, 26): „Der Gesetzgeber ist zwar nicht gehindert, dem Leitungsorgan umfangreiche Kompetenzen auch in Bereichen mit Wissenschaftsbezug einzuräumen .... Je stärker (er) jedoch ... 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“, heißt es in der Entscheidung zu dem Hamburgischen Hochschulgesetz aus dem Jahr 2010. Und da man mit der einzelfallbezogenen Zuweisung von Entscheidungskompetenzen irgendwann an Grenzen stößt, entwickelt das Gericht vier Jahre später das „Kompensationsprinzip“, demzufolge der erhöhte *sachliche* Entscheidungsraum der Rektorate bzw. Präsidien durch die erhöhte *personelle* Legitimation, d.h. Wahl und Abwahl ihrer Mitglieder in den Senaten (also nicht den Hochschulräten oder Ministerien) ausgeglichen wird. In der Entscheidung zu der Medizinischen Hochschule Hannover aus dem Jahr 2014 heißt es: „Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse dem Vertretungsorgan der akademischen Selbstverwaltung entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen werden, desto stärker muss die Mitwirkung des Vertretungsorgans an der Bestellung und Abberufung und an den Entscheidungen des Leitungsorgans ausgestaltet sein.“

Das BVerfG geht noch davon aus, dass die Entscheidungen zu diesen „wissenschaftsrelevanten“ Angelegenheiten, auch soweit sie über das „unmittelbar“ hinausgehen, in Gremien getroffen werden, die zumindest faktisch „mit Hochschullehrermehrheit besetzt“ sind. Ob diese Zusammensetzung auch rechtlich in all diesen Angelegenheiten vorgeschrieben wird, bleibt offen. In diesem wichtigen Punkt kommt es jedoch in Baden-Württemberg zu einer markanten Engführung: Durch eine Entscheidung vom November 2016 erstreckt der baden-württembergische Verfassungsgerichtshof die Anforderungen der Hochschullehrermehrheit explizit auch auf die Wahl und Abwahl der

Hochschulleitungen, was das BVerfG in seinem Hochschulurteil aus dem 1973 noch ausdrücklich abgelehnt hatte (Nachweis bei Zechlin 2017: 162). Der Baden-Württembergischen Entscheidung zufolge kann die Wahl nicht gegen die „Stimmenmehrheit der gewählten Vertreter der Hochschullehrer“ erfolgen, und die Abwahl muss durch die Hochschullehrergruppe in dem Wahlgremium möglich sein, „ohne auf eine Einigung mit den Vertretern anderer Gruppen oder die Zustimmung eines weiteren Organs oder des Staates angewiesen zu sein“. Das ist zwar eine Ausweitung, zielt aber immer noch auf das Wahlgremium „Senat“ als Organ der Hochschule. In der Umsetzung durch die Neufassung des baden-württembergischen Landeshochschulgesetzes erfolgt dann jedoch eine weitere Verschärfung, nämlich ein Rückfall in das Personensystem aus der Zeit vor der Gruppenuniversität. Die Abwahl von Hochschulleitungen wird durch die Grundgesamtheit aller Professoren ermöglicht. Wenn ein „Abwahlbegehren“ durch 25% aller wahlberechtigten Hochschullehrer unterstützt wird, kommt es zu einer Urabwahl, die erfolgreich ist, wenn sich die absolute Mehrheit der Hochschullehrer in der Universität und in mindestens der Hälfte der Fakultäten dafür ausspricht. Das bislang informale „Professorium“ wird auf diese Weise zu einem auch formalen Entscheidungsorgan.

#### 4.4 Zwischenfazit

Als Zwischenfazit (Abb. 2) lässt sich festhalten, dass mit der Gruppenuniversität und insbesondere der „Autonomen Universität“ zwar die Mesoebene gestärkt wird. Dies müsste eigentlich eine stärkere Führungsverantwortung und in deren Folge auch ein stärkeres Management mit sich bringen. Hochschulen verfügen aber über eine Art „organisationaler Resilienz“, mit der sie solche Veränderungen abfedern können. Ihre tradierte Organisationskultur bleibt auch dann weitgehend erhalten, wenn sie sich allmählich in Richtung Organisation verändert.<sup>2</sup> Der schon in der Institution vorhandene informale Einfluss der Professoren hat sich über Jahrhunderte hinweg so erhalten und verfestigt, dass er nicht innerhalb weniger Jahrzehnte durch formale Organisationsänderungen überspielt werden kann. Die ursprünglich informal verankerte Hochschullehrermehrheit wird durch die Rechtsprechung formalisiert, die dabei – wie das Beispiel der „Urabwahl“ in Baden-Württemberg zeigt – über das Ziel hinauszuschießen und zu einer Repersonalisierung wie in den Zeiten

---

2 Eine interessante Beziehung ergibt sich hier zu dem Ansatz von Selznick (1957), demzufolge „Leadership in Administration“ auf der Beachtung gerade der wertebasierten institutionellen Seite der Organisation liegt und deshalb zu einem „historischen Prozess (führt), durch den sich eine Organisation in eine Institution verwandelt“ (Kleimann 2015: 627).

vor der Gruppenuniversität zu führen droht. Das ist zwar eine auf Deutschland beschränkte Entwicklung. In Österreich und der Schweiz ist die „Hochschullehrermehrheit“ nicht verfassungsrechtlich festgezurr, der österreichische Verfassungsgerichtshof hat es sogar schon 1977 explizit abgelehnt, aus dem Individualrecht der Wissenschaftsfreiheit ein Organisationsrecht für die Professoren „abzuleiten“ (Nachweise bei Zechlin 2017: 173). Auch in diesen Ländern gilt aber, dass trotz gestärkter Mesoebene die Macht der Professoren hoch ist. Man kann eben eine Universität nicht gegen ihre Professoren „regieren“.

Schlagwort	Zeitverlauf	Organisationsverständnis	Grundrechtsverständnis (in Deutschland)	Wo liegt die Macht?
<b>Mittelalterliche Universität</b>	Um 1200 – 18. Jhdt.	Lose gekoppelte Institution		Makro Meso Mikro
<b>Aufklärung</b>	18. Jhdt. – ca. 1970	Dualismus von Institution und staatlicher Fremdorganisation	Zunächst individuelles Abwehrrecht, in Weimarer Republik (auch) Verständnis als „Grundrecht der Institution“	Makro Mikro
<b>Gruppenuniversität</b>	Ca. 1970 – ca. 2000	„Organisierte Institution“ (Luhmann)	Wissenschaftsrecht (auch) als „Organisationsgrundrecht“	Makro Meso
<b>Autonome Universität</b>	Beginn des 21. Jhdts.	„Institutionalisierte Organisation“ (Kosmützky)	Wissenschaftsrecht (auch) als Organisationsgrundrecht, Tendenz zur „Repersonalisierung“	Meso (Mikro?)

Abbildung 2: Auf welcher Ebene liegt die Macht?

## 5 Konsequenzen für das Hochschulmanagement

Die Analyse der Machtbeziehungen sollte ein gewisses Verständnis für das oft zögerliche und uneindeutige Verhalten der Führungskräfte erleichtern. Ein wichtiger Schritt dazu ist schon getan, wenn problematische Situationen nicht nur als Ausdruck persönlicher Unzulänglichkeiten, sondern auch als Folge struktureller Bedingungen (unser 1. Beispiel) gesehen werden können. Das beugt Selbstbeichtigungen und Schuldzuweisungen vor. Aber was bedeutet das positiv für das Handeln der Managerinnen und Manager?

Die Antworten auf diese Frage gehen in zwei Richtungen: Zum einen geht es um das sogenannte „Laterale Führen“. Wenn die eigene Führungskraft gegenüber Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern nicht hierarchisch „von oben“ führen kann, können die Hochschulmanagerinnen und Hochschul-

manager das realistischerweise von ihr auch nicht „von unten“ erwarten. Stattdessen werden diese vor die Notwendigkeit gestellt, „aus der Mitte der Hochschule“ heraus, „lateral“ (Thomann/Zellweger 2016), an der Schnittstelle von Verwaltung und Wissenschaft selbst Führungsaufgaben gegenüber Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern zu übernehmen. Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager haben eine eigene Fachexpertise im Forschungsmanagement, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung usw., die sie in einen horizontalen Dialog mit den Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern einbringen müssen. Die Einrichtung z.B. eines Qualitätsmanagementsystems, das tatsächlich produktive Wirkungen erzeugen soll, kann eben nicht nach dem sequentiellen Muster von Planung, Implementierung und Controlling „durchgezogen“ werden, sondern stellt eine Entwicklungsaufgabe dar, die nur gemeinschaftlich von der akademischen und der Managementseite bewältigt und im Prozess konkretisiert werden kann. Eine Hauptaufgabe der Tätigkeit von Hochschulmanagern besteht deshalb darin, „eine Balance zwischen Anweisungen und Beschlüssen der Hochschulleitung auf der einen Seite, aber auch den Ansprüchen von den zu unterstützenden Wissenschaftlern auf der anderen Seite zu finden“ (Kloke 2014: 257). Sie wachsen dadurch in eine „Beraterrolle“ hinein, in der es statt „einer hierarchischen, d.h. machtförmigen Durchsetzung von formal getroffenen“ Entscheidungen um den „(zeitaufwändigen) Aufbau von Vertrauensbeziehungen“ (Kleimann 2017: 11) geht. Institutionelles Leadership der Hochschulleitungen (vgl. FN 2) und laterale Führung durch die Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager ergänzen sich. Dr. acad. Sommer liegt mit seinem Ratschlag also ganz richtig.

Die andere Antwort geht in die Richtung „Professionalisierung“. Es gibt mittlerweile eine Reihe von Fachgesellschaften, in denen die Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager sich austauschen können. 2011 hat sich mit Unterstützung des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft der Verein „Netzwerk Wissenschaftsmanagement“ gegründet, der mit seinen mittlerweile rund 400 Mitgliedern Tagungen durchführt und Positionspapiere erarbeitet. Seit 2014 existiert das „Netzwerk für Personalentwicklung an Universitäten“, das ebenfalls mit Unterstützung des Stifterverbands entstanden ist. Auf die längste Tradition blickt der Arbeitskreis Hochschulen in der DeGEval zurück, der seit dem Ende der 1990er Jahre besteht und derzeit (April 2018) 117 Mitglieder umfasst. Diese Zusammenschlüsse stellen den Ort dar, in dem allmähliche professionelle Standards für „das Managen“ entstehen. Dabei geht es nicht nur um den Austausch über die jeweilige Praxis, sondern auch um die theoriegeleitete Reflexion der Methoden, mit denen sie weiterentwickelt werden soll. Das Thema „Laterale Führung“ sollte in diese Reflexion Eingang finden.

## Literatur

- Bleicher, K. (2004): *Das Konzept Integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. 7. Aufl., Frankfurt/New York: Campus.
- Boockmann, H. (1999): *Wissen und Widerstand. Geschichte der deutschen Universität*. Berlin: Siedler.
- Ellwein, T. (1997): *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart*. Wiesbaden: Fourier.
- Gukenbiehl, H. L. (2016): *Institution und Organisation*. In: Korte, H./Schäfers, B. (Hrsg.): *Einführung in die Hauptbegriffe der Soziologie*. 9. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag, S. 173–193.
- Hanft, A. (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- Ipsen, H.-P./Grabitz, E. (Hrsg.) (1970): *Das Hamburgische Universitätsgesetz*. Hamburg: Appel & Sohn.
- Janson, K. (2014): *Absolventenstudien. Ihre Bedeutung für die Hochschulentwicklung. Eine empirische Betrachtung*. Münster: Waxmann.
- Kleimann, B. (2015): *Besprechung von Selznick, Philip (1957): Leadership in Administration*. In: Kühl, S. (Hrsg.): *Schlüsselwerke der Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 626–629.
- Kleimann, B. (2017): *Hochschulberatung aus soziologischer Sicht*. In: Altvater, P. (Hrsg.): *Beobachtungen zu Struktur und Handlungsfeldern der Organisation Hochschule. Festschrift für Dr. Friedrich Stratmann*, Hannover: HIS.
- Kloke, K. (2014): *Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Professionstheoretische Untersuchung eines neuen Tätigkeitsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Knopp, L. (2009): *Zauberformel „Mehr Hochschulautonomie“? Mit einem Fokus auf Brandenburg*. In: Knopp, L./Peine, F.-J./Nowacki, K./Schröder, W. (Hrsg.): *Hochschulen im Umbruch*. Baden-Baden: Nomos, S. 15–30.
- Kosmützky, A. (2010): *Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten*. Diss. phil. Bielefeld.
- Luhmann, N. (1992): *Die Universität als organisierte Institution*. In: Kieserling, A. (Hrsg.): *Universität als Milieu*. Bielefeld: Haux, S. 90–99.
- Lundgren, P. (1992): *Universität und Hochschule. Ein geschichtlicher Überblick*. In: *Deutschland. Porträt einer Nation*, Band 5, *Bildung, Wissenschaft, Technik*. Gütersloh: Bertelsmann, S. 54–68.
- Mayntz, R. (1963): *Soziologie der Organisation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Meier, F. (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Müller, R. A. (2001). *Vom Ideal zum Verfassungsprinzip. Die Diskussion um die Wissenschaftsfreiheit in der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts*. In: Schwinges, R. Ch. (Hrsg.): *Humboldt International. Der Export des deutschen Universitätsmodells im 19. und 20. Jahrhundert*. Basel: Schwabe, S. 349–366.
- Nardi, P. (1993): *Die Hochschulträger*. In: Rüegg, W. (Hrsg.): *Die Geschichte der Universität in Europa, Band I, Mittelalter*. München: Beck, S. 83–108.

- Nickel, S. (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U./Schmidt, C. J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS, S. 279–291.
- Nickel, S. (2017): Professionalisierung in Wissenschaftsmanagement. In: Lemmens, M./Horváth, P./Seiter, M. (Hrsg.): Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn: Lemmens, S. 156–170.
- Pellert, A. (1999): Die Hochschule als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien: böhlau.
- Ringer, F. K. (1987): Die Gelehrten. Der Niedergang der deutschen Mandarine 1890–1933. München: dtv/Klett-Cotta.
- Rockenbauch, U. (2017): Dr. acad. Sommer. ZEIT Online vom 09.11.2017.
- Rohstock, A. (2010): Von der „Ordinarienuniversität“ zur „Revolutionszentrale“? Hochschulreform und Hochschulrevolte in Bayern und Hessen 1957–1976. München: R. Oldenbourg.
- Rüegg, W. (1993): Themen, Probleme, Erkenntnisse. In: Ders. (Hrsg.): Die Geschichte der Universität in Europa, Band I, Mittelalter. München: Beck, S. 24–48.
- Schwander, V. (2008): Von der akademischen Lehrfreiheit zum Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit. Entwicklung der Wissenschaftsfreiheit in der Schweiz aus verfassungsrechtlicher Sicht. In: Müller, R. A./Schwinges, R. Ch. (Hrsg.): Wissenschaftsfreiheit in Vergangenheit und Gegenwart. Basel: Schwabe, S. 277–305.
- Staff, I. (1967): Das Hessische Hochschulgesetz. Neuwied: Luchterhand.
- Stratmann, F. (2011): Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? Hannover: HIS.
- Thomann, G./Zellweger, F. (2016): Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschule Komplexität bewältigen. Bern: hep.
- Weick, K. E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Wissenschaftsrat (2018): Empfehlungen zur Hochschulgovernance (Drs. 7328 – 18). Köln.
- Zechlin, L. (2017): Wissenschaftsfreiheit und Organisation. Die „Hochschullehrermehrheit“ im Grundrechtsverständnis der autonomen Universität. In: Ordnung der Wissenschaft, 2017 (2), S. 161–174.

# DuEPublico

Duisburg-Essen Publications online

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

ub

universitäts  
bibliothek

Dieser Text wird via DuEPublico, dem Dokumenten- und Publikationsserver der Universität Duisburg-Essen, zur Verfügung gestellt. Die hier veröffentlichte Version der E-Publikation kann von einer eventuell ebenfalls veröffentlichten Verlagsversion abweichen.

**DOI:** 10.17185/duepublico/77055

**URN:** urn:nbn:de:hbz:465-20221019-145343-2

© Waxmann Verlag GmbH, Münster 2019. Alle Rechte vorbehalten.