

# Leader, Manager, Mediator? Selbstbeschreibungen deutscher Universitätspräsidenten<sup>1</sup> im Licht der universitären Organisationsstruktur

Bernd Kleimann

---

Wie wird die deutsche Universität der Gegenwart geleitet? Auf der Basis von Interviews mit Rektoren und Präsidenten deutscher Universitäten formuliert der folgende Beitrag eine (Teil-) Antwort auf diese Frage. Im Mittelpunkt steht dabei die These, dass zwischen der Organisationsstruktur der Universität und der Struktur des Präsidentenamtes eine *strukturelle Homologie* besteht. Der Grundgedanke ist, dass sich die historisch gewachsenen, für die Universitätsorganisation typischen strukturellen Widersprüche, die diese zu einer „multiplen Hybridorganisation“ machen, in den formalen wie informellen Strukturen der präsidentialen Leitungsposition widerspiegeln. Zur Überprüfung dieser Annahme werden Selbstcharakterisierungen von universitären Führungskräften im Hinblick auf verschiedene Aspekte (Aufgabenverständnis, Anforderungen an die Person, Amtsmotivation, Rollenbild) analysiert.

---

## 1 Einleitung

Wie wird die deutsche Universität der Gegenwart geleitet? Zumindest eine Teilantwort auf diese Frage kann man durch eine Analyse von Selbstbeschreibungen von Rektoren und Präsidenten gewinnen, die im Rahmen eines von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projekts zwischen 2010 und 2012 mit semi-strukturierten Leitfadenterviews befragt worden sind. Dabei lag ein Fokus der Studie auf der forschungsleitenden Annahme, dass die präsidentiale Rolle heute weder die historisch etablierte des *primus inter pares* noch die eines top-down durchregierenden Managers ist, sondern ein hybrides Modell zwischen einer managerialen und einer kollegialen Leitungsrolle darstellt. Der folgende Beitrag konzentriert sich auf die flankierende These, dass zwischen der Organisationsstruktur der Universität und der Struktur des Präsidentenamtes eine *strukturelle Homologie* besteht.<sup>2</sup> Der Grundgedanke dabei ist, dass sich das Strukturgefüge der Universitätsorganisation in der Anlage der Strukturmerkmale der präsidentialen Stelle widerspiegelt – und zwar in der Weise, dass die his-

---

<sup>1</sup>Im Folgenden werden Funktionsbezeichnungen im Hinblick auf bessere Lesbarkeit nur in männlicher Form verwendet. Außerdem ist angesichts der faktischen Dominanz des Präsidentialmodells durchgängig nur von „Präsidenten“ und nicht von „Rektoren“ die Rede.

<sup>2</sup>Der zweite Teil der These, nämlich die Annahme, dass auch die *Führungspraktiken* von Präsidenten durch diese Strukturhomologie geprägt sind, muss an dieser Stelle ausgespart bleiben. Vgl. dazu Kleimann 2014 und ausführlich Kleimann 2016.

torisch gewachsenen, für die Universitätsorganisation typischen strukturellen Widersprüche sich auf die formalen wie informellen Strukturen der präsidialen Leitungsposition auswirken.

Ob diese Annahme zutrifft, wird im Folgenden in drei Schritten erörtert. Zunächst wird herausgearbeitet, inwiefern sich die deutsche Universität der Gegenwart im Hinblick auf ihre grundlegenden Strukturen als eine *multiple Hybridorganisation* beschreiben lässt. Grundlage dafür ist ein organisationssoziologisches Verständnis von hybriden Organisationen als Einrichtungen, die gleichzeitig unterschiedlichen institutionellen Logiken folgen (z. B. Gesundheitsversorgung und Profiterzielung) und sich daher der Einordnung in binäre Beobachtungsschemata (wie z. B. Profit- versus Non-Profit-Organisation) entziehen (Ciesielska 2010). Der zweite Teil des Beitrags geht dann auf verschiedene Aspekte der Selbstbeschreibungen der interviewten Präsidenten ein. Dabei stehen das Aufgabenverständnis, die Vorstellungen über förderliche Personenmerkmale, die Angaben zu Motiven für die Amtsübernahme sowie die zum Ausdruck gebrachten Rollenbilder im Mittelpunkt. Der dritte Teil erörtert schließlich, ob und inwiefern sich die Ausgangsthese einer strukturellen Homologie zwischen der Struktur der Universitätsorganisation und der präsidialen Stelle im Lichte der präsidialen Selbstbeschreibungen halten lässt.

Methodisch basieren die folgenden Ausführungen auf der Auswertung der Transkripte von 29 semi-strukturierten Interviews, die mit Leitern ausgewählter deutscher Universitäten und weiteren Experten zwischen 2010 und 2012 geführt worden sind (vgl. Kleimann 2016). Das Sampling der Gesprächspartner erfolgte dabei nach dem Kriterium maximal kontrastierender Fälle an Hand von Universitäts- (Sitzland, Studierendenzahl, Fächerspektrum etc.), Amts- und Personenmerkmalen (Dauer der faktischen Amtszeit, Alter des Amtsinhabers etc.). Am Beispiel eines vorab recherchierten Innovations- oder Reformprojekts der jeweiligen Universität wurden in den Interviews Fragen zu Selbstverständnis und Führungspraktiken der Präsidenten gestellt.

## 2 Die deutsche Universität als multiple Hybridorganisation

Die Erörterung der These, dass zwischen der Struktur der präsidialen Position und der Organisationsstruktur der Universität eine strukturelle Homologie besteht, setzt einen Begriff davon voraus, um was für eine Art von Organisation es sich bei der Universität eigentlich handelt. Wie eingangs angedeutet, geht der Beitrag davon aus, dass Universitäten multiple Hybridorganisationen sind. Diese Auffassung lässt sich im Rückgriff auf den Diskurs über die Universitätsorganisation begründen.

Der Diskurs weist zwei idealtypische Positionen auf. Die *Normalitätsposition* betont, dass die Universität im Begriff ist, sich in eine „vollständige“ (Brunsson/Sahlin-

Andersson 2000) Organisation zu verwandeln, die über ihre Angelegenheiten autonom zu entscheiden vermag. Die *Spezifitätsposition* vertritt dagegen die Auffassung, dass Universitäten einem spezifischen Organisationstyp zuzurechnen sind, der sich der funktionalistisch-bürokratischen Normalvorstellung einer Organisation nicht fügt (Mus-selin 2007). Vielmehr stelle die Universität eine besondere, ja „singuläre“ Organisation (Stichweh 2005) dar, deren Strukturen sich grundlegend von denen anderer Organisationstypen unterscheiden.

Entkleidet man beide Positionen ihres normativen Charakters, so kann man von der Normalitätsposition die Auffassung übernehmen, dass es sich bei der Universität tatsächlich um eine Organisation handelt, von der Spezifitätsposition hingegen die These, dass sich die organisationale Gestalt der Universität am besten *in Abgrenzung gegen* einen Minimalbegriff formaler Organisation bestimmen lässt. Beide Thesen lassen sich zusammenbringen, wenn man formale Organisationen mit Luhmann (2006) als Sozialsysteme auffasst, die sich erstens über Entscheidungen (d. h. Entscheidungskommunikationen) reproduzieren und deren Entscheidungen zweitens im Rahmen bestimmter Strukturen („Entscheidungsprämissen“) erfolgen. Diese Strukturen, die sowohl die Organisation als Ganzes als auch ihre Untereinheiten bis hin zur einzelnen Stelle prägen, sind *Programme* (Zweck- und Konditionalprogramme), *Kommunikationswege* und *Personal*; zu diesen von der Organisation entscheidbaren Strukturen tritt weiterhin die Organisationskultur, auf die die Organisation nur mittelbar Einfluss nehmen kann, die aber ihrerseits den Spielraum von Entscheidungen begrenzt.

Nun kann ein Sozialsystem – so die hier vertretene Auffassung – nicht nur unter der Bedingung als Organisation betrachtet werden, dass es *weitgehend autonom* über seine Strukturen zu entscheiden vermag, sondern bereits dann, wenn es ein nur fallweise definierbares Mindestmaß an Kontrolle über seine Entscheidungsprämissen ausübt. Legt man diesen Minimalbegriff von Organisation zugrunde, so lässt sich auch die deutsche Universität als eine Organisation verstehen (Normalitätsposition), obschon ihr Entscheidungsspielraum bezüglich ihrer Programme, Kommunikationswege und ihres Personals begrenzt ist.

Andererseits weist die Universität – insofern hat die Spezifitätsposition recht – ein besonderes strukturelles Muster auf, das sie von anderen Organisationstypen unterscheidet. Kennzeichnend für dieses Strukturmuster sind die historisch gewachsenen Widersprüche innerhalb und zwischen den basalen universitären Strukturen – den Programmen, Kommunikationswegen, Personalmerkmalen und Teilkulturen. Diese Spannungen und Inkompatibilitäten sind die Grundlage dafür, die Universität als eine *multiple Hybridorganisation* zu bezeichnen. Um welche Widersprüche geht es dabei?

Beginnen wir mit den Zweckprogrammen: Als „multiferenzielle“ (Bora 2001) Organisation mit historisch wechselnden „Anlehnungskontexten“ (Kirche, Staat, Wissenschaft, Wirtschaft; Stichweh 2005) steht die Universität spätestens seit ihrer im 19. Jahrhundert erfolgten Transformation in eine „Leistungsuniversität“ (Paletschek 2001) in der Spannung zwischen dem Zweckprogramm der Bildung und dem Zweckprogramm der Forschung. Die Konkurrenz der beiden gleichrangigen Systemreferenzen ist nicht nur bekanntermaßen die Ursache für hartnäckige Konflikte um sachliche, soziale, zeitliche und symbolische Ressourcen, sondern stellt auch eine Provokation für die soziologische Theorie dar. Nicht von ungefähr gilt die Universität in der Systemtheorie als organisationale Anomalie (Luhmann 1992; Huber 2005). Verschärft wird der Konflikt der beiden Zweckprogramme zudem durch zahlreiche weitere Aufgaben, die der Universität in den letzten Jahrzehnten zugewachsen sind – vom Technologietransfer über die regionale Wirtschaftsförderung bis zu familiengerechten Arbeitsbedingungen. Spannungssteigernd wirkt sich dabei aus, dass es nicht bei einem bloßen Aufgabenzuwachs bleibt, sondern sich vielmehr auch die Friktionen und Widersprüche zwischen den Erwartungen verschärfen. Man denke nur an die sich zuspitzende Zeitkonkurrenz zwischen exzellenter Forschung und exzellenter Lehre. Allerdings können diese Erwartungskonflikte, die die Universität zu einem zweckprogrammatishen „Gemischtwarenladen“ machen (Schimank 2001), zum Teil durch die lose Kopplung zwischen den fachlich zugeschnittenen Subsystemen (Fakultäten, Fachbereichen, Instituten) sowie zwischen den fachlichen und den administrativen Organisationseinheiten aufgefangen werden. Hinzu tritt eine Entkopplung zwischen gelebter Praxis und organisationaler Fassade (Meyer/Rowan 1977), die es erlaubt, Konformität mit gesellschaftlichen Erwartungen zu signalisieren, ohne die Kernprozesse von Forschung und Lehre radikal umbauen zu müssen.

Ein weiterer struktureller Gegensatz ist die Spannung zwischen der *Zweckprogrammierung im akademischen Bereich* und der dominanten *Konditionalprogrammierung im Bereich der Verwaltung*<sup>3</sup>. Konditionalprogramme sind dabei Handlungsregeln, bei denen auf einen bestimmten Input mit einer vorab festgelegten Reaktion geantwortet wird. Während der akademische Bereich alles daran setzt, seine Zwecke – nämlich möglichst gute Forschung und – mit gewissem Abstand – möglichst gute Lehre – zu realisieren, ohne diese „unclear technologies“ (Cohen/March/Olsen 1972) erfolgssicher steuern zu können, operiert die Studierenden-, Prüfungs-, Personal- oder Finanzverwaltung nach Maßgabe rechtlich minutiös vorgeschriebener und durch klare Auslöseimpulse definierter Verwaltungsprozeduren. Die sich hieraus ergebenden Spannungen und Missverständnisse zwischen der zweckprogrammierten akademischen Sphäre und der konditionalprogrammierten Universitätsverwaltung sind hinlänglich bekannt.

<sup>3</sup>Zur Unterscheidung dieser Programmtypen siehe Luhmann (2006), Kühl (2011).

Diese Aufspaltung in akademische Welt und Verwaltungsbereich prägt auch die universitären *Kommunikationswege*, die eine „doppelte Hierarchie“ (Stichweh 2005) aufweisen. So steht dem Mehrebenensystem von Entscheidungsgremien der akademischen Selbstverwaltung, das auf kollegiale Entscheidungsproduktion angelegt ist, die an der Aufbauorganisation einer Ministerialbehörde angelehnte Stab-Linien-Organisation der Verwaltung gegenüber. Letztere zeichnet sich durch Arbeitsteilung, klar definierte Weisungsrechte und Berichtspflichten sowie hierarchische Entscheidungsprozesse aus. Dass diese doppelte Hierarchie die Entscheidungsproduktion in Universitäten erschwert, wird in mehreren Hinsichten deutlich: zeitlich anhand der langen Dauer vieler Entscheidungsprozesse, sachlich an unterschiedlichen Entscheidungskriterien und -standards, sozial schließlich an dem erhöhten Risiko interorganisationaler und interpersonaler Konflikte. Besonders wichtig ist dabei die besondere Stellung der Professoren, die als weisungsfreie Beamte die Inhalte, Formate, Zeiten und Sozialkontexte ihrer Tätigkeit in hohem Maße autonom bestimmen können. Der Umstand, dass sich diese individuelle Autonomie mit der formalen, verfassungsrechtlich verbrieften Dominanz der Professorenschaft in wichtigen Gremien der universitären Selbstverwaltung sowie mit einem umfangreichen Arsenal informeller professoraler Widerstandspotenziale verbindet, lässt die Universität zuweilen als eine „basale Anarchie“ (Kieserling 2001) erscheinen. Allerdings gerät die professorale Autonomie durch die gestiegenen gesellschaftlichen Rechtfertigungserwartungen und die sich daraus ergebenden Berichtspflichten zunehmend unter Druck. Hierauf wiederum reagiert die Universität mit der Ausbildung einer „Demobürokratie“ (Kühl 2007) in Gestalt von neuen Stellen und Kommunikationswegen, die offiziell mit Kontroll- und Regulierungsaufgaben betraut werden, tatsächlich aber oft nur dafür sorgen, dass sich die akademischen Kernprozesse einem steuernden Durchgriff entziehen können.

Hinsichtlich der Entscheidungsprämisse *Personal* stechen bei der Universität zunächst die historisch gewachsenen Besonderheiten der Mitgliedschaftsbedingungen ins Auge. Anders als „gewöhnliche“ Professionsorganisationen, die *people changing* betreiben (wie z. B. Krankenhäuser oder Schulen; vgl. Klatetzki 2010), rechnen Universitäten (in der Tradition der mittelalterlichen *universitas magistrorum et scholarium*) nicht nur die Inhaber der Leistungsrollen, also die Lehrenden, zu ihren Mitgliedern, sondern auch die Inhaber der Klientenrolle, nämlich die Studierenden. Daraus ergeben sich typische Interessenkonflikte, die sich z. B. bei Berufungsentscheidungen oder bei der Lehr-evaluation zeigen. Aber nicht nur die Konfiguration beider Rollen, sondern auch die Rollen selbst sind intern spannungsreich verfasst. So sind in der Position des Universitätsprofessors die Rolle eines Lehrenden, also eines Professionals, der *people changing* betreibt, und die Rolle eines Forschers, also eines Wissensarbeiters, der sich an der kollektiven Bearbeitung des Wissenskanons einer Fachgemeinschaft beteiligt, zusammengespannt. Der Beamtenstatus sorgt zudem aufgrund der Anstellung auf Lebenszeit für eine „Immobilisierung“ (Kühl 2007) dieser Personalkategorie.

Die Rolle der Studierenden wiederum lässt sich als Bündel verschiedener Rollenkonzepte begreifen. Dazu zählen die Rolle des Mitglieds einer formalen Organisation, des Adressaten einer professionellen Tätigkeit (Lehre), des Nutzers von anstaltsbezogenen Infrastrukturen (Bibliothek) und/oder des Kunden als eines Empfängers von Bildungsdienstleistungen.

Neben den Programmen, Kommunikationswegen und der Mitgliedschaft des Personals, weist auch die Universitätskultur (auf die die Universität über ihre Entscheidungen nur mittelbar Einfluss nehmen kann; *Kühl 2011*) interne Spannungen auf. Besonders offensichtlich ist dies auf der Ebene der Fächer, deren Programme (Theorien und Methoden) jeweils andere Weltausschnitte in spezifischer Weise herausgreifen und so verschiedene Kulturen der Weltbeobachtung erzeugen. Weitere kulturelle Divergenzen ergeben sich aus der ethnisch heterogenen Herkunft der Universitätsmitglieder, den Perspektivunterschieden zwischen universitären Statusgruppen, hochschulpolitischen Koalitionen und Organisationseinheiten (wie Fachbereichen, Instituten oder Zentraleinrichtungen) sowie zwischen dem akademischen Bereich und der Verwaltung. Die Heterogenität dieser Teilkulturen findet in den Eigentümlichkeiten von Wertordnungen, Umgangsformen, Sprachgebrauch oder Kleidungsstilen symbolischen Ausdruck.

Eine weitere kulturelle und spannungsreiche Dimension, die im Hinblick auf die Leitungsrolle des Präsidenten von besonderer Bedeutung ist, betrifft die professoral und kollegial geprägte Kultur der universitären Entscheidungsproduktion. Diese kennzeichnet auch die Tätigkeit der Leiter, die in der Regel selbst Professoren sind. In den Interviews treten drei informelle Erwartungsstrukturen heraus: das *Nichtangriffs-*, das *Konsens-* und das *Partizipationsprinzip*. Das *Nichtangriffsprinzip* fordert einen wechselseitigen Einflussverzicht zwischen Kollegen; in Bezug auf die Präsidenten kann seine Beherzigung entweder als schadensvermeidende Präventivstrategie des Leiters verstanden werden, der angesichts massiver informeller Einflusspotenziale der Professoren keine Niederlage riskieren will, oder aber als Respekt gegenüber der Autonomie und Identität der Professorenkollegen. Das *Konsensprinzip* stellt eine Steigerungsform des Nichtangriffsprinzips dar; es verlangt unausdrücklich, dass bei Meinungs- und Interessendifferenzen nur entschieden werden darf, wenn sich ein kleinster gemeinsamer Nenner findet: der „berühmt-berüchtigte Minimalkonsens“ (*Interview 22*)<sup>4</sup>. Konsens ist hier also weniger in dem anspruchsvollen Sinne einer Meinungsgleichheit auf der Basis geteilter Gründe zu verstehen, sondern vielmehr im Sinne einer einstimmigen Entscheidung über einen alle Seiten zufriedenstellenden Kompromiss. Das *Partizipationsprinzip* schließlich hält die Präsidenten dazu an, die Autonomie der Professoren zu respektieren, indem letztere auch jenseits formaler Mitentscheidungsrechte an bedeutsamen Entscheidungen beteiligt werden. So betonen die Präsidenten,

<sup>4</sup>Stellen aus den Interviewtranskripten werden mit Angabe der Nummer des Interviews zitiert.

dass man vor allem die wichtigen Leistungsträger und Meinungsführer „mitnehmen“ muss. Dahinter steht – je nach Lesart – die Angst vor der Mobilisierung informeller Widerstandspotenziale, vor sachlich suboptimalen Entscheidungen oder vor der Verletzung informeller Mitwirkungsansprüche.

Wendet man sich vor dem Hintergrund des geschilderten Strukturmusters der deutschen Universität nun der eingangs aufgeworfenen Frage zu, inwiefern die Universität als eine Hybridorganisation verstanden werden kann, so zeigt sich, dass sie aufgrund der gerade skizzierten Widersprüche, Inkonsistenzen und Friktionen innerhalb und zwischen den universitären Strukturkomponenten geradezu als eine *multiple* Hybridorganisation gelten darf. Sie folgt nicht nur divergierenden institutionellen Logiken (z. B. denen der Forschung und der Bildung), sondern weist dauerhafte Widersprüche *in bzw. zwischen allen ihren grundlegenden Strukturen* auf (Programme, Kommunikationswege, Personal, Kultur). Diese Feststellung, in die sich die „klassischen“ organisationssoziologischen Beschreibungen der Universität als organisierte Anarchie, lose gekoppeltes System oder *professional bureaucracy* integrieren lassen (vgl. dazu *Kleimann 2016*), stellt heraus, dass die Universität nicht nur in dem Sinne eine Hybridorganisation ist, dass sie in Bezug auf ihre primären Zweckprogramme (Forschung und Lehre) verschiedenen Rationalitäten folgt, sondern insofern einen *multiplen* Hybrid darstellt, als *alle ihre* Organisationsstrukturen interne wie externe Reibungen und Widersprüche aufweisen.<sup>5</sup>

### 3 Präsidiale Selbstbeschreibungen

Wie wirkt sich diese strukturelle Disposition der Universität nun auf die Position ihres Leiters aus? Um diese Frage beantworten zu können, werden die eingangs erwähnten, in den Interviews artikulierten Selbstbeschreibungen der Präsidenten im Hinblick auf ihr *Aufgabenverständnis*, auf als förderlich angesehenen *Personenmerkmale*, die *Motive zur Amtsübernahme* sowie das von ihnen gezeichnete *Bild der präsidialen Rolle* analysiert.

Was die formalen Rahmenbedingungen der Leitungsposition anbetrifft, hat *Hüther (2010)* gezeigt, dass hinsichtlich der Sach- und Personalkompetenzen sowie der organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen des Präsidentenamts eine erheb-

---

<sup>5</sup>Als multipler Hybrid erweist sich die Universität noch aus einer anderen Perspektive: Sie vereinigt Strukturmerkmale, die originär anderen Typen von Organisationen zukommen, nämlich Schulen, die wie die Universität das Zweckprogramm Lehre verfolgen, ferner Forschungsorganisationen, die mit der Universität die Leitreferenz auf das Wissenschaftssystem teilen, Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, deren Struktur sich im administrativen Sektor und im Rechtsstatus der Universität niederschlägt, und Professionsorganisationen, die wie die Universität durch akademisch ausgebildete, ein hochspezialisiertes Sonderwissen auf Klientenprobleme anwendende Experten betrieben werden. Im Zuge des New Public Management wurden zudem Strukturelemente aus dem Wirtschaftssektor adaptiert (von Zielvereinbarungen bis zu Bilanzen; vgl. *Kette 2012*).

liche Heterogenität der landesgesetzlichen Regelungen besteht. Der dabei konstatabare, allerdings eben uneinheitliche und insgesamt eher moderate Trend zu einer Stärkung der Leitung lässt sich nicht als eine konsequente Managerialisierung der Leitung deuten. Nur in einigen Bundesländern erlaubten die Strukturen zum Analysezeitpunkt hierarchische Entscheidungen auch gegen die Kollegialorgane – eine Situation, die sich seither nicht grundlegend geändert hat. Ob von der Möglichkeit eines hierarchischen Durchgriffs überhaupt Gebrauch gemacht wird, „hängt allerdings wiederum von der Orientierung der Hochschulleitung ab“ (Hüther 2010 S. 432).

Ein Element dieser „Orientierung“ ist das *Aufgabenverständnis* der Universitätsleiter. Mit Blick auf die Interviewäußerungen der befragten Amtsinhaber (siehe dazu ausführlich Kleimann 2016 S. 382 ff.) lassen sich die Charakterisierungen des Tätigkeitsportfolios – sieht man einmal von operativen Einzelaufgaben ab – als ein Aufgaben-Dreieck rekonstruieren, dessen Eckpunkte von einem Präsidenten explizit angesprochen werden. Die Aufgabe eines Präsidenten besteht nach der Auffassung des Gesprächspartners erstens darin, „integrativ zu wirken, [...] die Zentrifugalkräfte, die es in einer solchen Institution gibt, zu beherrschen und insoweit diese Universität dann als eine Einheit insgesamt doch zu sehen und eine Gesamtperspektive zu haben.“ Die zweite Aufgabe liegt darin, „immer wieder auch ein Motor zu sein für Veränderungen. [...] Universitäten sind ja komischerweise Institutionen, die radikale Ideen produzieren, aber selber eigentlich konservativ sind, nicht. Und also da auch immer wieder Veränderungsprozesse, ich mag das Wort nicht, also Change Management zu betreiben, Veränderungsprozesse in Gang zu setzen, das ist, glaube ich, schon auch eine Aufgabe.“ Die dritte Aufgabe schließlich sieht der Präsident darin, „diese Hochschule eben im weiten Kontext Politik, Gesellschaft, Wirtschaft zu präsentieren und da eine gute Position zu erreichen.“ (Alle Zitate aus *Interview 17*).

Die drei im Zitat angesprochenen Funktionen können im Rekurs auf eine ältere Unterscheidung aus der Führungstheorie (vgl. Lukasczyk 1960) als *Integration*, *Lokomotion* und *Repräsentation* bezeichnet werden. Mit *Lokomotion* ist die Initiierung von strukturellem Wandel in der Organisation gemeint. Präsidenten sehen es heute als eine ihrer Aufgaben an, die Organisation durch einen Umbau grundlegender Strukturen und Prozesse in Bewegung zu versetzen, um veränderten gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden. Hierzu gehört sowohl die Artikulation eigener Reformideen als auch die Unterstützung von Innovationsimpulsen anderer Organisationsmitglieder. Die *Integrationsfunktion* besteht demgegenüber in der Bewahrung der „Geschlossenheit“ (*Interview 15*) der Organisation durch die Bändigung von Zentrifugalkräften und die Eröffnung einer „Gesamtperspektive“ (*Interview 17*). Ziele sind die Vermeidung destruktiver Grabenkämpfe zwischen konfligierenden Parteien und die Sicherung des inneren Friedens (*Interview 10*). Die *Repräsentationsaufgabe* schließlich betrifft die in der vormaligen, symbolischen Rolle des Rektors als Würdenträger der akademischen



Korporation bereits enthaltene Aufgabe einer nach innen und nach außen gerichteten Vertretung der Universität. Deren Charakter hat sich jedoch entscheidend gewandelt: Heute geht es nicht mehr nur um die symbolische Repräsentanz des Personenverbandes der *universitas magistrorum*, sondern um die gezielte, strategische Identitätsbehauptung einer formalen Organisation, die als Mittel zur Legitimationsbeschaffung und zur Erzielung von Akzeptanz im Binnen- und Außenverhältnis dient.

Neben dem Aufgabenverständnis stellen die *Personenmerkmale*, die die befragten Präsidenten als für die Bewältigung des Leitungsamts als erforderlich oder hilfreich ansehen, ein weiteres Element ihrer Selbstbeschreibung dar. Dabei gehen die Erwartungen der Gesprächspartner bezüglich der *berufs- oder karrierebezogenen* Voraussetzungen und Erfahrungen, über die Präsidenten verfügen sollten, zum Teil deutlich über die Forderung der Landeshochschulgesetze nach einer mehrjährigen verantwortlichen Tätigkeit in Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege hinaus. Vergleichsweise geringe Meinungsdivergenzen zwischen den Befragten bestehen in Bezug auf das als notwendig erachtete Maß an Vorerfahrung in der akademischen Selbstverwaltung, größere Differenzen hingegen in Bezug auf Persönlichkeitsmerkmale, die man für die Position als erforderlich ansieht. Auch die Frage, ob ein Leiter Wissenschaftler bzw. Professor sein muss, wird unterschiedlich beantwortet (und dies, obwohl Universitätsleiter de facto in aller Regel Professoren sind). Übereinstimmen die meisten Gesprächspartner in der Einschätzung, dass ein „Betriebswissen“ (Meuser/Nagel 1991) bezüglich der universitären Handlungs-, Denk- und Entscheidungsprozesse erforderlich ist, das nicht theoretisch, sondern nur praktisch durch die Beteiligung an universitären Entscheidungsprozessen (beispielsweise im Rahmen der professoralen Tätigkeit oder der Wahrnehmung von Ämtern in der akademischen Selbstverwaltung) gewonnen werden kann. Zu wissen, „was eine Universität ausmacht, wie eine Universität tickt, wie eine Universität zusammenläuft“ (Interview 6), wird somit als zwar nicht hinreichend für eine erfolgreiche Amtsführung, wohl aber als vorteilhaft angesehen (Interview 28).

In Bezug auf die *persönlichen* Eigenschaften, die von den interviewten Leitern als förderlich betrachtet werden, zeigt die äußerst breite und heterogene Palette der genannten Merkmale (die von einer *strategischen Denkweise* (Interview 28) über *kaufmännisches Denken* (Interview 24), *Zuhören-Können* (Interview 1) und *gesundheitlicher wie psychischer Stabilität* (Interview 6) bis zur Fähigkeit reicht, *Niederlagen wegstecken zu können* (Interview 9)), dass die Attribution abstrakter Eigenschaftsbezeichnungen keine verlässliche Erfolgsprognose des Leitungshandelns erlaubt (vgl. Yuki 2010; Wunderer 2007). Der Vielfalt der Merkmale deutet vielmehr darauf hin, dass sich *kein spezifisches* Kompetenzprofil für Universitätsleiter ausmachen lässt. Der Grund hierfür liegt in der Pluralität und der Widersprüchlichkeit der Anforderungen, denen sich die Präsidenten gegenübersehen. Diese Anforderungen können nur mithilfe

eines breiten Spektrums von Fähigkeiten bewältigt werden, die jeweils situativ angemessen einzusetzen und auszubalancieren sind. Ein Beispiel hierfür ist die Notwendigkeit, je nach historischer Situation der Universität unterschiedliche Fähigkeiten zum Einsatz bringen zu müssen. So vergleicht ein Präsident die Merkmale, die zu Beginn seiner Amtszeit sinnvoll waren, mit jenen, die er zum Zeitpunkt des Interviews für erforderlich hält: „[...] man brauchte damals sicherlich Fähigkeiten, die man mutatis mutandis auch heute noch braucht, aber die andere waren, als sie jetzt sind. [...] Was man jetzt braucht, ist jemand, der vielleicht ein bisschen weniger unternehmerische Ideen, aber dafür mehr Kontinuität bringt. [...] Und deswegen die Eigenschaften, die jetzt verlangt werden, sind Eigenschaften der nachhaltigen Umsetzung dessen, was wir initiiert haben hier, inklusive der Vollendung der Dinge, die wir noch nicht geschafft haben bis jetzt.“ (Interview 24). Die Frage, was „wirklich gute Präsidenten“ (Interview 3) auszeichnet, kann daher nicht auf der Ebene abstrakter, situationsinvarianter Personenmerkmale beantwortet werden.

Ein weiterer Aspekt der präsidentialen Selbstbeschreibungen betrifft die *Motive für die Amtsübernahme*. Interessant ist zunächst einmal, dass die Kandidatur für das Präsidentenamt nicht als bewusste Karriereentscheidung dargestellt wird, sondern als etwas, das dem Gesprächspartner widerfahren ist und sich „ziellos“ (Interview 21) aus dem Engagement in der akademischen Selbstverwaltung oder in der Leitung von Wissenschaftseinrichtungen ergeben hat. So wird bekundet: „Ich habe nicht daran gedacht, Präsident zu werden am Anfang“ (Interview 7); „Da wird man sozusagen gezogen und geschoben“ (Interview 13), gewissermaßen „geschubst [...] von den anderen.“ (Interview 4). Da sowohl die Kandidatur als auch die Annahme der Wahl jedoch Entscheidungen sind, handelt es sich bei dieser Darstellung um eine stilisierende Darstellung. Im Kern bleibt die Übernahme der Leitung eine von der Organisation wie vom Kandidaten zu treffende Entscheidung. Welche Motive liegen ihr aufseiten der Präsidenten zugrunde?

Die von den Präsidenten genannten Anreize lassen sich in der Form von Motiverzählungen gruppieren, die das Interesse an einer *attraktiven Tätigkeit*, die *Identifikation mit den organisationalen Zwecken* und ein *Pflichtgefühl* gegenüber der Universität zur Geltung bringen. Die sowohl utilitaristisch-nutzenorientierten als auch altruistisch gelagerten Motivschilderungen werden durch die von den meisten Präsidenten gebrauchte Vokabel der „Gestaltung“ verknüpft. Mit „Gestaltung“ ist dabei einerseits eine positiv bewertete Erweiterung von Entscheidungsspielräumen gemeint (utilitaristische Komponente), andererseits ein Engagement für die Organisation Universität und ihre Mitglieder (altruistische Komponente). Vor diesem Hintergrund treten drei Topoi in den Motiverzählungen hervor: Es sind dies der *Wille zur Gestaltung*, die *Fähigkeit zur Gestaltung* und die *Pflicht zur Mitgestaltung*.

Der *Gestaltungswille* besteht darin, die Universität strukturell zu verändern und dadurch „voranzutreiben“ (*Interview 14*), „weiterzubringen“, „nach vorne zu bringen“ (*Interview 1*). So legt ein Präsident dar: „[...] ich kann die Hochschule weiterentwickeln, ich kann die Hochschule aufstellen, ich kann die Hochschule ja schon formieren. Also das hat schon was mit „gestalten“ zu tun, dass ich sage, ich kann bestimmte Stärken rausarbeiten, die kann ich unterstützen. In dem Sinn ist es schon ein Gestalten.“ (*Interview 19*). Die Lust am Gestalten entspringt dabei der Erfahrung, Strukturen der Universität wirksam verändern zu können: „[...] es ist für mich persönlich eine Befriedigung zu sehen, dass sich Strukturen erfolgreich verändern, dass Rahmenbedingungen verbessert werden.“ (*Interview 12*).

Ein weiteres Element des Gestaltungsinteresses ist daher das Bewusstsein, nicht nur über den Willen, sondern auch über die Möglichkeiten zur Gestaltung zu verfügen. Dieses Bewusstsein des *Gestalten-Könnens* hat zur Voraussetzung, dass die personalen und die organisationalen Rahmenbedingungen als zueinander passend eingeschätzt werden. Im Hinblick auf die eigene Person steht dabei die Frage im Mittelpunkt, ob man sich den Herausforderungen des Leitungsamts gewachsen fühlt (Kompetenzvermutung). Im Hinblick auf die Organisation geht es um die Frage, als wie attraktiv die Leitungsaufgabe beurteilt wird, was von der Situation der Universität wie auch von den Interessenlagen des potenziellen Kandidaten abhängt (Attraktivitätsvermutung). Kandidieren wird letztlich nur, wer beide Fragen bejaht, weil er die Leitung der Universität in Anbetracht des organisationalen Status quo für ein interessantes Aufgabengebiet und sich selbst für fähig hält, der Universität relevante Impulse zu geben (Kongruenzvermutung).

Ein drittes, wichtiges Merkmal der Gestaltungsintention ist die von den Präsidenten artikulierte *Pflicht zur Mitgestaltung*. Grundlage dabei ist eine an die mittelalterliche Vorstellung der Universität als *alma mater* erinnernde Haltung, der zufolge es moralisch geboten ist, sich für die von der Universität erhaltenen Wohltaten zu revanchieren. Dies artikuliert ein Gesprächspartner, der aufgrund seiner Skepsis gegenüber der Steuerbarkeit der Universität die Übernahme des Präsidentenamtes zunächst verweigert hatte, wie folgt: Nachdem er die Bitte zur Amtsübernahme abgelehnt hatte, „[...] vergingen noch mal ein paar Monate, und dann haben mich die Kollegen in die Mangel genommen, haben gesagt: „Du musst das machen.“ Es war eigentlich ein bisschen so das Pflichtgefühl gegenüber der Universität. [...] Ich verdanke dieser Universität eine ganze Menge, und ich glaube, dann muss man auch etwas zurückgeben.“ (*Interview 8*).

Freilich ist die Amtsübernahme kein reines „Handeln aus Pflicht“ im Sinne Kants (*Kant 1977*), sondern – wie dargelegt – mit dem Interesse am Gestaltenwollen und -können verbunden.

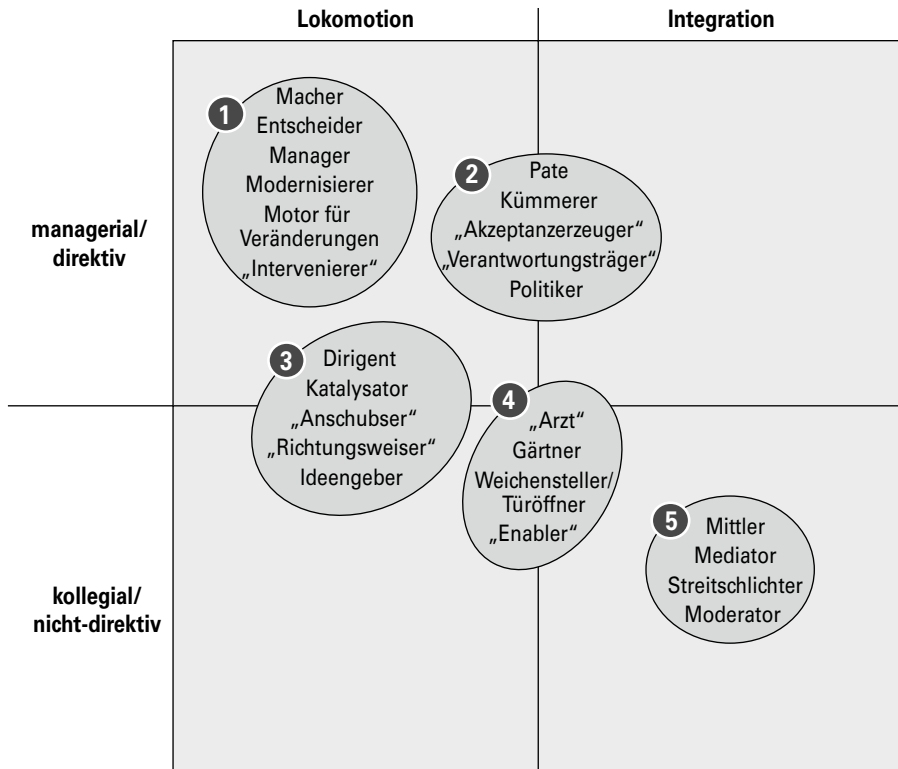
Die vierte Komponente der Selbstbeschreibungen der Präsidenten sind schließlich die von diesen artikulierten *Rollenbilder*, in denen – zum Teil in metaphorisch verdichteter Form – verschiedene Erwartungen an die Führungsrolle aus der Sicht der Amtsinhaber zusammengeführt werden. Schon in berufsbiographischen Selbstreflexionen ehemaliger Amtsinhaber wird deutlich, dass die präsidiale Position dabei äußerst komplex und vielseitig, aber eben auch widersprüchlich angelegt ist. Den Leiter der universitären ‚Multiversity‘ schildert Clark Kerr bereits 1963 als „[...] leader, educator, creator, initiator, wielder of power, pump; he is *also* officeholder, caretaker, inheritor, consensus-seeker, persuader, bottleneck. But he is mostly a mediator.“ (*Kerr 2001 S. 27*).

Der frühere Präsident der Universität Oldenburg, Michael Daxner, beschreibt die Rollenvielfalt so: „Ich war Behördenleiter; gewählter Vorsitzender der akademischen Korporation; Schiedsrichter; Vorgesetzter; Regionalpolitiker; Fachmann, Gutachter, öffentliche Stimme; Kritiker; Therapeut; Verkäufer, Werbefachmann, Unternehmer; Reformers, Reformbremser, Bewahrer; Ideologe, Philosoph; Privatmensch mit wenig Neigung, meine Privatheit mit der Universität zu teilen [...]. Die Liste ließe sich noch verlängern.“ (*Daxner 1999 S. 50*).

Mit diesen Charakterisierungen korrespondiert auch das in den Interviews hervortretende Spektrum von Rollenbildern, das sehr breit angelegt ist und vom „Politiker“ über den „Katalysator“ bis zum „Kümmerer“ reicht.<sup>6</sup> Um die verschiedenen Rollenbezeichnungen der Präsidenten systematisieren zu können, wurden sie im Hinblick auf ihre Sinngehalte analysiert und entlang der beiden Dimensionen „manageriale/ kollegiale Amtsführung“ und „Lokomotion/Integration“ in fünf Cluster einsortiert.

<sup>6</sup>Die Nummern der Interviews, aus denen die zitierten Begriffe stammen, werden hier aus Lesbarkeitsgründen weggelassen. Sie sind dem Kapitel 4.3.5 in *Kleimann 2016* zu entnehmen.

**Abbildung 1:** Cluster von Rollenbezeichnungen der Präsidenten



Das erste Cluster umfasst Rollenbilder, die ein manageriales Führungsverständnis und eine hohe Relevanz der Veränderungsaufgabe zum Ausdruck bringen („Macher“, „Entscheider“, „Manager“, „leistungsorientierter Modernisierer“, „Motor für Veränderungen“, „Intervenierer“). Ausschlaggebend für dieses Cluster ist die Fähigkeit, strukturverändernde Entscheidungen gegebenenfalls auch gegen Widerstand fällen und umsetzen zu können. Das zweite Cluster enthält Rollenkonzepte, bei denen die Aufgabe einer aktiven Veränderung mit einem eher auf Integration und Akzeptanz abzielenden Führungsstil verknüpft wird („Pate“, „Kümmerer“, „Akzeptanzerzeuger“, „Verantwortungsträger“, „Politiker“). Diese Kopplung betont ein Gesprächspartner, wenn er darlegt, der Präsident „[...] sollte sich nie zurückhalten, der sollte sich immer einmischen. Und ich denke, wenn ein Präsident sich nicht mehr einmischt, bedeutet das entweder, es ist nicht wichtig, oder es ist nicht interessant. Und er sollte sich vor allen Dingen einmischen in der Diskussion mit der Politik. Ich glaube, das ist eine ganz wichtige Geschichte. Da sollte er sich einmischen und alles tun, damit man in Richtung mehr Autonomie kommt für Universitäten, wohlwissend natürlich, dass man auch eine Verantwortung dafür hat, für die Gesellschaft, und das muss eigentlich alles zusammenpassen. Aber ein Präsident, der sich nicht einmischt in irgendetwas, den braucht

man auch nicht, weil wozu braucht man ihn dann? Nur zum Begrüßen, und das ist nicht spannend.“ (*Interview 29*).

Während den ersten beiden Clustern solche Rollenbilder zugeordnet sind, bei denen ein klarer Veränderungsimpuls sich nur schwach mit einer auf Integration abzielenden Handlungsweise verbindet, schließt das *dritte Cluster* Begriffe ein, die den Veränderungsimpuls mit einem nicht-direktiven, kollegialen Führungsverständnis verknüpfen („Dirigent“, „Katalysator“, „Anschubser“, „Richtungsweiser“, „Ideegeber“). Kennzeichnend für die hier zusammengefassten Beschreibungen ist eine Haltung, bei der Veränderungen durch das gezielte Setzen von Impulsen und die Kommunikation frischer Ideen herbeigeführt werden sollen. Dieser Haltung entsprechend beschreibt ein Präsident seine Funktion als die eines „Ideegebers nach innen“, die er ausdrücklich von der Rolle eines „Befehlshabers“ absetzt (*Interview 22*).

Typisch für das vierte Cluster ist die Figur des Gärtners, der Veränderungen nicht selbst bewirken, sondern nur förderliche Rahmenbedingungen für eine gedeihliche Entwicklung schaffen kann („Gärtner“, „Arzt“, „Weichensteller/Türöffner“, „Enabler“). So steht bei den Rollenbildern dieses Clusters die Funktion einer Unterstützung der Eigenlogik und -dynamik von Systemen im Vordergrund. Während das dritte Cluster das Setzen von Impulsen durch neue Ideen betont, geht es hier primär um die Förderung von Entwicklungsimpulsen, die vom System selbst ausgehen. Das fünfte Cluster schließlich versammelt Rollenbilder, deren Gemeinsamkeit in der Funktion einer Sicherung des internen, sozialen Zusammenhalts der Universität besteht. Als „Mediator“, „Mittler“, „Streitschlichter“ oder „Moderator“ übernimmt der Präsident die Aufgabe, zwischen konfligierenden Interessen und Sichtweisen zu vermitteln und so den Betriebsfrieden der Universität zu wahren oder wiederherzustellen.

Zusammengefasst zeigt die Analyse der Rollenbilder, dass sich die Rollenkonzepte der Präsidenten in einem Korridor zwischen den Polen einer veränderungsfokussierten Entscheiderrolle (manageriale Lokomotion) und einer integrationsfokussierten Kollegenrolle (kollegiale Integration) bewegen: Während der Präsident als durchsetzungsfähiger Manager durch Entscheidungen für Veränderung sorgen und Innovationen in die Organisation Universität hineinbringen soll, kommt ihm als Mediator die Aufgabe zu, die Integrität sozialer Beziehungen zwischen den Mitgliedern zu wahren, indem er zwischen konfligierenden Interessen und widersprüchlichen Handlungslogiken vermittelt (zum Beispiel über „Double Talk“; siehe hierzu *Schimank 2008* und in diesem Band S. 50 ff.).

Für die Frage nach der Leitung der Universität ist dabei gerade der Umstand von Bedeutung, dass die präsidiale Rolle in den Interviews nicht nur jeweils mit einem Rollenmodell charakterisiert wird, sondern dass die interviewten Amtsinhaber in der Regel eben von einem Bündel unterschiedlicher, oft konfligierender Rollen ausgehen.

So legt ein Leiter dar, dass die präsidiale Rolle „eine kombinierte Rolle zwischen Moderation, Gestaltung und Entscheidung ist“ (*Interview 10*). Damit zeigt sich die Rolle des deutschen Universitätspräsidenten als eine aus teilweise widersprüchlichen Teilrollen zusammengesetzte Berufsrolle.

#### 4 **Fazit**

Was bedeutet diese Diagnose nun für die eingangs aufgeworfene Frage nach dem Zusammenhang zwischen der organisationalen Struktur der Universität als einer multiplen Hybridorganisation und dem Charakter ihrer präsidialen Leitung? Die Antwort liegt auf der Hand: Die Selbstbeschreibungen der Amtsinhaber und vor allem auch die von ihnen gezeichneten Rollenbilder spiegeln die strukturellen Widersprüchlichkeiten, die auf verschiedenen Ebenen in die Präsidentenposition eingelassen sind, deutlich wider. Spannungen ergeben sich bereits auf der *formalen* Ebene der Programm-, Hierarchie- und Personalstrukturen der Leitungsstelle (wie die von Hüther herausgestellten Inkompatibilitäten zwischen erweiterten Entscheidungskompetenzen einerseits und den diese Kompetenzen unterlaufenden organisatorisch-strukturellen Rahmenbedingungen der Stelle). Weitere zeigen sich aber auch im Hinblick auf das informelle Aufgabenverständnis der Präsidenten (so z. B. die Spannung zwischen der Lokomotions- und der Integrationsaufgabe), ferner auf die als förderlich angesehenen Personenmerkmale, die nicht nur heterogene, sondern zum Teil konträr entgegengesetzte Fähigkeiten und Eigenschaften einschließen, und schließlich in Bezug auf die spannungsreichen Rollenbilder, die die Präsidenten bei der Charakterisierung ihrer Leitungsposition verwenden.

Dies lässt sich noch einmal exemplarisch an der Spannung verdeutlichen, die aus Sicht der Präsidenten in das Zweckprogramm ihrer Stelle eingebaut ist. Im Präsidentenamt verbinden sich eine manageriale, auf Strukturveränderung angelegte und eine kollegiale, auf die Wahrung der professoralen Autonomie angelegte Seite. Dies betont ein Leiter am Beispiel der Auszeichnung „Hochschulmanager des Jahres“: „[...] nun haben wir diese informelle kooperative Führungsphilosophie an vielen Orten. Kann man jetzt auch in diesen [...] Ausgewählten für Hochschulmanager des Jahres erkennen, nicht, dass eben nicht mehr der, [...] der sagt: ich mache das, was die Kollegen wollen, also altes Rektoratsmodell im Prinzip, noch der, der sagt: ich sage, wo es lang geht, und die anderen sollen gefälligst mitkommen, sondern mehr so die Frage: wie kriege ich top-down, bottom-up irgendwie so in Einklang. Und das ist so mehr das Modell jetzt. (*Interview 24*)

Dabei verdeutlicht eine genauere Analyse der formalen und informellen Strukturen der Präsidentenstelle und der präsidialen Leitungspraktiken (siehe hierzu ausführlich *Kleimann 2016*), dass das aktuelle präsidiale Leitungsmodell *nicht auf der Mitte* zwi-

schen den Polen eines managerialen Entscheiders und eines entscheidungsvermeidenden Kollegen liegt, sondern eher zum kollegialen Pol hin verschoben ist.

Die Analyse der präsidentialen Rollenbilder belegt schließlich, dass die spannungsreichen, hybriden Organisationsstrukturen der Universität – vorausgesetzt, man nimmt die Selbstbeschreibungen der Präsidenten diesbezüglich für bare Münze – tatsächlich auf die Leitungsposition durchschlagen. Auch die Rolle des Universitätsleiters hat – im Hinblick auf Motivation, Eigenschaften, Aufgabenverständnis, Rollenerwartungen etc. – einen hybriden Charakter. Die Annahme einer Strukturhomologie zwischen der Universität und der präsidentialen Stelle wird durch diesen Befund folglich gestützt. Das bedeutet jedoch nicht, dass die organisationalen Strukturwidersprüche der Universität sich gleichsam ungebremst und ungefiltert auf die Rahmenbedingungen der präsidentialen Amtswahrnehmung auswirken. Zwar gehört es zum Anforderungsprofil der präsidentialen Führungsposition, dass der Amtsinhaber als Repräsentant der Gesamtorganisation mit unterschiedlichen institutionellen Logiken umgehen können muss, universitätstypische Widersprüche auf allen Strukturebenen bearbeitet und konfligierende Erwartungen soweit als möglich ausbalanciert. Allerdings tut er dies im Rahmen einer Stelle, deren formale und informelle Strukturen so angelegt sind, dass die organisationalen Paradoxien durch Selektion und Transformation in bearbeit- und aushaltbare Widersprüche umgewandelt werden.

## Literatur

*Bora, Alfons (2001):* Öffentliche Verwaltungen zwischen Recht und Politik. Zur Multi-referentialität der Programmierung organisatorischer Kommunikationen. In: Tacke, Veronika (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden, S. 170–191

*Brunsson, Nils; Sahlin-Andersson, Kerstin (2000):* Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies Vol. 21, S. 721–746

*Ciesielska, Malgorzata (2010):* Hybrid Organisations. A study of the Open Source – Business Setting. Copenhagen [[http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8200/Malgorzata\\_Ciesielska.pdf?sequence=1](http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8200/Malgorzata_Ciesielska.pdf?sequence=1)]

*Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan (1972):* A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly. Vol. 17., No. 1, S. 1–25

*Daxner, Michael (1999):* Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht. Frankfurt/New York

*Huber, Michael (2005):* Universitäre Anomalie und Autonomiebestrebungen. Eine organisationssoziologische Untersuchung zur aktuellen Universitätsreform in Deutschland. Von der Fakultät für Sozialwissenschaften und Philosophie der Universität Leipzig genehmigte Habilitationsschrift. Leipzig



*Hüther, Otto (2010):* Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden

*Kant, Immanuel (1977):* Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: ders.: Werke in zwölf Bänden. Bd. 7. Frankfurt a. M.

*Kerr, Clark (2001 [1963]):* The Uses of the University. 5. Auflage. Cambridge, Mass.

*Kette, Sven (2012):* Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, Maja; Tacke, Veronika (Hrsg.): Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden, S. 21–42

*Kieserling, André (2001):* Bildung durch Wissenschaftskritik: Soziologische Deutungen der Universitätsidee in den sechziger Jahren. In: Stöltzing, Erhard; Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten, S. 81–118

*Klatetzki, Thomas (2010):* Zur Einführung: Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen als Typus. In: ders. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: Soziologische Perspektiven. Wiesbaden, S. 7–24

*Kleimann, Bernd (2014):* Universitätspräsidenten als ‚institutional entrepreneurs‘? Unternehmensmythen und Führungsfabeln im Hochschulbereich. In: Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie? München und Mering, S. 43–61

*Kleimann, Bernd (2016):* Universitätsorganisation und präsidentiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden

*Kühl, Stefan (2007):* Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: Altvater, Peter; Bauer, Yvonne; Gilch, Harald (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. HIS: Forum Hochschule 17. Hannover, S. 1–10

*Kühl, Stefan (2011):* Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden

*Luhmann, Niklas (1992):* Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main

*Luhmann, Niklas (2006):* Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden

*Lukasczyk, Kurt (1960):* Zur Theorie der Führer-Rolle. In: Psychologische Rundschau. 11. Jg., Heft 3, S. 179–188

*Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (1991):* ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, Detlef; Kraimer, Klaus (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, S. 441–471

*Meyer, John W.; Rowan, Brian (1977):* Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology. Vol. 83, No. 2, S. 340–363

*Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, Georg; Kosmützky, Anna; Torca, Marc (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, S. 63–86*

*Paletschek, Sylvia (2001): Die permanente Erfindung einer Tradition – die Universität Tübingen im Kaiserreich und in der Weimarer Republik. Stuttgart*

*Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, Erhard; Schimank, Uwe (Hrsg): Die Krise der Universitäten, S. 223–242*

*Schimank, Uwe (2008): Double Talk von Hochschulleitungen. In: Jäger, Wieland; Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Universität und Lebenswelt. Wiesbaden, S. 154–172*

*Stichweh, Rudolf (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In: Sieg, Ulrich; Korsch, Dietrich (Hrsg.): Die Idee der Universität heute. München, S. 123–134*

*Wunderer, Rolf (2007): Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 7., überarbeitete Auflage. Köln*

*Yukl, Gary (2010): Leadership in Organizations. Seventh Edition. Upper Saddle River/ New Jersey*

Manuskript eingereicht: 08.10.2015

Manuskript angenommen: 04.11.2016

**Anschrift des Autors:**

PD Dr. Bernd Kleimann

Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung GmbH (DZHW)

Goseriede 9, 30159 Hannover

E-Mail: kleimann@dzhw.eu

Tel.0511-1220 162

Bernd Kleimann ist seit Anfang 2016 kommissarischer Leiter der Abteilung „Governance in Hochschule und Wissenschaft“ des Deutschen Zentrums für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW).