

Neue Governance der Wissenschaft

Rolf v. Lüde

aus:

Rolf v. Lüde (Hg.)

Neue Wege der Hochschulgovernance

Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg

Mit Beiträgen von Rolf v. Lüde, Hans E. Roosendaal und Kasia Zalewska-Kurek, Barbara Sporn, Hans-Ulrich Küpper und Wolfgang Weber

S. 9–21

Impressum und Bildnachweis

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Die Online-Version dieser Publikation ist auf den Verlagswebseiten frei verfügbar (*open access*). Die Deutsche Nationalbibliothek hat die Netzpublikation archiviert. Diese ist dauerhaft auf dem Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek verfügbar.

Open access über die folgenden Webseiten:

Hamburg University Press – <http://hup.sub.uni-hamburg.de>

PURL:

http://hup.sub.uni-hamburg.de/purl/HamburgUP_Luede_Hochschulgovernance

Archivserver der Deutschen Nationalbibliothek – <http://deposit.d-nb.de>

ISBN 978-3-937816-73-9 (Printausgabe)

© 2010 Hamburg University Press, Verlag der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Deutschland

Covergestaltung: Benjamin Guzinski, Hamburg

Abbildung auf dem Cover: Foyer des Hauptgebäudes der Universität Hamburg, Edmund-Siemers-Allee 1; Foto: UHH/Schell.

Produktion: Elbe-Werkstätten GmbH, Hamburg, Deutschland

<http://www.ew-gmbh.de>

Inhalt

Vorwort	7
<i>Alexander Bassen</i>	
Neue Governance der Wissenschaft	9
<i>Rolf v. Lüde</i>	
The central-decentral paradox	23
The university as a merging organisation	
<i>Hans E. Roosendaal and Kasia Zalewska-Kurek</i>	
Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform	37
<i>Barbara Sporn</i>	
Steuerungsinstrumente für Hochschulen	61
<i>Hans-Ulrich Küpper</i>	
Das letzte Wort	91
<i>Wolfgang Weber</i>	
Verstaltungsprogramm	97
Beitragende	99

Neue Governance der Wissenschaft

Rolf v. Lüde

1 Die Gründung der WiSo-Fakultät und ihre drei „kulturellen Gegenwarten“

Vor ein paar Tagen, am 30. September 2008, ist die Gründungsphase der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg, einer der größten Fakultäten dieses Typs in Europa überhaupt, endgültig zu Ende gegangen. Als wir vor circa einem Jahr im Dekanat zum ersten Mal darüber nachgedacht haben, ob und wie wir dieses eigentlich schon für den 31. März 2008 vorgesehene Ereignis begehen sollten, das ja zugleich auch das Ende der Amtszeit des Gründungsdekanats und vor allem auch des ersten hauptamtlichen Gründungsdekans in Hamburg, möglicherweise sogar Deutschlands, bedeutete, haben wir uns relativ schnell dazu entschlossen, statt einer großen Feier, die ebenfalls nahegelegen hätte, unser eigentliches Metier, die Wissenschaft, zu nutzen und unser praktisches Handeln als Dekanat einem wissenschaftlichen Diskurs zu unterziehen und gleichsam selbstreferentiell unter Beachtung der Umweltbedingungen, also zum Beispiel neuer Hochschulgesetze, unser Handeln zu reflektieren. Damit verbunden war auch die Überlegung, sich nach der Gründungsphase dieser Fakultät, die ja ebenfalls mit einem Auftaktsymposium im Jahr 2005 in Travemünde begonnen hatte, für einen Tag dem Alltagsgeschäft des ständigen „Entscheiden-Müssens“ zu entziehen und sich die Zeit, organisationstheoretisch den „slack“, das meint Schlupf oder Stillstand, zu gönnen, deren es bedarf, um über eigenes Handeln und Zielperspektiven gemeinsam nachzudenken.

Ganz bewusst haben wir jedoch keine Auseinandersetzung mit spezifischen und aktuellen Hamburger Entwicklungen, Problemen und Konflikten geplant. Vielmehr sollen die herausfordernden Bedingungen, unter denen diese Gründungsphase stattfand, unter einer erweiterten Perspektive

zum Gegenstand eines erfahrungsbasierten wissenschaftlichen Symposiums werden. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen haben sich nicht nur für Hamburg, sondern für alle Hochschulen in Deutschland, aber auch in seinen Nachbarländern, in den letzten Jahren erheblich verändert – mit weitreichenden Konsequenzen für die innere Organisation der Universität ebenso wie für Forschung, Lehre und Lernen.

Die WiSo-Fakultät der Universität Hamburg wurde, wohl einzigartig in Deutschland, mit einem eigenen Gesetz gegründet (WiSoG 2005). Verbunden damit war die Herausforderung einer ja nicht ganz freiwilligen Integration – ich weiß, dass diese schwache Umschreibung einen starken Euphemismus darstellt – einer ganzen Hochschule mit einem explizit eigenständigen Profil, der ehemaligen Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik, sowie der bis dahin eigenständigen Fachbereiche Wirtschaftswissenschaften und Sozialwissenschaften mit ganz unterschiedlichen Wissenschafts- und Lehrkulturen. Diese neue Fakultät stand und steht in diesem Reorganisationsprozess nicht nur unter besonderer Beobachtung der Politik, des Hochschulrates und des eigenen Präsidiums, sondern auch vor Herausforderungen für die Schaffung neuer organisationaler Strukturen, insbesondere eines neuen Selbstverständnisses und einer Kultur, die es allen Beteiligten ermöglichen sollten, diese Kultur und dieses neue Selbstverständnis, zumindest ein Stück weit, als die ihre anzusehen und mit Leben zu erfüllen.

Bei Organisationen, so Luhmann, handelt es sich um „nicht kalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme“, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben (Luhmann 2000, S. 9). Damit ist gemeint, dass die Organisationen die Bedingungen, unter denen sie arbeiten, selbst erschaffen, eine Aussage, die zunächst Widerspruch auslösen mag, wenn man etwa an die äußeren Zwänge denkt, denen zum Beispiel unsere Fakultät und die Organisationen, aus denen sie hervorgegangen ist, ausgesetzt waren. Nach der systemtheoretischen Perspektive sind Organisationen jedoch autopoietische Systeme, die sich durch eigene Operationen selbst produzieren und reproduzieren und damit den „historischen Zustand“ herstellen, in dem sie sich in jedem Augenblick befinden. Dieser Befund gilt für alle Organisation. Wenn wir den Status quo ante unserer Fakultät auch unter Beachtung der unter anderem von Prof. Müller-Böling geleiteten Moderationsgespräche zur Integration dreier heterogener und eigenständiger Organisationen betrachten, können wir uns in dieser luh-

mannschen Beschreibung auch als Fakultät wieder erkennen. Denkt man die ja viel prominentere und „im Himmel geschlossene“ Verbindung der beiden Großorganisationen Daimler und Chrysler, war die neue WiSo-Fakultät gleichsam mit drei differenten, historisch gewachsenen Gegenwarten konfrontiert, die ziemlich heftig aufeinanderprallten – und vom Himmel wollte schon gar keiner der beteiligten Akteure sprechen, so weit ging noch nicht einmal der damals federführende Senator.

Dieses autopoietische Verständnis von Organisation, bei dem es die Mitglieder selbst sind, die die inneren Strukturen herstellen, steht natürlich in deutlichem Gegensatz zu einem mechanistischen Verständnis von Organisationswirklichkeiten, bei dem unterstellt wird, dass man der Universität nur eine neue rechtliche Struktur verordnen müsse und damit auch schon deren Umsetzung sichergestellt sei. Als Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler wissen wir natürlich, dass in einem solchen Prozess der inneren und äußeren Reorganisation mit enormen Problemen, die gemeinhin als Herausforderungen umschrieben werden, und vor allem mit nicht intendierten Nebenfolgen zu rechnen ist, die die von der Politik angestrebten Organisationsziele konterkarieren können. Dies gilt vor allem für Expertenorganisationen wie die der Universität, in denen es gleichsam zum Professionsverständnis der Akteure gehört, sich in den eigenen Weltbildern und Wahrnehmungsmustern nicht irritieren zu lassen und sich möglichst von organisationalen Zwängen zu befreien; eine Organisationswirklichkeit, die es den Mitgliedern eines Dekanats nicht gerade erleichtert, trotz vieler Diskurse eine kollektive Identität der Fakultät herzustellen. Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft zum Diskurs sind deswegen, das sei hier nur am Rande erwähnt, neben einer hoher Frustrationstoleranz zentrale Voraussetzungen für dieses Amt.

Zwar hatten und haben wir es unter den oben skizzierten Bedingungen eines neuen Hochschulgesetzes und der drei „kulturellen Gegenwarten“ in unserer Fakultät mit besonderen Herausforderungen zu tun, die aber eingewoben sind in national und international neue Regime universitärer Governance, die sich bei Unterschieden im Detail gleichsam isomorph über alle Bundesländer ausgebreitet haben. Deshalb schien es uns für die heutige Veranstaltung zukunftsfähiger, über die Grenzen Hamburgs hinauszuschauen und Kollegen aus anderen Ländern zu bitten, uns von ihren Forschungen, ihren Erfahrungen, Bedenken und gegebenenfalls Dilemmata, in die sie möglicherweise unter ihren Governance-Regimen geraten sind,

unter einer theoretischen, gleichwohl erfahrungsbasiert geleiteten Perspektive zu berichten. Ich bin überzeugt davon, dass kollektive Akteure, wie unsere Fakultät, daraus lernen können – und sei es auch nur Verständnis dafür zu entwickeln, dass die Probleme, mit denen wir uns herumschlagen, auch anderenorts zu Irritationen führen und dort andere, von uns abweichende Lösungsperspektiven ausprobiert werden.

2 Der Governance-Begriff als einheitlicher Bezugsrahmen

Damit wir einen einheitlichen Rahmen schaffen, haben wir das übergreifende Thema des Hochschulmanagements mit einem Fokus auf den „Neuen Wegen der Hochschulgovernance“ gewählt.

Ich will zunächst kurz auf diesen Begriff und seine Bedeutung für das Management von Wissenschaft und Hochschulen eingehen. Ich kann mich dabei auf ein langjähriges, von mir geleitetes Schwerpunktprogramm-Projekt der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) stützen, dessen Ergebnisse gerade in einem 600-seitigen Band unter dem Titel „Selbstorganisation und Governance in künstlichen und sozialen Systemen“ veröffentlicht werden (v. Lüde/Moldt/Valk 2009).

Governance stammt etymologisch vom griechischen „κυβερνειν“ (kybernein) und vom lateinischen „gubernare“ ab, womit ursprünglich das Steuern eines Schiffes durch den „κυβερνητης“ (kybernetes), den Steuerermann, gemeint war. Wenn man sich vergegenwärtigt, dass auch das Wort Risiko vom griechischen „ριζα“ (riza) abstammt und die Bedeutung hat, eine Klippe oder einen Fels zu umschiffen, dann wird schon aus dem gemeinsamen sprachlichen Ursprung deutlich, dass offensichtlich Governance und Risiko untrennbar miteinander verbunden sind, dem Risiko nämlich, eine innerorganisatorische Klippe nicht rechtzeitig erkannt zu haben.

Ausgehend von den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts herrschte die Vorstellung vor, dass man Gesellschaften und Organisationen durch präzise und ausgefeilte Planung auf vernünftige Weise gestalten und steuern könne. Planung galt als das probate Mittel, eine bessere Zukunft anzusteuern.

Allerdings wurde recht schnell klar, dass es sich dabei um eine unrealistische Vorstellung handelte, weil die Wirklichkeit regelmäßig sehr anders eintrat als während der Planung vermutet und beabsichtigt. Seither hat es

vielfältige Weiterentwicklungen des Governance-Begriffes gegeben, die sich in einem normativ-speziellen und einem analytisch-allgemeinen Konzept zusammenfassen lassen (vgl. hierzu im Detail Langer/Hüther 2009).

Als normativ-spezifisches Konzept bezeichnet Governance sozusagen die „Lehre vom guten Regieren und Wirtschaften“, die eine bestimmte Form der Regulierung und Gestaltung politischer, sozialer und ökonomischer Systeme sicherstellen soll.

Meistens ist dies in Abgrenzung zu herkömmlichen, weniger „guten“, weniger zielorientierten oder weniger demokratischen Formen gedacht: Wo Weisung durch einen „Steuermann“ herrschte, sollte mehr Selbstverantwortung und Beteiligung der vormals Gesteuerten sein; wo Hierarchie war, sollten Netzwerke entstehen; wo der enge Blick auf formale Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation waltete, soll eine weitere, offene Perspektive auf die zahlreichen Stellgrößen in ihrem komplexen Zusammenspiel eingenommen werden. Beispiele für derartige normative Konzepte sind „good, global und corporate governance“.

Ein klassisches Beispiel dafür liefert Rosenau, wenn er den „Governance“-Begriff strikt von „Government“ unterscheidet und neben der Existenz formeller Regelsysteme bei diesem Begriff auf die unbedingte Notwendigkeit von intersubjektiv geteilten Bedeutungen verweist, während Government auch ohne diese auskomme und selbst gegen starke Opposition wirksam werden könne.

„[...] governance is not synonymous with government. Both refer to purposive behavior, to goal-oriented activities, to systems of rule; but government suggest activities that are backed by formal authority, by police powers to insure the implementation of duly constituted policies, whereas governance refers to activities backed by shared goals that may or may not derive from legal and formally prescribed responsibilities and that do not necessarily rely on police powers to overcome defiance and attain compliance. Governance, in other words, is a more encompassing phenomenon than government. [...] Governance is thus a system of rule that is as dependent on intersubjective meanings as on formally sanctioned constitutions and charters“ (Rosenau 1992, S. 4).

Entscheidet man sich hingegen für den analytischen Governance-Begriff, wie wir es in unserem Projekt für die DFG getan haben, so erlaubt diese Governance-Perspektive, deren Bedeutung ich damit implizit erkläre, gewissermaßen einen Blick aus der Vogelperspektive auf wechselseitige Steuerungs-, Beeinflussungs- und Regelungsversuche verschiedenster Akteure und auf die Interdependenzbeziehungen, die sich daraus ergeben. Sie wird damit den komplexen, grenzüberschreitenden Verflechtungen der Akteure in institutionellen Regelsystemen besser gerecht und kann auch realistischer nach Bedingungen des Interdependenzmanagements forschen. Externe und Selbst-Steuerungspotenziale können damit gleichzeitig erfasst werden. Dies ermöglicht es, ein differenzierteres und realistischeres Bild der Regulierung sozialer Einheiten, wie zum Beispiel einer Universität oder einer Fakultät, zu gewinnen.

3 Die Universität in der organisationssoziologischen Deutung

Analysen über Universitäten lauteten bis vor gar nicht langer Zeit noch etwa wie folgt:

- Bei Universitäten handelt es sich um Organisationen auf Basis „organisierter Anarchien“, in anderen Umschreibungen auch „organisierter Inkompetenz“ oder „organisierter Unverantwortlichkeit“. Diese eindrucksvolle Analyse universitärer Entscheidungsprozesse verdanken wir Cohen/March/Olsen (1972) mit ihrem *Garbage Can-Model of Organizational Choice*, das sich in Erweiterung der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie auf Phänomene von „Mehrdeutigkeit“, „Unklarheit“ oder „ambiguity“ stützt. Solche „mehrdeutigen“ Situationen sind nach Ansicht von Cohen/March/Olsen nicht nur, aber vor allem in Organisationen wie zum Beispiel Universitäten die Regel (vgl. hierzu im Detail v. Lüde 2003).
- Universitäten sind festgefahrene Gemischtwarenläden, deren kulturelle Heterogenität Wandel verhindert (Schimank 2001). Dies wurde als erfolgreiches Scheitern apostrophiert.
- Universitäten sind institutionelle Organisationen, die sich strukturell äußeren Umwelten anpassen können, auf der Handlungsebene jedoch

weiterhin ihrer eigenen Logik folgen. Bei diesem Phänomen handelt es sich um die Entkopplung der Ebene der formalen Struktur von der Ebene der Akteure (Meyer/Rowan 1977 sowie später mit hiervon abweichender Sichtweise DiMaggio/Powell 1983).

- Bei der Organisation von Universitäten handelt es sich um machtvolle Spiele, in denen die Organisationsmitglieder nach dem Erhalt von Ungewissheitszonen streben (Crozier/Friedberg 1993; zu einer Übersicht und Re-Analyse vgl. Köhler/v. Lüde et. al. 2003).
- Universitäten kommunizieren bloß den Wandel, sie handeln aber nicht – so Brunsson (1989), wenn er von *talk* statt *action* spricht. Dies hängt einerseits mit einer Vielzahl inkonsistenter Ansprüche, die die Gesellschaft an eine Universität stellt, zusammen. Zum anderen werden Reformen nicht durchgeführt, um tatsächlich Verbesserungen der Organisation zu erreichen, sondern lediglich zur Erzeugung von Stabilität einer Organisation.
- Bei Universitäten handelt es sich um eine fragmentierte Institution isolierter Individualisten, so Langer (2006) in der wohl umfassendsten empirischen Analyse universitärer Entscheidungsprozesse an deutschen Universitäten. Ähnlich argumentieren Hanft (2000) und Müller-Böling (2000), wenn sie davon sprechen, dass jede Sub-Einheit der Universität mit relativ großen Spielräumen für inhaltliche Gestaltung ihrer Forschungs- und Lehreinheit ausgestattet ist, die häufig aber von den Gesamtinteressen der Universität abweichen.

4 Auf dem Weg zu einem neuen Governance-Regime

All diese Beschreibungen, die leicht erweiterbar wären, laufen auf den gleichen Sachverhalt hinaus: Universitäten wurde eine innere Reformunfähigkeit bescheinigt, auch wenn dies kein Alleinstellungsmerkmal von Universitäten ist (vgl. zum Beispiel bezogen auf die Organisation von Schulen v. Lüde 2007). Vor diesem Hintergrund wurde in den letzten Jahren in Deutschland eine Vielzahl von Reformen im Universitätsbereich angestoßen – oder besser: den Universitäten verordnet und aufgezwungen.

Diese betreffen

- personalrechtliche Bereiche (Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder [TVL] statt Bundesangestelltentarif [BAT], Juniorprofessur, Umstellung auf leistungsbezogene Besoldung der Professoren),
- budgetäre Bereiche (Umstellung der Finanzierung auf Globalbudgets, Übergang von der Kameralistik zur Doppik, Einführung von Studiengebühren),
- aber auch formal strukturelle Bereiche (Stärkung der Position des Präsidenten und der Dekane, Schaffung von externen Aufsichts- und Steuerungsorganen wie zum Beispiel den Hochschulräten, Schwächung der Mitbestimmungsgremien).

Einen immer bedeutenderen Stellenwert nehmen auch unterschiedliche Systeme der Leistungsbewertungen in Lehre und Forschung ein, und zwar sowohl innerhalb einer Universität oder Fakultät als auch vergleichend im nationalen Maßstab. Prominentes Beispiel ist das Forschungsrating mit den beiden exemplarisch untersuchten Fachgebieten Chemie und Soziologie, die als Pilotstudien des Wissenschaftsrates angelegt waren und deren Ergebnisse am 18. Dezember 2007 beziehungsweise am 18. April 2008 veröffentlicht wurden (Wissenschaftsrat 2008). Dabei war die WiSo-Fakultät bei der Pilotstudie zur Soziologie mit erheblichem Erhebungsaufwand selbst beteiligt und hat in der Bewertung gut bis sehr gut abgeschnitten. Die reine Hochschulgovernance erweitert sich mit der Bewertung von Forschungsleistungen zu einer Governance der Wissenschaften.

Hinzu kommt die Vereinheitlichung der Studienabschlüsse im europäischen Raum im Rahmen des Bologna-Prozesses, mit der gleichzeitig die Lehre an den Universitäten umfassend restrukturiert wird. Die Reformbemühungen umfassen eine Vielzahl von Anwendungsfeldern und versuchen, damit grundlegend in die Strukturen der Universität einzugreifen. Dies geschieht gleichzeitig, wenig koordiniert und mit zum Teil nicht kompatiblen Zielsetzungen, wie zum Beispiel die Erhöhung der Lehrverpflichtung bei gleichzeitiger Erwartung erhöhter wissenschaftlicher Exzellenz in der Forschung, wobei diese Ziele noch stärker als bisher in Konkurrenz zu einander geraten.

Als tiefer liegenden Grund für ähnlich auch international vorzufindende Reformbestrebungen an Universitäten wird generell eine Neubewertung staatlicher Aufgaben und öffentlich-rechtlicher Organisationen gesehen

(Braun/Merrien 1999). Deutlichstes Kennzeichen hierfür ist das sogenannte „New Public Management“ (NPM), das sich seit Anfang der 80er-Jahre auf der Ebene des Reformdiskurses dominant positionieren konnte. Ein wichtiger Baustein dieses Konzeptes ist die Übertragung von Governance-Mechanismen und Managementmethoden der Privatwirtschaft auf den öffentlichen Sektor.

Auch deutsche Universitäten unterliegen, allerdings im internationalen Vergleich „verspätet“, diesem Prozess der Ökonomisierung. In der Literatur wird mit einigen Interpretationsunterschieden im Detail ziemlich einheitlich davon ausgegangen, dass das deutsche Universitäts- und Wissenschaftssystem sich derzeit von einem Selbstverwaltungsmodell in Richtung eines Managementmodells bewegt (zum Beispiel de Boer et al. 2007; Jansen 2007; Schimank 2005). Gekennzeichnet ist das Managementmodell durch höhere Konkurrenz, eine Stärkung der internen Hierarchie innerhalb der Universitäten, einer Schwächung des Kollegialitätsprinzips und einer verstärkten Außensteuerung gegenüber einer Detailsteuerung durch die Politik. Zielsetzung dieser Veränderungen ist neben einer Performanzverbesserung in Forschung und Lehre auch die Steigerung der internen Entscheidungseffizienz an den Hochschulen.

Umgesetzt werden die Universitätsreformen in Deutschland insbesondere durch veränderte Bestimmungen in den Landeshochschulgesetzen der Bundesländer. Vermittelt über die Organisation Universität wirken diese auf die Handlungskontexte der Wissenschaftler in Lehre und Forschung. Aufgrund des föderalen Universitätssystems in Deutschland unterscheiden sich die Regelungen der Landeshochschulgesetze zum Teil jedoch erheblich. Diese unterschiedlichen gesetzlichen Regelungen, zum Beispiel den Grad der Hochschulautonomie und die innere Struktur der Organisation betreffend, bilden damit das wichtigste zu beachtende Institutionenset, wenn man über Governance-Regime an deutsche Hochschulen forscht. So zeigt ein Spin-off aus dem anfangs erwähnten DFG-Projekt in Form einer fast fertiggestellten Dissertation von Otto Hüther, die die jeweiligen Hochschulgesetze zum Gegenstand hat, dass es unter den heterogenen gesetzlichen Rahmenbedingungen der Bundesländer in Deutschland nicht mehr gerechtfertigt ist, von der deutschen Universität zu sprechen (vgl. zu ersten Ergebnissen Hüther 2008).

Geht man von einem in den Sozialwissenschaften zentralen Ansatz zur Erforschung von Steuerungshandeln, dem akteurszentrierten Institutiona-

lismus aus, sind jedoch gerade die gesetzlichen Regelungen für die (kollektiven) Akteure in den Universitäten als eine wichtige Variable zur Erklärung des Handelns und Entscheidens anzusehen. Die gesetzlichen Regelungen, verstanden als Institutionen, bilden quasi einen Rahmen, in dem Akteure handeln, ihre spezifischen Handlungsorientierungen bilden, die Handlungssituation wahrnehmen und dadurch eine spezifische Akteurskonstellation entstehen lassen. Allerdings wirken die gesetzlichen Regelungen aber keinesfalls handlungsdeterminierend. Dies ist darin begründet, dass Regelungen auch nicht eingehalten werden können, Machtverhältnisse illegitim genutzt oder aber formale Regelungen durch informelle Interaktionen ausgehebelt werden. Hiervon können auch formale Handlungsabläufe betroffen sein, etwa dann, wenn die durch den Gesetzgeber geschaffenen Freiräume für reduzierte bürokratischer Verfahrensabläufe, wie zum Beispiel bei der möglichen Beschleunigung von Berufungsverfahren, durch neue restriktive interne Verfahren kompensiert werden. Darüber hinaus begrenzt die Unfähigkeit, die Kontrolle über Ressourcen vollständig institutionell sicherzustellen, den beabsichtigten Regelmechanismus. (Mayntz/Scharpf 1995, S. 49)

Weite Teile der wissenschaftlichen Literatur gehen jedoch nach wie vor von einem homogenen deutschen Universitätssystem und von einer problemlosen Umsetzung allgemeiner Zielvorstellungen in ein konkretes, den gesetzlichen Vorgaben folgendem Regelwerk aus, wobei die tatsächliche Umsetzung dieser Ziele wenig beachtet wird. An einer solchen problemlosen Umsetzung kann, besser muss, aber gezweifelt werden. Wird den Landesregierungen unterstellt, dass sie mit den Hochschulreformen zumindest eine ähnlich gelagerte Zielorientierung verfolgen, sprechen die differenzierten gesetzlichen Regelungen gerade gegen die Annahme einer einfachen Umsetzung. Auch in der Politik ist der Unterschied zwischen *talk* – verwiesen sei nur auf die vielen Hochglanzbroschüren zu den Universitätsreformen der Bundesländer – und *action*, gemeint sind die Regelungen der Landeshochschulgesetze, in den Blick der Analyse zu nehmen.

Es wäre leicht möglich, diesen kritischen Blick auf gesetzliche Regelwerke und ihre tatsächliche Umsetzung im Hochschulsystem sowie deren intendierte und nicht intendierte Folgen noch weiterzuführen. Spannend sind nun die kommenden Analysen und Folgerungen unserer auswärtigen Experten. Deswegen will ich abschließend auf die bereits erwähnten Beobachtungen Niklas Luhmanns noch einmal zurückkommen, wonach es sich

bei Organisationen um unberechenbare Systeme handelt – auch wenn manchen dieser gleichzeitige Verweis auf den akteurszentrierten Institutionalismus und die Systemtheorie zu weit gehen mag.

Wenn ich zurückblicke auf die Anfangsjahre dieser WiSo-Fakultät, dann wäre es eine hoch riskante Angelegenheit gewesen, darauf zu wetten, dass am Ende dieser drei Gründungsjahre eine Satzung im Fakultätsrat einstimmig – wie tatsächlich geschehen – verabschiedet und damit die Gründungsphase beendet wird. Wir sehen ja derzeit am Beispiel der Krise im Finanzsystem, wohin hoch riskante Wetten auch führen können.

Lassen Sie mich vor dem Hintergrund dieser mit vielen Unsicherheiten belasteten Ausgangssituation der WiSo-Fakultät und der gleichwohl erreichten neuen Organisationsstruktur uns allen eine Empfehlung mit auf den Weg geben, die ebenfalls von Luhmann stammt und die Eigenlogik einer von ihm gedachten Organisation umschreibt: Es komme darauf an, „Organisationen mit einem Selbstverständnis auszustatten, das es ihnen ermöglicht, ihre eigene Sache selbst zu verantworten“. Das Gründungsdekanat hat, wenn Sie sich zum Beispiel an die Debatten um die Gründung der Graduate School erinnern, zumindest implizit immer die Orientierung an dieser Maxime gesucht, wenn es versucht hat, hier einen Identifikationskern der neuen Fakultät für alle Departments/Fachbereiche und Studiengänge herzustellen. Ich wünsche der WiSo-Fakultät, dem amtierenden und dem neuen Dekanat, dass ihnen das auch in anderen Akteurskonstellationen gelingen möge.

Literatur

- Braun, Dietmar; Merrien, François-Xavier (1999): Governance of Universities and Modernisation of the State: Analytical aspects. In: Braun, Dietmar; Merrien, François-Xavier (Hg.): Towards a New Model of Governance for Universities. A comparative view. London, S. 9–33.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions, and Actions in Organizations. Chichester.
- Cohen, M. D.; March, J. G.; Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly 17/1972, S. 1–25.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns. Frankfurt am Main.

- De Boer, Harry; Enders, Jürgen; Leisyte, Liudvika (2007): Public Sector Reform in Dutch Higher Education: The Organizational Transformation of the University. In: *Public Administration*, Jg. 85, H. 1, S. 27–46.
- DiMaggio, Paul J.; Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2., S. 147–160.
- Hanft, Anke (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, Anke (Hg.): *Hochschulen managen. Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Kriptel, S. 3–24.
- Hüther, Otto (2008): Starke Dekane – schwache Professoren? Vergleich und Analyse der deutschen Landeshochschulgesetze. In: *Hochschulmanagement. Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen*, Jg. 3, H. 1, S. 23–27.
- Jansen, Dorothea (Hg.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht.
- Köhler, Michael; Lüde, Rolf v.; Rölke, Heiko; Spresny, Daniela (2003): *Machtspiele strategischer Akteure. Ein mikropolitischs Organisationsmodell*. In: Lüde, Rolf v.; Moldt, Daniel; Valk, Rüdiger (2003): *Sozionik – Modellierung soziologischer Theorie*. Münster – Hamburg – London.
- Langer, Roman (2006): *Hinter den Spiegeln universitärer Governance. Dynamiken informeller Selbstregulierung an der Universität. Unter Mitarbeit von Daniela Spresny*. Berlin.
- Langer, Roman; Otto Hüther (2009): *Das Governance-Konzept*. In: Lüde, Rolf v.; Moldt, Daniel; Valk, Rüdiger (Hg.) (2009): *Selbstorganisation und Governance in künstlichen und sozialen Systemen. Abschlussbericht des DFG-Projektes „Emergenz in dynamischen Prozessen – Dirigismus und symbolische Politik“ im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogrammes „Sozionik“*. Berlin.
- Lüde, Rolf v. (2003): *Jenseits von garbage cans? Kommunikation und Entscheidung in Universitäten*. In: Hillmann, Karl-Heinz; Oesterdiekhoff, Georg W. (Hg.): *Die Verbesserung des menschlichen Zusammenlebens. Eine Herausforderung für die Soziologie*. Opladen, S. 263–287.

- Lüde, Rolf v. (2007): Den Wandel der Organisation Schule selbst gestalten: Grundfragen der Organisationsentwicklung. In: Pfundtner, Raimund (Hg.) (2007): Grundwissen Schulleitung. Handbuch für Schulmanagement. Köln, Neuwied.
- Lüde, Rolf v.; Moldt, Daniel; Valk, Daniel (Hg.) (2009): Selbstorganisation und Governance in künstlichen und sozialen Systemen. Abschlussbericht des DFG-Projektes „Emergenz in dynamischen Prozessen – Dirigismus und symbolische Politik“ im Rahmen des DFG-Schwerpunktprogrammes „Sozionik“. Berlin.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen.
- Mayntz, Renate; Scharpf, Fritz W. (Hg.) (1995): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung, Frankfurt am Main.
- Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology, Jg. 83, H. 2, S. 340–363.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh.
- Rosenau, James N. (1992): Governance, order, and change in world politics. In: Rosenau, James N.; Czempiel, Ernst-Otto (Hg.) (1992): Governance without government: Order and change in world politics. Cambridge.
- Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stöltzing, Erhard; Schimank, Uwe (Hg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden, S. 223–242.
- Schimank, Uwe (2005): „New Public Management“ and the Academic Profession: Reflections on the German situation. In: Minerva, Jg. 43, S. 361–376.
- WiSoG (2005): Gesetz zur Bildung der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg und zur Änderung des Hamburgischen Hochschulgesetzes (WiSoG) vom 8. Februar 2005. HmbGVBl. S. 28.
- Wissenschaftsrat 2008: Forschungsrating, http://www.wissenschaftsrat.de/pilot_start.htm.