

Geleitwort

Das hier von Bernd Kleimann vorgelegte Buch wurde 2015 als Habilitationsschrift am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel angenommen. Es handelt sich hierbei um eine akademisch mustergültige Arbeit, die zugleich hohen Nutzen für die Praxis von Hochschulführung und -management verspricht.

Der Autor widmet sich in seinem Buch einer Thematik, zu der man sich leicht Schnellschüsse aller Art lebhaft vorstellen kann. Die Reformen des deutschen Hochschulsystems haben lebhafteste Reaktionen hervorgerufen, die von begeisterter Befürwortung bis zu fundamentaler Ablehnung reichen – und der gemeinsame Nenner ist Leidenschaftlichkeit des Votums. Was man demgegenüber nach wie vor vermisst, sind Analysen „sine ira et studio“, die nüchtern bilanzieren, was sich verändert hat – und was, zum Guten oder Schlechten, gleich geblieben ist.

Ein Kernbestandteil dessen, was als „new public management“ nicht nur der deutschen Universitäten propagiert worden ist, ist eine Stärkung der Organisationsleitung gewesen. Die allseitigen stillschweigenden Nichtangriffspakte zwischen Fakultäten, Instituten und Professuren sollten durch eine Stärkung der Rektorate/Präsidien bzw. insbesondere der Rektoren/Präsidenten überwunden werden – damit nicht länger Organisationsblockaden der Besitzstandswahrung vorherrschen, sondern sich Chancen der Umverteilung von Ressourcen (Geld, Stellen, Zeit) gemäß Leistung eröffnen. Umverteilung von leistungsschwächeren zu leistungsstärkeren Einheiten, zur Schaffung „kritischer Massen“ für größere Forschungsverbünde und zur Profilbildung der Universität sollte den Leitungen aber nicht bloß ermöglicht werden – um es ihnen dann frei zu stellen, ob sie davon Gebrauch machen wollen oder nicht. Umverteilung wurde und wird den Universitätsleitungen vielmehr von politischer Seite abverlangt – etwa über Zielvereinbarungen oder über finanzielle Anreize. Faktisch hat sich dann auch schnell herausgestellt, was die Universitätsleitungen insgeheim von Anfang an befürchtet hatten – dass es weniger darum geht, Zuwächse nicht mit der Gießkanne zu verteilen, sondern viel öfter darum, Kürzungen nicht mit dem Rasenmäher umzusetzen.

Vor dem Hintergrund dieser Hinweise ist sogleich klar, dass der Autor mit seiner Fragestellung in ein Wespennest sticht. Ihn interessiert, „wie sich die

Umwälzungen im Hochschulsektor auf die Praxis der Hochschulleiter ausgewirkt haben“ (17). Dabei ist sein Untersuchungsgegenstand nicht das Kollegialorgan Rektorat/Präsidium, sondern dessen Vorsitzender in Gestalt des Rektors/Präsidenten – im Weiteren verwenden wir wie der Autor nur noch „Präsidium“ und „Präsident“ für beide Arten von Leitungsmodell. Haben die Präsidenten tatsächlich jene Machtzuwächse zu verzeichnen, die die formellen Neuregelungen ihrer Befugnisse in den Hochschulgesetzen erwarten lassen? Und haben die Präsidenten auf dieser Basis jene weitreichenden Organisationsveränderungen durchgesetzt, die eine Umverteilung von Ressourcen zugunsten von Leistungsstärke, „kritischen Massen“ und Profilbildung bewirken?

Bereits in der Einleitung lässt der Autor durchblicken, zu welchem Resümee bezüglich beider Fragen er gelangen wird: Der Weg vom „kollegialen“ zum „managerialen“ Leitungsmodell der deutschen Universitäten ist schon in der Hochschulgesetzgebung, erst recht aber in der inneruniversitären Entscheidungspraxis nicht konsequent gegangen worden; die Reformen sind bei einem „hybriden Modell“ steckengeblieben, und entsprechend bescheidener sind auch die Erfolge der Präsidenten bei der Überwindung der Organisationsblockaden ausgefallen. Dieses Zurückbleiben der Reformen hinter den selbstgesetzten Zielen ist jedoch nicht auf mangelnde Bemühungen der Reformer oder Präsidenten oder auf sonstige kontingente Umstände zurückzuführen, sondern auf „das strukturelle Gefüge der deutschen Universität in der Gegenwart“ (29). Die Organisationsstrukturen der Universitäten sind „durch charakteristische Widersprüche gekennzeichnet“, die sich nicht auflösen lassen – jeder Versuch, es in der einen oder anderen Richtung zu tun, bringt gravierende Schäden hervor. Anders gesagt: Es besteht eine Passung – der Autor spricht von einer „Strukturhomologie“ (30) – zwischen dem erreichten „hybriden“ Leitungsmodell und der Universität als „multipler Hybridorganisation“ (259): Der Abbau des „kollegialen“ Leitungsmodells im Zuge der Reformen hat durchaus nicht geschadet, sondern genutzt – aber noch mehr „manageriale“ Leitung wäre nunmehr schädlich. Damit gelangt der Autor am Ende zu einer versöhnlichen – keineswegs: apologetischen – Sicht der Dinge: Für ihn ist „die hybride Leitung einer hybriden Organisation“ (846) kein Stückwerk oder zu überwindendes Zwischenergebnis, sondern für diese Art von Organisation geradezu die Beste aller Welten. Bei genauerem Hinsehen müsste der Autor dies auch nicht nur – wie zitiert – „der deutschen Universität in der Gegenwart“ attestieren, sondern Universitäten in der modernen Gesellschaft, wann und wo auch immer. Denn die von ihm angeführten Charakteristika, die die „organisationale Besonderheit“ (30) von Universitäten ausmachen, sind spätestens seit Humboldts Universitätsmodell weltweit adaptiert worden.

Diese Argumentation und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen werden von dem Autor auf insgesamt 871 Seiten entwickelt. Die beeindruckende

Seitenzahl vermittelt aber nur einen unzureichenden Eindruck von dem Aufwand, der von Kleimann in Theorie und Empirie betrieben wird.

1. Theorie: Der Autor probiert eine sozialtheoretisch neuartige und interdisziplinär ausgesprochen ambitionierte Verknüpfung von Soziologie (Luhmannsche Systemtheorie, akteurzentrierter Institutionalismus) und Philosophie (Sprechakttheorie nach Austin und Searle) aus, und man kann ihm attestieren, dass das zwar manche Fragen aufwirft, aber sehr lohnende, sozialtheoretisch weiterführende Fragen. Ganz anders als der übliche sterile Schlagabtausch zwischen prinzipienfesten Theorie-Positionen führt der Autor vor, dass empirisch zu klärende Rätsel der Probestein sozialtheoretischer Auseinandersetzungen sein sollten. Insbesondere der Hinweis darauf, dass die Sprechakttheorie – schon einmal von Habermas ins Gespräch gebracht, aber schnell wieder vergessen – soziologisch mehr Interesse verdient, sollte Beachtung finden. Ein weiterer wichtiger theoretischer Baustein besteht in der organisationstheoretischen Fundierung. Das Kapitel „Die Universität als Organisation“ stellt eine Organisationssoziologie der Universität dar. Man kann dieses Kapitel auch als wissenschaftliche Erfolgsgeschichte der Organisationssoziologie lesen, da aufgezeigt wird, in welcher beeindruckenden Weise sich diese Bindestrich-Soziologie in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt hat. Universitäten sind Kleimann zufolge als Institutionen und Organisationen zu verstehen, also im Abschluss an John Meyer und andere als kulturelles Modell („Institution“), im Anschluss vor allem an Luhmann als kommunikativer Entscheidungszusammenhang („Organisation“). Aus der keineswegs spannungsfreien Zusammenführung beider Perspektiven auf Universitäten ist Kleimann zufolge die Universität am besten als multiple Hybridorganisation zu verstehen. Organisationstheoretisch sind die Widersprüche der Universität aufgrund dieser Charakteristik ihr inhärent; sie sind kein „Webfehler“, den es zu korrigieren gilt.

2. Empirie: Der Autor kann auf knapp 30 ausgiebige qualitative Interviews mit Universitätspräsidenten zurückgreifen, was eine sehr gute Ausbeute darstellt. Dieses Material wird von ihm sehr sensibel und gründlich ausgewertet und auch in Verbindung mit anderen empirischen Daten gesehen. Das kommt insbesondere in der Analyse von Leitungspraktiken der Präsidenten zum Ausdruck. Weder erschlagen hier die Interviewzitate den übrigen Text und müssen gezwungenermaßen für sich selbst sprechen, noch werden sie bloß angeführt, um sowieso schon feststehende theoretische Überlegungen zu illustrieren. Andersherum gesagt: Die Empirie wird ernst genommen, bedarf aber der theoretischen Interpretation. Die Fruchtbarkeit einer solchen engen Verknüpfung von Theorie und Empirie – beide schlüsseln einander auf – wird in den Kapiteln 4 und 5 überdeutlich, und hier vor allem dank des in der sozialwissenschaftlichen Forschung seltenen Bezugs auf die Sprachphilosophie. Zu nennen sind hier die Elemente

des „Aufgaben-Dreiecks“ (383) von Präsidenten, die aus einem Interview gewonnen wurden, dann aber unter Bezugnahme auf die Sprachphilosophie die Darstellung des Aufgabenspektrums insgesamt strukturieren („Lokomotion, Integration, Repräsentation“), sowie die höchst einfallsreiche Nutzung der Unterscheidung von Beobachtung und Beeinflussung – mit weiteren Unterscheidungen – zur Kategorisierung von Leitungspraktiken zwischen Drohung, Bargaining und Arguing.

Aus der Verknüpfung von Theorie und Empirie resultiert Erkenntnisgewinn für zumindest drei, in der Regel selten aufeinander bezogene Forschungs-Communities.

Erstens zeichnet sich die Habilitationsschrift durch ein hohes Maß an soziologischer Kreativität und Phantasie aus, womit die Anschlussfähigkeit im Kernbereich der Disziplin insgesamt hergestellt wird. Allein die Kombination von soziologischer Systemtheorie, dem Konzept der Akteurkonstellationen und der Sprechakttheorie impliziert eine selbst für eine Habilitationsschrift ungewöhnlich hohe theoretische Kompetenz und insbesondere Kreativität. Damit noch nicht genug: Kleimann arbeitet zudem kompetent und sorgfältig institutionentheoretische Perspektiven ein und zeigt auch ansonsten eine breite Kenntnis weiterer soziologischer Theorien. Ebenso werden andere fachdisziplinäre Diskurse in ihren hier relevanten Ausschnitten berücksichtigt, neben der philosophischen Sprechakttheorie vor allem geschichts- und rechtswissenschaftlich fundierte Analysen, die ebenfalls mit großer soziologischer Kompetenz und Phantasie in die Analyse eingebaut werden.

Zweitens stellt Kleimanns Habilitationsschrift einen wesentlichen Beitrag zur interdisziplinären Organisationsforschung dar. Dies gelingt ihm vor allem dadurch, dass er die wesentlichen Forschungstraditionen sowie neuere Diskussionen gleichermaßen sehr gut kennt und sie eigenständig zueinander in Beziehung zu setzen versteht. Der Begriff der Hybridorganisation gewinnt hier eine seltene analytische Klarheit, indem Kleimann die Annahme grundlegender struktureller Widersprüche, denen er in unterschiedlichen Dimensionen nachgeht, zur Begriffsbestimmung einsetzt. Damit kann er nicht nur Universitäten organisationssoziologisch erfassen, sondern auch andere Organisationstypen, die entweder ebenfalls als Hybridorganisationen verstanden werden (Kleimann hat sich in anderen Arbeiten auch mit Krankenhäusern beschäftigt) oder die trotz aller Multireferenzialität eben nicht dieser Charakterisierung entsprechen.

Drittens ist Kleimanns Buch ein weiterer Meilenstein der interdisziplinären Hochschulforschung, der wir zahlreiche exzellente empirische Untersuchungen zu ganz unterschiedlichen Themenkomplexen verdanken. Aufgrund der Nähe eines großen Teils dieser Untersuchungen zur Hochschulpolitik und -steuerung blieb die theoretische Weiterentwicklung des Feldes – im Gegensatz zur Wissen-

schaftsforschung – jedoch eher begrenzt. Während theoretische Konzepte, die der Wissenschaftsforschung entstammen, wie etwa die Actor-Network-Theorie, auch in anderen Bereichen zum Teil stark rezipiert werden (z.B. soziologische Theorie, Wirtschaftssoziologie, Medienwissenschaft), sieht die Situation für die Hochschulforschung und ihre wissenschaftlichen Umwelten anders aus. In diese Lücke stößt die Arbeit von Kleimann, der einerseits theoretisch sehr breit und kompetent arbeitet und allgemeine theoretische Einsichten für die Hochschulforschung fruchtbar macht; andererseits ist der daraus resultierende Neuigkeitswert für die wissenschaftlichen Umwelten der Hochschulforschung von hoher Relevanz, denn man sieht, dass auch in diesem Bereich theoretisch weiterführende Arbeiten entstehen können, denen man nur eine breite Rezeption außerhalb der Hochschulforschung wünschen kann.

Das Buch ist jedoch nicht nur wissenschaftlich von großem Interesse, sondern auch für die Praxis von Hochschulführung und -management, indem es zwei zentrale Botschaften vermittelt. Die eine Botschaft besteht darin, dass Organisationsstrukturen einen Unterschied machen. Je nachdem, wie sie gestaltet sind, gibt es andere Möglichkeiten oder Zwänge für das Gestaltungshandeln von Universitätspräsidenten. Es kommt also nicht bloß oder vorrangig auf deren Persönlichkeit oder auf informelle Kräfteverhältnisse oder andere Determinanten jenseits der Formalstrukturen an. Die andere Botschaft lautet: Die Botschaft vom „one best way“, die am Anfang der Organisationsforschung stand und von der seriösen Organisationsforschung alsbald ad acta gelegt wurde, von Organisationsberatern aber immer wieder mit wechselnden Saisonangeboten aus der Schublade gezogen wird und dann u.a. im Leitbild der „unternehmerischen Universität“ wirkmächtig wurde, ist ein fataler Irrweg. Universitäten sind keine Unternehmen, genauso wenig wie Unternehmen Behörden sind, oder Behörden Armeen, oder Armeen Krankenhäuser – etc. Die Eigenarten der Leistungsproduktion einer Organisation bestimmen maßgeblich mit, welche Strukturen funktional oder dysfunktional sind. Eine Organisation, deren Hauptaufgaben in Forschung und Lehre bestehen und die dezentral nach unterschiedlichen Fächern und Fakultäten organisiert ist, benötigt einen spezifischen, im Kern kollegialen Führungsstil, wie das – trotz seines hohen theoretischen Anspruchs und trotz seiner Länge – immer klar und stringent geschriebene Buch von Kleimann mit zahlreichen Details verdeutlicht.

Georg Krücken, Uwe Schimank

Universitätsorganisation und präsidiale Leitung
Führungspraktiken in einer multiplen
Hybridorganisation

Kleimann, B.

2016, XVI, 922 S. 32 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11836-5