

# **DIE UNIVERSITÄT ALS LERNENDE ORGANISATION?**

## **EINE SYSTEMTHEORETISCHE PERSPEKTIVE AUF DIE LEITBILDENTWICKLUNG**

DISSERTATION

---

VORGELEGT VON: **DIPL.-WIRT.-INF. STEFFEN GILGE**

GEBOREN AM: **30. NOVEMBER 1979**

AN DER: **TECHNISCHEN UNIVERSITÄT DRESDEN  
FAKULTÄT WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN**

ZUR ERLANGUNG DES AKADEMISCHEN GRADES DR. RER. POL.

GUTACHTER: **PROF. DR. ERIC SCHOOP (BETREUER)**  
**PROF. DR. ALEXANDER KEMNITZ**  
**PROF. DR. FRANZ LEHNER**

EINGEREICHT AM: **16. APRIL 2008**

VERTEIDIGUNG AM: **08. APRIL 2009**

---

---

# INHALT

|   |           |
|---|-----------|
| <i>ABKÜRZUNGEN</i>  | 4         |
| <i>DARSTELLUNGEN</i>  | 5         |
| <b>1 Motivation, Absicht und Methode .....</b>                | <b>6</b>  |
| 1.1 Perspektive, Entwicklungsstand und Ziel .....             | 8         |
| 1.2 Methode, Aufbau und Adressat .....                        | 17        |
| <b>2 Exploration der Theorie sozialer Systeme .....</b>       | <b>22</b> |
| 2.1 Perspektiven des Systemdenkens .....                      | 23        |
| 2.1.1 Vorgeschichte der wissenschaftlichen Systemlehre .....  | 23        |
| 2.1.2 Das Programm der Allgemeinen Systemtheorie .....        | 25        |
| 2.1.3 Soziologische Systemforschung .....                     | 29        |
| 2.2 Grundlagen der Theorie sozialer Systeme .....             | 35        |
| 2.2.1 Differenz statt Identität .....                         | 35        |
| 2.2.2 Autopoiese, Sinn und Kommunikationssysteme .....        | 39        |
| 2.2.3 Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien .....    | 46        |
| 2.2.4 Reflexion, Rationalität und strukturelle Kopplung ..... | 50        |
| 2.3 Organisation als soziales System.....                     | 57        |
| 2.3.1 Zeit und Entscheiden .....                              | 60        |
| 2.3.2 Evolution, Führung und Entscheidungsprämissen.....      | 63        |
| 2.3.3 Typen von Entscheidungsprämissen .....                  | 68        |
| 2.4 Die Universitäten der Gesellschaft .....                  | 73        |
| 2.4.1 Universität als Reformorganisation .....                | 74        |
| 2.4.2 Universität als strukturelle Kopplung.....              | 79        |
| 2.4.3 Universität als Profession .....                        | 85        |
| <b>3 Systemorientiertes Management der Universität .....</b>  | <b>91</b> |
| 3.1 Systemorientierte Managementforschung.....                | 93        |
| 3.1.1 Kritik des klassischen Rationalaxioms .....             | 93        |
| 3.1.2 Systemrationalität und Differenzschemata.....           | 96        |
| 3.1.3 Management des Selbstreflexionspotentials.....          | 101       |
| 3.2 Perspektiven auf das Universitätsmanagement .....         | 106       |
| 3.2.1 Die Kunst, Experten zu managen .....                    | 107       |
| 3.2.2 Partizipatives Management der Universität.....          | 113       |
| 3.2.3 Managing changing Paradoxes .....                       | 119       |

---

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>4</b> | <b>Leitbildentwicklung zur rationalen Selbstreflexion der Universität.....</b> | <b>125</b> |
| 4.1      | Leitbild als Managementinstrument.....   | 127        |
| 4.1.1    | Funktionen im normativen Management.....                                       | 128        |
| 4.1.2    | Erfahrungen mit Universitätsleitbildern .....                                  | 135        |
| 4.1.3    | Systemtheoretische Perspektiven.....   | 141        |
| 4.2      | Multiperspektivische Leitbildentwicklung .....                                 | 149        |
| 4.2.1    | Lose Kopplung und Mikroprofilierung .....                                      | 150        |
| 4.2.2    | Management multipler Identitäten.....  | 155        |
| 4.2.3    | Metaphern und Eigenzeit .....  | 161        |
| 4.3      | Partizipative Leitbildentwicklung.....   | 165        |
| 4.3.1    | Modi der Beteiligung .....   | 166        |
| 4.3.2    | Management von Dissens .....   | 169        |
| 4.3.3    | Extrinsische Motivation und Leistungsindikatoren .....                         | 175        |
| 4.4      | Inkrementalistische Leitbildentwicklung.....                                   | 180        |
| 4.4.1    | Rauschen und Vergessen.....  | 181        |
| 4.4.2    | Management von Unsicherheit .....  | 184        |
| 4.4.3    | Bausteine und Freiräume.....   | 189        |
| <b>5</b> | <b>Fazit und Ausblick.....</b>   | <b>194</b> |
| 5.1      | Desiderata .....   | 198        |
| 5.2      | Mehrwert .....   | 201        |
|          | <i>LITERATUR</i>   | <b>208</b> |

---

## ABKÜRZUNGEN

BWL | Betriebswirtschaftslehre

CI | Corporate Identity

HRG | Hochschulrahmengesetz

KMK | Kultusministerkonferenz

NPM | New Public Management

NSM | Neues Steuerungsmodell

OR | Operations Research

SWOT | Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats

---

# DARSTELLUNGEN

Abbildung 1: Differenzierung der Organisationsidentität (in Anlehnung an Hennig-Thurau 2004, S.221)..... 153

---

# 1 MOTIVATION, ABSICHT UND METHODE

„Universitäten sind in den letzten Jahren ‚ins Gerede‘ gekommen. Zweifel an der Sinnhaftigkeit ihrer aktuellen Organisationsstruktur, Skepsis im Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ihres Umfeldes, Unsicherheit über ihre Rolle in der Gesellschaft [...] – es mag viele Erklärungsansätze geben, die als mögliche Ursachen einer nicht zu übersehenden Legitimationskrise der Universitäten herangezogen werden können. Neben diesen und anderen möglichen Faktoren liegt vielleicht auch ‚selbstreferentieller Autismus‘ vor, als eigentümliche Mischung aus Selbstgenügsamkeit und Wahrnehmungsverweigerung, die die Universitäten von der sie einschließenden und sie prägenden Gesellschaft entfremdet hat.“ (Laske, Pellert & Woratscheck 2007).

Deutschen Universitäten selbstreferentiellen Autismus vorzuwerfen scheint auf den zweiten Blick paradox, setzt dieses doch Möglichkeit und Fähigkeit zur Selbstreferenz voraus. Also eine Universität dürfte und könnte frühere Entscheidungen und deren Resultate in aktuellen Entscheidungssituationen absolut selbstgesteuert selektieren und diese Erfahrungswerte rein nach eigenen Vorstellungen verarbeiten. So lange aber die Politik in vitale Entscheidungen interveniert, ist die Selbstreferenz inhibiert: Erlasse spiegeln keine nachvollziehbaren Erfahrungen wider – die Universität bleibt sich selbst undurchsichtig (vgl. Huber 2003, S.201).

Jedoch verstärkt der anhaltende Misserfolg des politikgetriebenen Reformstakkatos seit einer Dekade die Tendenz zu einem Reformmodus, der den Universitäten höhere Autonomie zuspricht und auf deren Selbstorganisation gegen die teilweise dramatisch diskutierte Entfremdung (siehe nur Simon 1991, Daxner 1996) von der Gesellschaft setzt. Mit Experimentierklauseln oder gar Hochschulfreiheitsgesetzen wird die Möglichkeit zur Selbstreferenz geschaffen – die Universität ist fortan für sich selbst verantwortlich (Zechlin 2007, S.116).

Diese Möglichkeit ist gleichwohl nur eine der notwendigen Bedingungen für erfolgreiche Selbstreferenz. Die Fähigkeit dazu liefert die „Entfesselung“ (Müller-Böling 2006) nicht. Warum ist diese Fähigkeit zur Selbstreferenz überhaupt nötig?

Grundsätzlich wird diesbezüglich zunächst postuliert, dass die bislang eher lose verbundene Gemeinschaft wissenschaftlich tätiger Individuen zu einer professionell geführten Organisation werden muss, um die steigenden Herausforderungen der gesellschaftlichen Entwicklung (Wissensbasierung, Globalisierung, Fragmentierung) zu parieren (z. B. Nickel 2007, S.7-8).

Denn nur durch den Weg von der nachgeordneten Behörde zum korporativen Akteur, der eigenständig auf Basis vergangener Erfahrungen über seine Zukunft entscheiden kann, wird die Universität in der Lage sein, sich in den durch New Public Management notwendig gewordenen Zielvereinbarungsprozessen Gehör und Geltung zu verschaffen. Mittels dieser neuen Steuerungsmethodik tritt der Staat als Buchhalter der Universität bekanntlich zurück und beauftragt sie gleichzeitig, ihre öffentliche Funktion effizienter, effektiver und bürgernäher auszuführen (vgl. Braun 2001, S.253-254). Die damit ausgelöste „nachgeordnete Ökonomisierung“ (Kreckel 2000, S.5), also die Implementierung der Marktmetapher in die traditionell homogene Universitätslandschaft, soll zudem selbstgesteuerte Organisationsverbesserungen zur wettbewerblichen Differenzierung zwischen den Universitäten fördern.

Die Fähigkeit zur Selbstreferenz ist also für zwei Phasen der Organisationsentwicklung nötig: Organisationswerdung sowie -lernen (vgl. Pellert 2001, S.346). Diese Zweiteilung wird auch in der neueren Systemtheorie aufgenommen, da hier zur terminologischen Differenzierung der Selbstreferenz die Selbstrekursion von der Selbstreflexion unterschieden wird. Durch erstere können Ergebnisse früherer Entscheidungen zum Input der je nächsten Entscheidung werden – ein erfahrungsbasierter Entscheidungsverbund (Organisation) kann entstehen (Ortmann 2000, S.387). Zweitere ermöglicht der Organisation die Konstruktion eines Selbstbildes, indem ein Orientierungsrahmen geformt wird, der Organisationsgrenzen absteckt, über aktuelle Zustände darin informiert und Kriterien zur Auswahl von Verbesserungsalternativen zur Verfügung stellt – eine lernende Organisation kann entstehen. Mit beiden systemischen Fähigkeiten ausgestattet könnte sich die Organisation Universität als entwicklungsfähiger Akteur, abgegrenzt von den über sie hinausweisenden Wirkungszusammenhängen, erfahren.

Mit dieser Diktion wird obiger Vorwurf des selbstreferentiellen Autismus wiederum akut: rein erfahrungsbasiertes Entscheiden unter exklusivem Bezug auf sich selbst erhöht die Gefahr der Selbstgenügsamkeit und Wahrnehmungsverweigerung. Um dem zu begegnen, muss sich die Universität eingebettet in die sie umfassenden Zusammenhänge begreifen und mögliche Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt berücksichtigen. Diesen voraussetzungsvollen Fall, dass eine Organisation die Auswirkungen ihrer Operationen auf ihre Umwelt sowie daraus entstehende Rückwirkungen auf sich selbst reflektiert, kann mit LUHMANN (1984, S.617) rationale Selbstreflexion genannt werden.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Managementinstrument der Leitbildentwicklung und untersucht, wie es zur rationalen Selbstreflexion der Universität beitragen kann. Sie bezweckt damit, die Erkenntnisse zur Überwindung der Legitimationskrise zu vermehren.

## 1.1 PERSPEKTIVE, ENTWICKLUNGSSTAND UND ZIEL

Die vorliegende Arbeit ist in der Disziplin der Wirtschaftswissenschaften verortet, welche die ökonomische Allokationsproblematik knapper Güter als grundlegende Ausgangssituation erforscht, und unterstellt deshalb, dass die Universität als öffentliche Einrichtung mit den ihr zur Verfügung gestellten Ressourcen verantwortungsbewusst umgehen und diese effizient sowie effektiv zur Erfüllung der Kernaufgaben Forschung und Lehre einsetzen muss (vgl. Laske & Meister-Scheytt 2003, S.163). Im hier relevanten Zweig der Betriebswirtschaftslehre (BWL), der auf die optimale Organisation menschlichen Entscheidungshandelns abzielt, wird der eingangs skizzierte Problemkontext als Fundamentalproblem der Organisationsgestaltung und -entwicklung angesehen und unter dem Begriff „Normatives Management“ im Forschungsgebiet des Strategischen Managements thematisiert (vgl. Wöhe 2002, S.71).

Bei der Untersuchung der Universität mit einer betriebswirtschaftlichen Perspektive gilt es jedoch zu berücksichtigen, dass diese Organisation kein Unternehmen ist. Entsprechend umsichtig sind Erkenntnisse aus der BWL in den Forschungskontext zu übertragen, wie auch die KOMMISSION HOCHSCHULMANAGEMENT (c1998) im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e. V. betont (siehe auch Schmid 2006, S.15-16 bzw. Wolff 2006, S.38).

Diese bedächtige Grundeinstellung übernehmend, ist nun die maßgebende organisations-theoretische Perspektive zum Umgang mit der ausgeprägten Komplexität der Universitätsentwicklung zu explizieren, die als Metapher für eine differenzierte Organisationsanalyse im Sinne der Arbeit genutzt werden kann (vgl. Morgan 1997, S.3-14). Auf der Suche nach einer Konzeption, welche die spezifische Kernproblematik der universitären Organisation kapselt, stößt man häufig auf die Metapher der Universität als „organisierte Anarchie“ von COHEN, MARCH & OLSEN (1972). Die Autoren identifizieren in einer empirischen Untersuchung des Entscheidungsverhaltens in Universitäten problematische Präferenzen, unklare Technologien und eine fluktuierende Partizipation in Entscheidungsprozessen, weshalb der insbesondere in der deutschen BWL tradierte, rationale Entscheidungsmodus geradezu auf den Kopf gestellt wird: “choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work. [...] One can view a choice opportunity as a garbage can into which various kinds of problems and solutions are dumped by participants as they are generated.” (dies., S.2, vgl. Huber 2003, S.199, Meister-Scheytt & Scheytt 2005, S.86-87).



Die Herausforderung, die der Begriff „organisierte Anarchie“ inkorporiert, ist, dass es sich nicht um ein Entweder-Oder, sondern um eine *contradictio in adjecto*, eine Zusammenfügung des Widersprüchlichen, handelt: die curricularen und formalen Zwänge der Lehre („organisiert“) werden durch deren inhaltliche Partizipation an der Forschung („Anarchie“) überschritten. Diese Paradoxie der Erziehung zur Freiheit wird mit der HUMBOLDTSCHEN Einheit von Lehre und Forschung zum Fundament der Universität (Baecker 2000, S.52-53). Jene grundlegende Widersprüchlichkeit wird aktuell in verschiedenen Diskussionen sichtbar: Persönlichkeitsentwicklung versus Berufsbefähigung, innovativer Lerninhalt versus tradierter Fachkanon, kritisches Denken versus kulturelle Traditionen, Ergebnis- versus Prozessorientierung, Bildungsqualität versus Massifizierung des Studiums, Wissenschaftsfreiheit versus politische Verwaltung (Kappler, Laske & Meister-Scheytt 1999, S.632, Huber 2003, S.199-200). Konsequenterweise muss eine organisationstheoretische Perspektive die Durchdringung der konstitutiven Paradoxie durch alle Interaktionen und Strukturen der Universität und die resultierende Komplexität erfassen können. Das lineare Denkmuster des instrumentellen Organisationsverständnisses (Maschinenmetapher) und dessen „Kalkül des Kalkulierbaren“ (Nassehi 2004, S.13) erreichen dieses Niveau nicht (Laske et al. 2003, S.175-178).

Die neuere Organisationswissenschaft anerkennt die Überlastung dieses klassischen Konzepts mit seinem exklusiven Fokus auf sachlich geplante Regelsysteme und intendiertes Verhalten, während es für wirkliches, mithin von den Regeln abweichendes, Organisationsgeschehen blind ist (vgl. Kasper 1990, S.8-9, vgl. Hopf 1994, S.95, Schreyögg 2003, S.5-8). Moderne organisationstheoretische Perspektiven schließen deshalb das tatsächliche menschliche Verhalten in ihre Betrachtungen wieder ein, wobei diese Resozialisierung (Gmür 2005, S.60) stark von der Systemtheorie soziologischer Provenienz angeregt wird (vgl. bereits Hill 1989). Insbesondere der Theorie sozialer Systeme auf Basis der Arbeiten von LUHMANN wird Grundlagencharakter für die Organisationslehre zugeschrieben (Schreyögg 2003, S.83-88).

Danach wird ein soziales System als Kommunikationssystem aufgefasst, das sich von seiner Umwelt, also anderen Kommunikationssystemen, dadurch abgrenzt, dass es seine Grenze durch eine selektive Verknüpfung aktueller Kommunikationen mit eigenen früheren Kommunikationen ständig neu konstituiert. Es besteht also aus dem Zusammenhang sinnhaft aneinander anschließender Kommunikationen (Paetow 2004, S.30). Mit dieser Perspektive kann eine Organisation als soziales System beschrieben werden, wenn systemeigene, aneinander anschließende Entscheidungen und die im Zeitverlauf sedimentierten Strukturen ins Zentrum der Beobachtung gerückt werden (vgl. Huber 2003, S.199, siehe Kapitel 2).

Die Theorie sozialer Systeme verspricht, für die Handhabung des Forschungsgegenstandes Organisation Universität ein ganzheitliches Denkwerkzeug zur Verfügung zu stellen, welches durch hohes Komplexitätsauflösungs- und Rekombinationsvermögen die genaue Behandlung einzelner Aspekte, ihrer organisationsinternen und -externen Zusammenhänge und der durch diese Verknüpfungen entstehenden komplexen Charakteristika der Gesamtheit ermöglicht. Zugleich kann die „organisierte Anarchie“ in dreifacher Hinsicht erklärt werden, denn:

- die Universität wird als außergewöhnlich komplexe Organisation beschrieben, da sie mehrere gesellschaftliche Funktionssysteme überspannt und deren je eigene Operationslogik in ihr paradoxe Effekte auslösen (Meister-Scheytt et al. 2005, S.88),
- der Organisationsbegriff rekurriert nicht auf eine rationale Konstruktion, wodurch nichtintendierte Entscheidungsfolgen (Kasper 1990, S.140) und die von DAFT (2001, S.421) bei COHEN ET AL. (1972) identifizierten Ereignisströme, die unabhängig voneinander in Entscheidungen einfließen, betrachtet werden können, und
- als soziales System wird die Universität als nicht-triviales Kommunikationssystem konzipiert, dessen Operationszusammenhänge diskontinuierlich, nicht-linear, konter-intuitiv, irreversibel, positiv oder negativ rückgekoppelt und eng oder lose verknüpft sein können, weswegen keine klassisch-analytische „Modellbauerei und [...] immer exaktere Erfassung von Irrelevantem“ angestrebt wird, sondern eine transdisziplinäre Analysemethodik organisierter Komplexität (Willke 1991, S.151-153).

Für eine wirtschaftswissenschaftliche Untersuchung, welche die Theorie sozialer Systeme zu nutzen beabsichtigt, muss das skizzierte Potential eingeschränkt werden. Denn es ist, ohne an dieser Stelle auf detaillierte Theoriefiguren zurückgreifen zu können, die theorieimmanente Ausdifferenzierung und gegenseitige Abschließung der Wissenschaftsdisziplinen der Soziologie und Wirtschaftswissenschaften zu bedenken. Daraus folgt, dass ein Theorieimport nur als Rezeption, also Irritation und hochselektive Einpassung der Störung in die disziplinären Strukturen der aufnehmenden Disziplin, möglich ist (vgl. Schmidt 2000, S.19-26). KIRSCH (z. B. 1992, S.4-10) drückt dieses Verhältnis mit dem Bild eines Scheinwerfers aus, der eine Vielzahl relevanter Forschungstraditionen der Nachbardisziplinen anstrahlt und als potentielle Kontexte für die Explikation und Bewältigung der untersuchten Probleme nutzt. Dabei sollte die Rezeption „durch eine skeptische Grundhaltung bzw. durch einen Opportunismus geprägt sein [...]. Man nimmt an der Forschungstradition teil, weil man sehen möchte, wohin sie führt und ob sie sich auch tatsächlich als relevant erweist.“ (ders., S.10). Damit rekurriert er auf FEYERABENDS (1981, S.43) Diktum: „Liegt eine solche Einstellung vor, dann sage ich, daß der Teilnehmer eine pragmatische Philosophie angenommen hat.“ (zitiert nach Kirsch 1992, S.29). In diesem reflektierenden Sinne will die vorliegende Arbeit keine soziologische Theoriearbeit leisten, sondern „die Disziplinergrenzen von Ökonomie und Soziologie (nicht ignorieren, nicht aufheben, aber) überschreiten“ (Ortmann 2004, S.17).

Instruktive Weichenstellungen zur Öffnung der deutschen BWL in Richtung einer derart integrierten, sozialwissenschaftlichen Management- bzw. Organisationslehre (vgl. Wöhe 2002, S.26) nehmen z. B. bereits SCHREYÖGG (1991) oder KIESER (1998) vor. Denn trotz potentieller Probleme (siehe schon Chmielewicz 1979, S.24-30) stärkt diese soziologische Forschungsorientierung den Blick für die Eigendynamik des sozialen Systems Organisation, die sich nicht *steuern* lässt. Statt durch machtbasierte Experteninterventionen können Entwicklungspotentiale vielmehr durch die Kontrastierung von Selbst- und Fremdbild erschlossen und partizipativ umgesetzt werden (Heideloff 1999, S.278).

Auch für eine selbstorganisierende, dennoch zielgerichtete Organisationsentwicklung der Universität schreibt z. B. ZEHLIN (2007, S.127-128) den systemtheoretisch beeinflussten Managementansätzen Potential zu. Mit einem entsprechenden Verständnis ist demnach aus Mangel an direkten Beeinflussungsmöglichkeiten von Forschungs- und Lehrprozessen auf Instrumente der Kontextsteuerung zurückzugreifen, um einen die Wissenschaftler befördernden und von ihnen positiv zu überschreitenden Rahmen zu etablieren.

Es kommt dabei „auf ein Leitungsverständnis an, welches auf Beobachtung, Kommunikation, Flexibilität und Reflexion der Veränderungen innerhalb und außerhalb der Universität setzt. [...] Die Führungsaufgabe besteht weniger in der Vorgabe der Strategie als in der Steuerung eines Prozesses, mit dem strategischer Wandel gestaltet wird. Dieser Prozess [...] besteht eher aus der Entwicklung eines groben strategischen Rahmens, der eine gemeinsame Orientierung für die Hochschule schafft. Dieser Rahmen ermöglicht stärker die selbstbestimmte Ausfüllung von Handlungsräumen durch die einzelnen Subsysteme [...] und ihre Mitglieder, die auf diese Weise ihr jeweils spezifisches Wissen für die teilautonome Ausfüllung von Freiräumen produktiv machen.“ (ders., S.124-125).

SCHÖN (2006, S.41) bezeichnet dieses Schaffen eines groben strategischen Rahmens als „framing“, weshalb in der vorliegenden Arbeit das rahmende Interpretieren widersprüchlicher und komplexer Situationen als primäre Aufgabe des normativen Universitätsmanagements aufgefasst wird. Nach dem derart dynamisierten Begriffsverständnis wird das Management als Moderator oder Katalysator aktiv, indem es die außerhalb der Organisation präformierten Mentalschemata der Mitglieder deconditioniert und mit organisationsspezifischen Rahmen rekonditioniert. Dabei müssen diese zunächst zu Referenzzwecken konstruierten Orientierungsrahmen die oben (siehe S.9) aufgeführten konstitutiven Paradoxien und die Vielfalt individueller Ziele innerhalb der Universität berücksichtigen, erhalten und fördern.

Zur Vermeidung eines „selbstreferentiellen Autismus“ und der damit verbundenen Gefahr eines Legitimationsverlusts der Organisation dürfen allerdings auch die Konsequenzen der zu rahmenden Operationen und deren Rückwirkungen auf die Organisation selbst nicht vernachlässigt werden. Insofern müssen die Orientierungsrahmen auf einer rationalen Selbstreflexion (siehe oben S.7) basieren oder diese zumindest herausfordernd ermöglichen.

Zu den konkreten Instrumenten, welche das systemorientierte Management auf diesem voraussetzungsvollen Interventionsniveau der Ermöglichung einer rationalen Selbstreflexion einsetzen kann, zählen z. B. (Pinnow 2006, S.263):

- Coaching (Dimension des Individuums),
- Supervision (Gruppendimension) und
- Zielvereinbarungen (Organisationsdimension).

Diese Instrumente zielen zudem auf eine indirekte Einwirkung auf der Metaebene ab, indem sie das Management in den verschiedenen Interventionsdimensionen dabei unterstützen, rahmende Interpretationen zu generieren und diese in Form von hypothetischen Fremdbildern zur Verfügung zu stellen. Wenn die Hypothese in der jeweiligen Dimension aufgenommen wird, kann im Spannungsfeld zwischen Selbst- und Fremdbild ein partizipativ umzusetzendes Entwicklungspotential emergieren (vgl. Kasper, Mayrhofer & Meyer 1999, S.191).

Neben dem hohen Reflexionspotential zeichnen sich die genannten Instrumente allerdings auch durch eine beschränkte Reichweite aus. Coaching und Supervision einerseits fokussieren auf den Einzelnen und seine Verankerung in der Gruppe, aber nicht notwendigerweise auf die Integration der Gesamtorganisation. Zielvereinbarungen andererseits decken nur einen beschränkten Zeitraum ab und spiegeln aktuelle Herausforderungen weitgehend ohne Blick auf längerfristige Veränderungen wider.

Vor diesem Hintergrund wird Leitbildern das Potential einer integrativen Selbstreflexion mit langfristiger Perspektive zugesprochen. Denn dieses Managementinstrument dokumentiert das Zukunftsbild (Vision), welches die Organisation von sich konstruiert, ergänzt um die grundsätzlichen Werte, welchen sie sich bei Entscheidungen verpflichtet fühlt. Ein Leitbild bietet mithin die Möglichkeit, traditionelle Besonderheiten, spezifische Entwicklungsmöglichkeiten und orientierende Normen für aktuelle und zukünftige Entscheidungen festzulegen. Das Instrument vereint dadurch integrierende, orientierende und Profil gebende Funktionen für die zielgeleitete Entwicklung einer Organisation (Bülow-Schramm 2001b, S.264, vgl. Mayer 2002, S.32, Erhardt, Meyer-Guckel & Winde 2008, S.42).

Der leitende Charakter für andere Instrumente wird vor allem dann deutlich, wenn der Primat von Leitbildern in einer konsistenten Zielhierarchie betrachtet wird (Nickel 2007, S.141):

### **1. Leitbild**

Auch als Mission bezeichneter, sinnstiftender Katalog übergeordneter Werte, Aufgabenbereiche und allgemeiner Entwicklungsziele (Vision) auf normativer Ebene.

### **2. Strategie**

Ausdruck der Formal-, Sach- und Sozialziele, die sich im Rahmen des Leitbildes bewegen, aber konkreter, aktueller, mithin geheimer sind, ergänzt um geplante Szenarien zu deren Erreichung mit strategischem, lang- und mittelfristigem Horizont.

### **3. Operative Ziele**

Übersetzung strategischer Ziele in die Praxis in Form herausfordernder, präziser, messbarer, kurz- und mittelfristig erreichbarer, antizipierter Zustände.

Trotz Leitcharakter ist deutlich hervorzuheben, dass z. B. eine Strategie nicht im Sinne der Deduktion aus einem „Obersatz“ Leitbild abgeleitet werden kann. „Aus Leitbildern ‚folgt‘ nichts“, titulierte LENZEN (2001, S.586) seinen an die Seefahrt angelehnten Vergleich:

„Das Leitbild des Großen Wagen dient nicht dazu, um zu diesen Sternen zu fahren. Eine derartige Verwechslung liegt bei der Bedeutungszuschreibung von Leitbildern öffentlicher Einrichtungen indessen nicht selten vor. Also: Ein Leitbild liefert eine Orientierung für im Konkreten noch festzulegende Ziele. Auf dem Weg dorthin mag es arge Deviationen verhindern. Nicht aber folgt aus dem Leitbild die Formulierung einzelner Handlungsziele und schon gar nicht aus der freien Sicht auf den Großen Wagen, daß man mit seiner Jolle dort hinfahren muß.“ (ders., S.587).

Strategien und auch operative Entscheidungen müssen dem Leitbild vielmehr subsumierbar sein bzw. ihm nicht widersprechen. Demzufolge wäre im Kontext der Universität eine Eingrenzung von Forschungsgegenständen und Lehrinhalten qua Leitbild eine intentionswidrige Nutzung des Instruments, denn solche Beschränkungen sind nicht Inhalt eines Leitbildes – sie folgen auch nicht zwangsläufig daraus, sondern erst durch weitere Entscheidungen auf strategischer und operativer Ebene. „Aber eines ist auch dabei deutlich: Die Formulierung von Leitbildern, die ja, wenn auch nur im geringen Maße, eine Nivellierung und Äqualisierung mit sich bringt, ist ohne Optionsverluste nicht zu haben.“ (ders., S.587).

Weitere Potentiale von Leitbildern über die rein normative Zielsteuerung hinaus können durch eine Nutzung des Instruments im Rahmen einer integrierten Unternehmenskommunikation gehoben werden. Mit dem Begriff bezeichnet ZERFAß (1996, S.307) die Gesamtheit der Kommunikationsinstrumente, die zur Darstellung organisationsspezifischer Leistungen gegenüber relevanten Anspruchsgruppen genutzt werden. Sie werden u. a. eingesetzt, um diese Beziehungen systematisch und koordiniert zu pflegen. Der damit verbundene Zweck ist die Schaffung und Erhaltung langfristiger Erfolgspotentiale (Odermatt & Frank 2006, S.9).

Dabei setzt die interne Unternehmenskommunikation (Organisationskommunikation) auf ein Spektrum an argumentativen, informativen und persuasiven Einflussnahmen, um über die Sinnstiftung eine soziale Integration der Organisationsmitglieder und darüber wiederum eine einfachere Steuerung des Leistungsprozesses innerhalb des normativen Rahmens zu gewinnen (Zerfaß 1996, S.295 und S.316). Für diese Zwecke schreibt KIESER (1998, S.56) Leitbildern eine besondere Eignung zu: dysfunktionale Mentalstrukturen in Organisationen können durch die in Leitbildern enthaltenen symbolischen Konstruktionen sozialer Wirklichkeit modifiziert werden. Mittels Zitierung von FAUST, JAUCH, BRÜNNECKE & DEUTSCHMANN (1994, S.11) führt er aus, dass Leitbilder die System-Umweltbeziehung so rekonstruieren, „daß sie überhaupt erst den Charakter strategisch bearbeitbarer Probleme gewinnen. [...] Leitbilder bieten Muster technisch-organisatorischer Problemdefinitionen und -lösungen.“

Durch diese innengerichtete Etablierung von Orientierungsrahmen wird potentiell eine Identifikation der Mitglieder mit ihrer Organisation und eine daraus abgeleitete Motivationswirkung erreicht. Diese nutzend kann dann im zweiten Schritt im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation (Öffentlichkeitsarbeit) das Leitbild aktiv dargestellt und um Verständnis und Vertrauen dafür geworben werden. Die gesellschaftspolitische Akzeptanz der Organisation wird dementsprechend durch eine zielgeleitete Veränderung des Fremdbildes im Modus der reputationsgestützten Integration erreicht. Ebenso können geteilte Wertmuster als strukturelle Deckungsreserve der Legitimation dienen, die nie instrumentell erzwungen, sondern nur vertrauensvoll erworben werden kann (Zerfaß 1996, S.289 und S.304).

Aufgrund der vielfältigen Potentiale haben etliche Universitäten um die Jahrtausendwende Leitbilder erstellt und diese mit der Einrichtung eines Zielvereinbarungssystems verknüpft:

„Insgesamt bestand die Hoffnung, dass durch die Formulierung eines gemeinsamen Selbstverständnisses [...] eine Kohäsion erreicht würde: Das kooperativ erstellte Leitbild formt die fragmentierten Subgruppen zu einer Einheit und bietet eine verbindliche Orientierung nach innen und nach außen.“ (Nickel 2007, S.142).

Ob dieser vereinend-profilierende Anspruch jedoch erreicht werden kann, ist fraglich. Einerseits machen sich individuelle Profile nur in Nuancen bemerkbar – die Werte, denen sich die Universitäten verpflichtet fühlen und die Aufgaben, welche sie erfüllen sollen, scheinen weitgehend deckungsgleich zu sein. Andererseits hat sich die Euphorie, die anfangs mit Leitbildern verbunden war, relativiert – die Resultate sind abstrakt und üben wenig Einfluss auf die Kernprozesse der Universität aus. Zumindest für die Rahmung von Zielvereinbarungen wird in den letzten Jahren häufiger auf konkrete Strategiepläne rekurriert, welche auf mittelfristig erreichbare Erfolgspotentiale abzielen und deshalb eher handlungsleitende Wirkungen erzielen können (Nickel 2007, S.142-143 und S.280).

ERHARDT, MEYER-GUCKEL & WINDE (2008, S.41 und S.46) äußern substantielle Kritik an diesem Status Quo: verschiedene Managementinstrumente (Leitbild, Strategie, Zielvereinbarung, Mittelverteilungsmodell, Berichtswesen) sind kaum darauf abgestimmt, miteinander zu wirken. Vor allem für die Ziel- und Ressourcenvereinbarungen mit den Ministerien verhindern nicht integrierte Partikularinteressen, dass die Universitäten als ernstzunehmende Verhandlungspartner auftreten können. Um der insgesamt entstehenden Gefahr einer unzusammenhängenden Detailsteuerung aus dem Wege zu gehen, muss die Durchgängigkeit des Zielsystems, beginnend mit einem unabhängig erarbeiteten Leitbild, gewährleistet werden.

Nachdruck gewinnt diese Forderung nach einer Revitalisierung des Leitbildinstruments durch den kürzlich gefassten Beschluss des AKKREDITIERUNGSRATS (2008, S.1) zu den Regeln für eine Systemakkreditierung, denn einem entsprechenden Antrag sind von der Universität eine aussagekräftige und vollständige Dokumentation beizufügen, die u. a. das Leitbild enthält.

Vor dem Hintergrund der Kosten-, Zeit- und vor allem Integrationsvorteile, welche der Systemakkreditierung im Vergleich zu anderen Akkreditierungsmodi zugeschrieben werden und angesichts einer anzustrebenden Konsistenz von Ziel- und Instrumentenhierarchie mag sich das Universitätsmanagement die Frage stellen, mit welchem Aufwand die Erstellung oder Aktualisierung eines Leitbildes angegangen werden sollte. Vor allem die aufmerksame Beobachtung der bislang wenig ermutigenden Erfahrungen könnte zu der Schlussfolgerung führen, dass eine möglichst schlanke Dokumentation und Verabschiedung eines Leitbildtextes den empirischen Nutzenpotentialen entspricht. Dieses Vorgehen würde, so das hier vertretene Hauptargument, die entscheidende Erfolgsdeterminante des Instruments vernachlässigen:

„Es ist der *Weg*, der zum Leitbild führt. Zum einen sind es die Überlegungen, die das Management und die Mitarbeiter dabei anstellen müssen. Neben der Diskussion zwischen Management und Mitarbeitern muss zum anderen eine kritische

Auseinandersetzung mit den Entwicklungen der Umwelt und dem Werden der eigenen Organisation erfolgen. Institutionelle wie individuelle Lernprozesse bei der Erarbeitung und Aktualisierung von Leitbildern weisen damit letztlich den Leitweg [...] in die Zukunft.“ (Bleicher 1994b, S.518).

Folgende forschungsleitende Arbeitshypothese greift diese Direktive auf und verknüpft sie mit der eingangs eingeführten Semantik. In der vorliegenden Arbeit wird konstatiert, dass das Management einer Universität mit einem an die Spezifika dieser Organisation angepassten Prozess der Leitbildentwicklung deren rationale Selbstreflexion unterstützen kann. Der zusätzliche Aufwand, der mit der aktiven Auseinandersetzung mit den von allen Beteiligten jeweils konstruierten Bildern von der Organisation und deren zielgeleiteter Verdichtung in einem differenzierenden Leitbild verbunden ist, kann entsprechend durch die nachhaltige Förderung der zwei oben (siehe S.7) aufgezeigten Phasen der Organisationsentwicklung gerechtfertigt werden. Als Gegenhypothese gilt die Vermutung, dass die kulturellen Verbindungen innerhalb der Universität das der Leitbildentwicklung innewohnende Selbstreflexionspotential konterkarieren. Die Rückbindung der einzelnen Wissenschaftler an ihre Interessensgemeinschaften ist demnach so stark, dass eine integrierende Organisationsveränderung sowie verbesserndes Organisationslernen be- bzw. verhindert werden.

Entsprechend ist das Forschungsziel der vorliegenden Arbeit, eine Aussage darüber zu treffen, wie die Leitbildentwicklung an einer Universität durchgeführt werden kann, um die rationale Selbstreflexion dieser Organisation zu befördern. Es sollen also die Bedingungen untersucht werden, die aufgrund der spezifischen Konstitution der Organisation Universität (siehe oben S.9) im Erstellungsprozess eines Leitbildes zu berücksichtigen sind. Die Arbeit hat in dem Sinne einen normativen Anspruch, als dass ein Idealvorschlag erarbeitet wird, der empirisch aufgedeckte Probleme berücksichtigt, angenommene Potentiale kritisch relativiert und eine Methode entwirft, die handlungsleitend werden kann.

Dabei soll an dieser Stelle erneut darauf hingewiesen werden, dass das Managementinstrument Leitbild nur hinsichtlich des methodischen Entwicklungsvorgehens und nicht bezüglich der primär ökonomischen Zielbestimmung entsprechend dem Ursprungskontext der Wirtschaftswissenschaften genutzt wird. Weiterhin ist es nicht Ziel dieser Arbeit, konkrete inhaltliche Gestaltungs- und/oder Marketingvorschläge für eine Beispieluniversität zu erarbeiten. Anstatt auf konkrete Fallbeispiele wird auf die Organisation Universität als System fokussiert und ein Ergebnis angestrebt, das im Sinne eines prozessualen Entscheidungsmusters in konkreten Universitäten entsprechend kontextuell angepasst genutzt werden kann.



Auch insgesamt kann das beschriebene Sachziel bei der Vielfältigkeit der zu berücksichtigenden Faktoren nach Ansicht des Autors nur durch eine Abstraktion erreicht werden. Die nachfolgende Untersuchung findet also auf theoretischer Ebene statt, um die empirischen und theoretischen Forschungsergebnisse mit Bezug auf das inhaltliche Forschungsziel zu konsolidieren. Für den Primat der konstruktiven Theorieentwicklung wird auch eine systematisierende Darstellung der relevanten Forschungsbeiträge, die theoretisch-konzeptionelle und thematische Ähnlichkeiten sowie Differenzen herausstellt, explizit hintangestellt.

Selbstkritisch reflektierend gilt es dabei mit LUHMANN (1964, S.5) zu berücksichtigen, dass eine „Abstraktion in Richtung auf eine koordinierende Synthese, unvermeidlich ein Vorgang ist, der sich im Einzelkopf vollzieht. Die Konsequenzen sind zu komplex, als daß sie im Voraus ausdiskutiert werden könnten.“ So hat auch die vorliegende Arbeit alle Mängel eines Einzelunternehmens, die zum Teil durch die Nutzung der Theorie sozialer Systeme als theoretische Hintergrundfolie gemindert werden können. Denn deren elaboriertes Begriffsnetzwerk ermöglicht dem Autor und den Lesern die Rekonstruktion einer Orientierungshilfe, die „mögliche Handlungsansätze für Kontextsteuerungsmaßnahmen deutlich machen, [...] aber auch vor illusionären Machbarkeitsvorstellungen bewahren“ kann (Scherer 2000, S.238).

## 1.2 METHODE, AUFBAU UND ADRESSAT

Abzuschließen bleibt die Einführung mit der Darstellung der genutzten Forschungsmethode, um systematisch von der aufgezeigten Problemsituation zum angestrebten Forschungsergebnis zu gelangen. Dafür ist zunächst die Methode der funktionalen Analyse zu reflektieren („Scheinwerfer“), da diese eng an die als Hintergrundfolie genutzte Theorie sozialer Systeme gebunden ist (siehe einführend Bednarz 1984b, Schneider 2004, ders. 2006).

LUHMANN adaptiert diese Methode in Auseinandersetzung mit dem variantenreichen Funktionalismus (Überblick bei Jetzkowitz & Stark 2003). Diese soziologische Tradition versteht unter dem Grundbegriff der Funktion „die einem Element innerhalb eines geordneten Ganzen [...] zukommende Aufgabe“ (Seiffert & Radnitzky 1989, S.86) und zielt darauf ab, invariante Beziehungen des Typs „Teil a befriedigt Bedürfnis X“ zu beschreiben. Da mit diesen Aussagen häufig die Wirkung ihre kausale Ursache erklären soll (Thome 1973, S.83), wendet sich LUHMANN (1970b, S.169) früh gegen teleologische oder kausale Erklärungsversuche:

„Es geht in der Soziologie um zum Teil sehr komplexe, auf Sinn gebaute Handlungssysteme. Man weiß, daß [...] ihre interne Kausalstruktur so komplex und

so variabel ist, daß jeder Versuch, bestimmte Ursachen mit bestimmten Wirkungen zu korrelieren, ceteris paribus-Annahmen machen muß, die von vornherein nur minimale Wahrscheinlichkeit in Anspruch nehmen können.“

Mit dem Begriff der Funktion bezeichnet LUHMANN (1970a, S.17) deshalb „keine zu bewirkende Wirkung, sondern ein regulatives Sinnschema, das einen Vergleichsbereich äquivalenter Leistungen organisiert.“ Funktionale Aussagen sollen also nicht auf kausale Zusammenhänge hinweisen, sondern eine Problemlösung auf ein abstraktes Bezugsproblem beziehen. Es ist dann möglich, andere Lösungsmöglichkeiten zu identifizieren und bewerten, wodurch die Kontingenz (siehe unten S.30) der ursprünglichen Lösung sichtbar wird (Besio & Pronzini 1999, S.394). SCHÜTZEICHEL (2003, S.250) bezeichnet die funktionale Analyse deshalb treffend als Problematikertechnik: eine Lösungsvariante wird als Selektion aus einem Horizont anderer Möglichkeiten begreifbar – ihre Absolutheit wird relativiert, die Problemlösefähigkeit des Systems durch eine größere Variantenvielfalt der Lösungen erhöht. Die funktionale Analyse wird in drei Schritten operationalisiert, wobei die Reihenfolge veränderlich und hier schon an den Verlauf der Arbeit angepasst ist (Luhmann 1970a, S.29):

### **1. Formulierung Bezugsproblem**

Im ersten Schritt wird der Referenzrahmen für die Identifikation und Analyse der Problemlösung(en) formuliert. Der Grad der Abstraktion ist an Problemkontext, Forschungsziel, theoretische Prämissen und Quellenlage anzupassen. Analyseleitende Fragen müssen fest in gegebenen Bedingungen verankert sein, aber auch Überraschungspotential für innovative Problemlösungen erlauben (Schneider 1991, S.200).

### **2. Identifikation Problemlösung(en)**

Im zweiten Schritt werden potentielle Lösungen des Bezugsproblems identifiziert. Dabei sind kausal-logische Ableitungen nicht nutzbar, da ein funktionalistischer Referenzrahmen kein hypothetisch-deduktives System ist, das mögliche Ergebnisse bereits in seinem Ansatz enthält (Luhmann 1970a, S.26).

### **3. Problembezogene Funktionsanalyse**

Im dritten Schritt werden die identifizierten Lösungsmöglichkeiten hinsichtlich der im ersten Schritt definierten Gesichtspunkte geprüft. Liegen mehrere Lösungen vor, werden diese nicht nur miteinander, sondern im Hinblick auf ihre relative Problemlösefähigkeit des Bezugsproblems verglichen (Schützeichel 2003, S.256).

Die dreistufige Vorgehensorientierung der funktionalen Analyse fungiert in der Arbeit gleichsam als Gerüst für einen systematischen und gut begründeten Erkenntnisprozess, das die Komplexität der zu berücksichtigenden Aspekte tragen kann. Diese Struktur ist noch um die Regelung der Quellenerkundung zur ausreichenden Dokumentierung zu vervollständigen. Da das Formalziel die Erarbeitung und Integration wissenschaftlicher Ergebnisse ist, werden entsprechende Quellen per theoriebasierter Exploration erkundet. Diese zielt durch Analyse, Synthese und Integration von Ergebnissen aus theoretischen oder empirischen Forschungsanstrengungen auf neue wissenschaftliche Aussagen ab. Dabei machen vier Schritte vorhandene Aussagen fruchtbar: Zusammenfassen (Synopsis der Kernthesen), Bewerten (Stärken/Schwächen-Profil), Vergleichen (Erklärungswert, Bestätigungsgrad oder empirischen Gehalt kontrastieren) und Integrieren (Konstruktion sinnvoller Relationen). Um die Wahrscheinlichkeit wissenschaftlich brauchbarer Aussagen zu erhöhen, wird eine reflektierte, transparente und dokumentierte Exploration gefordert (Bortz & Döring 2006, S.353-355).

Insgesamt zeichnet sich die Methode der vorliegenden Arbeit durch eine in einer Synopse zusammengefasste deskriptive Auswertung wissenschaftlicher Texte aus. Die Schrittfolgen der funktionalen Analyse und der Theorieexploration gelten dabei als Heuristik, die gleichsam als Such- oder Findestrategie nur eine grobe Richtung angibt, den Erfolg aber nicht garantiert.

Zur Komplexitätsreduktion ist die Untersuchung in drei Hauptkapitel mit je einer forschungsleitenden Fragestellung unterteilt. Im *zweiten Kapitel* wird die Theorie sozialer Systeme als Hintergrundfolie der Arbeit entfaltet, um die theoretischen Bedingungen für die in den nachfolgenden Kapiteln durchgeführten Analysen zu erfassen. Entsprechend KIRSCHS Scheinwerfermetapher (siehe oben S.10) geht es dabei nicht primär um soziologische Theorieentwicklung, sondern um eine beschreibende Einführung, vor deren Hintergrund die systemtheoretisch inspirierten Ansätze des Managements der Organisation Universität untersucht werden können. Entsprechend SCHMIDTS (2000, S.19-26) Überlegungen zu den Spezifika interdisziplinärer Rezeptionen wird dafür angestrebt, die fokussierten Erkenntnisgegenstände Organisation, Management und Universität in der rezipierten Theorie als dieselben in anderer Evidenz zu rekonstruieren. Die Forschungsfrage lautet entsprechend:

### **1. Wie werden die Phänomene Organisation, Management und Universität in der Theorie sozialer Systeme rekonstruiert?**

Da die Phänomene mit spezifischen Theoriefiguren erklärt werden, ist es unumgänglich, auch in die Grundlinien der Theorie einzuführen. Verstärkt wird diese Entscheidung, da eine verbreitete Rezeption in der Disziplin der Wirtschaftswissenschaften nicht vorausgesetzt

werden kann. So fasst KAUBE (2000, vgl. Baecker 1988, S.40, vgl. Kasper 1990, S.12) seine Untersuchung zum Verhältnis von Systemtheorie LUHMANNSCHE Prägung und Wirtschaftswissenschaften mit dem zuspitzten Titel „Wechselwirkungslosigkeit“ zusammen. Zugespißt deshalb, weil durchaus einige Beiträge zur Theorierezeption aufgefunden werden können (z.B. Baecker & Hutter 1999 von der Tagung „Systemtheorie für Wirtschaft und Unternehmen (1998)“, Gerecke 1998, Stünzner 1996 oder bereits Bühring-Uhle 1995).

Die Forschungsfrage soll durch eine Einordnung und Beschreibung des Theoriedesigns und dessen Anwendung auf die genannten Phänomene beantwortet werden. Da die Theorie sozialer Systeme „eher einem Labyrinth als einer Schnellstraße zum frohen Ende“ gleicht (Luhmann 1984, S.14), ist eine zielorientierte Exploration nötig, die sich auf erforderliche Begrifflichkeiten konzentriert und ein untersuchungsadäquates Analysepotential erarbeitet.

Im *dritten Kapitel* wird auf die Ergebnisse der Managementforschung fokussiert, die das Organisations- und Managementverständnis der Theorie sozialer Systeme aufnehmen und im Kontext der Wirtschaftswissenschaften, insbesondere der BWL, nutzbar machen. Aufbauend auf den zentralen Aspekten dieser interdisziplinären Reflexion werden dann verschiedene systemtheoretisch inspirierte Perspektiven auf das Universitätsmanagement vorbereitend für das nächste Kapitel analysiert. Die Forschungsfrage lautet entsprechend:

**2. Wie wird die systemorientierte Managementforschung der BWL in der Forschung zum Universitätsmanagement reflektiert?**

Dabei wird keine Integration der Perspektiven auf das Universitätsmanagement, sondern eine die verschiedenen Aspekte betonende, multiperspektivische Darstellung unterschiedlicher Bezugsrahmen angestrebt. Wird mit GROCHLA (1978, S.65) unter einem Bezugsrahmen ein Ordnungsschema zur erkenntnisbezogenen Beobachtung komplexer Phänomene verstanden, welches die Anlage einer zwar hypothetisch-spekulativen, dennoch informativen Aussagenbasis ermöglicht, so liegt der Mehrwert dieses Kapitels für die nachfolgende Untersuchung in dem einordnenden, mithin einengenden Rahmen, der die Exploration des schlecht-strukturierten Problemkontextes anleitet und die Bildung von Expertenurteilen, Gestaltungsvorschlägen sowie Entscheidungsmustern befördern kann (Kirsch 1971, S.241-243).

Insgesamt wird also der Lösung der Probleme die Problematisierung des Lösungskontextes vorgeschaltet (vgl. Baecker 1999, S.37). Diese Vorüberlegungen sieht der Autor als nötig an, denn “before rushing towards answers, we need to carefully reflect upon the questions we pose, and upon the way in which we frame our problems.” (Vanderstraeten 2005, S.480).

Im *vierten Kapitel* wird mit dem nun zur Verfügung stehenden Analysepotential zum Kern der Untersuchung vorgestoßen. Mit Fokus auf die Ausgestaltung des Entwicklungsprozesses wird das Managementinstrument des Leitbildes hinsichtlich seiner Unterstützung der rationalen Selbstreflexion analysiert. Die Forschungsfrage lautet entsprechend:

**3. Wie kann das Managementinstrument der Leitbildentwicklung eingesetzt werden, damit es zur rationalen Selbstreflexion der Universität beiträgt?**

Ohne an dieser Stelle bereits detaillierte Ergebnisse referenzieren zu können, soll das Kapitel zunächst detaillierter in Grundprinzipien von und Erfahrungen mit dem Leitbildinstrument einführen. Die anschließende Untersuchung der im Entwicklungsprozess zu berücksichtigenden Bedingungen soll sich an den empirisch identifizierten Problemen orientieren und diese mit Blick auf die Unterstützung der rationalen Selbstreflexion theoretisch auflösen.

Das *fünfte Kapitel* widmet sich nach einem Fazit den offen gelassenen oder gebliebenen Aspekten, um begründete Anschlussstellen für nachfolgende Arbeiten zu öffnen und rundet die Untersuchung mit einer kritischen Reflexion des operativen Mehrwerts der Ergebnisse ab.

Insgesamt ist das nach diesem Aufbau zu erarbeitende Ergebnis primär an das Mitglied einer Universitäts- oder Fakultätsleitung adressiert, welches die universitäre Realität mit der Intention einer mittel- und langfristigen Entwicklung beobachtet. Als dessen Grundeinstellung wird angenommen, dass im Vergleich zu legitimationskriseninduzierten, externen Eingriffen eine proaktive, potentielle Veränderungen antizipierende Entwicklung der Organisation Universität angemessener ist. Als eine Kernfähigkeit für die nachhaltige Organisationsentwicklung soll daher die rationale Selbstreflexion und das diese stimulierende Managementinstrument der Leitbildentwicklung vorgestellt werden. Eine entsprechende Weiterverwendung des an den Organisationstyp angepassten Untersuchungsergebnisses soll auf zwei Ebenen möglich sein. Als Nahziel wird zur kollektiven Handlungsfähigkeit (Organisationswerdung) beigetragen, damit neue Anforderungen mittels arbeitsteilig gebündelter Kompetenzen bewältigt werden können. Als Fernziel steht die lernende Organisation – der rationalen Selbstreflexion mächtig und eigene Operationen entsprechend konditionierend.

Sekundärer Adressat ist das in Forschung und Lehre tätige Universitätsmitglied, das als Hochschulforscher und/oder Sujet der Universitätsentwicklung eine zentrale Doppelrolle für die rational selbstreflexive Erneuerung dieser Organisation einnimmt. Die Rezeption der Arbeit soll diesen Adressat bei der Vorbereitung auf entsprechende Managementmaßnahmen unterstützen und sein Reflexionspotential diesbezüglich erhöhen.

---

## 2 EXPLORATION DER THEORIE SOZIALER SYSTEME

Eine Herausforderung für die Exploration der Theorie sozialer Systeme von Niklas LUHMANN ist, dass diese als selbstreferentielle Theorie konstruiert wird. Sie basiert auf einem Begriffsnetz, welches durch die wechselseitige Bezugnahme der Einzelbegriffe aufeinander geknüpft wird. Dadurch entzieht sich die Theorie einer linearen Einführung, denn es müssen Begriffe verständlich gemacht werden, die ohne Vorverständnis anderer Begriffe der Theorie nicht zu verstehen sind (vgl. Gripp-Hagelstange 1995, S.11, vgl. Schuldt 2006, S.12). So reflektiert LUHMANN (1981b, S.197) selbst: „Man müsste Darstellungen einer Theorie [...] so anlegen können, daß zuerst die allgemeinen Gesichtspunkte, Grundbegriffe, Axiome gebracht werden [...] und daß man dann zu den Folgesätzen, den Anwendungen, den Konkretisierungen übergeht. [...] Anspruchsvolle Theorien lassen sich aber nicht in dieser Weise serialisieren.“ Jedoch ist Sprache „an den Hörsinn gebunden, und das erzwingt, anders als das Sehen, zeitliche Sequenzierung der Kommunikation, also Herstellung einer Ordnung im Nacheinander“ (Luhmann 1997, S.213). Die Unmöglichkeit einer „holographischen Abbildung“ (Fuchs 2003, S.205) erfordert daher besondere Sorgfalt von Autor und Leser bei etablierten Begriffen wie „System“ oder „Medien“, die LUHMANN nicht in ihrer traditionellen, sondern mit einer neuen Bedeutung produktiv in seine Theorie überträgt. Eine weitere Herausforderung ist, dass die Theorie einen universalistischen Anspruch hat und bei der notwendigerweise selektiven Einführung in jeder Hinsicht Verkürzungen vorgenommen werden müssen. Die vorliegende Rezeption verfolgt dabei trotzdem einen ernsthaften Anspruch und versteht die Theorie nicht als „Steinbruch“ (Schmidt 2000, S.21).

Da die Theorie über die dreißigjährige Schaffensperiode LUHMANNs hinweg verändert wurde, beziehen sich die nachfolgenden Darstellungen primär auf die Überlegungen, die ab 1984 – also nach der Grundlagenpublikation „Soziale Systeme“ – veröffentlicht wurden. Die von LUHMANN selbst als Nullserie oder Beiwerk betitelten Publikationen (Horster 1997, S.42) davor, sollen hier nur herangezogen werden, wenn sie zur eingängigeren Erläuterung bestimmter Theorieentscheidungen beitragen.

Die nachfolgenden Grundlagen spüren zunächst den historischen Wurzeln des Systemdenkens nach, ordnen LUHMANNs Werk darin ein, setzen sich dann mit grundlegenden Konstruktionselementen einfühend auseinander und leuchten auf dieser Basis die theoretische Behandlung der gesellschaftlichen Phänomene Organisation bzw. Universität aus.

## 2.1 PERSPEKTIVEN DES SYSTEMDENKENS

Die Theorien der Systemforschung zeichnen sich durch eine hohe Variantenvielfalt und nur wenige Übereinstimmungen aus (vgl. Luhmann 1995a, S.26 oder Barben 1996, S.25). Deshalb erscheint es sinnvoll, eine grundsätzliche Verortung der Theorie sozialer Systeme durch die Abgrenzung von anderen Entwürfen vorzunehmen und damit auch die Konsequenzen anzudeuten, welche die LUHMANNSCHEN Theorieentscheidungen zeitigen. Der Startpunkt dieser Erläuterungen liegt in der Vergangenheit und wird als historische Darstellung weiterentwickelt, um auch den Kontext der Theorietechnik zu rekonstruieren. Um diesen Abriss nicht unzweckmäßig auszudehnen, wird er auf die Grundsatzentscheidungen weniger, klassischer Autoren der Systemforschung konzentriert.

### 2.1.1 VORGESCHICHTE DER WISSENSCHAFTLICHEN SYSTEMLEHRE

Diesen Abschnitt mit einer allgemeingültigen Definition des Begriffs „System“ zu beginnen wäre angesichts der Vielzahl heutiger Deutungen (siehe nur die 34 Lexikoneinträge bei Fuchs-Heinritz 1995, S.661-664) und ihrer theoretischen Konsequenzen ein unbedachtes Vorgehen. Selbst eine etymologische Begriffsausleuchtung kann nur zur groben Orientierung und damit als ein erster Ansatzpunkt dienen. HOFFMEISTER (1955) rekurriert z. B. auf das griechische „systema“, was „das Zusammengesetzte“ oder „die Anordnung von mehreren Teilen zu einem Ganzen“ bezeichnet. Diese mit dem Konzept der Ganzheit assoziierten Kategorien werden in zusammenhängender Form erstmals in der Antike von ARISTOTELES beschrieben und bezeichnen gleichzeitig einen natürlichen, sowie rational-logischen und politischen Zusammenhang. Dabei erhält ARISTOTELES Metaphysik ihren Anstoß von dem bis dahin vorherrschenden Bezug auf Mythen zur Ordnung des weltlichen Chaos, sie befreit die Naturerklärung daraufhin von personifizierten Kräften und exemplarischen Ereignissen und universalisiert die Erlebenswelt zu einem unendlichen und zugleich einheitlichen Kosmos (Müller 1996, S.18-19). Der Grundbegriff des Systems fokussiert dabei nur auf die innere Organisation eines Zusammenhangs, dessen Elemente untereinander quantitativ intensivere und qualitativ produktivere Beziehungen aufweisen als zu anderen Elementen, und dessen Ganzheit andere Eigenschaften als eine rein arithmetische Summe der Einzelemente aufweist. Darüber hinaus werden z. B. die Systemumwelt und deren Verknüpfungen mit dem System komplett ignoriert (Bednarz 1984a, S.55-56).

Auf den Grundlagen ARISTOTELES entwickelt sich eine philosophische Tradition zur ganzheitlichen Betrachtung der Gesellschaft, welche die besonderen Eigenschaften ihrer Ganzheit erfassen will. Die Gesellschaft wird weiterhin als aus Teilen – also Individuen – bestehend aufgefasst und es wird gefragt, wie die Eigenschaften des Ganzen im Individuum präsent sein können. So bestimmt KANT den Weg zur Einheit des Gesellschaftssystems in der Vernunft der einzelnen Individuen und fokussiert alles menschliche Denken auf den Einheitspunkt des transzendentalen Bewusstseins. Ähnlich auch HEGEL, der die systemische Einheit von idealistischer Vernunft und realistischer Wirklichkeit im Staat gewährleistet sieht (Müller 1996, S.28, Horster 1997, S.55-56).

Eine weitere signifikante Entwicklung kulminiert in den zwanziger und dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts: mehrere Wissenschaftsdisziplinen entdecken den Systembegriff und die Vorteile einer ganzheitlichen Betrachtung für das bessere Verstehen und Gestalten von komplexen Zusammenhängen. BAECKER (2001, S.59) bemerkt dazu: “The idea of systems in itself seems [to be favoured by] those in the world who seek ways to control and methods to monitor it. [Systems] seem to suggest that there is more order and reason in the world than any of us is ready to admit and able to account for.” (Anm. d. Verf.).

BÖHM, FUCHS & PACHER (1994, S.26) illustrieren einen solchen Standpunkt:

„Grob umschrieben, kann das Systemdenken als Rahmen der Problemlösung betrachtet werden. Mit Hilfe des Systemdenkens wird ein beliebiger Sachverhalt [...] vom Groben zum Detail (Top-Down) zerlegt. Die aus dieser Zerlegung resultierenden Untersysteme ermöglichen eine detaillierte und systematische Bearbeitung von Teilaspekten [...] derart, dass die ermittelten Ergebnisse [(Bottom-Up)] jederzeit mit dem Gesamtkonzept harmonisieren“ (Anm. d. Verf.).

Dieses Zusammenhangs-, Wechselwirkungs- oder Einheitsdenken setzt sich in vielen Wissenschaftsbereichen, z. B. in der universalistischen Nationalökonomie SPANNS oder der Ganzheits- und Gestaltpsychologie WERTHEIMERS, durch (Türk 1978, S.8-9). Besonders die theoretische Biologie profitiert vom Systemdenken, welches maßgeblich von BERTALANFFY vorangetrieben wird. Dafür muss jedoch von der traditionell griechischen Begriffsfassung abweichend noch die Umwelt eines Systems berücksichtigt werden, um auch die natürlichen Rahmenbedingungen eines Organismus beschreiben zu können. Der Systembegriff erhält zu den bisherigen Bestandteilen „Element“ und „Beziehungen“ folglich noch den Bestandteil „Systemgrenze“, welche das System von der Umwelt trennt (Spehrer 2001, S.39).



Dabei kann diese Trennung zwei Ausprägungen annehmen, und es wird entsprechend von offenen Systemen (Austausch mit der Umwelt möglich) und geschlossenen Systemen gesprochen. BERTALANFFY (1962, S.7) erläutert den Unterschied in einer Reflexion seiner theoretischen Ausgangsannahmen:

“An open system will attain a steady state in which its composition remains constant, but in contrast to conventional equilibria, this constancy is maintained in a continuous exchange and flow of component material. [...] Furthermore, open systems show thermodynamic characteristics which are apparently paradoxical and contradictory to the second principle [of thermodynamics]. According to the latter, the general course of physical events (in closed systems) is toward increasing entropy, [i. e.] levelling down of differences and [reaching] states of maximum disorder. In open systems, however, with transfer of matter, import of ‘negative entropy’ is possible. Hence, such systems can maintain themselves at a high level, and even evolve toward an increase of order and complexity – [...] one of the most important characteristics of life processes.” (Anm. d. Verf. in eckigen Klammern).

Durch die Fokussierung auf offene Systeme begründet BERTALANFFY ein neues Theorieprogramm – die Allgemeine Systemtheorie, welche allerdings erst nach dem zweiten Weltkrieg auf ein fruchtbares intellektuelles Klima stößt.

### 2.1.2 DAS PROGRAMM DER ALLGEMEINEN SYSTEMTHEORIE

BERTALANFFYS Nutzung der thermodynamischen Theorie offener Systeme zur Erklärung der Ordnung organischer Systeme ist laut BAECKER (2005, S.9-10)

„als eine Form der Auseinandersetzung mit einer Umwelt zu lesen, die ihrerseits nicht determiniert, welche Ordnung möglich ist, sondern Probleme stellt, die vom ‚Organismus‘ [...] immer wieder neu, prekär und vorläufig zu lösen sind. [...] [Die Systemtheorie fragt dementsprechend] danach, wie sich das, was etwas ist, von dem abgrenzen lässt, was es nicht ist, und [sie] fragt danach, wie Grenzen funktionieren können müssen, wenn sie auf diese Art und Weise undurchlässig und durchlässig zugleich sein müssen, um es einem Organismus zu ermöglichen, sich zu reproduzieren, ohne sich in seiner Umwelt zu verlieren“ (Anm. d. Verf.).

Zum neuen Wissenschaftsprogramm der Allgemeinen Systemtheorie werden die Überlegungen BERTALANFFYS aber erst in den 1950er Jahren, als die engen Verknüpfungen

mit der Biologie aufgelöst werden, der disziplinäre Fokus erweitert und die Konzeption dadurch mit der in dieser Zeit vorherrschenden, positivistischen Wissenschaftstheorie konkurrieren kann. Jene zielt vorrangig auf Aussagensysteme mit Gesetzescharakter ab und orientiert sich an der zu Beginn des Jahrhunderts sehr erfolgreichen theoretischen Physik. Da jedoch nicht-physikalische Forschungsfelder nur unbefriedigend in Probleme mit zwei linear-kausalen Variablen aufteilbar sind, die klassischen Wissenschaften kein Theorieangebot für Multivariablen-Probleme machen, aber in mehreren Disziplinen die organisierte Komplexität bei der Interaktion vieler Variablen erklärt werden soll, erlebt die Systemforschung einen Aufschwung (Bertalanffy 1962, S.1). Verstärkt wird dieser durch folgende theoretische Strömungen, deren Überlegungen in der Allgemeinen Systemtheorie verschmelzen.

### **1. Informationstheorie**

Die Informationstheorie im Anschluss an SHANNON & WEAVER entwickelt eine quantitative Interpretation des Begriffs Information, die dem Begriff der negativen Entropie der Thermodynamik (siehe oben S.25) ähnlich ist. Damit werden Prinzipien des kommunikativen Vorgangs zwischen Sender und Empfänger einer Nachricht beschrieben und für eine ökonomische und/oder verschlüsselte Übertragung aller denkbaren Symbolzusammenhänge nutzbar gemacht (Müller 1996, S.100).

### **2. Operations Research**

Das Operations Research (OR) wird im Anschluss an CHURCHMAN, ACKOFF und ARNOFF im zweiten Weltkrieg hauptsächlich für die militärisch-strategischen Zwecke der logistischen Analyse und Budgetierung von Entwicklungsvorhaben und danach für die Stadt- und Verkehrsplanung eingesetzt. Dazu werden in einer gegebenen Gesamtsituation mehrere Alternativen errechnet und die zweckoptimale Entscheidung bestimmt (Händle & Jensen 1974, S.11).

### **3. Kybernetik**

Die Kybernetik im Anschluss an ASHBY und WIENER problematisiert die Regelung und Steuerung von automatisierten Maschinen unter dem Aspekt der Vielfalt möglicher Störungen, die aus der Umwelt einwirken. Um mit den Einflüssen umgehen zu können, werden ein technisches System mit der Möglichkeit der Rückkopplung auf die Ergebnisse eigener Operationen ausgestattet und Mechanismen der flexiblen Selbststeuerung zur Zielerreichung implementiert (Türk 1978, S.9).

Nicht weniger einflussreich ist auch die Theorie der strategischen Spiele nach NEUMANN und MORGENSTERN, die das Verhalten in komplexen, nicht mittels OR berechenbaren Entscheidungssituationen zu erklären versucht, und die aufkommende Computertechnologie zur Simulation der jeweils erstellten Modelle. Nicht zuletzt beflügelte auch die vorerst überwundene Katastrophe des politischen Totalitarismus die Systemforschung, da diese die innere Eigendynamik von zwanglosen Systemen zu erklären verspricht (Baecker 2005, S.11).

Von einer Allgemeinen Systemtheorie kann aber zunächst noch nicht gesprochen werden. Zwar versuchen alle Ansätze, komplexe Probleme als Systeme-in-Umwelt zu beschreiben und zu erklären, um daraus neue Steuerungsmöglichkeiten zu gewinnen, jedoch wählen sie nur disziplinspezifische Problemstellungen und nutzen entsprechend passfähige, aber dadurch nicht verallgemeinerbare, Instrumentarien. In dieser Situation der „verblüffenden Ähnlichkeit der Systemprobleme in den unterschiedlichen Wissenschaften“ soll das Programm der Allgemeinen Systemtheorie die „unterschiedlichen, aber doch vergleichbaren und mithin mit kumulativem Effekt kombinierbaren und verwertbaren Systemkonzepte“ integrieren und durch ihre interdisziplinäre Universalität alle Anwendungsbereiche „der sich immer weiter verzweigenden Wissenschaft“ gleichermaßen umfassen (Willke 1991, S.1-2).

Die Allgemeine Systemtheorie soll nach dieser methodischen Generalisierung als ein Fundus von Konzepten fungieren, durch deren Import einzelne Fachdisziplinen systemtheoretisch angereichert werden können (Barben 1996, S.25). Darüber hinaus könnten unterschiedliche Gegenstandsbereiche miteinander verbunden und die damals geforderte „Einheit der Wissenschaft“ hergestellt werden. Das Theorieprogramm kommt in den nachfolgenden Jahren auch zum Tragen, denn die Notwendigkeit, der steigenden theoretischen Informationsflut mit interdisziplinär-integrativem Wissen zu begegnen und hochkomplexe Probleme der ökonomisch-technischen Praxis in integrativen Projekten zu bewältigen, sichert entsprechenden Forschungsvorhaben Aufmerksamkeit und Finanzierung (Händle & Jensen 1974, S.13-14 und S.37-38).

Um die klassischen Theorieprogramme zu überbieten, muss jedoch gezeigt werden, wie mit der Komplexität umgegangen wird, die aus den diskontinuierlichen, nichtlinearen, konter-intuitiven und irreversiblen Zusammenhängen in Systemen und zwischen Systemen und ihrer Umwelt entsteht. Ein Rückzug auf klare und isolierbare Ursachen-Wirkungs-Ketten ist dabei explizit nicht möglich, sondern es müssen zunächst die relevanten bzw. repräsentativen Aspekte identifiziert werden, die Erkenntnisse und Aussagen über das jeweilige System überhaupt erlauben (Willke 1991, S.151-152). Zudem muss die Allgemeine Systemtheorie

auch die Wissenschaftstheorie modernisieren und dafür mit ihrer synthetisch-ganzheitlichen Methode selbst wissenschaftlich bleiben (Müller 1996, S.3-5). BERTALANFFY (1962, S.6) nimmt diese Herausforderung stellvertretend an:

“These remarks [...] only emphasize that there is no royal road to General Systems Theory. As every other scientific field, it will have to develop by an interplay of empirical, intuitive and deductive procedures. If the intuitive approach leaves much to be desired in logical rigor and completeness, the deductive approach faces the difficulty of whether the fundamental terms are correctly chosen.”

Die Grundlage des Programms bildet ein Systembegriff, der einen Komplex von Elementen mit bestimmten Eigenschaften bezeichnet, deren Art der Verknüpfung die Struktur des Systems bestimmt und der entsprechend innerer Funktionsgesetze und äußerer Interaktionsgesetze einen Prozess beschreibt, welcher das Verhalten des Systems ausmacht (Lehmann & Fuchs 1974, S.237). Dominantes Ziel ist dabei die Erklärung des Überlebens des Systems. Neben spezifischen Formen von Kausalität, Zeit und Dynamik werden verallgemeinerte Begriffe der Information, der Stabilität und des Gleichgewichts genutzt, um Leistungseigenschaften des Systems und Erhaltungsanforderungen seiner Umwelt zu untersuchen. So spielt z. B. der Begriff der Emergenz eine wichtige, wenn auch nie ganz durchsichtige Rolle: „Emergent, soviel scheint immerhin festzustehen, sind all jene Eigenschaften, die auf einer jeden Ebene einer hierarchisch organisierten Realität eine je eigene Wirklichkeit mit je eigenen Gesetzen entfalten. Selbst vollständiges Wissen um die Elemente bzw. einzelne Aspekte eines System erlaubt dieser Überlegung zufolge keine zwingenden Schlüsse auf die Verfassung des komplexem Phänomens“ (Müller 1996, S.209-210). Zudem wird davon ausgegangen, dass alle Systemteile voneinander abhängig sind. Dadurch wirken sich Veränderungen einzelner Elemente auf alle anderen Elemente aus und verändern den Zustand des Gesamtsystems. Systemdenken muss aber verhindern, dass von der Veränderung eines Elementes linear auf eine entsprechende Veränderung des Gesamtsystems hochgerechnet wird. Die komplexe Verknüpfungsart erschwert verlässliche Prognosen (Willke 1991, S.150-152, Fuchs-Heinritz 1995, S.661).

Ungeachtet dieser Schwierigkeiten kann die Allgemeine Systemtheorie Erfolge in vielfältiger Hinsicht vorweisen. Zum einen ist der Systembegriff weit verbreitet (Müller 1996, S.1):

„Systemtheoretische Terminologien sind zum vertrauten Element wissenschaftlicher Diskussionen geworden. [...] Die Allgemeine Systemtheorie ist im Laufe der Zeit zu einer Instanz geworden, die das Bewusstsein zahlreicher Wissenschaftler prägt.“

Zum anderen werden die Prinzipien in der weltweit beachteten Studie „The Limit to Growth“ des Club of Rome genutzt, wodurch die angewandten Wissenschaften auf die Beschreibungs- und Erklärungsmächtigkeit der Allgemeinen Systemtheorie hingewiesen werden (vgl. Krcal 2003, S.19-23). Vor diesem Hintergrund ist auch der Erfolg in den Wirtschaftswissenschaften, insbesondere in der Organisationstheorie und Wirtschaftsinformatik zu sehen. Diese fokussieren auf die Erforschung und Gestaltung von betrieblichen Organisationen und fassen diese als offene Systeme im Sinne der Allgemeinen Systemtheorie auf. Es wird dementsprechend untersucht, wie Informationen in das System importiert und dort verarbeitet werden können, damit es nicht kollabiert (Lehmann & Fuchs 1974, S.240). Eine entsprechend wichtige Stellung nimmt das in der Wirtschaftsinformatik fokussierte betriebliche Informationssystem ein. SCHOOP (2004, S.719) beschreibt dieses in den Begriffen der Allgemeinen Systemtheorie, wenn er FERSTL & SINZ (1998, S.38) zusammenfasst und referiert, dass „das betriebliche Informationssystem somit als ein komplexes Netz von Transformations- und Entscheidungsaufgaben interpretierbar [ist]. Es ist Teilobjekt der Unternehmung, aufgefasst als System von Objekten, die untereinander mit Hilfe von Leistungs- und Lenkungsflüssen kommunizieren. Leistungsflüsse bestehen dabei aus Güter-, Zahlungs- oder Dienstleistungspaketen, Lenkungsflüsse aus Nachrichten“ (Anm. d. Verf.).

Die Allgemeine Systemtheorie ist jedoch nicht unkritisiert geblieben. So diagnostiziert MÜLLER (1996, S.4): „Die Systematisierung ihrer methodischen Grundsätze ist nur wenig über die programmatischen Verlautbarungen der 50er Jahre hinausgekommen [und] blieb bei einer Sammlung instruktiver Expositionen stehen“ (Anm. d. Verf.). LEHNER (1995, S.46, Anm. d. Verf.) ergänzt für die Wirtschaftswissenschaften: „Es lassen sich z. B. bestimmte systemtheoretische Grundbegriffe wie der Gleichgewichtszustand nicht in jedem beliebigen Zusammenhang verwenden (z. B. bei [...] Unternehmen). [...] Auch die Grenzziehung gegenüber der Umwelt ist keine eindeutig lösbare Aufgabe. [...] Vor diesem Hintergrund ist die Bedeutung der [soziologischen] Systemtheorie zu verstehen.“

### 2.1.3 SOZIOLOGISCHE SYSTEMFORSCHUNG

Während die Allgemeine Systemtheorie ihre Ausgangsfrage: „Wie überleben umweltoffene Systeme durch Gleichgewichtserhaltung?“, mit kybernetisch-orientierter Kontrolltheorie zu beantworten sucht, beginnen die Forschungsanstrengungen in der systemtheoretischen Soziologie bei der Fragestellung, wie die offensichtlich vorhandene Ordnung in sozialen Zusammenhängen wie Familie, Organisation oder Gesellschaft angesichts der Vielfalt und

Komplexität potentieller menschlicher Handlungen überhaupt möglich ist. Es geht dabei weniger um die Manipulation, sondern eher um die Reflexion der Zusammenhänge und Programme menschlichen Verhaltens in derartigen sozialen Gebilden (Händle et al. 1974, S.36). Diese werden auf der *kognitiven* Ebene menschlichen Handelns konstituiert und hängen nicht ursächlich durch biologische oder physikalische Wirkungsprinzipien zusammen, die in *technischen* Handlungen ausgenutzt werden. Aus diesem Grund können auch die Ergebnisse der Allgemeinen Systemtheorie nicht sachdienlich auf soziale Gebilde angewandt werden, und die soziologischen Untersuchungen müssen grundsätzlich neu ansetzen (Türk 1978, S.9).

Dabei wird vom Konzept der Kontingenz ausgegangen. Dieser Begriff transportiert die sozialwissenschaftliche Vorstellung, dass gesellschaftliche Verhältnisse keine innere Objektivität, also keine Notwendigkeit des „So-sein-Müssens“, besitzen. Eine derartige wissenschaftliche Aussage wäre im Sinne ALBERTS (1987, S.91-93) eine Form der Dogmatisierung des gesellschaftlichen Status Quo, welcher immer historisch-zufälliger Art ist und dessen Entwicklung kein planvoller Ablauf, sondern „eine Vielfalt sich überschneidender, ergänzender, verfälschender, konterkarierender Handlungen gewollter und nicht-gewollter Art [zugrunde] liegen“ (Händle et al. 1974, S.23, Anm. d. Verf.). Diese Annahme des „Immer-auch-anders-sein-Könnens“, genauer: in einer Gesellschaft hat jedes einzelne Individuum unendlich viele, weder notwendige noch unmögliche, Handlungsalternativen, radikalisiert LUHMANN zum Ausgangsproblem der schwierigen Bildung einer sozialen Ordnung:

„Wenn jeder kontingent handelt, also jeder auch anders handeln kann und jeder dies von sich selbst und den anderen weiß und in Rechnung stellt, ist es zunächst unwahrscheinlich, daß eigenes Handeln überhaupt Anknüpfungspunkte (und damit: Sinngabung) im Handeln anderer findet; denn die Selbstfestlegung würde voraussetzen, daß andere sich festlegen, und umgekehrt.“ (Luhmann 1984, S.165).

In dieser Situation geschieht zunächst nichts, da beiden Kommunikationspartnern die Absichten des jeweils Anderen äußerlich nicht zugänglich sind. Jeder wartet die Handlungen des Anderen also ab, um eigene Handlungen darauf abzustimmen. PARSONS prägt dafür den Begriff der doppelten Kontingenz. Sein Interesse richtet sich dabei aber nicht auf die Situation an sich, sondern auf die Ordnungsprinzipien, mit denen sie überwunden und eine Interaktion stabilisiert werden kann: “Stability of interaction [...] depends on the condition that the particular acts of evaluation on both sides should be oriented to common standards since only in terms of such standards is ‘order’ [...] possible.“ (Parsons 1964, S.37). Standards sind z. B. religiöse Deutungssysteme, moralische Wertordnungen oder andere Konventionen.

Obwohl PARSONS Werk wesentlichen Einfluss auf LUHMANN hat, soll es hier nicht dargestellt werden, denn seine Theorie erreicht nicht den geschlossenen Status, der für eine konsistente Analyse der gesellschaftlichen Ordnung nötig ist. Festzuhalten bleibt jedoch, dass seit seinem Wirken laut MÜLLER (1996, S.12) „Verhältnisse zwischen individuellen Handlungen und kulturellen Symbolen, zwischen politischer Macht und sozialen Institutionen von vornherein in systemtheoretischen Termini gedacht“ werden (weiterführend: ders., S.276ff.).

Darauf aufbauend widmet sich LUHMANN der Erklärung des Phänomens der sozialen Komplexität. Dieser Begriff bezeichnet den Zustand, dass soziale Verhältnisse in hochentwickelten Gesellschaften vielschichtig und verwickelt sind und die Individuen bei ihrer Entscheidung für eine bestimmte Handlung, aufgrund der Vielzahl an Einflussfaktoren und möglichen Handlungsfolgen, überfordert werden können (Bednarz 1984a, S.63-65).

WILLKE (1991, S.16) präzisiert unter Vorgriff auf weiter unten eingeführte Begrifflichkeiten:

„Komplexität bezeichnet den Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes. Dabei bedeutet Vielschichtigkeit den Grad der funktionalen Differenzierung eines Sozialsystems und die Zahl der bedeutsamen Referenzebenen ([...] z. B. Individuum, Gruppe, Organisation [...]); Vernetzung heißt Art und Grad wechselseitiger Abhängigkeit zwischen Teilen, sowie zwischen Teil und Ganzem [...]; Folgelastigkeit meint Zahl und Gewicht der durch eine bestimmte Entscheidung in Gang gesetzten Kausalketten oder Folgeprozesse innerhalb des in Frage stehenden Sozialsystems.“

Der Begriff der Komplexität, also das Entscheidungsfeld, welches die äußeren Anforderungen der Systemumwelt beschreibt (Fokus: System-Umwelt-Relation), darf dabei nicht mit dem Begriff der Kontingenz gleichgesetzt werden. Letzterer bezieht sich nur auf die dem System innerlich zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen (Fokus: Freiheitsgrade innerhalb des Systems), deren Anzahl tendenziell geringer ist, als das Entscheidungsfeld maximal zulässt. Vor diesem Hintergrund wird damit auch ein Enttäuschungspotential gekennzeichnet, da Handlungen andere Reaktionen hervorrufen können als erwartet (Willke 1991, S.20).

WILLKE (1991, S.2) zieht zurückblickend die Konsequenz, dass ab dem Bewusstwerden der Komplexität die „Wissenschaftlichkeit jeglicher Disziplin daran zu messen [ist], inwieweit sie die Komplexität ihres jeweiligen Gegenstandsbereiches nicht künstlich – und allzu oft bis zur Trivialität der Fragestellungen – reduziert, sondern diese Komplexität ernst nimmt und kontrollierbare Verfahren zur Bearbeitung dieser Komplexität entwickelt“ (Anm. d. Verf.).

Dieser Herausforderung begegnet LUHMANN (1984, S.162), indem er zunächst auf die Unwahrscheinlichkeit einer Lösung des Komplexitäts- und Kontingenzproblems abhebt:

„Die Theorie [...] ist nicht an Perfektion und Perfektionsmängeln orientiert, sondern an einem wissenschaftsspezifischen Interesse an Auflösung und Rekombination von Erfahrungsgehalten. Sie geht nicht davon aus, daß die Welt ‚in Ordnung‘ ist, aber Mängel aufweist, denen man mit Hilfe von Wissenschaft abhelfen könnte. [...] Es geht nicht um ein Anerkennungs- und Heilungsinteresse, auch nicht um ein Bestandserhaltungsinteresse, sondern zunächst und vor allem um ein analytisches Interesse: um ein Durchbrechen des Scheins der Normalität, um ein Absehen von Erfahrungen und Gewohnheiten [...]. Das methodologische Rezept hierfür lautet: Theorien zu suchen, denen es gelingt, Normales für unwahrscheinlich zu erklären.“

Das kann zum Beispiel dadurch gelingen, dass Problemstellungen so reformuliert werden, dass aktuelle Problemlösungen als zwar bisher passfähig, aber grundsätzlich auch anders möglich erscheinen. Soziale Ordnung soll also als nicht selbstverständlich erscheinen, sondern nach permanenter Rekonstruktion verlangen, indem ein fortwährendes Aufeinanderabstimmen von Problemlösungen den akuten Problemen, auftretenden Dysfunktionalitäten und vorhandenen Irrationalitäten begegnet (Luhmann 1984, S.163, Horster 1997, S.42, Bechmann & Stehr 2002, S.70).

LUHMANNs Forschungsprojekt zielt auf eine Theorie, die diesen Anspruch erfüllt. Fernerhin bekennt er sich zu einem nicht-naiven Aufklärungsideal. Er grenzt sich also von dem Glauben ab, dass alle Menschen in gleicher Weise vernünftig sind und infolgedessen „einheitlich-richtige“ gesellschaftliche Zustände möglich seien (Horster 1997, S.48, Horster 2005, S.179-181). Disziplinäre Vielfalt ist deshalb für LUHMANN (1983, S.992) auch auf theoretischer Ebene unumgänglich: “We need general theory to combine self-referential closure in our discipline with a sensibility for information and a capacity for [...] secondhand learning [out of interdisciplinary openness]”, welche nur durch systemorientierte Forschung zu erreichen ist: “So far as I can see, systems theory is the only serious candidate.” (Anm. d. Verf.).

Die zu verwendende Variante der Systemtheorie ist dabei nicht die ARISTOTELESSCHE Teile-Ganzes-Unterscheidung oder die zwischen System und Umwelt bestehenden Input-Output-Beziehungen der Allgemeinen Systemtheorie, sondern die Theorie selbstreferentieller Systeme (Barben 1996, S.43-44, Ackermann 2005, S.34-35): “Because it shifts the focus of systems theory from control to autonomy [...]. The guiding interest is no longer how to control systems [...]. The main problem is rather to understand how a system can manage its



own reproduction within an environment which is not in itself attuned to the requirements of the systems. [...] The link between the problem of complexity and the problem of meaning [in situations of double contingency] likewise contributes to an elimination of the technological bias of systems theory.” (Luhmann 1983, S.995, Anm. d. Verf.).

BENDEL (1993, S.15-16) arbeitet heraus, dass LUHMANN der bis zu diesem Zeitpunkt herrschenden technologischen Voreingenommenheit zusetzt, indem er die These vertritt, dass emergente Ordnungen ihre Elemente selbst konstituieren. Die Umstellung besteht dabei darin, dass die Frage nach den inneren Spannungszuständen zwischen System und Elementen eliminiert wird und stattdessen die Elemente als ausschließlich intern durch das System selbst hervorgebracht betrachtet werden. BARBEN (1996, S.43) bringt ergänzend die Abgrenzung zu PARSONS zum Ausdruck: „Strukturen wurden nun nicht mehr als gegeben vorausgesetzt und auf ihre Funktionen befragt, sondern, im Hinblick auf bestimmte Funktionen, als austauschbar behandelt. [...] Nun stand die Frage nach den Mechanismen im Mittelpunkt, durch die besondere Systemtypen und Differenzierungsformen sich bilden und reproduzieren.“

LUHMANN greift für seine Beantwortung der Frage auf Grundideen der soziologischen Systemforschung zurück, die BAECKER (2005, S.12-17) in einer deren Kontingenz betonenden Frageform aufarbeitet: „Wie wäre es, so fragen Systemtheoretiker, wenn wir“:

- von der Denkfigur der Differenz, also von durch Unterscheidungen Differenziertem und von dessen komplexer Vernetzung ausgehen würden, anstatt von einer Bauklötzchenwelt in linearer Ordnung zu integrierender Elemente;
- dem Begriff der Kommunikation Grundlagenstatus gäben und Phänomene nicht nur als Ursachen-Wirkungs-Relation bestimmen würden, sondern auch als Beschreibung des durch eine Differenzierung Bestimmten in Abgrenzung vom Unbestimmten;
- ein derart beschriebenes Phänomen nicht in seinem Wesen (Ontologie bzw. Seinskunde) untersuchen würden, sondern im Hinblick auf die Frage, wie es sich weiterentwickelt, dabei aber seine Identität bzw. Funktion erhält (Ontogenetik bzw. Entstehen des Seienden);
- angesichts der Überforderung des Individuums aufgrund der sozialen Komplexität das Konzept der Selbstorganisation nutzen würden, um zu untersuchen, wie sich das Phänomen selbst versteht, wenn es schon sein Beobachter nicht versteht;
- dafür die Idee der Kognition der Neurophysiologie entleihen würden und zu einem systemtheoretischen Begriff umformen, der diesem Beobachter erlaubt, die Unterscheidungen, die dieses Phänomen zu eigenen Beobachtungen nutzt, zu beobachten;
- postulieren, dass sich die Beobachter sozialer Komplexität an vorübergehende Problemlösungen gewöhnen und die Phänomene konsequenterweise als verzeitlichte Systeme gedacht werden müssten, die sich immer nur auf gerade jetzt stattfindende Ereignisse, also aktuelle Problemlösungen, stützen würden und

- die naive Idee der Kritik, dass es einen Adressaten kritischer Einwände gibt, der für die Missstände verantwortlich ist, hinter uns lassen würden und Kritik mit KANT als systematische Fähigkeit begreifen, den eigenen Verstand und die eigene Praxis zu reflektieren, wobei die Systemperspektive als Aufklärungsmittel helfen würde?

Für diese grundsätzliche Aufklärungsarbeit nutzt LUHMANN explizit nicht die damals dominante Forschungsmethode der Klassikerexegese, da man soziologische Klassiker so gut vergleichen kann, „wie man Elefanten und Giraffen als komplexe und voluminöse Tiere vergleichen kann: die einen mit langen Rüsseln, die anderen mit langen Hälsen“ (Horster 1997, S.15-16). Oder etwas weniger entrückt: “The ship of theory is no longer navigated with the aid of a compass, but rather by looking at the figurehead.” (Luhmann 1983, S.987-988).

Ebenso agiert HABERMAS, der sich bei der Entwicklung seiner Gesellschaftstheorie mit der in der deutschen Soziologie zeitlich etwas früher aufkommenden Kritischen Theorie direkt auf die sozialen Probleme bezieht. Die systemtheoretischen Grundideen müssen jedoch erst noch von LUHMANN aus dem amerikanischen Entstehungskontext übertragen werden (Horster 1997, S.15-16). Durch den zeitlichen Vorsprung standen diese Bemühungen teilweise im Schatten HABERMAS (Schuldt 2006, S.68), worauf auch der Titel des gemeinsamen Sammelbandes über die entstandene Grundlagendebatte hinweist („Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie“, Habermas & Luhmann 1971), der für LUHMANNS Leistungen eher den minderwertigeren, letzten Begriff reserviert. Laut HORSTER (1997, S.96) gerät jedoch auch HABERMAS Theorie in der Folgezeit in die Kritik, da sie die transzendente Konstruktion KANTS (siehe oben S.24) in einer empirischen Intersubjektivität aufzulösen versucht, dieses aber nur mit transzendentalen Resten schafft. LUHMANN versucht mit seiner nicht-naiven Annahme über die Vielfalt der Individuen (siehe oben S.32) die empirischen Verhältnisse adäquater zu erfassen. Denn für ihn steckt Erkenntnis „nicht mehr im [...] Nachvollziehen des natürlichen Ethos gesellschaftlichen Zusammenlebens. [...] Man kann die Kühnheit dieser Erkenntnisteknik und den Grad ihrer Ausdifferenzierung aus lebensweltlich-moralischen Bindungen bewundern und sich doch fragen, [...] [ob sie in] sachadäquatere Gesellschaftstheorien überführt werden kann“ (Luhmann 1975, S.212-213).

Diese Intention bringt ein voluminöses Werk (über 14.000 Seiten in ca. 700 Publikationen) hervor, welches den neuen Systembegriff zunächst gegen die Metaphorik des Organismus im Begriff des offenen Systems durchsetzt und ihn dann in verschiedenen Wissenschaftsgebieten auf seine Tragfähigkeit hin untersucht (Kiss 1990, S.4, Müller 1996, S.11, Bechmann & Stehr 2002, S.67). Mit den dafür genutzten Grundbegriffen und deren Verknüpfung befasst sich das nächste Kapitel.

## 2.2 GRUNDLAGEN DER THEORIE SOZIALER SYSTEME

LUHMANN nimmt also die Grundideen der soziologischen Systemforschung auf, entwickelt sie weiter und bezieht sie in ein Begriffsnetz ein, welches mit vielfältigen Anleihen aus anderen Wissenschaftsdisziplinen injiziert und zur Theorie sozialer Systeme ausgearbeitet wird. Nach einer wissenschaftstheoretischen Einordnung werden relevante Grundbegriffe und deren Vernetzung in diesem Kapitel eingeführt, um sie in den beiden anschließenden Kapiteln auf die Phänomene Organisation und Universität anwenden zu können.

### 2.2.1 DIFFERENZ STATT IDENTITÄT

Der Titel dieses Abschnitts verdeutlicht die für LUHMANNS Werk wohl wichtigste epistemologische Setzung: er ist Differenz-Theoretiker. Die Theoriebildung beginnt also mit einer Unterscheidung, welche nicht weiter zu begründen, sondern daraufhin zu untersuchen ist, ob sie sich für die Theoriebildung eignet (Hügli & Lübcke 2000, S.411). Um diese epistemologische Setzung einzuordnen und ihre Implikationen zu verstehen, scheint es zunächst sinnvoll, die erkenntnistheoretischen Entscheidungen LUHMANNS ausführlicher nachzuvollziehen, da die Theorie nur mit einem vertieften Einblick darin verstanden werden kann (Gripp-Hagelstange 1995, S.13) bzw. ohne diesen bereits häufig missverstanden wurde (Bechmann & Stehr 2002, S.68-69).

Grundsätzlich ist anzumerken, dass sich LUHMANN (1984, S.647) zunächst gegen die Verankerung seiner Forschungsbemühungen in Wissenschaftsprogramme verwahrt. Denn diese sind geschichtlich gesehen nur ein „Spätprodukt der Wissenschaft-in-Betrieb“ – Erkenntnis ist auch ohne sie möglich, wie die Erfolge vor ihrer Ausbildung demonstrieren. BARBEN betont demgegenüber, dass das Differenzdenken bereits erkenntnistheoretische Implikationen mitführt, und arbeitet heraus, wie sich LUHMANN wenig später auf vorhandene Positionen bezieht und diese weiterentwickelt: „Wie um dem Eindruck, mit der zitierten Aussage eine Option für freimütiges Wissenschafts-Betreiben zu befördern, entgegenzuwirken, [...] behauptet Luhmann, [seine Theorie] führe zwingend zu erkenntnistheoretischen Positionen, die heute unter dem Titel Konstruktivismus erörtert werden“ (Barben 1996, S.45 unter Bezug auf Luhmann 1987a, S.311, Anm. d. Verf.).

Unter diesem in Grundzügen als bekannt vorausgesetzten Titel identifiziert KNORR-CETINA (1989, S.86-96, weiterführend: Knorr-Cetina 1991) neben den zwei Positionen des empirischen und Sozialkonstruktivismus den kognitionstheoretischen Konstruktivismus,

welcher die konstruktivistische Betrachtungsweise auf den Aussagenden selbst wendet und Wirklichkeitsphänomene als rein beobachterrelative Beschreibungen begreift. LUHMANN greift insbesondere den in dieser Position verankerten Diskurs des Radikalen Konstruktivismus auf, der z. B. von GLASERSFELD (einführend: 1992, S.198ff.) vorangetrieben wird. BENDEL (1993, S.24-26, Anm. d. Verf.) fasst für diese Einführung passend zusammen:

Der Diskurs „unterscheidet sich von anderen Varianten und Vorläufern insbesondere dadurch, daß er sich nicht allein vom erkenntnistheoretischen Modell einer unmittelbaren Widerspiegelung der Realität löst, sondern zugleich auch von dem Konzept der intersubjektiven Konstitution sinnhafter Bedeutung. [...] Unter diesen Voraussetzungen kommt allen Umweltereignissen lediglich der Status einer rein äußerlichen Irritation zu, deren Relevanz sich ausschließlich systemintern nach individuellen Gesichtspunkten der spezifisch codierten Selbstreproduktion des betreffenden Systems bestimmt. [...] Die sinnliche Wahrnehmung der äußeren Realität [determiniert] keineswegs den gedanklichen Aufbau einer Sinnstruktur im Gehirn des Menschen. [...] Es handelt sich also weniger um eine Korrespondenz zwischen unseren Gedanken und gegebenen äußeren Zuständen, als vielmehr um die Herstellung der Konsistenz einer Sinnstruktur, die unsere Identität und Handlungsfähigkeit in einer sich verändernden Realität aufrechterhält.“

LUHMANN (1990b, S.521) kritisiert an diesem Diskurs jedoch, dass dieser seine gesellschaftliche Stellung nicht reflektiert, da nicht erklärt wird, wie verschiedene Beobachter zu einer Übereinstimmung kommen und daraus die offensichtlich mögliche soziale Ordnung entsteht. Um dieses Problem einer präzisen Lösung zuzuführen, ersetzt LUHMANN den Begriff der sinnlichen Wahrnehmung eines Menschen durch den Begriff der Beobachtung eines psychologischen Systems (in diesem Abschnitt behandelt), überführt ihn in Anlehnung an die operative Logik SPENCER-BROWNS (siehe z. B. 1969) von einem Alltagsverständnis zu einer allgemeinen Theorie (nächster Abschnitt) und bettet diese in eine neue Konzeption der Kommunikation zwischen diesen Systemen ein (restliche Abschnitte).

Beobachten ist zunächst kein einfaches „Sehen“, sondern es geht um die Operation des gleichzeitigen Unterscheidens und Bezeichnens. Die Operation Beobachten wird dadurch gestartet, dass ein Beobachter etwas in seiner Umwelt unterscheidet. Und die Operation wird dadurch beendet, dass dieses Etwas durch den Beobachter bezeichnet wird. Während also die Unterscheidung verschiedene Phänomene voneinander abtrennt, macht die Bezeichnung diese Ausgliederung referenzierbar und hält sie damit aufrecht (Luhmann 1988, S.222). Oder,

nochmals in anderen Worten, da diese Umstellung grundlegend ist: „Die oberste Anweisung lautet ‚Draw a distinction!‘: Triff eine Unterscheidung! Jede Beobachtung braucht eine Unterscheidung, eine Differenz, mit der sie beobachten kann.“ (Schuldt 2006, S.49-50).

Die Unterscheidung und die Beobachtung sind dabei zwingend komplementär zu betrachten. Die Operationen lassen sich also weder voneinander trennen, noch besteht zwischen ihnen ein Verhältnis der Kausalität (Luhmann 1990b, S.77). Eine vorgenommene Unterscheidung ist deshalb als immanent in eine Beobachtung eingelassenes Moment anzusehen oder anders: die Operation Beobachtung ist *uno actu* als Operation der simultanen Unterscheidung-und-Bezeichnung zu verstehen. Da dieser Aspekt LUHMANN'S Status als Differenztheoretiker begründet, soll die Argumentation bis hierher rekapituliert werden: wenn Erkenntnis konstruktivistisch verstanden wird, also nur durch Wahrnehmung möglich ist, und der Fokus auf die kognitive Wahrnehmung durch eine Theorie der Beobachtung ersetzt wird, die auf der gleichzeitigen Operation von Unterscheidung und Bezeichnung aufbaut, dann beobachtet ein Beobachter keine irgendwie gegebenen Gegenstände bzw. abgeschlossenen Einheiten in seiner Umwelt, sondern er konstruiert durch eine problemadäquate Unterscheidung und Bezeichnung Phänomene, die zur Lösung (s)einer Problemsituation verwendet werden.

Konsequenterweise hinterfragt LUHMANN, ob die seinerzeit in der Erkenntnistheorie genutzten Unterscheidungen noch problemadäquat sind und löst sich in der Folge von der „einheitssüchtigen Reflexionslogik“ (Luhmann 1990a, S.37), auf der die moderne Erkenntnis- und Wissenschaftstheorie aufbaut. Diese Logik geht von der kartesischen Unterscheidung zwischen Subjekt und Objekt aus und fokussiert ein autonomes, rationales Subjekt, dessen Erkenntnishandeln einen Bezug zu dem außer ihm existenten, von seiner Beobachtung unabhängigen Objekt herstellt. BELLIGER & KRIEGER (2006, S.22, Anm. d. Verf.), hier in geraffter Form wiedergegeben, erläutern diese traditionell-ontologische Perspektive:

„Das Subjekt des Erkennens [muss] nicht als menschliches Individuum, sondern als transzendentes Subjekt gedacht werden. [...] [Entsprechende Erkenntnistheorien] gehen von der gleichen Annahme eines aller Objektivität bereinigten Subjektes und eines aller Subjektivität bereinigten Objektes aus. Mischwesen darf es nicht geben. Zwischen Objekt und Subjekt tut sich eine unüberbrückbare Kluft auf [...]. Wissenschaft und Technik [...] erscheinen als etwas, dessen Erkenntnis nunmehr einer wundersamen Überbrückung der unüberwindbaren Kluft gleicht.“

Diese Grundannahmen gehören laut LATOUR (1995, S.22) zur „Verfassung der Moderne“, stellen aber auch eines der größten Hindernisse für die Forschung dar. So illustriert

CLAM (2002, S.17) ein eindringliches Beispiel, welches die charakteristische Geschlossenheit, Beharrlichkeit und identisch-einheitlich Anwesenheit aller ontologischen Gegenständlichkeit nicht mehr besitzt: „Wenn z.B. (mikro)physikalische Phänomene nicht mehr mit der Gegenstandsform Partikel, sondern Welle beschreibbar sind, [...] dann wird eine kategoriale Umstellung von Substantialität [...] benötigt.“ Und BELLIGER & KRIEGER (2006, S.18) verschärfen: „Eine konsequente Kritik [...] müsste dort ansetzen, wo Natur und Gesellschaft, Subjekt und Objekt als unhinterfragte Voraussetzungen der Theoriebildung dienen und Forschungsstrategien bestimmen. [...] Traditionelle Leitdifferenzen wie Natur/Kultur, Subjekt/Objekt und Ding/Handeln [sind] in Frage [zu stellen]“ (Anm. d. Verf.).

LUHMANN (1984, S.112) stellt entsprechend von den zitierten Leitdifferenzen und der sie kennzeichnenden Einheitssehnsucht auf einen Ansatz um, der aufrechtzuerhaltende Unterscheidungen als Grundlage nutzt. Für diese sogenannte De-Ontologisierung greift er aufgrund der angenommenen Potenz der Systemtheorie auf die Leitdifferenz System/Umwelt zurück und orientiert sich bei dieser Ersetzung an der Weiterentwicklung des traditionell technologischen Systembegriffs, den WILLKE (1991, S.37-38) prägnant zusammenfasst:

„Die neuere Systemtheorie ist eine Theorie der Beziehungen zwischen System und Umwelt in dem Sinne, als sie die herkömmliche analytische Isolierung von Einzelsystemen überwinden will und Systeme immer nur im Zusammenhang mit ihrer jeweiligen Umwelt zu erfassen sucht. Dies bedeutet zunächst, daß der Systembegriff der neueren Systemtheorie nicht mehr nur ein Netz von Beziehungen bezeichnet, welches Teile zu einem Ganzen zusammenordnet; vielmehr wird unter System ein Netz zusammengehöriger Operationen verstanden, die sich von nicht-dazugehörigen Operationen abgrenzen. [...] [Es] wird also das Nicht-dazugehörige als Umwelt immer schon mitgedacht und [...] in der Auseinandersetzung des Systems mit seiner Umwelt das grundlegende Problem gesehen“ (Anm. d. Verf.).

Die Systemtheorie könnte entsprechend auch präziser als „System-Umwelt-Differenz-Theorie“ (Schuldt 2006, S.9) bezeichnet werden. Zumal dieser Titel die im Mittelpunkt der theoretischen Bemühungen stehende Frage nach der Abgrenzung von System und Umwelt verdeutlicht (vgl. Gren & Zierhofer 2003, S.616), deren Beantwortung LEHNER (siehe oben S.29) gegenüber der Allgemeinen Systemtheorie als originären Mehrwert ansieht. LUHMANN'S Antwort behandelt der nächste Abschnitt.

## 2.2.2 AUTOPOIESE, SINN UND KOMMUNIKATIONSSYSTEME

Durch die im vorherigen Kapitel beschriebene De-Ontologisierung werden drei Konsequenzen akut: erstens benötigt die oben eingeführte Operation der Beobachtung einen Beobachter und zweitens steht der bisher an dieser Stelle eingesetzte Begriff des Subjekts dafür nicht mehr zur Verfügung, da LUHMANN ihn durch den Begriff des Systems ersetzt. Damit ist aber drittens noch nicht expliziert, wie ein System beobachtet.

Um diese Frage zu beantworten, ist zunächst auf den sogenannten „Blinden Fleck“ hinzuweisen: da die Unterscheidung-und-Bezeichnung eines Phänomens der Umwelt zeitgleich durchgeführt wird (siehe oben S.37), kann nicht im gleichen Augenblick auch der nicht differenzierte, also unbeobachtete, Rest bezeichnet werden. Das beobachtende System kann „nur sehen, was es mit dieser Unterscheidung sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann.“, so LUHMANN (1990b, S.85) als Hinweis auf die dem differenzlogischen Beobachten immanente Paradoxie bzw. genauer Antinomie (Phänomen deshalb beobachtbar, weil Umwelt nicht beobachtbar). BAECKER (2001, S.68, Anm. d. Verf.) erläutert unter Nutzung SPENCER-BROWNSCHEN Vokabulars: “Any distinction we may draw is a mark only with respect to the indication it is practising. [...] [It] has to be indeterminate with respect to the ‘unmarked state’ it is excluding, while choosing the indication (or inclusion) it is choosing. [...] The whole construction is ‘embedded’ in indeterminateness.“ Jedes Beobachten durch ein System ist also perspektivisch relativiert, durch die fundierende Antinomie notwendig eingebettet im Unbestimmten und kann durch den resultierenden blinden Fleck nicht alles – auch im Sinne von „richtig“ – erfassen. In Bezug auf diesen blinden Fleck setzt LUHMANN (1989, S.10) allerdings eine Korrekturmöglichkeit an: „die Beobachtung des Beobachters.“

Da das Problem der Blindheit bezüglich der indeterminierten Seite der Unterscheidung durch die Gleichzeitigkeit von Unterscheidung-und-Bezeichnung bei einer Beobachtung entsteht, kann es dadurch gelöst werden, dass eine zweite Beobachtung die erste in den Blick nimmt und deren dabei entstehende blinde Flecken identifiziert. LUHMANN (1997, S.313 bzw. ausführlicher S.1109-1128) nennt diese zweite Beobachtung in Anlehnung an FOERSTERS Kybernetik zweiter Ordnung (siehe z. B. 1979) „Beobachtung zweiter Ordnung“. Dabei ermöglicht die Unterscheidung zwischen der Beobachtung erster und zweiter Ordnung, wie SCHÖPPE (1995, S.243) herausarbeitet, mehr als nur eine einfache Metabeobachtung:

„Sie initiiert nicht allein das [Beobachten einer] Beobachtung, sie generiert zwei Komplexitätsformen, die in der Beobachtung erster Ordnung noch nicht mit-enthalten waren: die *zeitliche* und die *soziale* Komplexität. Während die Beobachtung erster Ordnung [...] in der reinen Differenzierung besteht, die über eine *was*-Frage nicht hinausreicht, somit also *sachlich* differenziert, bietet die Beobachtung zweiter Ordnung den Schlüssel zur selektiven Relationierung sachlicher Realität sowie eine Unterscheidungsmöglichkeit nach dem Schema *vorher/nachher* und *Ego/Alter*. [...] Damit verlagert sich die Fähigkeit des Fragens von der *was*-Frage zusätzlich auf die *wie*-Frage.“ (Anm. d. Verf.).

Die Beobachtung von Beobachtungen schafft also einen Abstand zur Beobachtung erster Ordnung und fügt deren sachlicher Grundfrage „Was wird beobachtet?“ die Frage „Wie beobachtet ein Beobachter?“ hinzu, um insgesamt beantworten zu können, wer (Ego oder Alter) was (welche Unterscheidung-und-Bezeichnung) in welcher Reihenfolge (vorher oder nachher) beobachtet (vgl. Rasch & Knodt 1994, S.3). Der Abstand zur Beobachtung erster Ordnung ist insofern instruktiv, als dass die Beobachtung zweiter Ordnung beobachten kann, dass (sic!) Beobachtungen einen blinden Fleck haben und daraufhin reflektieren kann, dass auch sie selbst (irgend)etwas unbeobachtet lässt. Die Beobachtung zweiter Ordnung nimmt also einerseits keine irgendwie bessere Stellung ein – sie ist auch an ihren eigenen blinden Fleck gebunden. Andererseits kann sie im Gegensatz zur Beobachtung erster Ordnung diese Bedingung der Möglichkeit von Beobachtungen in ihren Operationen einkalkulieren.

So kann ein System den blinden Fleck einer eigenen Beobachtung identifizieren, wenn es die Unterscheidung-und-Bezeichnung nach einer zeitlichen Differenz noch mal beobachtet. Der zeitliche Unterschied macht eine Selbstbeobachtung möglich (vgl. Schuldt 2006, S.50-52). Diese Selbstreferentialität kompensiert die Einbettung der differenzlogischen Beobachtung im Unbestimmten: von einem Schritt zum nächsten können immer mehr Phänomene aus dem bisher Unbestimmten bestimmt werden und dadurch ein sachlich, zeitlich und sozial immer komplexeres Beobachtungsergebnis im System kumuliert werden (Baecker 2001, S.68).

Dieser Mechanismus ist ein Grundgedanke der Theorie sozialer Systeme und wird von LUHMANN in Anlehnung an das Konzept der Autopoiese des Biologen MATURANA (1980, S.29) erklärt. Jener definiert ein autopoietisches System als ein geschlossenes Produktionsnetzwerk, welches aktuell vorhandene, eigene Elemente (im Sinne LUHMANNs: Beobachtungen erster Ordnung) verbraucht, um neue, eigene Elemente zu produzieren (durch Beobachtung zweiter Ordnung). Die sich derart regenerierende, rekursive Einheit grenzt sich



gegen ihre Umwelt dadurch ab, dass nur bestimmte, in (irgend)einer Weise bevorzugte Elemente in dieses Netzwerk aufgenommen werden.

Für die Erläuterung dieses Konzepts im Rahmen der Systemtheorie soll der bisher benutzte Begriff der Beobachtung nun mit dem allgemeinen Begriff der Operation ersetzt werden, um die Ausführungen gleich auch auf verschiedene Systemarten anwenden zu können. Im Sinne LUHMANN'S (1984, S.59) ist ein System autopoietisch,

„wenn es die Elemente, aus denen es besteht, als Funktionseinheiten selbst konstituiert [...], auf diese Weise [sich selbst] also laufend reproduziert. In diesem Sinne operieren [autopoietische] Systeme notwendigerweise im Selbstkontakt, und sie haben keine andere Form für Umweltkontakt als Selbstkontakt.“ (Anm. d. Verf.).

Spätestens an dieser Stelle ist es für das Verständnis der Systemtheorie LUHMANN'SCHER Prägung nötig, sich von eventuell vorhandenen Resten der technologischen Interpretation des Systembegriffs zu lösen. Es geht nicht um *biologische* oder *physikalische* Wirkungs- bzw. *technische* Handlungszusammenhänge, sondern um *soziale* Gebilde und die sie konstituierenden *kognitiven* Ereignisse. Systeme dürfen daher „nicht länger substantiell als für sich bestehende Objekte begriffen werden, die in der Welt herumschwimmen wie Fettaugen auf der Suppe“, so LUHMANN (1995b, S.10) plastisch. Es werden keine Aussagen über die Organisation *vorhandener, gegenständlicher* Elemente angestrebt. Es soll erklärt werden, wie soziale Systeme durch die eben eingeführte Operation der basalen Selbstreferenz, also des operational exklusiven Selbstbezugs, immer *neue*, gleichsam *virtuelle* Elemente konstituieren (Luhmann 1984, S.60). Zwei Konsequenzen werden sichtbar: Da autopoietische Systeme

- weder von innen (Teile-Ganzes-Beziehung), noch von außen (kybernetische black-box-Methode) zu erschließen, sondern relational als Differenz von Innen und Außen konzipiert sind und die Systemgrenzen durch variable, selbstreferentielle Operationen unterschiedlich gesetzt werden können, muss der präzisere Begriff der „relevanten Umwelten“ für die Betitelung der Umweltausschnitte genutzt werden, die bei der Untersuchung des je fokussierten Systems interessieren (Willke 1991, S.39), und
- ihre Grenze nur durch eine fortgesetzte Selbstreferenz aufrechterhalten können, sind sie „strukturell und immanent instabil: sie können nicht aufhören zu operieren, da sie sozusagen nach vorne kippen und stets auf der Suche nach adäquatem Anschluss für weiteres Operieren sind“; das System ist „Nur-Vollzug“ seiner Operationen, welche „nie zum Status einer in sich selbst ruhenden Einheit“ führen (Clam 2004, S.269).

Die Frage, die beide Konsequenzen aufwerfen, ist, nach welchen Kriterien ein soziales System Grenzen zu seinen relevanten Umwelten setzt bzw. mit welchen Kriterien die Suche nach adäquatem Anschluss für die zur Aufrechterhaltung der Grenzen notwendigen, weiteren

Operationen durchgeführt wird. Die Antwort bezieht sich auf den selektiven Mechanismus zur Unterscheidung von dazugehörigen und nicht dazugehörigen Systemelementen, den LUHMANN (1984, S.93-94) zunächst mit dem Begriff Sinn betitelt:

„Das Phänomen Sinn erscheint in der Form eines Überschusses von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten [des Anschlusses]. [...] Die Verweisung selbst aktualisiert sich als Standpunkt der Wirklichkeit, aber sie bezieht nicht nur Wirkliches [...] ein, sondern auch Mögliches [...] und Negatives [...]. Die Gesamtheit der [...] Verweisungen gibt mehr an die Hand, als faktisch im nächsten Zuge aktualisiert werden kann. Also zwingt die Sinnform durch ihre Verweisungsstruktur den nächsten Schritt zur Selektion.“ (Anm. d. Verf.).

Diese Zwangsläufigkeit der Selektion wird bereits in CLAMs Begriff „Nur-Vollzug“ und der damit verbundenen radikalen Verzeitlichung der Systeme, denn Operationen sind „nur“ Ereignisse, angedeutet, ist jedoch noch um die kompensierende Komponente der Redundanz der Selektionsmöglichkeiten zu ergänzen (Luhmann 1984, S.94, ohne Herv. wiedergegeben):

„Redundanz hat eine Sicherheitsfunktion. Man kann sich Fehlgriffe leisten, weil die Möglichkeiten damit noch nicht erschöpft sind. Man kann zum Ausgangspunkt zurückkehren und einen anderen Weg wählen. [...] [Es] ist unschwer zu erkennen, daß diese Formvorschrift Sinn auf das Problem der Komplexität bezieht. [...] Mit jedem Sinn, mit beliebigem Sinn wird unfaßbar hohe Komplexität (Weltkomplexität) appräsentiert und für die Operationen [...] [der] Systeme verfügbar gehalten.“ (Anm. d. Verf. in eckigen Klammern).

Nun können die Kriterien, nach denen ein System mit dem selektiven Mechanismus Sinn aus den verfügbar gehaltenen Anschlussoperationen eine konkrete Alternative auswählt, unter dem Begriff Struktur zusammengefasst werden. Dieser Wertmaßstab ergibt sich aus den akkumulierten, früheren Operationen und der Selbstbeurteilung, inwiefern diese (noch) problemadäquat sind (Bausch 1997, S.316). Darauf aufbauend werden unterschiedlichen Elementen unterschiedliche Präferenzniveaus zugewiesen und damit die Grundlage für die Fortsetzung der autopoietischen Selektionsoperation geschaffen (Luhmann 1984, S.386).

Da die Selektionskriterien aus der Vorgeschichte des erfolgreich selbstreproduzierenden Systems entstammen und mit dieser historischen Perspektive festlegen, welche Alternativenauswahl in Zukunft „näherliegt“ (Kogge 1999, S.76), ist das System bei veränderten Problemlagen zur Strukturänderung gezwungen. Nur dadurch kann mit diesem Erwartungs-

maßstab aus der Verweisungsstruktur auf mögliche Anschlussoperationen (Sinn) die problemadäquate Alternative ausgewählt werden, mit der die Systemgrenzen auch in Zukunft aufrechterhalten werden können. LUHMANN (1984, S.100) betont diese basale Instabilität:

„Sinn ist laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten. Da Sinn aber nur als Differenz von gerade Aktuellem und Möglichkeitshorizont Sinn sein kann, führt jede Aktualisierung immer auch zu einer Virtualisierung der daraufhin anschließbaren Möglichkeiten. Die Instabilität des Sinnes liegt in der Unhaltbarkeit seines Aktualitätskerns; die Restabilisierbarkeit ist dadurch gegeben, daß alles Aktuelle nur im Horizont von Möglichkeitsanzeigen Sinn hat.“

Als Zwischenfazit können autopoietische Systeme als Sinnsysteme bezeichnet werden: sie begegnen Problemen der Umwelt mit ihrer aktuellen, historisch akkumulierten Sinnstruktur. Sie verändern diese, wenn die darin enthaltenen Erwartungen enttäuscht werden, um unter zukünftigen Notwendigkeiten weiter zu operieren bzw. ihre Grenzen zu stabilisieren.

Mit der beschriebenen Sinnkonzeption kann nun die grundsätzliche Unterscheidung zwischen psychischen und sozialen Systemen verdeutlicht werden (vgl. Luhmann 1984, S.142). Zunächst wird mit dem Begriff des psychischen Systems die kognitive Dimension des Menschen bezeichnet. Dieses auf Bewusstsein basierende System reproduziert Sinn in Form von Gedanken. Allerdings können psychische Systeme aufgrund ihrer Geschlossenheit nicht über einen direkten Anschluss miteinander in Kontakt treten. Der Austausch muss vielmehr über den Umweg der Kommunikation geschehen (Horster 1997, S.72).

Die Operation Kommunikation – unabhängig vom konkreten Inhalt – besteht dabei aus den drei Komponenten Information, Mitteilung und Verstehen. Durch die Komponente „Verstehen“ ist sie nun nicht mehr als direkte Übertragung von Bedeutung im Sinne SHANNON & WEAVERS (siehe oben S.26) zu verstehen (vgl. Arnoldi 2001, S.5). Denn diese Komponente enthält eine Kommunikation zweiter Ordnung: durch diese zusätzliche Differenz können die Kommunikationspartner mitlaufend prüfen, ob eine Kommunikation überhaupt zustande gekommen ist. Bei dieser ständigen Überprüfung, ob die Kommunikation erster Ordnung im intendierten Sinne anschlussfähig ist, kommt es nicht darauf an, dass über das Verstehen explizit kommuniziert wird. Erst wenn das latente Mitführen der Verstehensannahme durch z. B. ein Missverständnis unterbrochen wird, besteht ein Anlass, diese Komponente ausdrücklich zu thematisieren (Luhmann 1984, S.604). Wenn also eine Informationsauswahl und Mitteilungscodierung so selektiert werden, dass die beteiligten psychischen Systeme sie gleichförmig handhaben und es beim Verstehen zur gegenseitigen Assimilation

des codierten Sinns durch die Selbstbeschränkung eigener Anschlussmöglichkeiten kommt (vgl. Bausch 1997, S.316), ist die Kommunikation erfolgreich, wird fortgesetzt und ein eigenes System emergiert als Ordnung in Situationen doppelter Kontingenz. Dieses eigenständige System der Kommunikation fällt außerhalb der psychischen Systeme gleichermaßen unter die Konzeption von Sinn, respektive Autopoiese, und steht fortan unter dem Begriff „Soziales System“ im Zentrum der vorliegenden Untersuchung.

Zusammenfassend werden soziale Systeme als autopoietische Systeme konzipiert, die Sinn in Form von Kommunikation reproduzieren (vgl. Willke 1991, S.45-46). Dabei muss die Kommunikation von einem psychischen System intendiert sein (Luhmann 1984, S.240). Als „ein die Geschlossenheit dessen Bewußtseins transzendierendes Ereignis“ (Luhmann 1984, S.143) speichern soziale Systeme vergangene Kommunikationen, stellen diese als Anknüpfungspunkte für aktuelle Operationen psychischer Systeme bereit und zeigen ihnen zukünftige Möglichkeiten für kommunikative Handlungen in einem konsistenten, komplexitätsreduzierenden Verweisungszusammenhang (Sinn) auf. Dadurch kann auch die Struktur sozialer Systeme als sicherheitserzeugende Redundanz aufgefasst werden (siehe oben S.42), denn sie beinhaltet die Präferenzen bzw. Erwartungshaltungen hinsichtlich potentieller Anschlusskommunikationen und bringt damit die Aufgabe Kommunikation in die Reichweite der Informationsverarbeitungskapazität psychischer Systeme (Luhmann 1984, S.386).

Damit wird auch LUHMANN'S Antwort auf die Grundfrage, wie psychische Systeme angesichts der Vielfalt potentieller menschlicher Handlungen Übereinstimmung über eine soziale Ordnung erreichen können, deutlich, die er (siehe oben S.36) vom radikalen Konstruktivismus einfordert: soziale Ordnungen sind autopoietisch in Form von Kommunikation operierende, damit eigenständige, mithin robuste Systeme, die „Komplexität [reduzieren], indem sie zwischen der unbestimmten Weltkomplexität und der [...] Möglichkeit zur Komplexitätsverarbeitung [psychischer Systeme] vermitteln“ (Schuldt 2006, S.21, Anm. d. Verf.).

Dabei sind drei Arten sozialer Systeme zu differenzieren (Luhmann 1984, S.16): Interaktionssystem, Organisation und Gesellschaft. Sie unterscheiden sich u. a. anhand ihrer Dauerhaftigkeit und ihres Komplexitätsniveaus. Ein Interaktionssystem ist bezüglich beider Kriterien das anspruchslosere soziale System. Es wird bereits konstituiert, wenn psychische Systeme bei einem Zusammentreffen einander wahrnehmen.

„Wahrnehmung ist zunächst psychische Informationsgewinnung, sie wird jedoch zu einem sozialen Phänomen, [...] wenn wahrgenommen werden kann, daß

wahrgenommen wird. In sozialen Situationen kann Ego sehen, daß Alter sieht; und es kann in etwa auch sehen, was Alter sieht. [...] Wenn Alter wahrnimmt, daß er wahrgenommen wird und daß auch sein Wahrnehmen des Wahrgenommenwerdens wahrgenommen wird, muß er davon ausgehen, daß sein Verhalten als darauf eingestellt interpretiert wird; es wird dann, ob ihm das paßt oder nicht, als Kommunikation aufgefasst und das zwingt ihn fast unausweichlich dazu, es auch als Kommunikation zu kontrollieren. [...] Praktisch gilt: daß man in Interaktionssystemen *nicht nicht kommunizieren kann*; man muß Abwesenheit wählen, wenn man Kommunikation vermeiden will“ (Luhmann 1984, S.560-562).

Trotzdem es nicht sehr robust ist, denn ein einfaches Verlassen zerstört es, ist das Interaktionssystem autopoietisch: die konkreten Bedingungen des Beisammenseins steuern die Selektion der Wahrnehmungen und damit die Möglichkeiten der Kommunikation - das Interaktionssystem seligiert seine Grenzen selbst. Allerdings ist es dabei durch seine relative Schlichtheit auf wenige Interaktionsformen begrenzt, so können aufgrund der hohen Zeitabhängigkeit der Interaktion kaum simultan operierende Subsysteme gebildet werden. Die Gliederung von Interaktionssystemen geschieht eher in Episoden (Luhmann 1984, S.566), im Gegensatz zum sozialen System Gesellschaft: dessen Umfang erfordert eine Differenzierung.

Dabei ist herauszustellen, dass unter dem Begriff Gesellschaft nicht die Summe aller Interaktionssysteme, also ein Rückfall auf das ARISTOTELESSCHE Teile-Ganzes-Schema, zu verstehen ist (Luhmann 1984, S.552, vgl. Bechmann & Stehr 2002, S.67). Der Begriff bezeichnet ein komplexeres soziales System: die Gesamtheit aller Kommunikationen.

„Gesellschaft ist danach das umfassende Sozialsystem, das alles Soziale in sich einschließt und infolgedessen keine soziale Umwelt kennt. Wenn etwas Soziales hinzukommt, wenn neuartige [...] Kommunikationsthemen auftauchen, wächst die Gesellschaft mit ihnen. [...] Denn alles, was Kommunikation ist, ist Gesellschaft.“ (Luhmann 1984, S.555).

Die Gesellschaft ist also ein soziales System, welches alle Arten von vergangenen und zukünftig möglichen Kommunikationen in einem Verweisungszusammenhang (Sinn) bereithält, auf den sich psychische Systeme bei den Operationen beziehen, welche als Kommunikation intendiert und/oder erfahren werden. Dieses soziale System ist weniger zeitabhängig und ungleich robuster als ein Interaktionssystem. Es ist nicht einmal auf Interaktionen angewiesen, denn z. B. die Schrift ermöglicht einsamem Handeln mit Kommunikationsabsicht (z. B. die asynchrone Er- und Verarbeitung einer Dissertation) an der Reproduktion von

Gesellschaft (z. B. des Funktionssystems Wissenschaft – siehe unten S.80) mitzuwirken (vgl. Luhmann 1984, S.580-581). In diesem Sinne passt BAUSCHS (2002, S.599) kurze Charakterisierung sehr gut: “Society is the universe of discourse [...] that is produced in communication.” Da dieses Diskursuniversum alle Kommunikationen einschließt, kann es mit seiner Umwelt kommunikativ nicht in Kontakt treten. Das soziale System Gesellschaft grenzt sich insofern von Interaktionssystemen und Organisationen ab, da es außerhalb seiner Systemgrenzen nur nichtkommunikative Sachverhalte vorfindet. Diese Grenzen sind dabei von „Naturmerkmalen wie Abstammung, Bergen, Meeren unabhängig, und als Resultat [...] gibt es dann schließlich nur noch eine Gesellschaft: die Weltgesellschaft, die alle Kommunikationen und nichts anderes in sich einschließt und dadurch völlig eindeutige Grenzen hat.“ Daher ist auch keine Kommunikation über die Gesellschaft von außen, „sondern nur eine Selbstbeobachtung, Selbstbeschreibung, Selbstaufklärung im Duktus der eigenen Operationen möglich“ (Luhmann 1984, S.556-559, vgl. Hohm 2006, S.56-60). Dass dieser Duktus verschiedene Formen annehmen kann, wird im nächsten Abschnitt thematisiert.

### 2.2.3 SYMBOLISCH GENERALISIERTE KOMMUNIKATIONSMEDIEN

Der Begriff Kommunikation wurde im vorherigen Abschnitt als Synthese dreier Selektionen eingeführt: Information, Mitteilung und Verstehen. Es wurde weiterhin ausgeführt, dass, wenn eine Kommunikation erfolgreich ist, ein soziales System als neue Qualität außerhalb der in Kommunikationsabsicht operierenden psychischen Systeme emergiert (siehe oben S.44). Um diesen Begriffen den für die weitere Analyse nötigen Tiefgang zu verschaffen, sind nun die Erfolgsfaktoren für die Genese und Aufrechterhaltung sozialer Systeme zu betrachten.

Angesichts der operativen Geschlossenheit psychischer Systeme mit ihren je eigenen Umwelten ist ein Kommunikationserfolg zunächst äußerst unwahrscheinlich, denn jede Komponente der dreigliedrigen Kommunikation ist kontingent (Luhmann 1997, S.190-191):

„Warum soll aber gerade eine bestimmte Information und keine andere ein System beeindrucken? [...] Warum soll jemand sich überhaupt und warum gerade mit dieser bestimmten Mitteilung an bestimmte andere wenden angesichts vieler Möglichkeiten sinnvoller Beschäftigung? Schließlich: warum soll jemand seine Aufmerksamkeit auf die Mitteilung eines anderen konzentrieren, sie zu verstehen versuchen und sein Verhalten auf die mitgeteilte Information einstellen, wo er doch frei ist, all dies auch zu unterlassen? [...] Wenn schon die einzelnen Komponenten der Kommunikation für sich genommen unwahrscheinlich sind, ist es ihre Synthese erst recht.“

Drei Kategorien können diese Probleme systematisieren (Luhmann 1984, S.217-218):

**1. Unwahrscheinlichkeit des Erreichens von Adressaten**

In einem Interaktionssystem ist ausreichend Aufmerksamkeit für die Kommunikation garantiert. Über dessen Anwesenheitsgrenzen hinaus kann jedoch nicht erzwungen werden, dass eine Kommunikation andere psychische Systeme erreicht.

**2. Unwahrscheinlichkeit des Verstehens**

Da Sinn nur kontextgebunden verstanden werden kann und jedes psychische System einen ganz eigenen, auf seinem individuellen Wahrnehmungsfeld und Gedächtnis beruhenden Kontext konstruiert, besteht eine latent hohe Gefahr des Missverstehens.

**3. Unwahrscheinlichkeit der Annahme**

Selbst wenn die mitgeteilte Information verstanden wurde, so ist unsicher, ob sie auch angenommen und befolgt wird. Diese Möglichkeit einer ablehnenden Reaktion auf die erfolgreiche Kommunikation verdoppelt die Zahl zu berücksichtigender Problemfälle.

Die Probleme der ersten und zweiten Kategorie werden durch die Instrumente Verbreitungsmedien respektive Sprache gelöst. Denn Schrift, Buchdruck und z. B. Funk erweitern zum einen den Empfängerkreis einer Kommunikation und dehnen deren Reichweite über ein unmittelbares Interaktionssystem hinaus aus. Sprache zum anderen bestärkt durch die Regelung eines gleichsinnigen Zeichengebrauchs die Auffassung der an der Kommunikation beteiligten psychischen Systeme, dasselbe zu meinen (Luhmann 1984, S.221).

Das Problem der dritten Kategorie betrifft den oben (siehe S.42) bereits mit dem Begriff Sinn bezeichneten Mechanismus, durch den soziale Systeme die in jeder Kommunikation immanente Unwahrscheinlichkeit überwinden und in eine Erwartungshaltung der Annahme und damit leichten Fortsetzung einer Kommunikation transformieren. Er ist nun noch um das Instrument zu ergänzen, durch welches die Konsolidierung der Erwartungen operationalisiert wird. Dazu wäre es einerseits möglich, Pressionselemente in die Kommunikation aufzunehmen, die den Empfangenden mittels expliziter oder impliziter Konfliktaussicht bzw. -vermeidung mehr in Richtung der Annahme und Fortsetzung einer Kommunikation drängen. Aufgrund der vielfältigen Möglichkeiten in liberalen Gesellschaften, sich solcher Kommunikationen zu entziehen, ist dieses Instrument nur begrenzt zur Etablierung einer solchen

sozialen Ordnung einsetzbar. Eine positive Anschlussentscheidung kann andererseits auch über symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien herbeigeführt werden, wobei die Neufassung des Begriffs Medien zu beachten ist (Luhmann 1984, S.203-204 und S.218).

Mit dem Begriff Medien bezeichnet LUHMANN (1984, S.220-221) nicht die traditionell darunter verstandenen Mittel eine Botschaft zu *verstärken*, sondern die evolutionären Errungenschaften, welche die Unwahrscheinlichkeitsprobleme der Kommunikation in Erfolgswahrscheinlichkeiten *transformieren*. In diesem Sinne transformiert z. B. das Verbreitungsmedium des Buchdrucks in Verbindung mit Sprache die Unwahrscheinlichkeit einer örtlich und zeitlich übergreifenden Kommunikation in eine höhere Wahrscheinlichkeit des Rezeptionserfolgs. Bei symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien handelt es sich allerdings weder um ein spezielles Verbreitungsmedium noch um eine Sondersprache. Es geht vielmehr darum, dass sie den Beteiligten einer Kommunikation dabei helfen, die drei Elemente (Information, Mitteilung, Verstehen) so zu selektieren, dass deren Synthese zur Annahme der Kommunikation motiviert. Dieser Medientypus transformiert also das dritte Unwahrscheinlichkeitsproblem durch die Verknüpfung von Konditionierung und Motivation in eine hohe Chance der Weiterverwendung von Kommunikationen im autopoietischen System (Luhmann 1997, S.203-205). Zur Verdeutlichung soll folgendes Langzitat dienen, da diese theoretische Setzung essentieller Mechanismus sozialer Systeme ist:

„Geschlossenheit [ist] konditionierbar als (und nur als) Kontrolle der eigenen Negationsmöglichkeiten bei der Herstellung eigener Elemente, also der anschließenden Kommunikationen. Die Negationsmöglichkeit ist hier aber entsprechend der doppelten Kontingenz gedoppelt präsent als *double négation* virtuelle, und entsprechend kompliziert sich der Kontrollaspekt: Er verweist nicht nur auf das, was Ego erreichen bzw. verhindern will, sondern zusätzlich auf die Möglichkeit, daß dies am Nichtverstehen oder an der Ablehnung durch Alter [...] scheitert. Kommunikation ist entsprechend codiert als [...] Sinnvorschlag, der verstanden oder nichtverstanden und angenommen oder abgelehnt werden kann. Es ist diese Doppelung [...], deren Kontrolle rekursiv abläuft und so schon die Auswahl des Vorschlags bestimmt.“ (Luhmann 1984, S.603, Anm. d. Verf.).

Die dabei verwendeten Medien sind symbolisch insofern, als dass sie kommunikative Symbole benutzen, um den Unterschied zwischen Annahme und Ablehnung zu überbrücken. Generalisiert sind diese Medien, wenn sie vom Einzelereignis unabhängig und für mehr als nur eine Situation Bestand haben (Luhmann 1997, S.318-320). Damit sind strikte



Bedingungen formuliert, die nur wenige Medien erfüllen. Sofern dieser Fall jedoch vorliegt, sind diese Medien in der Regel so leistungsfähig, dass sie als Katalysator zur gesellschafts-internen Ausdifferenzierung von Subsystemen fungieren, die auf gewisse Funktionen spezialisiert sind (ders., S.203-205). Durch deren Unabhängigkeit wird jedes Funktionssystem (z. B. Politik, Wirtschaft) von bereichsunspezifischen Operationen entkoppelt, wie VISKOVA TOFF (2000, S.139) für die auf dem Wahrheitsmedium basierende Wissenschaft demonstriert:

“What determines whether a claim made by a scientist will be accepted as correct will be the internal operations of the system – exposing the claim to critical scrutiny and empirical test – and not the scientist’s ability to mobilize the coercive machinery of the state on his or her behalf, to spend vast sums on a public relations campaign, or to make use of his or her unusual physical attractiveness.”

Diese Entkopplung bringt eine Entlastung der gesellschaftlichen Zusammenhänge mit sich, wodurch sich die Problemlösefähigkeit des Gesamtsystems erhöht (Willke 1991, S.166). Darüber hinaus sind symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien jeweils einheitlich mit einem zweiwertigen Präferenzcode codiert. Er besteht also aus zwei entgegengesetzten Werten (z. B. wahr/unwahr), wobei der positive Wert anschlussfähige Kommunikation markiert und daher bevorzugt ist. Diese Konstruktion trägt insofern zur Komplexitätsreduktion bei, als dass die Charakterisierung der Anschlussfähigkeit einer konkreten Kommunikation von einem gleichsam analogen Entscheidungsraum in ein digitales Entweder/Oder überführt wird. Die eindeutige Entscheidungsfrage entlastet die Kommunikationsprozesse über die funktionale Differenzierung hinaus (Luhmann 1997, S.359-360).

Die Präferenzcodierung bedeutet jedoch nicht, dass nur positive Codewerte zur Transformation von unwahrscheinlicher in wahrscheinliche Kommunikation beitragen. Der Negativwert muss gleichsam als kontingenzbetonender Kontrollwert immer zur Verfügung stehen, sonst wäre entsprechend der differenzlogische Ausrichtung der Theorie der positive Wert nicht verfügbar. Wenn jedoch beide Codewerte gleichermaßen genutzt werden können, muss es eine Methode geben, welche die konkrete Codierung unter gegebenen Bedingungen festlegt. Diese Methode nennt LUHMANN (1997, S.186-187) Programm und identifiziert in der Wissenschaft z. B. Theorien und Methoden, die zwischen wahr und unwahr diskriminieren.

Die Beziehung zwischen Codierung und Programmierung ist dabei komplementär: der Code definiert, welche Kommunikationen überhaupt zum System gehören, und Programme bestimmen über deren Anschlussfähigkeit. Während die Codes invariant sind und damit zur

Vereinfachung der gesellschaftlichen Kommunikation beitragen, können Programme wechseln und damit soziale Veränderungen kompensieren (Luhmann 1990b, S.401).

Zusammenfassend ist als Ausgangsproblem die hohe Komplexität und Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation zu betrachten. Sprache allein kann den Abstimmungsbedarf bereits gering entwickelter sozialer Systeme nicht decken: „Wenn wir alle Interaktionen, Transaktionen und Probleme ausreden müssten, würden wir – leicht übertrieben – als Greise auf dem Sterbebett noch über die Frage unseres Eintritts in den Kindergarten reden“, bemerkt WILLKE (1991, S.157) süffisant. Eine Zusatzeinrichtung wird nötig, die als „Risiko-minimierungsmaschine“ (Schuldt 2006, S.48) die Genese und Aufrechterhaltung sozialer Ordnung ermöglicht. Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien ordnen Kommunikationen den darauf spezialisierten Subsystemen zu und reduzieren dort durch Codierung und Programmierung den Bedeutungsstrom auf ein an die Verarbeitungskapazität psychischer Systeme angepasstes Niveau. Dadurch wird die „Schwelle der Nichtakzeptanz von Kommunikation, die sehr naheliegt, wenn die Kommunikation über den Bereich der Interaktion unter Anwesenden hinausgreift, hinausgeschoben.“ (Luhmann 1997, S.204). Mit der Differenzierung der Medien geht allerdings einher, dass eine einheitliche Beschreibung der Gesellschaft in der Gesellschaft (siehe oben S.46) nicht möglich ist. Es wird auf polykontexturale Beschreibungen umgestellt, denn Subsysteme können nur in ihrer „Sprache“ kommunizieren.

### 2.2.4 REFLEXION, RATIONALITÄT UND STRUKTURELLE KOPPLUNG

Das im letzten Abschnitt eingeführte Instrument der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien trägt durch seine Komplexitäts- und damit Unwahrscheinlichkeitsreduktion zum Gelingen von selbstreferentieller Kommunikation bei. Das zur Erklärung der daraus entstehenden Systeme genutzte Konzept der Autopoiese wird allerdings nicht nur in der Herkunftsdisziplin der Biologie kritisiert (siehe z. B. Fürnkranz 1994, S.146-155), sondern auch hinsichtlich der Übertragung in die Soziologie als Kategorienfehler angesehen (siehe z. B. Varela 1979, S.55-57, Bühl 1987, Bendel 1993, S.47-48, insb. Barben 1996, S.35-37 unter Bezug auf Roth 1987, S.397, Müller 1996, S.353-355, Haller 2003, S.438-442 unter Bezug auf Schulte 1993, S.17-24). Insbesondere die in den bisherigen Ausführungen fokussierte operationale Geschlossenheit wird hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf soziale Systeme hinterfragt. So konstatiert HALLER (2003, S.433), hier pars pro toto zitiert, dass diese mit ihrer eigenen Operationslogik prozessierenden, ständig an sich selbst anschließenden Systeme im „luftleeren Raum“ hängen und die Theorie daher keine valide Erklärung für die

offensichtlich mögliche Koordination der vielfältigen gesellschaftlichen Zusammenhänge ermöglicht. WILLKE (1991, S.166) bestätigt, dass eine gegenseitige Rücksichtnahme sozialer Systeme schwierig ist, weil die primäre Funktion ihrer Katalysatoren – symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien – gerade im gegenteiligen Effekt besteht: in der Entlastung von bereichsunspezifischen Rücksichten im Interesse erhöhter Kapazität zur Komplexitätsverarbeitung. Allerdings sieht LUHMANN einen Ausgleich für die operationale Geschlossenheit vor: jedes System nimmt in hochselektiver Weise Rücksicht auf die Kalküle anderer Systeme in seiner Umwelt. Zur Erläuterung dieser Theoriestelle ist ein Umweg nötig, der mit folgender, pedantisch nachzuvollziehender Textstelle beginnt:

„Die Theorie selbstreferentieller Systeme behauptet, daß eine Ausdifferenzierung von Systemen nur durch Selbstreferenz zustande kommen kann, daß die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren Operationen auf sich selbst [...] Bezug nehmen. Systeme müssen, um dies zu ermöglichen, eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Informationen verwenden können. Selbstreferentielle Geschlossenheit ist daher nur in einer Umwelt [...] möglich.“ (Luhmann 1984, S.25).

Durch Selbstreferenz wird also eine zirkuläre Geschlossenheit erzeugt, die sich als Fortsetzung autopoietischer Kommunikation ausdrückt. Die Kommunikation kann sich dabei einerseits auf Phänomene der Umwelt und andererseits auf das durch die Kommunikation gebildete System selbst beziehen. Letzteres ermöglicht es einem sozialen System, wiederholt Beschreibungen von sich selbst zu erzeugen und sich damit von anderen Systemen, wenn nötig, abzugrenzen. Die Selbstbeschreibung ist dabei durch die Produktion eines semantischen Artefakts auf Basis einer Selbstbeobachtung möglich. Vor dem Hintergrund des differenzlogischen Beobachtungsmodus (siehe Kapitel 2.2.1. Differenz statt Identität, S.35ff.) unterscheidet eine Selbstbeobachtung zwischen (sich) Selbst als System und den Systemen seiner „relevanten Umwelten“ (siehe oben S.41). Also: ohne Umwelt auf der einen Seite wäre auch kein Selbst (System) auf der anderen Seite des Unterscheiden-und-Bezeichnens möglich. Die Umwelt ist folglich ein theorienotwendiges Korrelat der selbstreferentiellen Geschlossenheit autopoietischer Kommunikationssysteme. Damit ist vorerst die hochselektive Weise bezeichnet, mit der geschlossene Systeme für ihre Umwelt geöffnet sind: Selbstbeobachtung – sie eruieren, was innerhalb der Systemgrenze ist im Gegensatz zu dem, was nicht innerhalb ist. Die Kommunikation kann sich dann auf Phänomene auf beiden Seiten

der Unterscheidung beziehen, je nachdem, was im konkreten sozialen System inhaltlich behandelt werden soll und ob dafür die Notwendigkeit zur Selbstthematisierung besteht.

Zur weiteren Erläuterung, wie soziale Systeme auf die Kalküle der Systeme ihrer Umwelt Rücksicht nehmen, sollen jetzt vier Charakteristika im Umfeld des wichtigen Begriffs der Selbstbeobachtung ausgeführt werden und danach zwei Qualitätsstufen unterschieden werden.

### **1. Selbstbeobachtung versus Selbstbeschreibung**

Wenn eine Vielzahl immer nur ereignishafter und situationsgebundener *Selbstbeobachtungen* vorliegt, empfiehlt es sich, einen koordinierenden Text anzufertigen. Als einfachste Form solch einer *Selbstbeschreibung* kann das System sich einen Namen geben, der fortan als Bezugs- und Ordnungsgesichtspunkt für weitere Beobachtungen fungiert (Luhmann 1997, S.880 und S.887).

### **2. Kommunikation von Selbstbeobachtung bzw. -beschreibung**

Selbstbeobachtung bzw. -beschreibung müssen nicht nur erzeugt, sondern erzeugt und benutzt – also kommuniziert – werden, da in sozialen Systemen nur kommuniziert und nicht beobachtet werden kann. Selbstbeobachtung bzw. -beschreibung meint im Folgenden also immer deren operative Kommunikation (Luhmann 1984, S.618 FN42).

### **3. Gelegentliche Selbstinformation**

Der Begriff der Beobachtung wird verwendet, wenn eine Unterscheidung zur Gewinnung von Informationen über das Bezeichnete benutzt wird. Die Selbstbeobachtung generiert also Informationen über sich selbst als System im Unterschied zur Umwelt und kann diese für die Fortsetzung der autopoietischen Kommunikationsprozesse nutzen. Diese Selbstinformierung wird allerdings nicht ständig explizit prozessiert. In rudimentärer Form läuft sie aber immer mit (ders., S.607 und S.618, siehe oben S.43).

### **4. Nicht-Trivialität**

Die Selbstbeobachtung des Systems führt zu unbestimmbaren Effekten. Diesen Grundgedanken verfolgt auch FOERSTER (z. B. 1993) mit der Unterscheidung trivialer und nicht-trivialer Automaten. Erstere beobachten sich nicht selbst und transformieren gleichen Input in immer gleichen Output. Zweitere rekurren bei den Operationen auf ihren inneren Zustand, der aus vorherigen Operationen resultiert. Sie sind nicht berechenbar und mithin so zu behandeln, als ob sie frei entscheiden könnten.

Als Zwischenfazit ist festzuhalten, dass die Geschlossenheit autopoietischer Systeme kein Selbstzweck ist, sondern Bedingung einer Umweltöffnung (Luhmann 1984, S.606). Die Grenzziehung durch Selbstbeobachtung ermöglicht die Ausbildung von Sinnstrukturen, welche die Umweltkomplexität reduzieren und damit an der Systemgrenze ein die psychischen Systeme zur Kommunikation befähigendes Komplexitätsgefälle zwischen indeterminierter Umwelt (siehe oben S.39) und sozialem System konstituieren.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Selbstbeobachtung eines Systems kein vollständiges Duplikat, also eine je aktuelle Bezeichnung der gesamten Komplexität des Ganzen anfertigen kann. Denn einerseits kann das System während der Selbstbeobachtung nicht gleichzeitig auch diese Operation beobachten. Andererseits würde ein umfassendes Bild von sich selbst die aktuelle Komplexität sogleich steigern. Statt einer totalen Wiedergabe des Beobachteten im Beobachteten wird daher eine semantische Referenz gebildet, die für den Umgang mit der Eigenkomplexität respezifiziert werden kann. Die durch diese Selbstsimplifikation gewonnene Semantik *ist* also nicht das Ganze, aber sie referiert dessen Einheit und stellt diese Konstruktion als Information zur Verfügung (ders., S.602 und S.623). Dabei bildet sich der Informationswert gerade deshalb, weil das System für sich selbst intransparent ist und einer konstruierten Selbstbeobachtung Überraschungspotential innewohnt (Luhmann 1997, S.886).

Neben der basalen (siehe oben S.41) und prozessualen Selbstreferenz (Leitdifferenz: vorher/nachher, siehe Luhmann 1984, S.610-616, Kasper 1990, S.174-184) werden nun zwei relevante Qualitätsstufen der Selbstreferenz anhand des Informationsumfangs unterschieden.

Reflexion referenziert zum Ersten auf die bereits thematisierte Differenz von System und Umwelt. In dieser Operation beobachtet sich das System also selbst im Unterschied zu seiner Umwelt und fertigt gegebenenfalls ein semantisches Artefakt über die Leitdifferenz an, die das Verhältnis von System und Umwelt determiniert. Systeme gewinnen dadurch einerseits Informationen in Bezug auf ihre Einheit und können sich als in über sie hinausweisende Wirkungszusammenhänge eingebetteter Akteur behaupten. Andererseits erfahren sie die aktuelle Leitdifferenz als kontingent und können Alternativen gleichsam durchrechnen. Dabei ist die Reflexion eine Sonderleistung, die nur unter bestimmten Voraussetzungen genutzt wird. In Interaktionssystemen z. B. ist sie äußerst selten anzutreffen. Sie wird dort v. a. benötigt, wenn der Kontakt der Anwesenden unterbrochen und später wieder aufgenommen werden soll. Für alle anderen Typen sozialer Systeme sind mittels Reflexion auch Selbstdarstellungen möglich, „denen die Annahme zu Grunde liegt, daß die Umwelt das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchte.“

(Luhmann 1984, S.601-602 und S.617, Bendel 1993, S.45). Diese letzte Funktion der Reflexion könnte für die Zielstellung der vorliegenden Arbeit produktiv entfaltet werden.

Rationalität basiert zum Zweiten auf den Ergebnissen der Reflexion, thematisiert aber nicht nur die Differenz von System und Umwelt, sondern die Einheit dieser Unterscheidung. Die Qualitätsstufe der Rationalität kann also nur über Reflexion erreicht werden, oder andersrum: nicht jede Reflexion ist rational. Denn um die Einheit der Differenz zu thematisieren, müssen beide Seiten der Unterscheidung möglichst genau bestimmt werden. Eine durch die Selbstbeobachtung erzeugte Selbstreferenz ist entsprechend um eine bei der Umweltbeobachtung erzeugte Fremdreferenz zu ergänzen. Diese Konstruktion gewinnt insofern Informationswert, als dass nun nicht nur die Abgrenzung zur Umwelt, sondern auch die gegenseitige Beeinflussung beobachtbar wird. Kausaltheoretisch betrachtet, kann das System beobachten, wie seine Elemente von Systemen der Umwelt aufgegriffen werden und welche Rückwirkungen diese externen Operationen auf das System selbst haben. Diese Kontrolle über seine Einwirkungen auf die Umwelt anhand der Rückwirkungen macht es möglich, eigene Operationen hinsichtlich ihrer Konsequenzen zu konditionieren. Dabei ist genau zu beachten, dass es bei der rationalen Reflexion nicht um die Aufhebung der Differenz, sondern um deren integrierte Einheit geht, die als Konstruktion im sozialen System mit Informations- und Anschlusswert versehen wird. Der Begriff der Rationalität formuliert folglich keinen normativen Anspruch, z. B. kommunikative Einigung (Habermas 1973) zu suchen, sondern die anspruchsvollste Qualitätsstufe der Selbstreferenz, denn „führt man ihn in das System als Bezugspunkt der Selbstbeobachtung ein, wird er auf eigentümliche Weise ambivalent: Er dient dann als Gesichtspunkt der Kritik aller Selektionen und als Maß der eigenen Unwahrscheinlichkeit.“ (Luhmann 1984, S.597, S.617, S.640-646, Bendel 1993, S.45).

Zur terminologisch präzisen Abgrenzung zum Alltagsverständnis wird dieser voraussetzungsreichste Fall der Selbstbeobachtung in der vorliegenden Arbeit als rationale Selbstreflexion bezeichnet (so bereits oben S.7). Für die dominierende Frage dieses Abschnitts, wie ein System auf die Kalküle der Systeme in seiner Umwelt Rücksicht nimmt, ist damit ein weiterer Aspekt gewonnen: ein System kann die Fähigkeit entwickeln, wechselseitige Wirkungen zwischen sich und seinen relevanten Umwelten zu beobachten.

Der letzte Aspekt zur Vervollständigung der Antwort betrifft die Art der Wirkungen:

„Es geht dabei um die Frage: Wie lässt es sich denken, dass *zwei autonome Entitäten* (oder Systeme) sich *mit einander verbinden*, einander erhebliche Beiträge

zur jeweils eigenen Poiesis beibringen, aufeinander existenzbestimmend angewiesen sind, dabei aber ihre Selbstständigkeit trotzdem bewahren?“ (Clam 2001, S.228).

Es lässt sich dadurch denken, dass sich sogenannte strukturelle Kopplungen gleichsam auf einer anderen Ebene abspielen als die Systemoperationen (vgl. Binczek 1999, S.101). Diese theoretische Verbindungsfigur übernimmt LUHMANN (1990b, S.31 FN 34) von MATURANA & VARELA (1987, S.85, ohne Herv. wiedergegeben), denen es offenkundig erscheint,

„daß die Interaktionen zwischen Einheit und Milieu, solange sie rekursiv sind, für einander reziproke Perturbationen bilden. Bei diesen Interaktionen ist es so, daß die Struktur des Milieus in den autopoietischen Einheiten Strukturveränderungen nur auslöst, diese also weder determiniert noch instruiert (vorschreibt), was auch umgekehrt für das Milieu gilt. Das Ergebnis wird [...] eine Geschichte wechselseitiger Strukturveränderungen sein, also das, was wir strukturelle Kopplung nennen.“

Die Wirkungen zwischen System und Umwelt treten also in Form von Irritationen auf, die vom jeweiligen System registriert und zum Anlass genommen werden, die Anpassung eigener Strukturen zu prüfen (Luhmann 1990b, S.30). Dabei kombiniert der Begriff die grundsätzliche Irritabilität des Systems mit einer Indifferenz gegen alles, was nicht über strukturelle Kopplungen „auf dem Bildschirm des Systems als Irritation [...] erscheint.“ (Luhmann 1990b, S.165). Die Vorsortierung der Umwelteindrücke ermöglicht dem System, die potentiell überkomplexe Umwelt nicht komplett rekonstruieren, sondern für weiterführende Operationen nur gekoppelte Ausschnitte aufnehmen zu müssen, damit sinnstrukturierte Eigenkomplexität aufzubauen und in einer Selbstbeschreibung festzuhalten, wie es zukünftig mit den kanalisierten Irritationen umgeht (Luhmann 1997, S.107).

Aufgrund der strukturellen Kopplung ist die Selbstbeschreibung eines Systems folglich keine rein intern erzeugte Imagination, denn obwohl Freiheit hinsichtlich der operativen Verarbeitung der Irritationen aus den Umweltausschnitten besteht, kann das System nicht über die Anzahl der strukturellen Kopplungen und/oder die darüber verbundenen Systeme seiner Umwelt entscheiden: „Das passiert – oder eben nicht. Jene ‚Freiheit‘ betrifft dann alles, was *dank* der strukturellen Kopplung möglich wird, nicht die strukturelle Kopplung *als solche*“ (Corsi 2001, S.255).

Damit ist der letzte Aspekt erläutert, wie ein System in hochselektiver Weise Rücksicht auf die Kalküle anderer Systeme in seiner Umwelt nimmt: sie sind strukturell gekoppelt. Das heißt einerseits, dass ständig Irritationen aus der Umwelt auf das System einwirken, denn

strukturelle Kopplungen sind aufgrund ihrer Gleichzeitigkeit zu den Operationen des Systems für kausale Einwirkungsversuche durch das System unzugänglich. Trotzdem sie gleichsam nicht abschaltbar sind, führen die Irritationen allerdings nicht zu determinierten Zuständen im irritierten System, da sie entsprechend dessen eigener abgeschlossener Operationslogik erst weiterverarbeitet werden müssen (Luhmann 2006, S.401).

Diese Kombination von Geschlossenheit und Umweltoffenheit macht das System hinsichtlich seiner Tiefenstruktur der Selbststeuerung unabhängig, jedoch für Informationen, aus denen es Bedeutung, mithin die eigene Sinnhaftigkeit, aber vor allem eine Unterbrechung reiner Selbstbezüglichkeit, ableitet, zugänglich (Willke 1991, S.48). Die strukturelle Kopplung ist folglich nicht als Leistungs-, sondern als Konstitutionszusammenhang zu werten und damit immer genauso zu elaborieren wie die operationale Geschlossenheit. Das spiegelt sich auch in den gleichgewichtigen Leitfragen wider, die LUHMANN (1988, S.239) für theoretische Untersuchungen autopoietischer Systeme formuliert: „Welche (autopoietischen) Operationen schließen ein System? Und weiter: welche Form struktureller Kopplung nimmt, wenn solche Schließung entsteht, der Zusammenhang von System und Umwelt an.“

Zur abschließenden Zusammenfassung des Kapitels soll die terminologische Unterscheidung von autoreferentiellen und autopoietischen Systemen hervorgehoben werden. Selbstreferentielle Systeme haben, wenn sie als autoreferentielle Systeme konzipiert werden, nicht die Fähigkeit, andere als bereits in eigenen Strukturen vorgesehene Elemente zu produzieren. Der Kontakt mit Systemen der Umwelt ist ausgeschlossen (Bailey 1997, S.86-87); der selbstreferentielle Zirkel operiert gleichsam nichtssagend im bereits zitierten „luftleeren Raum“ (Haller 2003, S.433). Für die je aktuelle Beschreibung vielfältig-veränderlicher, sozialer Systeme muss der tautologische Kreislauf jedoch unterbrochen und stetig mit Informationen seiner relevanten Umwelten angereichert werden. Dieses leistet das Konzept des autopoietischen Systems mit der postulierten Fähigkeit, auf Irritationen der Umwelt zu reagieren, sofern diese kompatibel zur Fortsetzung der autopoietischen Operationen sind (Luhmann 1990b, S.564-565): „Autopoietische Systeme [operieren] nach eigener Maßgabe, [...] aber in einem bestimmten Milieu, von dem sie zugleich abhängig sind. Sie sind autonom, aber nicht autark“ (Schuldt 2006, S.25, Anm. d. Verf.). Diese spezielle Autonomieform postuliert also, dass Irritationen aus dem Umweltkontakt durch das System eigenständig Sinn zugeordnet wird, und verbindet damit – durchaus paradox anmutend – selbstreferentielle Geschlossenheit mit einer Umweltoffenheit bezüglich kommunikativer Elemente anderer



Systeme. Die Zirkularität der autopoietischen Prozesse bleibt dabei erhalten. Sie wird aber durch strukturelle Kopplung unterbrochen und durch rationale Selbstreflexion konditioniert.

## 2.3 ORGANISATION ALS SOZIALES SYSTEM

Die theoretische Untersuchung von Organisationen überspannt das gesamte Schaffen LUHMANNs. Während die erste monographische Publikation (1964) dazu von der Frage nach sozialen Koordinationsmechanismen in formalen Organisationen motiviert wird, überträgt ein posthum erschienenes Manuskript (2006) die zwischenzeitlich ausgearbeitete und an verschiedenen Phänomenen erprobte autopoietische Grundidee auf die Organisation (vgl. Kneer 2001, S.409). Deren offensichtliche Prägung der modernen Gesellschaft (vgl. Gerecke 1998, S.93, Baecker 1993, S.13) resultiert aus der funktionalen Differenzierung. Denn diese verdrängt den traditionellen Mechanismus zur Inklusion von Personen: die Familienherkunft.

Diese war „für die Inklusion in die Gesellschaft entscheidend. [...] Damit war zugleich ethisch-ökonomisch-politisch geregelt, was vom Einzelnen zu erwarten war. [...] Diese Ordnung hat sich im Übergang zur modernen Gesellschaft [...] aufgelöst. Jetzt wird die Inklusion von Personen über die Funktionssysteme geregelt.“ (Luhmann 1994a, S.192, vgl. Sonderfall Familienbetrieb: Simon 1999).

Dabei sind gesellschaftliche Funktionssysteme prinzipiell offen zugänglich für alle psychischen Systeme, wodurch ein Überschuss an Anschlussmöglichkeiten für kommunikative Prozesse produziert wird. Diese Unbestimmtheit wird zwar durch Sinnstrukturen und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien derart eingeschränkt, dass das für soziale Systeme erforderliche Komplexitätsniveau entsteht (siehe Kapitel 2.2.2 Autopoiese, Sinn und Kommunikationssysteme, S.39ff.), jedoch muss noch verbindlich über die Anschlussfähigkeit konkreter Kommunikationen anhand des zweiwertigen Präferenzcodes mittels zugeordneter Programme entschieden werden (siehe oben S.49). Die Fähigkeit zur Fixierung von Entscheidungen spricht LUHMANN (2006, S.416) Organisationen zu. Diese werden also als Träger der Programme betrachtet. Sie entscheiden – mit nachhaltig organisierender Funktion – zwischen positivem und negativem Codewert bezüglich konkreter Kommunikationen und regulieren dadurch die gesellschaftliche Inklusion bzw. Exklusion psychischer Systeme.

Darüber hinaus drückt sich die Komplementarität von Organisation und funktionaler Differenzierung durch drei Funktionen organisierter sozialer Systeme bei der strukturellen

Kopplung gesellschaftlicher Subsysteme aus. Bevor diese Funktionen ausgearbeitet werden, soll zunächst eine weniger komplexe Verknüpfung zwischen den Funktionssystemen abgeschieden werden, die als Leistungsverflechtung thematisiert wird.

Sie wird in Form von Austauschbeziehungen zwischen den Subsystemen sichtbar, wodurch deren autonome Funktionserfüllung Konsequenzen für die Operationen anderer Subsysteme hat, wie LUHMANN (1990b, S.355-356) für die Leistungen der Wissenschaft ausführt:

„So kann es die Wirtschaft von ihrer Eigenlogik her kaum vermeiden, Forschungsleistungen in Produktion umzusetzen, wenn sich dies wirtschaftlich machen lässt; die Konkurrenz zwingt dazu. [...] Und auch die Politik hängt mit ihren Wirtschaftsförderprogrammen und vor allem in der Waffentechnik von der Wissenschaft so ab, daß sie nolens volens mitgezogen wird, wenn sich neue technologische Möglichkeiten abzeichnen.“

Bei einer Störung dieser Leistungsverflechtung wäre auch die Durchführbarkeit der Operationen des empfangenen Systems gestört. Vorsorglich sei darauf hingewiesen, dass eine Leistungsverflechtung nicht die Autonomie der Subsysteme beeinträchtigt. Sie ist vielmehr eine weitere Bedingung der Möglichkeit operationaler Geschlossenheit in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In diesem Sinne wird auch die Funktion der Organisationen konzipiert: Leistungsaustausch ist ohne sie nicht möglich, da dem wechselseitigen Leistungsbedarf und der entsprechenden Leistungsbereitschaft der Funktionssysteme nur Organisationen Ausdruck verleihen können (Lieckweg 2001, S.272-274).

Trotzdem die Leistungsverflechtung also eine durchaus vitale Funktion erfüllt, ist die wechselseitige Problemüberwälzung im Vergleich mit der strukturellen Kopplung gering (Luhmann 2006, S.396). Denn letztere bezeichnet einen konstitutiven und die autopoietischen Prozesse *beeinflussenden* Zusammenhang (siehe oben S.55) und wäre in der notwendigen

„Differenziertheit kaum möglich, wenn es nicht Organisationen gäbe, die Informationen raffen und Kommunikationen bündeln können und so dafür sorgen können, dass die durch strukturelle Kopplungen erzeugte Dauerirritation der Funktionssysteme in anschlussfähige Kommunikation umgesetzt wird.“ (ders., S.400).

Durch die Integration von Funktionsperspektiven (vgl. Heidenreich 2003, S.41) können also strukturelle Kopplungen „über“ Organisationen stattfinden. Diese allgemeine, von LUHMANN nicht weiter verfeinerte Aussage spaltet LIECKWEG (2001, S.274-281) in drei Funktionen auf.

### **1. Organisation als Voraussetzung struktureller Kopplung**

Diese Kategorie kapselt die grundsätzliche Funktion nahezu aller Organisationen: Irritationen sind in anschlussfähige Kommunikationen umzusetzen. Die Organisation wird als tragende Struktur verstanden, die vor dem Hintergrund veränderlicher Umwelten stabile Beziehungen zwischen Funktionssystemen ermöglicht.

### **2. Organisation als Vermittler struktureller Kopplung**

Unter dieser Kategorie werden Organisationen geführt, welche die strukturelle Kopplung nicht tragen, sondern andere Organisationen dabei unterstützen, diese zu tragen. Sie konzentrieren ihre Operationen folglich nur auf die Umsetzung. Z. B. helfen Anwaltskanzleien beim Zustandekommen von Verträgen, wodurch andere Organisationen die strukturelle Kopplung von Wirtschaft und Recht tragen können.

### **3. Organisation als strukturelle Kopplung**

Dieser voraussetzungsvollen Kategorie gehören nur wenige Organisationen an, denn diese sollen kein „Zwischen“ den gekoppelten Systemen sein, sondern von beiden gleichermaßen, aber auf je eigene Weise in Anspruch genommen werden. Die Organisation ist selbst also die strukturelle Kopplung und löst das Problem beider Systeme, eine stabile Beziehung zueinander zuverlässig zu unterhalten.

Die Universität wird als Beispielorganisation für die letzte Kategorie angeführt, denn sie koppelt die Wissenschaft und das Erziehungssystem in ihrer auf die Einheit von Forschung und Lehre ausgerichteten Sinnstruktur. So kann sich das Erziehungssystem darauf verlassen, dass die Wissenschaft Lerninhalte liefert und die Wissenschaft kann von einem stabilen Zufluss notwendigen „Nachwuchses“ ausgehen (Lieckweg 2001, S.276).

Bevor die Universität im nächsten Kapitel detaillierter als Organisation beschrieben wird, soll hier zunächst nachvollzogen werden, wie sich ein organisiertes soziales System mit der Grundoperation Kommunikation autopoietisch selbst erzeugt. Dafür ist die Operationslogik zu beschreiben, weshalb hier von spezifischen Organisationsleistungen abstrahiert wird.

Vorab ist zu betonen, dass LUHMANN (1994c, S.404) die Kritik von CYERT & MARCH (1963) an überzogenen Ansprüchen an die – traditionelle – Rationalität formaler Organisationsgestaltung aufnimmt und nicht im Sinne klassisch-analytischer Organisationstheorie optimale Zweck-Mittel-Relationen erforscht, sondern die „begrenzten Fähigkeiten des Menschen zu rationalem Verhalten, von seiner begrenzten Lust dazu ganz zu schweigen,“ von Anfang an

annimmt und die Koordination faktischer Kommunikation fokussiert (Luhmann 1964, S.33). Zielorientierungen sowie instrumentelle Mensch-Maschine-Relationen werden dabei zu Derivaten (Martens 2000, S.273, vgl. Peinl, Lohr & Jornitz 2005, S.14-17).

### 2.3.1 ZEIT UND ENTSCHEIDEN

Zur Annäherung an den Entscheidungsbegriff der Theorie sozialer Systeme soll zunächst gestreift werden, wie die für Prozesse notwendige temporale Komponente konstruiert wird. Dazu ist in Erinnerung zu rufen, dass das soziale System Organisation neben Interaktions- und Funktionssystemen (siehe oben S.44) als autopoietischer Zusammenhang konzipiert ist, dessen basale Einheit ein Kommunikations*sereignis* ist. Da die Theorie sozialer Systeme von der grundsätzlichen Vermutung der Diskontinuität kommunikativer Prozesse in einer komplexen Umwelt ausgeht, wurde mit der Sinnstruktur ein kompensierender Mechanismus eingeführt, der immer neue, aneinander anschließende Kommunikationen provoziert. Diese Prozesshaftigkeit reduziert die Umweltkomplexität und macht sie sequentiell behandelbar. Denn das System gewinnt dadurch die Möglichkeit, nicht alle relevanten Elemente gleichzeitig miteinander verknüpfen zu müssen, sondern die Komplexität zu temporalisieren (Luhmann 1981a, S.394, vgl. Schuldt 2006, S.28).

Für ein Interaktionssystem wird dieses zeitlimitierte Verfahren unmittelbar evident, da es ein notwendig sequentiell geordnetes Operieren voraussetzt. Allerdings findet in diesem Systemtyp eine Kommunikation statt, auf deren Inhalte nach Beendigung des Systems schwer zurückgegriffen werden kann. Eine Organisation hingegen überdauert die zeitliche Limitierung einzelner Interaktionssysteme, kann deren Anfang und Ende beobachten und die erzeugten Inhalte später wieder zur Verfügung stellen. Dabei ist es Organisationen auch möglich, parallel ablaufende Interaktionssysteme so zu koordinieren, dass sie einen gegenseitigen Bezug berücksichtigen und somit quasi als Sequenz von Folgehandlungen operieren (Luhmann 1990b, S.336-337 und S.672-673, Luhmann 2006, S.388).

Organisationen sind also auch hinsichtlich der temporalen Komponente der Theorie sozialer Systeme unentbehrlich. Und auch vice versa wird der Begriff der Entscheidung insofern auf die Zeitdimension bezogen, als dass er einen Zeitablauf voraussetzt, der kontinuierlich

„die Unterscheidung von Vergangenheit und Zukunft in eine andere, eine neue Gegenwart überführt. Nur mit einer groben Vereinfachung kann man dies als Bewegung oder als Prozess begreifen. Tatsächlich geht es darum, dass jede

Gegenwart mit dem Problem einer Neubeschreibung ihrer Vergangenheit und mit dem Problem einer Neuprojektion ihrer Zukunft belastet ist.“ (ders., S.140).

Diese Probleme werden in spezieller Form in jeder Entscheidung reaktualisiert, denn eine Entscheidung muss die für sie relevante Vergangenheit (Probleme, Ressourcen, Alternativen) als Aspekte ihrer Gegenwart identifizieren und sie muss einen Unterschied in die Zukunft projizieren. Eine Entscheidung wird nämlich nur dann als solche begriffen, wenn sie einen anderen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft konstruiert als ohnehin gegeben.

Eine Organisation grenzt sich nun von ihrer Umwelt ab, indem sie Entscheidungen autopoietisch kommuniziert: durch die selektive Verknüpfung von Entscheidungen wird ein sinnhafter Zusammenhang spezifischer, aneinander anschließender Kommunikationen operational geschlossen. Dabei sind in Raum und Zeit überspannenden Zusammenhängen auch die abgelehnten Entscheidungsmöglichkeiten mitzukommunizieren, damit der Unterschied, den die Entscheidung macht, aus der Distanz rekonstruiert werden kann. Die ebenso auf dieser Ebene zweiter Ordnung mitkommunizierten Informationen, an welcher Stelle in der durch spezifische Machtverteilung, Kultur und strategische Orientierung geprägten Organisation entschieden wurde, stellen eine Adresse für Anschlusskommunikationen zur Verfügung. Auf diese Adresse können sich nachfolgende Entscheidungen im autopoietischen Modus beziehen. Entsprechend können alle anderen Kriterien, die sonst die Organisation charakterisieren (z. B. Ziele, Mitglieder, Hierarchien), als sekundäres Resultat des primären Operierens mit Entscheidungen angesehen werden (Luhmann 2006, S.61-64, vgl. Baecker 2003b, S.145).

Als Zwischenfazit ist die Organisation als der Systemtyp zu beschreiben, der Anschlusskommunikationen erwartbar machen und koordinieren kann, denn eine Organisation kann

„jene Einflußprozesse [spezifizieren], die in einer Gesellschaft nur diffus vorkommen. In der Gesellschaft stehen nur [symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien] zur Verfügung, um Einfluß darauf zu nehmen, wie andere wahrnehmen und handeln. Diese Medien legen jedoch nicht fest, was anschließend passiert [...]. Ganz anders in Organisationen. Hier kommt es zu Entscheidungen. Die Spezifizierung eines Einflußprozesses ist [...] eine Engführung, eine Auszeichnung von Adressen, Inhalten, Bedingungen und Anschlußmöglichkeiten. Das macht die Entscheidung zu einer [Kommunikation], auf die hin nicht Beliebiges, sondern ganz Bestimmtes geschehen kann.“ (Baecker 2003a, S.33-34, Anm. d. Verf.).

Die Operation mit Entscheidungen ermöglicht es der Organisation, sich effektiver von ihrer Einbettung im Unbestimmten (siehe oben S.39) zu distanzieren als andere soziale Systeme. Denn jede Entscheidung stellt, sobald sie die Ungewissheit ihrer eigenen Entscheidungssituation bewältigt hat, ein Ergebnis für Anschlussentscheidungen zur Verfügung. Diese sichere Struktur ermöglicht es, dass Zweitere nur ihre je eigene Ungewissheit berücksichtigen müssen (Baecker 2003a, S.34-35, siehe auch unten S.68).

An dieser Stelle bleibt zu betonen, dass die fortgesetzte Ungewissheit der Umwelt – paradox anmutend – die wichtigste Ressource für die Organisation ist. Die Organisation würde sonst alle Ungewissheit absorbieren, sich komplett selbst festlegen, nichts mehr zu entscheiden haben und mangels Tätigkeit aufhören zu existieren. Da der Dauerzustand der Umwelt-ungewissheit vorausgesetzt werden kann, ist eine Entscheidung vielmehr als nicht verbrauchende Unsicherheitsabsorption zu interpretieren, welche die aktuelle Ungewissheit auf ein anderes Niveau transformiert. Diese ständige Reproduktion von Entscheidungsbedarf durch Entscheidungen sichert der Organisation gleichsam eine innere Unruhe: durch diese Selbstversorgung mit Irritationen kann das System nicht abschalten – es sei denn durch die Entscheidung zur eigenen Auflösung – und provoziert ständig neue Interaktionssysteme, deren Ende es wiederum „überlebt“ (Luhmann 2006, S.47, S.69-71 und S.186).

Diese temporale Stabilität basiert offensichtlich nicht auf der Statik des Organisationsaufbaus, sondern auf der Dynamik der Entscheidungsprozesse. Entsprechend sind auch Steuerungseingriffe eines Managements als adaptive Routine zu verstehen. Es kann nicht von vorne herein über optimale Zweck-Mittel-Routinen entschieden werden, sondern es muss gelernt werden, „mit Unsicherheiten sicherer zu leben.“ (Luhmann 1992b, S.110).

Die Anforderungen an rationales Entscheiden erhöhen sich entsprechend, wie JAPP (1994, S.132) präzise und als Überleitung zum nächsten Abschnitt passend ausführt:

Es handelt „sich in all diesen Fällen um ein Umkippen von *sicheren* Erwartungen, Entscheidungen und Wirkungen in ihr *unsicheres* Gegenteil. Wenn Entscheidungsfolgen erst einmal nicht daran gehindert werden können, auf die Voraussetzungen der Entscheidungen zurückzuschlagen, dann geraten diese in den Treibsand von Rekursivität. [...] Die Rekursivität des Entscheidungsprozesses – ausgelöst durch die Internalisierung unsicherer Entscheidungsfolgen und *manifeste* Nebenfolgen – transportiert das Entscheiden in den Modus der Unsicherheit gegenwärtiger Zukünfte und zukünftiger Gegenwart [...]. Rational können Entscheidungen dann

nur noch in dem Maße sein, wie sie sich ihrer Riskanz stellen, also auf die Konstruktion stabiler Latenzen verzichten.“

Damit ist die Umstellung des Rationalitätsbegriffs (siehe oben S.54) auch auf Organisationen bezogen. Wie Interventionen zur Steuerung von Organisationen vor diesem Hintergrund theoretisch konzipiert werden, wird im nächsten Abschnitt behandelt.

### 2.3.2 EVOLUTION, FÜHRUNG UND ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN

LUHMANN war zeitlebens skeptisch hinsichtlich der traditionellen Vorstellung einer Steuerung als handlungstheoretisch konzipierte, intentionale Beeinflussung eines Systems. Das bezieht sich gleichermaßen auf Steuerungsversuche von außerhalb wie auch innerhalb des Systems.

Das autopoietische Grundkonzept widerspricht einer externen Steuerung in zweierlei Hinsicht. Aufgrund der operationalen Geschlossenheit können Systeme einerseits nicht über ihre Grenzen hinaus operieren. Andererseits werden die Kommunikationen, die über die strukturelle Kopplung ausgetauscht werden, explizit als Irritationen bezeichnet und damit als mit der Operationslogik des empfangenden Systems noch weiterzuverarbeitend deklariert. Mit einer grundlegenden Diktion kann der autopoietische Reproduktionsmechanismus sozialer Systeme als invariantes Prinzip bezeichnet werden: er wird fortgesetzt oder nicht. Wenn er fortgesetzt wird, kann er durch die Bedingungen seiner Möglichkeit nicht kontrolliert werden und hat deshalb für die externe Konzeption von Steuerungsmaßnahmen wenig Erklärungswert (Luhmann 1994a, S.191, Luhmann 2006, S.400). Das resultiert vor allem aus den stark begrenzten Vorhersagemöglichkeiten, wie BAECKER (2001, S.61) in Anlehnung an FOERSTER (1997, S.47) betont: “System means nonlinear recursion and that is equal to unpredictability.“

Auch von innen kann sich das System selbst nicht prognostizieren und gibt daher seiner Gegenwart einen Orientierungsvorrang vor der ungewissen Zukunft. Es operiert folglich hauptsächlich mit seiner sich aktuell bewährenden Sinnstruktur und ist durch intentional abweichende Kommunikation nicht determinierbar. Selbst wenn eine interne Steuerungsmaßnahme ein bestimmtes Systemelement verändert, wird dieser Eingriff beobachtet und das System reagiert in seinen weiteren Operationen entsprechend dem jeweiligen Präferenzcode darauf. Das kann auch zum Ausschluss des veränderten Systemelements (landläufiges Ignorieren oder Vergessen) führen. Eine entsprechend zurückhaltende Theorie der internen Steuerung muss also nicht nur untersuchen, wie Systemelemente zu verändern sind, sondern

auch, was passiert, wenn Steuerungsmaßnahmen eingeleitet oder schon nur die Absicht dazu offenkundig werden (Luhmann 1992b, S.109, Luhmann 2006, S.249 und S.401).

In beiden Fällen, externer sowie interner Steuerung, ist also insgesamt nur von Auslöse- statt Durchgriffskausalität und daran anschließender Selbstkonditionierung des Systems auszugehen (vgl. Bendel 1993, S.133-134). Um die mit dem traditionellen Steuerungs begriff mit-schwingende Konnotation der Kontrollillusion im Folgenden auszuschließen, soll der Begriff der Selbstorganisation die Einflussversuche auf die Systementwicklung bezeichnen.

Bevor dieser Begriff weiter ausgeführt wird, sind die Schritte einer unbeeinflussten Systementwicklung kurz zu differenzieren. Diese behandelt LUHMANN (2006, S.351) unter dem Begriff der Evolution, den er präzise und knapp in das Theoriedesign einordnet: „Autopoiesis bedeutet Evolution ohne Führung durch Anpassungsverbesserungen.“

Dabei wird die unbeeinflusste Evolution autopoietischer Sinnstrukturen durch das nicht koordinierte Zusammenwirken dreier Schritte operationalisiert: es müssen Variationen der Systemelemente vorkommen, die einem Selektionsprozess unterworfen werden. Die Resultate können dann im System restabilisiert werden. Diese Schritte sind derart voneinander getrennt, dass ihr Zusammenwirken weder vorausgesehen noch geplant werden kann, sondern als Zufall zu behandeln ist. Diese Negation jedes systemischen Zusammenhangs konsolidiert die folgenden drei Schritte zur Evolutionstheorie (Luhmann 1997, S.426-428, Luhmann 2006, S.351, vgl. Kuchler 2003, S.27-32, vgl. Blaschke & Schoeneborn 2006, S.116):

### **1. Variation**

Der erste Schritt tritt auf der Ebene der Systemelemente auf, wenn eine Kommunikation abweichend von der aktuellen Sinnstruktur reproduziert wird. Wenn z. B. ein reibungsloser Anschluss verhindert ist (ein einfaches „Nein“ genügt) oder völlig neue kommunikative Ereignisse auftreten, die das System überraschen, liegt eine Variation vor. Dabei treten Variationen durch die Komplexität der Sprache massenweise auf (Bagatelldarakter) und bleiben häufig folgenlos: das System entlastet sich durch Vergessen.

### **2. Selektion**

Variationen können aber auch zum Anlass einer positiven Selektion werden, die als zweiter Schritt auf der Ebene der Strukturen auftritt. Eine zur bestehenden Sinnstruktur konsistente Variation wird seligiert, indem ihr ein temporärer Struktur-



bildungswert zugemessen wird. Dadurch steht sie für weitere Operationen als Referenz zur Verfügung. Falls diese von späteren Kommunikationen aufgenommen wird, ist im nächsten Schritt ihre langfristige Integrationsfähigkeit zu beurteilen.

### **3. Restabilisierung**

Dieser Schritt testet auf der Ebene des Systems die Stabilisierbarkeit der seligierten Variation, denn deren Strukturänderung kann zu strukturellen Inkompatibilitäten mit den operativen Strukturen führen, welche die Einheit des Systems ausmachen. Im entsprechenden Kompatibilitätstest reflektiert sich das System als Einheit, die sich in einer Umwelt reproduziert, und überprüft die Neuerungen auf ihre Umweltadäquatheit. Sichern die Strukturen die Autopoiese, so sind sie stabilisierungsfähig.

Der dritte Schritt eröffnet also eine evolutionäre Perspektive auf die in der vorliegenden Untersuchung fokussierte rationale Selbstreflexion. Er wird, im Unterschied zu traditionellen, auf natürlicher Selektion DARWINSCHER Logik basierenden Evolutionstheorien, nötig, da LUHMANN (1997, S.427) auf Co-Evolution strukturell gekoppelter operational geschlossener Systeme umstellen muss. Es kann daher nicht auf einen Selektionsmechanismus in der Umwelt zurückgegriffen werden, Stabilität muss vielmehr von den sozialen Systemen selbst ausgehen. Deren Trennung durch die operationale Geschlossenheit ermöglicht die je eigene Stabilisierung, da sich Operationen nur noch auf systemspezifische Problemlagen beziehen. Dabei ermöglicht der evolutionäre Schritt der Restabilisierung eine stetige Ausbalancierung gegenüber den relevanten Umwelten durch Selbstkonditionierung.

Organisationen nutzen für die Selbstbeobachtung im dritten Evolutionsschritt typischerweise ein Netzwerk von Kennziffern (z. B. Kostenrechnung), mit dessen Hilfe evolutionäre Strukturveränderungen beobachtet werden können. Allerdings fügt LUHMANN (2006, S.355) diesem Hinweis einschränkend hinzu, dass dabei nicht selten die Erfahrung gemacht wird, dass die Informationen mit erheblicher Verspätung – zu spät für Reaktionen – eintreffen. Deshalb ist auch zur Lösung von bisweilen akuten Problemlagen auf Evolution kein Verlass:

„Gegeben die Zeithorizonte, in denen Probleme sich entfalten, ist Evolution viel zu langsam, obwohl sie auch Strukturbrüche mit rasch eintretenden Folgen erzeugen kann. Überhaupt ist Evolution kein linearer Prozess und erst recht kein Prozess, der ein gutes Ende, einen überlegenen Zustand in Aussicht stellt. Auch der Niedergang von Organisationen erfolgt in der Form von Evolution.“ Luhmann (2006, S.347).

Da eine Organisation auf die Ungewissheit ihrer Umwelt mit fortgesetztem Entscheiden reagiert (siehe oben S.62), muss sie immer leistungsfähigere, an die evolutionäre Komplexität der relevanten Umwelten angepasste, Entscheidungsstrukturen ausdifferenzieren. Bei fortschreitender autopoietischer Reproduktion reagieren Organisationen daher typischerweise mit einer vertikalen Differenzierung ihrer Entscheidungsprozesse. Es kommt zur Ausbildung von Leitungsstrukturen, welche den Grad der Einflusschancen auf Entscheidungsvorgänge respezifizieren. Der Führung kommt dabei eine Sonderstellung zu: sie muss Festlegungen darüber kommunizieren, wie zu kommunizieren ist, damit die Organisation nicht „irgendwie“ emergiert (Tacke 1999, S.59, Luhmann 2006, S.416, vgl. Paetow 2004, S.77 und S.81).

Vor dem Hintergrund der autopoietischen Operationsweise der Organisation ist diese Formulierung jedoch ohne deterministischen Anspruch zu interpretieren, denn auch die interne Führung kann, wie bereits erwähnt, die Selbstorganisation des Systems nur irritieren. Eine Ursache-Wirkungs-Mentalität ist daher zu überwinden, also z. B. eine Vorstellung wie:

„Ich bin der Manager und dort ist die Trivialmaschine. Da muß ich andere Inputs machen, dann kommen andere Outputs raus. Und ich selbst sitze außerhalb der Trivialmaschine. Ich bin oben, und die sind unten.“ (Luhmann 1992b, S.107).

Dass die Führung intentional auf zukünftige Kommunikationsereignisse vorgreifen kann, wird in der Theorie sozialer Systeme zwar nicht bestritten. Aber sie kann nicht determinieren, in welchen konkreten Zustand die Organisation de facto gerät. Insofern unterliegt die Kommunikation von Führungsentscheidungen auch der dreistelligen Evolutionskonzeption: als Variationen sind sie der selektiven Beobachtung ausgesetzt und bringen schon als „gute Absichten [...] das System auf einen nicht vorgesehenen Kurs.“ (Luhmann 1997, S.429).

Diese Einbettung des Führungsbegriffs in die Evolutionskonzeption verhindert die Ausarbeitung generalisierbarer Management*techniken* zur Beeinflussung der Systementwicklung, denn jede Organisation hat eine andere, selbst erzeugte, Ausgangslage für die weitere Evolution, und Techniken im Sinne funktionierender Vereinfachungen könnten nur wirken, wenn Kausalfaktoren isoliert werden könnten. Da diese weder im notwendigen Umfang identifiziert noch andere Ursachen (Störungen) oder Wirkungen (Nebenfolgen) einer *technischen* Intervention in das Sinnsystem Organisation ausgeschlossen werden können, ist die Führungsfunktion eher als stetige Reflexion der organisationalen Sinnstruktur zu konzipieren. Die Führung konstruiert dafür ein Selbstbild der Organisation in Abgrenzung zu den relevanten Umwelten und beobachtet damit in Anschlusskommunikationen, ob und wie die

organisationseigene Komplexität ein Weiteroperieren unter gegebenen Umweltbedingungen ermöglicht. Dafür werden Instrumente ausgebildet, welche die Gelegenheiten, die die Umwelt bietet, als Anforderungen oder Chancen respezifizieren und ihnen damit Strukturbildungswert geben. Im Kontext dieser managementbeeinflussten Strukturevolution nimmt die rationale Selbstreflexion (siehe oben S.54) ihren wichtigsten Platz ein: sie erleichtert die Bedingungen für die Restabilisierung innovativer Resultate (Paetow 2004, S.77 und S.112, Luhmann 2006, S.306 und S.314, vgl. Schreiber 2001, S.75-76 unter Bezug auf Baecker 1999, S.32).

Die Instrumente, welche als Basis für die Reflexion der Organisation ausgebildet werden, bezeichnet LUHMANN (2006, S.9) als Entscheidungsprämissen. Sie werden dadurch generiert, dass bestimmte Entscheidungen so fixiert werden, dass sie einerseits gleichsam fest im Organisationsgedächtnis verankert und andererseits nachhaltig bindend für weitere „normale“ Entscheidungen sind. Der Begriff Prämisse deutet darauf hin, dass es sich um Festlegungen handelt, die hinsichtlich ihrer Adäquatheit nicht mehr überprüft werden. Eine konkrete Entscheidung muss folglich nur noch prüfen, ob die Prämisse für sie relevant ist und kann sich dann mit Entscheidungskosten senkender, weil Komplexität reduzierender Wirkung an ihr orientieren. Diese Formulierung deutet eine asymmetrische Wechselbeziehung an, denn

- einerseits können aus Entscheidungsprämissen keine konkreten Entscheidungen logisch deduktiv abgeleitet werden, aber
- andererseits müssen konkrete Entscheidungen konform mit den Entscheidungsprämissen sein (vgl. Paetow 2004, S.34-35, Luhmann 2006, S.86 und S.222-227).

Durch diese lockere Kopplung muss die Führung nicht alle zukünftigen Entscheidungssituationen vorhersehen, sondern nur grobe Regularien schaffen, mit denen sie bei konkreten Entscheidungen orientieren und disziplinieren kann. Durch die Horizontbegrenzung wird die Willkür der autopoietischen Entscheidungszusammenhänge zusätzlich reduziert: Entscheidungen legen Prämissen für eine noch unbestimmte Vielzahl anderer Entscheidungen fest, wodurch deren Reichweite „durch Einschränkung ausgedehnt“ wird, wie LUHMANN (2006, S.223, ohne Herv. wiedergegeben) gewohnt paradox anmutend ausführt.

Dadurch gewinnen Organisationen im Gegensatz zu Interaktionssystemen (siehe oben S.60) die Möglichkeit, simultanes Operieren zu koordinieren (Luhmann 2006, S.237-238):

Simultanen Entscheidungen fehlt zwar die „Möglichkeit, einander wechselseitig zu kontrollieren. Es gibt nicht nur Vorgänge, die man kennen, und Nachfolger, die man beeinflussen kann, sondern massenhaft gleichzeitige Vorfälle, für die *beides nicht gilt*. [...] Im Ganzen aber wird durch Setzung der Entscheidungsprämissen und ihre

laufende Justierung ein Rahmen gesetzt, in dem eine Organisation ihre Welt konstruieren [...] und immer neu Unsicherheit in Sicherheit transformieren kann.“

Die Komplexität muss dann nur zu einem gewissen Grad temporalisiert (siehe oben S.60) werden, da die Koordination gleichzeitiger Entscheidungen durch Entscheidungsprämissen gewährleistet ist. Die Organisation gewinnt an Geschwindigkeit bzw. genauer: das eigene Tempo, mit dem Entscheidungen abgearbeitet werden, etabliert sich je nach konkreter Ausgestaltung der verschiedenen Typen von Entscheidungsprämissen. Allerdings kann die Führung dafür, anders als von der Institutionentheorie postuliert, keine Muster aus der Umwelt in die operational geschlossene Organisation hineinkopieren: „Es geht nicht um Übernahme, es geht um Imagination.“ (Luhmann 2006, S.78).

### 2.3.3 TYPEN VON ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN

Im Grunde können fünf Typen von Entscheidungsprämissen unterschieden werden, die zu Selbstreflexionszwecken einsetzbar sind. Dabei sollen zwei Typen von vorneherein abgeschieden werden, da sie einerseits basaler und andererseits unentscheidbarer Natur sind.

#### 1. Vorgängige Entscheidungen

Anstehende Entscheidungen können frühere Entscheidungen als Referenzpunkt ungeprüft nutzen. Allerdings können diese häufig aufgrund minderwertiger Dokumentationsqualität nicht als spätere Legitimationsgrundlage dienen, wenn die Konformität der aktuellen Entscheidung in Zweifel gezogen wird (Paetow 2004, S.35).

#### 2. Organisationskultur

Die unter diesen Begriff fallenden Struktursedimente (z. B. Gewohnheiten, Werte, Geschichte) der informalen Kommunikation (z. B. Klatsch) bringen zwar ein Zusammengehörigkeitsbewusstsein und moralische Anforderungen zum Ausdruck, können aber aufgrund ihrer taziten Natur weder direkt beeinflusst noch eindeutig thematisiert werden. Gleichwohl organisationspezifisch, sind sie daher unentscheidbar: der Annahme oder Ablehnung entzogen (Luhmann 2006, S.239-244).

Trotzdem hier nicht weiter betrachtet, kommt besonders dem zweiten Prämissentyp eine hohe Bedeutung zu. Denn die Organisationskultur beeinflusst, unter Orientierung an unvermeidlich inkonsistenten Werten, ob konkrete Problemlagen überhaupt in die Entscheidungsprozesse

gegeben werden, die durch die nachfolgend dargestellten Prämissentypen von der Führung vorgegeben sind. Diese Suprakonditionierung schützt die Nicht-Trivialität der Organisation.

Als entscheidbare Entscheidungsprämissen identifiziert LUHMANN (2006, S.225):

- Kommunikationswege, welche Entscheidungs-, Weisungs- und Anhörungsrechte definieren,
- Personalzuordnungen, die geeignete Kompetenzträger auf Aufgaben zuweisen, und
- Entscheidungsprogramme, welche Bedingungen für richtiges Entscheiden regulieren.

Keinem der drei Prämissentypen kommt eine primäre Bedeutung zu. Sie werden vielmehr im ständigen Wechsel genutzt, je nachdem, welche Entscheidungsprämisse für die aktuelle Entscheidung zu referieren ist. Zudem sind Entscheidungsprämissen in der Form von Selbstbeschreibungen festzuhalten, da erst die semantische Fixierung im Vergleich zur reinen Selbstbeobachtung eine übergreifende Koordination ermöglicht (Luhmann 2006, S.226 und S.417).

Die nun folgende Detailbetrachtung der drei Typen von Entscheidungsprämissen fokussiert auf den Personaleinsatz und die Entscheidungsprogramme. Die Kommunikationswege spielen durchaus eine grundlegende Rolle, allerdings sollen sie hier nur kurz gestreift werden, da deren theoretische Erklärung weitgehend mit den wirtschaftswissenschaftlichen Propädeutika zu Aufbau- und Ablauforganisation einhergeht. Denn die Kommunikationswege legen fest, welche Entscheidungen in welcher Form miteinander verknüpft werden, um die auto-poietische Reproduktion der Entscheidungen überhaupt zu ermöglichen. Vor allem sind dazu Stellen erforderlich, die als Adresse für die Kommunikation von Entscheidungen dienen. Die konkrete Stellenbeschreibung enthält dabei Details über Kompetenzen (strukturelle Dimension) und Vorgangseinbindung (prozessuale Dimension), womit formal definiert ist, an welchen inhaltlichen Vorgängen die Stellen wie zu beteiligen sind. Durch diese Organisation der Organisation werden auch die Adressen markiert, die für die Entscheidung über Entscheidungsprämissen zuständig sind (Luhmann 2006, S.305-306 und 316).

Hinsichtlich der konkreten Besetzung der Stellen mit Kompetenzträgern wird mit der Entscheidungsprämisse der Personalzuordnung entschieden. Die dabei ausdifferenzierten Mitgliedsrollen konditionieren die Befugnis oder Verpflichtung, an der Entscheidungskommunikation mitzuwirken. Sofern die Organisation die Mitgliedschaft sicherstellt, also Motive beschaffen kann, kann sie sich von individuellen Umständen psychischer Art weitgehend abkoppeln. Diese Generalisierung der Motivlagen über die Mitgliedschaft reduziert die soziale Komplexität in Organisationen, denn, so konstatiert LUHMANN (1996, S.341) unter Bezug auf BARNARD (1938, S.167-169): „subjects decide to enter the system, to

use their freedom to accept constraints, that is, to establish a 'zone of indifference' within which the organization (or the 'executive' on its behalf) can select what he wants to be done.”

Das Konstrukt der Mitgliedschaft ermöglicht so die Bündelung unvermeidlich heterogener Individualmotive und nutzt dazu die drei systemerhaltenden Fiktionen der:

- ökonomischen Nutzenkalkulation, d. h. es ist offen und der individuellen Bestimmung überlassen, welche Präferenzen das Mitglied verfolgt,
- Normbindung über Verträge, d. h. es ist offen und der individuellen Bestimmung überlassen, ob sich das Mitglied faktisch normkonform oder nur verdeckt abweichend verhält, und
- Karriereinteressen, d. h. es ist offen und der individuellen Bestimmung überlassen, wie stark das Mitglied sich um eine Karriere bemüht.

Dadurch wird die Mitgliedschaft zu einem auf sehr verschiedene Weise zusammensetzbaren und damit die Varietät psychischer Systeme berücksichtigenden Beobachtungsschema und macht das für die Organisation unzugängliche Innenleben der Individuen als zwar nicht testbare, aber komplexitätsreduzierende, Fiktion für die autopoietischen Operationen verfügbar (Luhmann 1969, Luhmann 1990b, S.673, Luhmann 2006, S.68 und S.110-111).

Besondere das letztgenannte Karriereschema scheint für das Ziel der Arbeit relevant, weshalb es hier noch einmal ausgeführt werden soll. Dieses Schema wird relevant, weil von psychischen Systemen ausgegangen wird, die einerseits flexibel sind, sich also nicht nur mit bestimmten Organisationsideen, -zielen oder -reformvorhaben identifizieren, und andererseits die zeitliche Limitierung von z. B. Projekten überdauern werden. Eine temporäre Identifikation mit bestimmten Organisationselementen besteht dann höchstens mit dem Ziel, die eigene Karriere zu fördern. In diesem Sinne ermöglicht das Karriereschema die Beobachtung eines Mitglieds hinsichtlich der Stellen, die es innegehabt hat und Aussicht hat zu bekommen. Als Erfolgsindikator fungiert das Schema insofern, als dass die Rangordnung der aufgereihten Stellen untersucht werden kann. Genauso kann es auch als Motivation dienen, da konkrete Anreiz- und Belohnungstechniken an bestimmte (zukünftige) Positionen geknüpft sind. Dabei ist allerdings die relative Perspektive des Karriereschemas zu beachten:

Ein starres Schema „ist wenig motivwirksam, da man sich an erreichte Positionen rasch gewöhnt. [...] Jede Karriere wird von der im Moment besetzten Position aus konstruiert und von dort aus eingeteilt in Vergangenheit und Zukunft [...]. In die Karriererechnung werden bereits erreichte Positionen als Leistungen eingebracht, ihre Wahrnehmung wird wie ein Verdient behandelt, das Ansprüche auf Berücksichtigung rechtfertigt, zumindest kommunikel macht.“ (Luhmann 2006, S.298)

Insofern ist die Karriere das Schema, welches zur Partialintegration, also teilweisen wechselseitigen Beschränkung von psychischen Systemen und Organisationen, beiträgt. Die Struktur der Karriere wirkt sich einerseits stark auf die in der Organisation genutzte Fiktion über das betreffende Mitglied aus, andererseits unterstützt das Schema eine Zuordnung von Mitgliedern auf Stellen und damit zugleich die Verteilung von Motivation. Allerdings beeinflusst das Karriereschema auch die Beobachtung anderer Prämissen durch das Mitglied selbst: sie können zwar primär als sachlich richtig angesehen werden, sekundär jedoch mit negativem Karrierewert verbunden sein. Die Rationalität der zur Selbstreflexion genutzten Prämissen kann dadurch deformiert werden (ders., S.102, S.106 und S.297-301).

Nachdem nun die Entscheidungsprämisse der Personalzuordnung mit den Begriffen der Mitgliedschaft und Karriere als gegenseitige Konditionierung von Erwartungen eingeführt wurde, soll nun auf die Entscheidungsprogramme fokussiert werden, die traditionell als „Aufgabe“ einer Organisation bezeichnet wurden. Mit dieser Diktion des „Aufgegebenseins“ schwingt allerdings ein „von oben“ oder „von außen“ mit, was unter Bedingungen der operationalen Geschlossenheit nicht adäquat ist. Deshalb wird die neue Bezeichnung gewählt, unter der die Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen gefasst werden. Es werden dafür Unsicherheiten formuliert und in Kriterien überführt, die zwar nicht alle zugleich optimal erfüllt sein können, aber eine Orientierungsfunktion für weitere, darauf bezogene, Entscheidungen haben. In diesem Sinne leisten Entscheidungsprogramme eine vorgezogene, generalisierte Unsicherheitsabsorption, wodurch die Organisation Eigenkomplexität aufbauen kann (ders., S.256-257, vgl. Hohm 2006, S.32-34). Dabei können zwei Arten dieses Prämissentyps anhand ihrer Ausrichtung unterschieden werden: werden gegebene Bedingungen zur Ermittlung richtiger Entscheidungen genutzt, handelt es sich um Konditionalprogramme (Fokus Vergangenheit bzw. Input); wird sich an zu erzeugenden oder zu verringernden Differenzen orientiert, handelt es sich um Zweckprogramme (Fokus Zukunft bzw. Output), wie im Folgenden detaillierter eingeführt (Luhmann 2006, S.261-271).

### **3. Konditionalprogramme**

Hier werden Bedingungen mit Konsequenzen in der allgemeinen Form eines „nur wenn, dann“ relationiert. Was nicht durch die Bedingung ausgelöst wird, ist folglich verboten. Selbst wenn sich das Programm auf die Zukunft bezieht, liegen dessen Auslösebedingungen in der Vergangenheit, denn sonst wären keine eindeutigen Konditionen festleg- bzw. prüfbar. Konditionalprogramme können auch in Reihe bzw. überlappend geschaltet werden, wodurch das Ergebnis eines Programms zum Auslöser

des nächsten wird. Dadurch können komplexe Entscheidungssituationen in sich gegenseitig synchronisierende Entscheidungsketten aufgespaltet werden. Wenn ein Konditionalprogramm nicht hochpräzise formuliert werden soll oder kann, können Unbestimmtheiten in die Wenn- bzw. Dann-Klausel eingefügt werden. Sind solche Programme länger in Gebrauch, entwickeln sich typische Ausfüllungsnormen, von denen nur unter Rechenschaft abgewichen werden kann. Zudem kann das Programm mit einem Regel-Ausnahme-Schema ergänzt werden, um es vor der Zerstörung durch die vorgesehenen Ausnahmen zu schützen. Allgemein tendiert eine konditional programmierte Organisation zur Verdichtung ihres Regelwerks und benötigt dadurch steigende Aufmerksamkeit und Zeit für konkrete Entscheidungen. Das kann einerseits zu einer inneren Stellendifferenzierung, also intern induziertem Wachstum, führen und andererseits den Dauerwunsch nach Vereinfachung hervorrufen.

#### **4. Zweckprogramme**

Hier werden Zwecke mit Mitteln relationiert. Zwecke sind dabei keine Naturzwecke, sondern kontingente Konstruktionen: der bezweckte Zustand wird so beschrieben, als ob er zweckmäßig wäre. Durch die Unbestimmtheit der Zukunft erfordert die Wahl der Mittel zur Programmausführung eine gewisse Elastizität. Insofern gilt im Unterschied zur konditionalen Programmierung: „Was nicht verboten ist, ist erlaubt.“ Eine Kettenbildung ist auch bei der Zweckprogrammierung möglich. Dafür werden durch eine Zweck-Mittel-Verschiebung Mittel als Zwecke ausgewiesen, um dann nach Mitteln zu suchen, diese zu erreichen. Dadurch können auch Mittel vorgesehen werden, die noch nicht zur Verfügung stehen, sondern erst zu beschaffen sind. Insgesamt wird es dadurch möglich, von der zur Zeit der Programmierung gegebenen Realität zu abstrahieren. Zwecke können mithin so stark generalisiert werden, dass ihr Erreichen jeden Bezug zu vorhersehbaren Zeitpunkten verliert. Daher ist zu berücksichtigen, dass die Zweckprogrammierung nicht postuliert, dass sich alle Entscheidungen an einem Gesamtzweck ausrichten müssen. Das würde ihre Komplexität zu stark steigern. Durch Zweck-Mittel-Verschiebung können eher plausible Nahziele abgeleitet werden.

Egal welche Programmart genutzt wird, um Kommunikationswege und zuständige Kompetenzträger zu entlasten, müssen die Programme auf die Entscheidungskapazität der Organisation abgestimmt sein (siehe bereits Luhmann 1964, S.201-202), denn



„wenn das System sich durch die eigene Programmierung überfordert, setzen gleichsam natürliche Abwehrkräfte ein. [...] Das System vergisst seine Programme; oder es entwickelt ein Zweitgedächtnis, das Anhaltspunkte dafür festhält, aus welchen Anlässen in den Büchern nachzuschlagen ist.“ (Luhmann 2006, S.277).

Zusammenfassend ist eine Organisation als autopoietisches System von an Entscheidungsprämissen orientierten Entscheidungskommunikationen aufzufassen. Das heißt, die für die Entscheidung über die Prämissen zuständige Führung reflektiert damit die Erwartungshaltung des selbstorganisierenden Systems hinsichtlich künftiger Entscheidungen. Dadurch wird einerseits ein Orientierungsrahmen angelegt, den konkrete Entscheidungen referenzieren können. Andererseits kann in Anschlussentscheidungen über deren Richtigkeit und damit Zugehörigkeit zur Organisation befunden werden. Zudem gewinnt die Organisation ein Bild von sich selbst: die Beschreibung von Kommunikationswegen, Personalzuordnungen und Entscheidungsprogrammen der Organisation in der Organisation generiert eine spezifische Eigenkomplexität, mit der Anforderungen und Chancen der Umwelt begegnet werden kann.

## 2.4 DIE UNIVERSITÄTEN DER GESELLSCHAFT

Trotz des universalistischen Anspruchs der Theorie sozialer Systeme und ihrer umfassenden Anwendung auf verschiedene soziale Phänomene wird die Universität nur an wenigen Stellen und dann auch nur rudimentär behandelt. LUHMANN (1992a, S.122) befindet selbst dazu: „Mir ist das Problem deutlich, aber die Zeit ist begrenzt, in der man allen Problemen nachgehen kann, die einem so im Laufe der Zeit einfallen.“ Diese Leerstelle in der Theorie wird auch in den nachfolgenden sechs Jahren bis zu seinem Tode nicht geschlossen, da diese Zeit durch die Fertigstellung der Abschlussmonographie und eine schwere Krankheit gezeichnet ist.

Eine aktuelle Recherche im Umfeld der Theorie sozialer Systeme brachte keine Untersuchungen hervor, welche diese theoretische Leerstelle – selbst wenn nur vorsichtig tastend – aufgenommen hat, um eine integrative Universitätskonzeption vorzulegen. Einzig KLÜVER legte mit „Universität und Wissenschaftssystem – die Entstehung einer Institution durch gesellschaftliche Differenzierung“ eine thematisch entsprechende Abhandlung vor. Diese wurde jedoch bereits 1983 veröffentlicht und konnte damit weder auf die 1984 publizierten Grundbausteine der Theorie sozialer Systeme noch auf LUHMANN'S Konzeption des Wissenschaftssystems (1990b) noch auf die gesamte Gesellschaftstheorie (1997) zurückgreifen. Vor

diesem Hintergrund kann LIECKWEGS (2001, S.274 FN10) Anmerkung, die Universität sei eine „einigermaßen gut ausgearbeitete Theoriestelle“, nicht gut zugestimmt werden.

Auch die nachfolgende Betrachtung muss die theoretische Leerstelle als Desiderat neben dem Hauptargumentationspfad liegen lassen, da ein zielgerechter Umfang dieses Kapitels maximal ein Vorbeistreifen an zweckmäßigen Erklärungen zulässt. Es sollen im Folgenden drei Möglichkeiten zur Antwort auf die Frage, wie LUHMANN Universitäten als Organisation beschreibt, ausgeführt werden. Mit diesem eklektischen Vorgehen wird ein facettenreiches Bild angestrebt. Dieses kann zwar nur das geringe Integrationsniveau der Beschreibung des sozialen Systems Universität widerspiegeln, ausreichend Analysepotential für die nachfolgenden Untersuchungen sollte aber allemal zur Verfügung gestellt werden können.

Die erste Antwortmöglichkeit fokussiert auf die Grenzbildung und –veränderung der Organisation Universität durch Reformen des Bildungswesens. Die zweite Möglichkeit nimmt für die gesellschaftliche Einbettung den Hinweis (siehe oben S.59) auf, dass die Universität eine Form struktureller Kopplung ist, und die dritte Möglichkeit betrachtet das ambivalente Verhältnis zwischen professionellen Mitgliedern und Organisiertheit der Universität.

### 2.4.1 UNIVERSITÄT ALS REFORMORGANISATION

In diesem Abschnitt wird zunächst eine kurze Einführung in die Historie der Universität auf Basis des jeweils vorherrschenden Bildungsideals vorgenommen. Diese Ausführungen gelten insofern auch für die beiden folgenden Abschnitte, können aber hinsichtlich der Zielstellung der Arbeit nicht sehr weit zurückgreifen. Sie setzen daher mit dem Bildungs- und Universitätsidealen ab der sogenannten Gründungswelle ein. Für die Zeit davor gibt ASSMANN (1993, S.9-23) einen zielführenden Überblick. Nahtlos anschließend wird dann die erste Antwortmöglichkeit (Grenzbildung) aufgezeigt, die LUHMANN in zwei kurzen Aufsätzen in seiner Sammelpublikation mit dem undeutlichen Titel „Universität als Milieu“ behandelt. Undeutlich insofern, als dass dem Begriff Milieu kein Stellenwert in der Theorie sozialer Systeme zukommt und er somit auch keine Antwortmöglichkeit konstituiert.

Die Gründungswelle der Universitäten im 15. und 16. Jahrhundert findet im geistigen Umfeld der Renaissance statt und wird vor allem durch das Wirken der Humanisten befördert. Die produktive Wiederbesinnung auf die Antike wird durch diese als eigener, mit lebensformender Funktion versehener Wert eine Grundlage für die geistige und sittliche Entfaltung des Menschen. Dessen Erziehung zu seiner wahren Form, der Humanitas, wird hauptsächlich

durch die Ausbildung der Fähigkeit erreicht, die ihn vom Tier trennen: der Sprache. Anhand eines vornehmlich von antiken Autoren entnommenen Erziehungsfundus werden die Schüler zum Leben in der Gemeinschaft befähigt, indem sie gesittetes Verhalten, gegenseitige Achtung und Wohlwollen üben (Hammerstein 1996, S.1-2). Diese einigende Intention wird auch durch den Begriff der Bildung manifestiert, der im Gegensatz zum Begriff Ausbildung keinen Plural besitzt. ASSMANN (1993, S.9) führt aus, wie das dem Bildungsbegriff immanente Universalitätsideal als Korrektiv neben das gezielte Erwerben von Spezialwissen tritt:

„Die Bildungsidee stellt den Kontrapost dar zur Tendenz wachsender Spezialisierung und Fragmentierung des Wissens. Sie erinnert daran, daß es nicht nur darauf ankommt, was man *kann*, sondern auch darauf, was man *sein* kann.“

Der humanistische Bildungsaufbruch attrahiert viele Studierende, wird aber auch von vielen Regionalfürsten und ortsansässigen Stiftern genutzt, um ihre fortschrittliche Ausrichtung zu demonstrieren. Nachfrage und Angebot kommen dementsprechend bei der Gründung vieler Universitäten zusammen. Mehrere Erfolgsdekaden danach sollen im 17. und 18. Jahrhundert mehrere Reformversuche zwei akute Probleme adressieren. Zum einen soll ein Gleichgewicht zwischen den Kapazitäten des Arbeitsmarktes und den Absolventenzahlen durch eine Senkung letzterer und ggf. Schließung von Universitäten herbeigeführt werden. Zum anderen soll der Lehrplan von reiner Klassikerexegese auf eine praktische Berufsausbildung umgestellt werden, die den damaligen Bedürfnissen entspricht. Gegen diese Reform erhebt sich eine Opposition, die in HUMBOLDTS Ausrichtung auf reines Erkenntnisstreben ohne Bezug auf aktuelle gesellschaftliche Bedürfnisse mündet. Bildung wird dabei durch die Festigung der Lesefrüchte mittels Forschung erlangt, wie SCHLEIERMACHER (1990, S.197) ausführt:

„Der wissenschaftliche Geist, der [...] durch Wiederanschauung des vorher schon Erlernten aus einem höheren Standpunkt sich befestiget und zur Klarheit kommt, muß seiner Natur nach auch gleich seine Kräfte versuchen und üben, indem er von dem Mittelpunkt aus sich tiefer in das Einzelne hineinbegibt, um zu forschen, zu verbinden, Eignes hervorzubringen und durch dessen Richtigkeit die erlangte Einsicht in die Natur und den Zusammenhang alles Wissens zu bewähren.“

Diese gleichsam nukleare Wissenschaftsidee, also den Dingen für Forschung und Bildung auf den Grund gehen, bereitet den Weg für die moderne Forschungsuniversität, die mit dem Grundkonzept der Einheit und Freiheit von Forschung und Lehre u. a. das napoleonische Modell staatlich gelenkter Spezialschulen sowie den amerikanischen Utilitarismus überholt, weltweit bekannt und anerkannt wird (Rüegg 2004, S.17-18, S.27-29, S.46-48 und S.63).

Besonders gegen den französischen Polytechnismus überzeugt HUMBOLDT 1809/10 den preussischen König zur Gründung einer Universität in Berlin, die das Konzept SCHLEIERMACHERS umsetzt. Diese Institution soll die Zusammenfügung von Bildung und Forschung derart gewährleisten, dass sich Bildung an wissenschaftlich bewährtem Wissen ausweisen muss.

Die Universitäten sind bestimmt, „die Wissenschaft im tiefsten und weitesten Sinne des Wortes zu bearbeiten und als einen nicht absichtlich, aber von selbst zweckmäßig vorbereiteten Stoff der geistigen und sittlichen Bildung zu seiner Benutzung hinzugeben. Ihr Wesen besteht daher darin, innerlich die objektive Wissenschaft mit der subjektiven Bildung [...] unter eigener Leitung zu verknüpfen [...]. Allein der Hauptgesichtspunkt bleibt die Wissenschaft.“ (Humboldt 1990, S.273).

Drei Prinzipien sollen bei der inneren Ausgestaltung der Universität als Orientierung gelten:

### **1. Einheit von Forschung und Lehre**

Beim Lernen handelt es sich nicht nur um eine Sozialisation in die Resultate der Forschung, sondern um eine über die Popularisierung hinausgehende, kritische Partizipation an selbstständiger Erkenntniskreation. Damit ist auch verbunden, dass über die Hypothesizität der Resultate reflektiert werden kann und die Bereitschaft erworben wird, sie immer wieder erneut zu suspendieren (Stichweh 1994, S.240 und S.256-257).

### **2. Universalität**

HUMBOLDTS starke Präferenz für Bildung drückt sich in der Zielstellung aus, dass Kenntnisse auf allen wissenschaftlichen Feldern erworben werden sollten, um eine möglichst umfassende Entwicklung der Persönlichkeit zu erreichen. Die Universität hat entsprechende Angebote vorzuhalten (Becker & Reinhardt-Becker 2001, S.163).

### **3. Einsamkeit und Freiheit**

Studium, Lehre sowie Forschung sind ihrer Form und ihres Inhaltes nach frei. Um ihre jeweiligen Ziele in der reinen Form zu erreichen, sind sie zudem als Lebensform aufzufassen, wodurch als praktische Folge Einsamkeit beim auf sich selbst gestellten Wahrheitsstreben entstehen mag. Trotzdem sollen Möglichkeiten zur Zusammenarbeit einander anregen, aber ungezwungen und absichtslos bleiben (Humboldt 1990, S.274).

Auch über die innere Organisation hinaus spielt der Begriff der Freiheit hinsichtlich staatlicher Eingriffe eine wichtige Rolle. Der Staat soll hauptsächlich dafür sorgen, dass die

Universität sich selbst nach den genannten Prinzipien ausgestalten kann und das dafür nötige Personal, also insbesondere Professoren, berufen. Ansonsten muss er sich bewusst sein, „daß er vielmehr immer hinderlich ist, sobald er sich hineinmischt, daß die Sache an sich ohne ihn unendlich besser gehen würde.“ (Humboldt 1990, S.275). Dabei ist diese Freiheit aus Sicht des Staates nicht uneigennützig. Die Reform spekuliert auf die Effekte des Studiums hinsichtlich der sittlichen Bildung zum geordneten Zusammenleben der Bürger. Der Staat muss folglich die Überzeugung hegen, dass wenn die Universitäten „ihren Endzweck erreichen, sie auch seine Zwecke, und zwar von einem viel höheren Gesichtspunkte aus, erfüllen.“ (Humboldt 1990, S.278). Diese Intention, den staatlichen Einfluss auf Forschung und Lehre abzubauen, stärkt in der Folge nicht nur die Berliner Universität. Die hier skizzierte Universitätsidee der korporativen Freiheit zur Verfolgung der neuen Wissenschaftsidee wird zur Referenz für vielfältige Adaptionenprozesse innerhalb und außerhalb Europas. Zugleich wird dieser Erfolgskurs vielerorts ergänzt durch die Zunahme staatlicher Bürokratie, welche diese Freiheit schützend verwalten soll, mittels Bildungspolitik in national unterschiedlichem Maße aber wieder einschränkt (Rüegg 2004, S.18-25).

Bevor unten gleichsam das Aufgehen dieses Bürokratisierungssamens betrachtet wird, sind noch die aktuellen Bedingungen der Universität, also insbesondere das vorherrschende Bildungs- und Wissenschaftsideal, zu beleuchten. Der historisch-deskriptive Abriss setzt aber erst Mitte des 20. Jahrhunderts wieder ein, da die teilweise unheilvolle Rolle der Universitäten in den Diktaturen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts nicht eingehend beleuchtet werden kann. Eine umfassende Komparatistik bieten die Aufsätze in CONNELLY & GRÜTTNER (2003). Als kurzer, wichtiger Eindruck soll ASSMANN (1993, S.111) Fazit genügen:

Der Bildungsbegriff scheint „seine zentrale und zentrierende gesellschaftliche Funktion eingebüsst zu haben. Das Zentrum, auf das er verwies, die Mitte der Person oder die Mitte der Nation, existiert nicht mehr. Wir haben den mit der Bildungsidee verbundenen Universalitätsanspruch in leidvollen Folgen des Imperialismus und Kolonialismus kennengelernt. [...] Noch radikaler ist der [...] Fortschritts- und Kontinuitätsgedanke zerstört durch die Erfahrung des vom deutschen Hitler-Staat organisierten Judenmords. Vor diesem Einbruch des Grauens in die deutsche Geschichte verstummt die Bildung. Sie läßt sich nicht als Tradition beerben.“

Auch das staatstragende Bildungs- bzw. Universitätsideal HUMBOLDTS kann nicht mehr reaktualisiert werden. Die reine Aneignung der Kultur ist ab Mitte des 20. Jahrhunderts auf kritische Auseinandersetzung mit den kulturellen Symbolen umzustellen. Bildung befähigt in

diesem Sinne zur Kritik, denn nur der Gebildete kann entscheiden, was akzeptabel ist (Luhmann 1992a, S.82, Luhmann 2002, S.196-197). Mit Blick auf ein Bildungsziel plädiert LUHMANN (2002, S.194 und S.200) dementsprechend dafür, den Begriff der Freiheit durch den Begriff der Ungewissheit zu ersetzen. Dieser rekuriert auf:

- die Einsicht, dass die Zukunft prinzipiell unbekannt ist,
- den damit verbundenen Verlust fundierender, kanonischer Sicherheiten und
- den abgeleiteten Anspruch, die Kontingenzformel zu adaptieren, also lernen zu lernen.

Der Orientierungswert des neuhumanistischen Bildungsbegriffs löst sich in der Folge auf, denn es geht nunmehr darum, die Lernenden auf eine Zukunft einzustellen, in der sie immer wieder neu lernen müssen. Die Lerngegenstände sind entsprechend nicht mehr anhand ihres inneren Wertes, sondern nach der Gelegenheit auszuwählen, die sie bieten, um das Lernen des Lernens zu üben. Die damit verbundenen, vielfach Metakompetenzen genannten Fähigkeiten sind Kommunikation (Sozialdimension), Änderungsbereitschaft (Zeitdimension) und Wahlfähigkeit (Sachdimension). Insgesamt müsste mithin „das Lernen von Wissen weitgehend ersetzt werden [...] durch das Lernen des Entscheidens.“ (Luhmann 2002, S.195-198).

Dass die bis zu ihrer Unkenntlichkeit verschwimmende Bildungsidee auch auf die Konstitution der Universitäten zurückschlägt, wird vor dem Hintergrund der jüngeren und jüngsten Reformbestrebungen des Hochschulwesens als bekannt bzw. leicht einsichtig zu machen vorausgesetzt. Wichtige Meilensteine sind hier sicherlich in:

- der Änderung von der Ordinarienstruktur zur Gruppenverfassung (endgültig 1973),
- dem Öffnungsbeschluss zur Untertunnelung eines (im Endeffekt dann doch nicht) temporären Studierendenhochs (1977) und
- der Wiedereinführung von Ausbildungsanteilen zur Berufsbefähigung im Rahmen des Bologna Prozesses (ab 1999)

zu sehen (Teichler 2005, ferner Maassen 2004, Eckardt 2005, Reinalda & Kulesza 2005).

Selbst ohne den dritten Meilenstein zu berücksichtigen, identifiziert LUHMANN (1992a, S.74) mit jeder Reform eine Zunahme von Regulierungen und erforderlichen Entscheidungen:

„Jede Reform, wie anders könnte sie sich durchsetzen, fügt dem Bestande eine neue Schicht hinzu. So bildet sich um einen, wie man hofft, gesunden Kern Schicht um Schicht. Die Schichten hängen fest miteinander zusammen, denn jede weitere ist durch die Mängel der vorangehenden motiviert. Ob der Kern noch gesund ist, ob er überhaupt noch vorhanden ist, kann dann nach einer Weile niemand mehr feststellen. Die Struktur trägt sich selbst.“

Mit dieser Struktur ist die Logik der Organisation gemeint, die sich zwar nicht als Hierarchie, aber als Operationsmodus durchsetzt. Das autopoietische Entscheiden wird besonders an den Formen sichtbar, die genutzt werden müssen, um Etwas zu erreichen: „Die Organisation macht aus Fällen Leitsätze, aus Verständigungen Musterordnungen und aus Musterordnungen eine Kritik aller abweichenden Regelungsversuche.“ (Luhmann 1992a, S.94-95). Damit ist die Herausbildung von Entscheidungsprämissen angesprochen, die Orientierung und Abweichungskontrolle für weiteres Entscheiden – insbesondere hinsichtlich der Lehre – ermöglicht.

Zusammenfassend fokussiert die erste Möglichkeit, wie LUHMANN Universitäten als Organisation betrachtet, auf die aufeinander aufbauenden Reformen, welche die Grenzen der Organisation ausweiten und die Anforderungen an die Verwaltung dieses Rahmens steigern. Die zusätzlichen Zeitanteile, die für die Selbstorganisation (z. B. Beschlussvorbereitung, Mehrheitsbeschaffung) nötig sind, gehen zulasten des traditionellen Verhältnisses von Forschung, Lehre und Selbstverwaltung. Als sicheren Effekt aus diesem Operieren mit Beschlüssen erwartet LUHMANN (1987b, S.221), „daß mehr Organisation dabei herauskommt“, denn die „Organisation verkräftet alles, was sich an Organisation anschließen läßt.“

## 2.4.2 UNIVERSITÄT ALS STRUKTURELLE KOPPLUNG

Mit dem nun zur Verfügung stehenden Grundverständnis der Organisation Universität in Vergangenheit und Gegenwart soll diese jetzt in den Kontext der Funktionssysteme gesetzt werden. Bei der Beschreibung ihrer gesellschaftlichen Funktion geht es hauptsächlich um die Irritationsbeziehung zwischen dem Erziehungswesen und der Wissenschaft, welche die Universität stabilisierend ermöglicht. Dementsprechend wurde der Universität oben (siehe S.59) bereits ein seltenes Charakteristikum bescheinigt: sie *ist* die Lösung des je konstitutiven Problems der zwei Funktionssysteme und fungiert damit *als* deren strukturelle Kopplung. Demgegenüber ist als häufigerer Normalfall eine Organisation dem Funktionssystem eindeutig zuordenbar, dessen strukturelle Kopplung sie *ermöglicht*. Allerdings ist auch diese Beziehung nicht so exklusiv aufzufassen. Zur fortgesetzten Operationsfähigkeit muss auch die Logik anderer Funktionssysteme zwar nachrangig, aber doch einbezogen werden. So müssen z. B. nahezu alle Organisationen das Geldmedium nutzen, um erforderliche Ressourcen beschaffen zu können. Die Fähigkeit zur „Multireferenz“ (Wehrsig & Tacke 1992, S.219) in Bezug auf verschiedene Funktionssysteme lässt LUHMANN (2000, S.398) Organisationen auch als „Treffraum“ charakterisieren. Um die Erläuterung der Universität auch entsprechend umfangreich durchzuführen, werden im Folgenden die vier wichtigsten Funktionssysteme

beschrieben, die sich in ihr „treffen“. Die Operationslogiken von Wissenschaft, Erziehungswesen, Wirtschaft und Politik werden aber erneut nur als Abriss anhand der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien dargestellt, da die einzelnen Subsysteme in Publikationen mit größtenteils über 500 Seiten beschrieben werden.

Die Wissenschaft operiert mit dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium der Wahrheit (siehe im Folgenden Luhmann 1990b, S.167-175, S.201-203, S.293-298 und S.320-321, Luhmann 1997, S.339-340, Becker et al. 2001, S.109). Entsprechend ist Wahrheit keine Eigenschaft von Sätzen über ontologische Objekte, sondern ein Symbol zur Kennzeichnung von Kommunikationen im sozialen System der Wissenschaft. Eine als wissenschaftlich intendierte Kommunikation erster Ordnung kann damit in einer Kommunikation zweiter Ordnung anhand ihres Geprüftseins hinsichtlich anerkannter Anforderungen als weiterverwendungsfähig markiert werden. Um eine entsprechende Markierung vorzunehmen, werden wissenschaftliche Methoden genutzt, welche anerkannte Anforderungen operationalisieren. Konsequenterweise erhöht die (richtige) Nutzung von Methoden bei der Auswahl einer Kommunikation deren Chance, als wahr anerkannt zu werden. Dabei stellt die Anforderung, zur zirkulären Reproduktionsfähigkeit des Wissenschaftssystems beizutragen, „sehr scharfe Beschränkungen, also hoch-selektive Bedingungen“ auf (Luhmann 1988, S.221). Um zu neuen, sinnvollen Eigenzuständen dieses sozialen Systems zu führen, ist daher eine methodologische Position des „Anything Goes“ im Sinne FEYERABENDS (1975) nicht angemessen.

Wenn eine Kommunikation als wahr eingeordnet wird, ist sie als weiterverwendungsfähig markiert. In diesem Sinne symbolisiert die positive Seite des Präferenzcodes auch hier die Anschlussfähigkeit der Kommunikation, während der negative Wert ein notwendiger Gegenwert ist: „Er bringt an der Unwahrheit die Differenz von wahr und unwahr also die Paradoxie des Codes zur Reflexion und leitet die Operationen ins Anschlussfähige zurück“ (Luhmann 1990b, S.203). Das bekommt durch KUHNS (1976) Paradigmen-Forschung ein bestätigendes Gesicht: „Es geht um Kommunikationen, die im Diskurs der (anerkannten) Mitglieder einer ‚scientific community‘ zum gegenwärtigen Zeitpunkt überwiegend als wahres Wissen bzw. als nicht wahres Wissen unterschieden werden.“ (Willke 2001, S.247).

Diese Formulierung weist auch auf die Hypothetik aller Wahrheitsfeststellungen hin. Als Ausdruck der Autopoiesis eines nicht-teleologischen Systems steht das Wahrheitssymbol für die operational geschlossene Selbstbestätigung des Kommunikationsprozesses und nicht für eine Validierung von Aussagen über davon unabhängige Bedingungen. Es geht um Anschlussfähigkeit, also um eine in der Kommunikation für Zwecke zu deren Weiterführung



entwickelte Codierung. GLASERSFELD (1987, S.200) illustriert diesen funktionalen Aspekt unter Bezug auf den Begriff Erkenntnis, der das Ergebnis der Wahrheitskommunikation bezeichnet, durch den terminologischen Übergang von „Erkenntnis stimmt mit der Wirklichkeit überein“ (im Sinne von: Kommunikationen geben die objektive Wirklichkeit homomorph wieder) zu „Erkenntnis passt zur Wirklichkeit“ (im Sinne von: Kommunikationen können weiterverwendet werden, weil sie momentan toleriert werden).

Das Erziehungssystem kann nur schwer hinsichtlich eines Kommunikationsmediums charakterisiert werden (siehe im Folgenden Luhmann 1984, S.628, Luhmann 2002, S.92-98, Becker et al. 2001, S.121, Vanderstraeten 2002, S.250). Das liegt darin begründet, dass Erziehung nicht nur ein erfolgreich an sich selbst anschließender Kommunikationsprozess, sondern Personenveränderung sein will. Ein zu erziehendes psychisches System bzw. die Kommunikationen zur intentionalen Veränderung dessen Bewusstseins können jedoch nicht mit einem zweiwertigen Präferenzcode markiert werden. Insbesondere mit Blick auf die Ausweitung des Erziehungsbedarfes von Kindern über Erststudenten und Erwachsene bis zu Senioren setzt LUHMANN (2002, S.93-94) deshalb als Ersatzmedium den Lebenslauf ein:

„Vielmehr findet sich das Medium in der merkwürdigen Vorstellung, daß jeder Teilnehmer an Gesellschaft einen Lebenslauf zustandezubringen, das heißt mit konkreten, je individuellen Ergebnissen auszufüllen hat. [...] Ein Lebenslauf ist eine Verkettung von nicht selbstverständlichen, kontingenten Ereignissen, die am Individuum aufgefädelt werden können. [...] Alles, was dem Lebenslauf Form gibt, ist durch ihn selbst [...] konditioniert und wirkt zugleich als Bedingung für das, was daraufhin geschehen kann.“

Die Individualisierung der Lebensläufe ergibt sich dabei aus der einmaligen Verkettung der Ereignisse. Diese Sequenz von Prüfungen, Zulassungen oder Zeugnissen kann dann zwar nicht kausal begründet werden. Da aber dargestellt werden kann, wie sich ein Ereignis aus dem anderen ergibt, ist eine überzeugende Präsentation von Ordnung möglich. Unter Bezug auf diesen medialen Mechanismus kann nun auch das Verständnis von der Funktion des Erziehungssystems präzisiert werden. Es versucht zunächst dazu beizutragen, dass die Fähigkeiten aufgebaut werden, die in den Funktionssystemen und Organisationen der modernen Gesellschaft benötigt werden. Neben dieser (Aus-)Bildungsfunktion stellt es Abschlüsse und Zertifikate als Selektionsmechanismen bereit. Diese indizieren das voraussetzbare Wissen und beeinflussen damit die weitere Richtung des Lebenslaufs.

Die Wirtschaft operiert mit dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium des Geldes (siehe im Folgenden Luhmann 1984, S.625, Luhmann 1994b, S.52-53 und S.64-69, Luhmann 1997, S.347-351, Luhmann 2000, S.62-66). Die an das Wirtschaftssystem gerichteten Kommunikationen werden dadurch nach dem Schema Haben/Nicht-Haben codiert und können durch den Preismechanismus hinsichtlich ihrer quantitativen Eigenschaften charakterisiert werden. Die einzelnen Operationen des Wirtschaftssystems werden als Zahlung bezeichnet. Sie schließen an frühere Zahlungen an, da sie nur durch deren „Geldübertragung“ ermöglicht werden, und haben im autopoietischen Zusammenhang keine andere Funktion, als weitere Zahlungen zu ermöglichen.

Das Kommunikationsmedium Geld unterstützt die Ausdifferenzierung des autopoietischen System Wirtschaft insofern, als dass es Tauschchancen von konkreten Gegebenheiten abstrahiert. Die Unwahrscheinlichkeitsschwelle der Systemfortsetzung wird überwunden, weil das Medium einerseits offen lässt, wann, mit wem, über welchen Gegenstand und unter welchen Bedingungen der Geldbesitzer eine Transaktion durchführen wird. Andererseits ist diese Wahlfreiheit nur in Form ihrer Weitergabe nutzbar bzw. andersrum: sie kann nur in Form des Verzichts gewonnen werden. Diese Notwendigkeit der unidirektionalen Übertragung der Freiheit ruft immer neue Zahlungen hervor: das System reproduziert sich selbst.

Die Operationen des Wirtschaftssystems beziehen sich insgesamt auf das Problem der Knappheit. Dieses entsteht dadurch, dass alle Menschen für die Befriedigung ihrer Bedürfnisse nicht allein bzw. unabhängig voneinander operieren. Jeder Einzelne muss, da auch Andere potentiell an denselben Gütern interessiert sind, langfristig vorsorgen. Das macht alle Güter knapp, denn „jeder möchte für seine Zukunft reservieren, was ein anderer schon gegenwärtig braucht. Mit dem Vermehren zeitbeständiger, lagerfähiger Güter nimmt daher auch die Knappheit zu.“ (Luhmann 1994b, S.64). Die Wirtschaft relationiert diese Knappheit mit dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium Geld, das entsprechend auch knapp sein bzw. gehalten werden muss. Diese Relation wird vor allem durch Preise konditioniert und stellt damit einen artifiziellen Mechanismus sozialer Beruhigung zur Verfügung, der eine zukunftsstabile Vorsorge mit je aktuellen Geldverteilungen verknüpft.

Die Politik operiert mit dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium der Macht (siehe im Folgenden Luhmann 1984, S.626-627, Luhmann 1997, S.355 -358). Das der Macht zugrunde liegende Schema ermöglicht die Markierung einer Kommunikation als weisungskonform oder nicht. Damit erreicht es zwar nicht die gleiche Präzision und hohe Integrationskraft wie das Medium Geld. Allerdings liegt auch hierin ein Keim für die Über-

windung unwahrscheinlicher Kommunikationsfortsetzung: wenn die Weisung als Prämisse für zukünftige Kommunikationen übernommen wird, müssen keine Sanktionen verhängt bzw. die Kommunikation aus dem autopoietischen System Politik ausgeschlossen werden. Durch die konfliktnahe Kommunikationsart – es wird trotz Kenntnis der operationalen Geschlossenheit festgelegt, was mit einer Kommunikation beim Empfänger geschehen soll – benötigt die Politik einen obersten Macht-Referenzpunkt. Diese Funktion erfüllt der Begriff des Staates im Sinne des Machtsouveräns. Aber auch ganz grundsätzlich ermöglicht die Nutzung dieses semantischen Artefakts die Symbolisierung einer politisch motivierten Kommunikation.

Diesen Abriss zusammenfassend soll der Hinweis aufgegriffen werden (siehe oben S.50), dass die Dynamik der modernen Gesellschaft nur polykontextural, also nur aus Sicht verschiedener Funktionssysteme mit ihren jeweiligen System/Umwelt-Differenzierungen, begriffen werden kann. Denn z. B. kann weder die Politik als Kopf der Gesellschaft noch die Wirtschaft als ihr Zentrum betrachtet werden. Statt problematischer Zentralorgane und deren exklusiver Gesellschaftsbeschreibung dominiert ein Relativismus teilsystemischer Selbstbeschreibungen: aus Sicht der Wirtschaft stellt sich die Gesellschaft als Kapitalismus dar, aus Sicht der Politik als Demokratie, usw. Jede dieser Beschreibungen ist jedoch in ihrer Gültigkeit eingeschränkt – sie gelten unter bestimmten Systemgesichtspunkten, von denen aus alles andere Umwelt ist (Luhmann 1990b, S.357, Horster 1997, S.158, Schwinn 2001, S.12).

Die Organisation ist nun das soziale System, welches die unterschiedlichen Kommunikationslogiken aufnehmen, gleichsam übersetzen und in anschlussfähige Kommunikationen bündeln kann. Werden die Universität und die vier relevanten Funktionssysteme betrachtet, die sich in dieser Organisation „treffen“, können unterschiedliche Niveaus der Verknüpfung identifiziert werden. Zum einen oszillieren die Kommunikationen zwischen den Eigenlogiken von Wissenschaft und Erziehungswesen (strukturelle Kopplung), zum anderen sind gegenseitige Forderungen an/von Wirtschaft und Politik zu berücksichtigen (Leistungsaustausch). Die nachfolgenden Details verdeutlichen diese Besonderheiten (vgl. Hilkermeier 2002, S.203).

### **1. Strukturelle Kopplung von Wissenschaft und Erziehungswesen**

Die Universität dient der Systemgenese von Wissenschaft und Erziehungswesen zugleich. Das bilaterale Verhältnis wird unter dem Begriff der Einheit von Forschung und Lehre mittels Erziehung im Medium der Wissenschaft operationalisiert. Grundsätzlich ermöglicht das der Wissenschaft, Akademiker heranzubilden, die zur Fortsetzung der voraussetzungsreichen wissenschaftlichen Kommunikation befähigt

sind. Dem Erziehungswesen wird einerseits eine wichtige Ressource für die gute Absicht, richtig zu erziehen, bereitgestellt: aktueller Ansicht nach wahres Wissen. Eine Kontingenz betonende, mithin Perspektiven kumulierende, Diskussion des Lehrstoffs und besonders der Hypothetizität dessen Wahrheitsgehalts kann das Lernen des Lernens (siehe oben S.78) potentiell befördern und wirkt sich z. B. aufgrund der Art des Unverständnisses – schwer bestimmbar – auf anschließende Forschungen aus. Darüber hinaus wirkt der Mechanismus der Prestigemultiplikation. Die akademische Erziehung partizipiert demnach am Prestige der wissenschaftlichen Forschung. Und diese wird nur dadurch möglich, dass Akademiker Forschung betreiben (Luhmann 1987b, S.217-218, Luhmann 1997, S.784, vgl. Becker et al. 2001, S.121, Luhmann 2002, S.132).

## **2. Leistungsaustausch mit der Wirtschaft**

Die Organisation Universität stellt auf der Seite von Wissenschaft bzw. Erziehungswesen einen Adressaten für die Leistungsbeziehungen mit der Wirtschaft bzw. primär wirtschaftlich operierenden Organisationen zur Verfügung. Als Leistungsempfänger ermöglicht sie, dass Operationen der Forschung und Erziehung notwendige Ressourcen erhalten. Als einsichtiges Beispiel gilt die Tatsache, dass Organisationsmitglieder bezahlt werden müssen. Bezüglich der Leistungsproduktion ermöglicht sie, dass die Wirtschaft einen Ansprechpartner für ihre Ansprüche an die Beschäftigungsfähigkeit zukünftiger Mitarbeiter und für die Umwandlung von Forschungsergebnissen in profitable Produkte und Dienstleistungen auffinden kann. Dieser Leistungsaustausch macht die Universität aber nicht zu einer Organisation der Wirtschaft. Die Entscheidungsprämissen richten sich nicht auf Geld, Rentabilität oder Investitionen. Der Geldbedarf mag zwar eher als Grenze denn als Möglichkeit eingeschätzt werden und insofern spielt auch der Erhalt der Zahlungsfähigkeit eine Rolle. Allerdings bleibt der Primat von Forschungs- und Erziehungskommunikation erhalten, denn deren autonome Operationen lassen sich durch Geld inhaltlich nicht beeinflussen: Wahrheit und Erziehung können auch über die Universität nicht gekauft werden, da ein entsprechender Versuch in den nächsten autopoietischen Operationen höchstwahrscheinlich ausgeschlossen würde (Gerecke 1998, S.115-116, Luhmann 1990b, S.653-655, Luhmann 1994b, S.67, Luhmann 2002, S.125-126, Luhmann 2006, S.405-406).

## **3. Leistungsaustausch mit der Politik**

Die Organisationen der Politik stellen ebenso wie die Organisationen der Wirtschaft ein Beschäftigungssystem dar, welches durch entsprechend qualifizierte Absolventen auszufüllen ist. Zudem ist das Machtpotential des Staates durch entsprechend aktuelle Forschungsergebnisse, z. B. aus dem militärisch-technischen Bereich, zu erhalten. Die Organisation Universität stellt die Adresse zur Verfügung, an die diese Anforderungen herangetragen werden, damit sie im Wissenschafts- und Erziehungssystem aufgenommen und in austauschfähige Ergebnisse umgewandelt werden können. Als Gegenleistung beziehen die zwei Subsysteme auf grundlegender Basis des Schutzes von Frieden und rechtsstaatlichen Verhältnissen über die Universität finanzielle Grundleistungen und kollektiv bindende Festlegungen wie z. B. Berufungen oder Prüfungsordnungen, an denen die ansonsten freie wissenschaftliche und erzieherische Kommunikation orientierenden Halt findet (Luhmann 2002, S.130-132).

Damit ist die zweite Antwortmöglichkeit auf die Grundfrage, wie LUHMANN Universitäten als Organisation beschreibt, umrissen. Zusammenfassend steht diese im gesamtgesellschaftlichen Kontext, indem sie die konstitutive Kopplung zwischen den Funktionssystemen Wissenschaft und Erziehungswesen herstellt. Zudem trägt sie zu deren zwar nicht konstitutivem, aber vitalem Leistungsaustausch mit Wirtschaft sowie Politik bei.

### 2.4.3 UNIVERSITÄT ALS PROFESSION

Für die dritte Antwortmöglichkeit wird der Hinweis von STOCK (2006, S.1) aufgenommen, dass sich Universitäten nicht angemessen begreifen lassen, wenn man sie nur unter dem Gesichtspunkt der Organisation betrachtet. Die forschenden und erzieherischen Kernprozesse mögen zwar zur gesellschaftlichen Verknüpfung mehrerer Funktionssysteme beitragen (letzter Abschnitt) und innerhalb des durch die Selbstorganisation aufgespannten Rahmens ablaufen (vorletzter Abschnitt). Dabei handelt es sich jedoch vor allem um koordinierende Vorkehrungen zur Beschaffung und Nutzungsabstimmung relevanter Ressourcen, denn die beiden Antwortmöglichkeiten betrachten hauptsächlich die Ordnung, die den schöpferischen Kern der Universität von nicht-originären Problemen entlastet. Selbst das Ideal der strukturellen Kopplung durch Erziehung im Medium der Wissenschaft zeigt nicht die Bedingungen auf, unter denen die Einheit von Forschung und Lehre prozessiert wird. Die dritte Perspektive kontrastiert nun die vorherigen Ausführungen mit der Operationslogik der Professionen und betrachtet das Phänomen Universität als ein Freiheit schaffendes Gebilde, das professionelle Lehre durch Forschung ermöglicht und „es jedem erlaubt, sich mit den Themen zu befassen,

mit denen er sich ohnehin befasst.“ (Luhmann 1992a, S.92). Damit sollen die Perspektiven der organisatorischen Grenzbildung (vorletzter Abschnitt) und gesellschaftlichen Einbettung (letzter Abschnitt) der Universität um ein Verständnis ihrer Kernprozesse ergänzt werden. Zunächst wird dafür in LUHMANN'S Verwendung des Professionsbegriffs eingeführt, um danach dessen wechselseitige Beziehung mit dem Organisationsbegriff zu analysieren.

LUHMANN entwickelt den Begriff der Profession in seiner posthum erschienenen Beschreibung des Erziehungswesens als soziales System. Die Abhandlung orientiert sich zwar weitgehend am Fall der Schule, die Verwendung des Professionsbegriffs ist jedoch an den entscheidenden Stellen auch auf andere Professionen als den Lehrerberuf abstrahiert. Seine kompakte Einführung zum Thema setzt am allgemeinen Verständnis der Profession als gesellschaftlich bedeutend an und ergänzt in Anlehnung an STICHWEH (1994):

„Bestmögliches Wissen ist nur eine Komponente des Begriffs. Entscheidend kommt hinzu, daß dies Wissen nicht direkt, logisch, problemlos angewandt werden kann, sondern jede Anwendung mit dem Risiko des Scheiterns belastet ist. [...] Es geht anders gesagt, um bedeutende gesellschaftliche Werte [...], für die es keine problemlos anwendbaren Rezepturen gibt. Professionen arbeiten unter der Bedingung der Unsicherheit des Erfolgs ihrer eigenen Eingriffe.“ (Luhmann 2002, S.148).

Die Erfolgsunsicherheit geht dabei nicht einseitig zu Lasten des Professionellen. Dieser muss zwar seine Kenntnis komplexer Routinen in unklar definierten Situationen zur Deutung eines Falles einsetzen und kann über eine bessere Situationserfassung oder das Herausgreifen behandelbarer Effekte zur Problemlösung beitragen. Da sich allerdings die notwendige Mitwirkung von z. B. Studierenden jeder Berechnung entzieht, müssen Misserfolge nicht allein dem Professionellen zugerechnet werden. Seine Ausbildung hat daher zum großen Teil die „latente Funktion, ihn auf Arbeiten unter dieser Ungewißheit vorzubereiten und ihm die Sicherheit zu geben, daß keine Vorwürfe kommen, wenn es sich in der Bandbreite des in der Profession üblichen Einsatzes bewegt.“ (Luhmann 2002, S.152-153).

Auf dieser Basis ist mit dem Begriff der Profession weiterhin zu verbinden, dass (Luhmann 2002, S.148-153, vgl. Horster 2005, S.191, Stock 2006, S.3-4):

- professionsethische Werte als Unterscheidung (z. B. gesund/ungesund) konzipiert sind und Professionelle eine Vermittlerrolle zwischen den Ausprägungen einnehmen,
- ein persönlicher Einsatz im Sinne eines Lebensberufes erwartet wird, da die Person des Professionellen wichtiger ist, als die angewandten Methoden und Instrumente,

- die Berufspraxis autonom durchgeführt wird und daher kleinliche Festlegungen vermieden werden müssen,
- die Professionsausübung primär durch kollegiale Selbstkontrolle beaufsichtigt wird, da nur diese ein kooperatives Verständnis für mögliche Erfolge und Misserfolge mit sich bringt und
- die Profession durch Vorteile an Reputation und Einkünften attraktiv ist.

Der letzte Punkt soll im Kontext des Wissenschaftssystems detaillierter analysiert werden, denn hier wird die Risikoübernahme hinsichtlich des Scheiterns der professionellen Forschungstätigkeit nicht mit Geld, sondern hauptsächlich mit Reputation entgolten (siehe im Folgenden Luhmann 1990b, S.242-251, S.346-347 und S.680, Luhmann 2002, S.148-149).

Das in der Wissenschaft vorherrschende Gemeinschaftsmodell ist grundsätzlich durch eine kollegiale Gleichheit geprägt, wird jedoch durch einen Reputationscode überlagert, der eine Differenzierung des professionellen Erfolgs ermöglicht. Die systeminterne Erfolgsbedingung kann dabei knapp als Erstkommunikation neuen Wissens charakterisiert werden. Zwar ist dieser Reputationscode binär, denn er besitzt zwei Wertungsrichtungen, aber er schafft keine digitale Entscheidungssituation, sondern eher einen analogen Raum für mehr oder weniger Reputation mit fließenden Übergängen. Die Funktion dieses symbolischen Rahmens ist eine zweifache. Zum Ersten ermöglicht eine hohe Reputation die verkürzte Orientierung an den bzw. konzentrierte Aufmerksamkeit auf die Kommunikationen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit mehr Beachtung erfahren werden. Unter Bedingungen knapper Zeitbudgets müssen sich andere Professionelle nicht auf alles das einstellen, was gerade aktuell ist und potentiell Chancen oder Risiken in sich birgt. Zum Zweiten ermöglicht erworbene Reputation den besseren Zugang zu Mitteln, Positionen und Publikationsmöglichkeiten für den reputierlichen Professionellen. Sein Blick darauf lässt erwarten, dass seine wissenschaftlichen Kommunikationen eine Phase der Selbstkritik durchlaufen, bevor sie geäußert werden. Insofern stellt die Reputation ein Symbol zur Verfügung, mit dem sich die Kommunikationsabsichten an Rezeptionserwartungen kontrollieren können.

Insgesamt schließt sich eine selbstreferentielle Logik zur Fokussierung von Aufmerksamkeit. Dabei bleibt die Reputation jedoch ein rein orientierender Zweitcode neben der Primärcodierung der Wahrheit. Die Entscheidung über wahre/unwahre Kommunikation kann zwar mehr oder weniger verdeckt werden, wovon aber nur Gebrauch gemacht wird, wenn Motive zu wecken, Personalselektionen vorzunehmen sind oder eine Publikationsauswahl zu treffen ist. In diesem Sinne ähnelt die Funktion der Reputation der Funktion der Karriere (siehe oben S.70): der Reputationscode kann zur Partialintegration, also teilweisen wechselseitigen

Beschränkung von psychischen Systemen und Wissenschaftssystem, beitragen, denn die professionellen Forscher konditionieren ihre Kommunikationen und die Organisationen des Wissenschaftssystems treffen ihre Auswahlentscheidungen orientiert an dem Schema.

Eine Existenzbedingung der selbstreferentiellen Logik ist allerdings, dass die Reputation von einer gleichsam „unsichtbaren Hand“ vergeben wird. Explizite Verteilungsmechanismen könnten politische Kommunikation hervorrufen, die das kollegiale Gleichheitsideal empfindlich stören würde. Vor diesem Hintergrund ist auch ein erster Aspekt des Verhältnisses von Organisation und Profession zu explizieren: Organisationen können über die Reputation für z. B. Sanktionszwecke nicht verfügen, denn die Möglichkeiten zur Vergabe von Reputation liegen vornehmlich bei der professionellen Gemeinschaft. Dementsprechend identifizieren sich Wissenschaftler weniger mit der Universität, an der sie aktuell arbeiten, als vielmehr mit der Disziplin bzw. wissenschaftlichen Gemeinschaft, an die ihre wissenschaftlichen Kommunikationen adressiert sind. Das führt einerseits dazu, dass

„es wenig Engagement für die Interessen des Gesamten gibt. Jeder Experte versucht, sich um das Funktionieren seiner Arbeit und seiner unmittelbaren Umgebung zu kümmern, jedoch nicht um übergeordnete Gesamtziele. Er sieht die Organisation eher als ein notwendiges Übel an, das er in Kauf nimmt, um an bestimmte Ressourcen [...] gelangen zu können.“ (Grossmann, Pellert & Gotwald 1997, S.26).

Andererseits wird die Organisation Universität dadurch an die jeweiligen disziplinären Normen zurückgebunden, was „im Normalfalle eine allzu idiosynkratische Beschäftigung mit selbstgeschaffenen Problemen“ verhindert, es sei denn, dass die „Organisation in extremem Maße mit sich selbst beschäftigt und dadurch unempfindlich ist dagegen, wie ihre wissenschaftliche Leistung extern beurteilt wird.“ (Luhmann 1990b, S.680). Das schließt mit einem organisationsexternen Blick nicht aus, dass die Universität selbst wiederum von der Reputation ihrer Mitglieder profitieren kann. Dieser zweite, deutlich ungenauere Aspekt wird auch in MINTZBERGS (1979) strukturtheoretischen Untersuchungen deutlich, die der Universität den Strukturtyp der „Professional Bureaucracy“ zuweisen.

Diese Aspekte, die eher den Einfluss der Profession auf die Organisation darstellen, sind nun noch durch Aspekte zu ergänzen, welche die Gegenrichtung thematisieren (Luhmann 1990b, S.338-339 und S.676-678, Luhmann 1992a, S.97-98, Luhmann 2006, S.177-178 und S.300).

## **1. Bürokratie**



Selbstverwaltung und Partizipationsdemokratie zweigen viele Verhaltensanforderungen für die Erhaltung der Bürokratie ab. Es ist dann möglich, im Bereich der Organisation Verdienste zu erwerben, womit das ursprüngliche Gleichgewicht von Profession und Organisation zugunsten letzterer verändert wird. Ein Einfluss auf die Weiterentwicklung der Forschung wird dadurch abgeschwächt oder geht verloren.

## **2. Termindruck**

Da nur die Lehre an Termine gebunden ist und ihr Stattfinden durch die Organisation kontrolliert werden kann, besteht die Gefahr, dass die langfristige Entwicklung der Forschungsthemen außer Acht gelassen wird. Ein Ausgleich liegt zwar darin, dass Reputationserwerb nur über Forschung und weniger über Lehre möglich ist. Jedoch kann das zu einer Konstellation führen, die pünktliche, wenig qualifizierte Lehre mit nachlassendem Forschungseifer unter Verzicht auf Reputation kombiniert.

## **3. Projektförderung**

Die Forschungsförderung denkt in Projekten. Diese zeitlimitierten Ordnungen führen zur Episodenhaftigkeit der Forschung und zur Zersplitterung ihrer Ergebnisse, die pragmatisch gestückelt nach einem definierten Zeitschema zu präsentieren sind, um die Anschlussfinanzierung zu gewährleisten. Zudem ist zu befürchten, dass Forschungsthemen aussortiert werden, die sich nicht in Projektform bearbeiten lassen.

## **4. Ausstattung**

Universitäten können Motive dadurch beeinflussen, dass sie die Ressourcenausstattung der Mitglieder unter Bedingungen stellt. Es werden dann Ergebnisse angestrebt, die die Kriterien erfüllen und der Codewert wahr/unwahr wird überlagert. Mit Blick auf befristete Anstellungsverhältnisse oder die inflationäre Erhöhung der Publikationsanzahl durch Stückelung von Ergebnissen wird dieser Einfluss besonders deutlich.

Diese dritte Antwort auf die Frage, wie LUHMANN Universitäten als Organisation beschreibt, zusammenfassend ist festzuhalten, dass die universitären Prozesse der Forschung und Lehre durch professionell ausgebildete Mitarbeiter unter Bedingungen der Autonomie durchgeführt werden. Das Risiko der Erfolgsunsicherheit wird durch Reputation innerhalb der jeweiligen Profession ausgeglichen und ist damit der Organisation als Sanktionsinstrument entzogen: „die Leitung präsidiert [...] über einer organisierten Anarchie“, so LUHMANN (1992a, S.76) unter Bezug auf COHEN ET AL. (siehe oben S.8). Trotz der fehlenden Steuerungs-

möglichkeiten wirken einige Prämissen der Organisation auf die professionelle Leistungserbringung zurück, sind von dieser zu berücksichtigen bzw. für ihre Zwecke zu benutzen:

„Das Soziotop Universität hat gegen Institution und für Organisation optiert. Man richtet sich in den dadurch gegebenen Bedingungen ein, und das scheint ein irreversibler Prozess zu sein. [...] Wir müssen mit dieser Gesellschaft nicht zufrieden sein; aber wir können es nicht sein, wenn wir nicht lernen, mit Organisationen auszukommen und sie mit ihren eigenen Mitteln auszutricksen, wenn sich die Mühe lohnt.“ (Luhmann 1992a, S.98).

Insgesamt kann die Art, wie innerhalb des sozialen Systems Universität zunehmend kommuniziert wird, am besten mit der Organisationssemantik erklärt werden, die im Kapitel 2.3 eingeführt wurde. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.1 abgegrenzten und in Kapitel 2.2 erläuterten Theorie sozialer Systeme ist dafür der Begriff der Organisation – aufgrund seiner Unentbehrlichkeit für die strukturelle Kopplung der notwendig operational geschlossenen Funktionssysteme – an die Stelle des Begriffs der Institution zu setzen, der hier, da theorieimmanent argumentiert wird, nicht zu betrachten ist (anders: Schelsky 1971). HILKERMEIER (2002, S.201) arbeitet heraus, dass auch ohne diesen Begriff mit der Theorie sozialer Systeme eine Einbettung der Universität in den Kontext der Verknüpfung von funktionssystemischen Operationslogiken und somit in den Kontext von Gesellschaft an sich möglich ist. Dieses Potential motiviert in der vorliegenden Arbeit ja auch gerade zur Nutzung der LUHMANNSCHEM Systemtheorie (siehe oben S.10).

---

### 3 SYSTEMORIENTIERTES MANAGEMENT DER UNIVERSITÄT

Das Phänomen Universität *muss* nicht als autopoietisch operierende Organisation mit der Theorie sozialer Systeme beschrieben und erklärt werden, denn die Organisationstheorie, vor allem da sie als „Marktplatz für den Umsatz von Ideengut aus mehreren Disziplinen“ (Morstein Marx 1964, S.10) angesehen wird, stellt eine fast unüberschaubare Theorien- und Paradigmenvielfalt und damit viele spezifische Perspektiven auf das Phänomen zur Verfügung (vgl. Staehle 1999, S.66; siehe für ausgewählte Organisationstheorien: detaillierte Beschreibung inkl. Würdigung bei Kieser 2002 bzw. Überblick bei Bea & Göbel 2006, S.249; organisationstheoretische Typologien: Schreyögg 2004, S.1070 bzw. Grochla 1975, S.9).

Werden für die analytischen Zwecke der vorliegenden Arbeit aus diesem Überangebot partikularer Perspektiven one-best-way-Ansätze mit ihrem universellen oder zumindest epochalen Anspruch ausgeschieden und folgt man BECKER, KÜPPER & ORTMANN (1988) sukzessiver Auflösung eines zu engen Rationalitätsbegriffs vieler Ansätze beginnend durch erste Erschütterungen durch BARNARD (1938) bzw. SIMON (1947) bis zur scheinbaren Entsorgung im Garbage Can Modell (Cohen et al. 1972, siehe oben S.8, vgl. Japp 1994, S.128, vgl. Ortmann 1995, S.10), so leisten nur wenige Theorien eine vielversprechende Erklärung sozialer Praxis in Organisationen, ihrer auf Rekursivität basierenden Dynamik bzw. Labilität sowie ihrer gesellschaftlichen und eben nicht autonomen Verfasstheit.

Da bei einer derartigen Eingrenzung der organisationstheoretischen Vielfalt nur Ansätze der Neuen Institutionenökonomik und der Systemtheorie sozialwissenschaftlicher Prägung identifiziert werden konnten, kann die Wahl der Theorie sozialer Systeme letztlich mit ihrer wissenschaftlichen Präzision begründet werden. Das begriffliche Auflöse- und Rekombinationsvermögen zielt im Gegensatz zur autologischen Einfachheit der Institutionentheorie auf eine differenzierte Beschreibung des (funktional) differenzierten Erkenntnisgegenstandes moderne Gesellschaft (vgl. Tacke 1999, S.76). Die unter Inkaufnahme der terminologischen Kompliziertheit mit dieser Perspektive im vorherigen Kapitel dargestellte Beschreibung der Universität als Organisation und die insbesondere unter dem Stichwort „Profession versus Organisation“ analysierten Implikationen werden hier im Lichte der empirischen Einsichten des Autors als durchaus valide angesehen. Insofern *soll* das Phänomen Universität im Folgenden als autopoietisch operierende Organisation verstanden werden.

Dieses Kapitel widmet sich nun verschiedenen Überlegungen zum Management von bzw. in Universitäten, welche auf das autopoietische Organisationsverständnis rekurrieren. Als einordnende Annäherung an das Untersuchungsobjekt der Arbeit soll diese relativ kurze Zwischenbetrachtung gleichsam als retardierendes Moment fungieren, bevor das nächste Kapitel auf Basis aller dann verfügbaren Grundlagen zum Kern der Untersuchung vorstößt.

Bereits an dieser Stelle sollen zwei allgemeine Herausforderungen für die interdisziplinäre Rezeption der soziologischen Systemtheorie hervorgehoben werden. In der formalen Dimension wirft zum einen die hohe Abstraktionslage des Begriffsnetzwerkes Schwierigkeiten für eine pragmatisch orientierte, auf praxisübertragbare Erkenntnis fokussierte Disziplin wie die Betriebswirtschaftslehre oder die Hochschulforschung auf. Das daraus entstehende Konfliktpotential bezeichnet STÜNZNER (1996, S.222) als den zentralen Schwachpunkt, denn dadurch ist die Ableitung von „Beschreibungen, die für operationale Handhabungen notwendig sind, auf Analogieschlüsse angewiesen und kann erst im nachhinein anhand der tatsächlichen Bewährung als zweckmäßig bzw. unzweckmäßig beurteilt werden.“ Zum anderen führt in der inhaltlichen Dimension die der Theorie sozialer Systeme innewohnende Steuerungskepsis zu einem grundsätzlichen Dilemma:

- einerseits demonstriert das oben (siehe S.63ff.) hergeleitete Führungsverständnis die ungewissen bzw. mit traditioneller Diktion irrationalen Bedingungen, mit denen Führungsinterventionen in rekursiven, ihre eigenen Grundlagen als Resultate reproduzierenden Gebilden rechnen müssen und
- andererseits steht die Anerkennung dieses komplexen Eigenlebens dem „Wunsch nach einer bewussten Gestaltbarkeit der Organisation zur Überwindung und Kontrolle [...] veränderter Rahmenbedingungen“ (dies., S.169) diametral entgegen.

Die folgenden Betrachtungen zeichnen zunächst nach, wie die Managementforschung dieses Dilemma aufgenommen hat, welche Instrumente zum Umgang damit vorgeschlagen werden und untersucht dann, wie diese grundlegenden Aspekte bei der Konzeption von drei Managementansätzen für die Universität berücksichtigt wurden. Damit wird gleichsam die Grenze zwischen den Wirtschaftswissenschaften und der Soziologie (siehe oben S.10) mit dem Gewinn zurück überschritten, einer theoretische Beschreibung der sozialen Dynamik in der Organisation Universität habhaft geworden zu sein. Diese Kondition ist auch im Folgenden immer wieder zu betonen, da sie “frequently escapes our attention because of deeply ingrained habits of thought which surreptitiously work to elevate notions of permanence, stability and endurance over transience, flux and transformation.” (Chia 1997, S.695).

## 3.1 SYSTEMORIENTIERTE MANAGEMENTFORSCHUNG

Die Vielfalt an Managementkonzeptionen ist ähnlich groß wie die der Organisationstheorien (siehe für eine Auswahl Staehle 1999, S.22-70). Die heterogenen Forschungsstränge der Systemtheorie fügen dieser Vielfalt weitere Varianten hinzu (siehe für einen Überblick Schreyögg 2003, S.83-90), wobei insbesondere die St. Galler Schule (siehe grundlegend Bleicher 1996 bzw. aktuell z. B. Rüegg-Stürm 2004) und die Münchner Schule (siehe grundlegend Kirsch 1992 bzw. aktuell z. B. Knyphausen-Aufseß 1995) häufig als systemtheoretisch inspirierte Konzeptionen genannt werden. Nachfolgend sollen jedoch nicht einzelne Ansätze dargestellt, sondern grundlegende, für die Arbeit wichtig erscheinende, Themenbereiche gestreift werden. Dabei werden vorrangig die Forschungsanstrengungen behandelt, welche das Autopoiese-Paradigma in weitgehend reiner Form, also insbesondere ohne Verquickung mit Kybernetik oder Handlungstheorie, rezipieren. Die Argumentation folgt den grundlegenden Überlegungen von SCHREYÖGG (1991), der sich im Lichte der LUHMANNSCHEM Theorie unter dem programmatischen Titel „Der Managementprozess – neu gesehen“ kritisch mit klassischen Steuerungsannahmen auseinandersetzt und damit einen der ersten Beiträge der deutschsprachigen Managementforschung mit dieser Intention leistet.

### 3.1.1 KRITIK DES KLASSISCHEN RATIONALAXIOMS

Im klassisch-funktionalen Verständnis fallen unter den Begriff des Managements grob gesagt alle Aufgaben, die der Steuerung und Sicherstellung des Leistungsprozesses einer Organisation dienen. Bereits die frühe Managementforschung strukturiert dieses umfassende Konglomerat nach den Managementfunktionen Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung sowie Kontrolle (Koontz & O'Donnell 1955) und ordnet diese den abstrakteren Kategorien Willensbildung (Information, Gestaltung und Entscheidung), Willensumsetzung (Initiative und Koordination) sowie Willenssicherung (Kontrolle) zu (Wöhe 2002, S.84-86). Die systematische Verknüpfung dieser Kategorien erfolgt in einem Phasenschema: orientiert an der Planung, welche mögliche Handlungsfelder systematisch durchdenkt, gewollte Zustände festlegt und geeignete Maßnahmen zu deren Erreichen auswählt, lassen die umsetzenden Funktionen das Geplante Wirklichkeit werden. Dafür wird ein arbeitsteiliges Handlungsgefüge geschaffen, dieses mit anforderungsgerechtem Personal ausgestattet und entsprechend den Zielen feingesteuert. Die Kontrolle prüft dann, ob die geplante Brücke zwischen heutigem Zustand und gewünschter Zukunft erfolgreich geschlagen werden konnte.

Die Kontrolle bildet zugleich den Ausgangspunkt für eine Neuplanung und konstituiert damit einen spiralförmigen Managementzyklus. Insofern wird ihr ein Zwillingscharakter zur Planung zugeschrieben. Allerdings behält die Planung eine einzigartige Eigenschaft: ihr fällt das Primat unter den Funktionen zu, d. h. alle anderen Funktionen sind nachgeordnet und erfahren ihre Bestimmung aus der Planung (Schreyögg 1991, S.257-261).

Dieses auch in den Grundlagenwerken von z. B. SCHIERENBECK (1989, S.73-75) und THOMMEN (1991, S.40-41) auffindbare Selbstverständnis bezieht sich auf ein Konzept der Organisation, nach dem diese reines Zweckgebilde ist. Dieses Bild manifestiert sich auch im sogenannten Maschinenparadigma (Morgan 1997, S.11): Organisationen sind wie Maschinen durch geeignete Konstruktion und Steuerung zu optimaler Leistung zu führen, wobei die Mitarbeiter Teil der Maschine sind und den durch das Management gebildeten Willen umsetzen müssen. Diese Unterscheidung zwischen Willensbildung und Willensumsetzung geht auf das klassische Rationalaxiom zurück, welches den Rationalitätsgewinn aus dem Einsatz der Managementfunktion einer konsequenten Einhaltung der Phasenabfolge zuschreibt. Das bedeutet mitunter, dass, selbst wenn es in der Praxis zu Überlappungen oder gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Funktionen kommt, an der grundsätzlichen Abfolge der Phasen nicht zu zweifeln ist. Der klassische Kern des Managementprozesses ist daher die geistige Vorbereitung einer optimalen Instrumentariauswahl zur Erreichung eines definierten Ziels, ohne dass die Funktionen der Willensumsetzung einen Einfluss auf die gewollten Zustände haben. Entsprechend fokussiert auch die wissenschaftliche Behandlung der Planung, z. B. die Entscheidungstheorie (siehe z. B. Laux 1998 oder Bamberg & Coenenberg 2004), auf die plandeterminierte Steuerung, während die Umsetzungsphase als abgeleitetes Vollzugsproblem bestimmt wird (Schreyögg 1991, S.262-267).

Dieses klassische Rationalaxiom, das besonders im Bürokratiemodell WEBERS (1922) vorherrscht, erfährt auch außerhalb der systemorientierten Managementforschung vielfach Kritik, wie SCHREYÖGG (1991, S.266-272) anhand zweier Themenblöcke auszugsweise skizziert:

#### **1. Informationsprobleme in der Willensbildungsphase**

Die totalitäre Ausrichtung aller Managementbemühungen auf einen Plan hat nur dann Sinn, wenn von dessen Validität ausgegangen werden kann. Die Anforderungen an die Informationsbeschaffung zur Planerstellung sind dadurch extrem hoch, denn die Umwelt sowie Innenwelt der Organisation müssen genau durchschaut und in ihrer Entwicklung exakt prognostiziert werden. Dagegen, dass das überhaupt möglich ist,

hat z. B. KIRSCH (1971) ausführlich Stellung bezogen: aufgrund unsicherer, teilweise turbulenter Umwelten können Entscheidungsfelder nur selektiv konstruiert werden.

## **2. Implementationsprobleme in der Willensumsetzungsphase**

Komplexe Organisationen sind nicht im strengen Sinne einer Hierarchie zu führen, denn sie müssen spezialisierte, mithin semi-autonome, Teilsysteme ausbilden, um auf vielfältige Anforderungen der Umwelt reagieren zu können. Die derart gewonnene Informationsverarbeitungs- und Problemlösefähigkeit konterkariert die Idee eines monolithischen Autoritätsgefüges, in dem der gebildete Wille heruntergebrochen und von den eigentlichen Experten vor Ort friktionslos umgesetzt wird.

Neben diesen konzeptionellen Problemen steuert auch die empirische Beobachtung von Willensbildungsprozessen einen gewichtigen Kritikpunkt bei: die Zielbildung ist kein einfacher Setzungsakt, sondern eher ein koalitionsärer Aushandlungsprozess im Konfliktfeld divergierender Interessen. So konstatiert auch LUHMANN (1984, S.635-636) als eigentliches Problem der Planung, dass sie beobachtet wird:

„Betroffene werden wissen wollen und sie werden freie Kapazitäten der Kommunikation im System nutzen wollen, um zu erfahren und möglichst zu ändern, was geplant wird. Das System reagiert [...] nicht nur auf Erfolge und Mißerfolge der Planung, sondern auch auf die Planung selbst. [...] [Außerdem muss die Planung] sich selbst ein Modell des Systems anfertigen, nach dem sie sich richten kann. [...] Und da kein System eine vollständige Selbstbeschreibung anfertigen kann, ist es immer möglich, auf nichtberücksichtigte Aspekte hinzuweisen.“ (Anm. d. Verf.).

Da diese Differenz von Planung und Beobachtung von Planung nicht aufgehoben werden kann, wird der praktische Rationalitätsgewinn einer glatten Trennung von Willensbildung und -umsetzung geschmälert. Nimmt man die konzeptionellen Kritikpunkte dazu, wird ein eigentümliches Spannungsfeld von Analyse und Spontaneität, Aktion und Reaktion, geregelter Effizienz und flexibler Offenheit sichtbar, in dem sich das Management bewähren muss (Schreyögg 1991, S.272). Dafür kann es aufgrund LUHMANN'S Beobachtungspostulat nicht auf eine Selbstdarstellung der Organisation in Form eines Planes zurückgreifen, denn dieser wird als beeinflussbar und damit kontingent erfahren. Aller festen Grundlagen beraubt muss konsequenterweise auch die vom klassischen Rationalaxiom geprägte Grundauffassung der Managementphasen dahingehend hinterfragt werden, ob Rationalität nun überhaupt nicht mehr möglich ist oder ob ein anderes Rationalitätsverständnis eingesetzt werden kann.

### 3.1.2 SYSTEMRATIONALITÄT UND DIFFERENZSCHEMATA

Die von der Systemtheorie inspirierte Managementforschung setzt anstelle des klassischen Rationalaxioms linearer Funktionsphasen den komplexeren und umfassenderen Begriff der Systemrationalität. Sie stellt also das traditionelle Bild von der Organisation als Kollektiv-aktor, der seine Handlungen wie eine Einheit plant und dann realisiert, auf eine Perspektive um, welche die internen Unterschiede innerhalb dieser Einheit nicht negiert. Bevor auf den Begriff der Systemrationalität näher eingegangen wird, sollen zur Verdeutlichung der Abgrenzung zwei Metaphern aufgezeigt werden, mit denen die systemorientierte Managementforschung das klassische Rationalaxiom erfasst.

#### 1. Vertreibung aus dem Paradies

BARDMANN (1994, S.29) wirft den Analysen der BWL zur Steigerung der organisationalen Effizienz und Effektivität auf Basis klassischen Zweck-Mittel-Denkens vor, dass sie eine moderne Form des Exorzismus betreiben: „Sie wollen den Störer / die Störung aus dem (immer schon verlorenen, dennoch immer wieder ersehnten) Paradies eines berechenbaren Geschehens und reibungslosen Funktionierens vertreiben.“

#### 2. Der letzte Homo Oeconomicus

PELZER (1995, S.17) kritisiert, dass an der Spitze bürokratisch verobjektivierter Sachzwänge ein rationaler Entscheider stehen müsste, „der kraft seiner Persönlichkeit in der Lage ist, dem Unternehmen auch in turbulenter Umwelt zu rationaler Führung zu verhelfen: der Manager als der letzte homo oeconomicus. Dieser ‚Mythos vom Supermanager‘ [...] weist [...] nach wie vor ein großes Beharrungsvermögen auf.“

Insgesamt bezieht das klassische Rationalitätsaxiom seine Stärke nicht nur daraus, dass es in Akademiker- und Managerkreisen verbreitet wäre. Es gehört viel grundsätzlicher zum Bestand der nicht hinterfragten Selbstverständlichkeiten westlicher Industriegesellschaften (vgl. Chia oben S.92). Gegen diese die Steuer- und Kontrollierbarkeit sozialer Systeme unterstellende Annahme des kulturellen Normgefüges kann eine Theorieperspektive, welche Komplexität, Ungewissheit und Unbeeinflussbarkeit fokussiert, nur schwer ankommen. Dennoch ist der Leidensdruck hoch genug, welcher durch unterkomplexe Organisations- und Managementansätze ausgelöst wird. Zudem wohnt der Systemtheorie ein hohes integratives Potential inne, das zu neuen Impulsen für das Management von Organisationen führt (Stünzner 1996, S.160-161, S.169 und S.220). So betont z. B. HILL (1989, S.438) bereits, dass



entsprechende Ansätze so umfassend geworden sind, dass auch verhaltenswissenschaftliche Erkenntnisse integriert werden können. Für STAEHLE (1999, S.66) erscheinen die Ansätze als der Beginn einer fruchtbaren Kooperation zwischen Kontingenz- und Konsistenzansätzen. HEIDELOFF (1999, S.265) zählt mit den Begriffen Kernkompetenzen, Ressourcenperspektive und Wissensmanagement zentrale Ansätze auf, die durch die systemtheoretisch inspirierte Komplementäranalyse intra- und interorganisationaler Potentiale befruchtet werden.

Um nun speziell auf die Rezeption von LUHMANN'S Werk in der Managementforschung zurückzukommen, sei an seine Begriffsverwendung hinsichtlich der Rationalität erinnert: eine Selbstreflexion ist dann rational, wenn ein System seine Einwirkungen auf die Umwelt anhand der Rückwirkungen auf sich selbst kontrollieren kann. BÜHRING-UHLE (1995, S.47-52) untersucht für seine „Reflexive Unternehmensführung“ diese Fähigkeit, die es dem System ermöglicht, eigene Operationen hinsichtlich ihrer Konsequenzen zu konditionieren und klärt dafür zunächst zwei terminologische Voraussetzungen: jedes System geht bei der Verfolgung seiner Ziele sowie der diesbezüglichen Wahl der Operationen vernünftig vor, und Operationen, welche der eigenen Autopoiese zuwiderlaufen, werden als irrational bezeichnet. Auf dieser Basis werden drei nachfolgend charakterisierte Rationalitätsebenen differenziert.

### **1. Ökonomisch-technologische Rationalität**

Unter diesem Begriff werden Systemprobleme zusammengefasst, die ohne Berücksichtigung der Umwelt durch den Einsatz von vorhandenen Technologien gelöst werden. So gelingt z. B. die Verringerung des Ressourcenverbrauchs durch bessere interne Abstimmung. Die Beschränkung auf die Lösung operativer Probleme unter Annahme einer gegebenen Präferenzstruktur drückt sich auch dadurch aus, dass die Angemessenheit der erstrebten Ziele nicht hinterfragt wird. Die Lösungen können also genau dann irrational sein, wenn die Ziele im Konflikt zur sozialen Umwelt stehen.

### **2. Strategische Rationalität**

Auf dieser Ebene werden die Umweltsysteme berücksichtigt, und das System agiert stets unter der Prämisse notwendiger Beziehungen zu anderen Systemen. Trotzdem das System in diesem Falle über seine eigenen Grenzen hinweg beobachtet, versucht es nur die Autopoiese anderer Systeme bezüglich eigener Vorteile vorzuberechnen und zu instrumentalisieren. Es gelingt dem System hier noch nicht, sich selbst aus der Perspektive der Umweltsysteme zu beobachten, um so auch die Rückwirkungen eigener Operationen auf sich selbst angemessen zu berücksichtigen.

### 3. Systemrationalität

Auf dieser weitgehend mit LUHMANN'S Begriffen der Selbstreflexion und rationalen Selbstreflexion (siehe oben S.54) übereinstimmenden Ebene beobachtet sich das System selbst aus der Perspektive eines Umweltsystems. Mit dieser rekursiven Beobachtung zweiter Ordnung kann ein System dann sowohl Systeme der Umwelt als auch sich selbst als Einheit in Abgrenzung zur Umwelt wahrnehmen und dadurch die Rückwirkungen der eigenen Operationen auf sich und die Umwelt thematisieren. Die umfassendere Systemrationalität gelingt dann, wenn über die reine Thematisierung der Rückwirkungen hinaus die Operationen an diesen ausgerichtet werden können.

Diese Dreiteilung ist den weiteren Ausführungen BÜHRING-UHLES (1995, S.138-140) zufolge nicht mit Managementebenen gleichzusetzen. Nicht die Zuordnung von z. B. ökonomisch-technologischer Rationalität zum operativen Management soll damit postuliert werden, sondern es wird vielmehr vermutet, dass jede Rationalitätsebene in je einem gesellschafts-historischen Abschnitt dominant ist und entsprechende Aspekte in der Dogmenhistorie der BWL vordergründig sind. So ist z. B. der Rezeptionserfolg von GUTENBERG (1951) nicht losgelöst vom Verkäufermarkt der Konsumwellen nach dem zweiten Weltkrieg zu sehen, da dort die Optimalität ökonomischer Abläufe im Vordergrund steht. Der anschließende Wandel zum Käufermarkt und die Ölkrise verstärken hingegen die Bestrebungen, Organisationen in ihrem Beziehungsgeflecht zur Umwelt zu betrachten und daraus Entwicklungspotentiale sowie Strategien abzuleiten. Die strategische Rationalität tritt in den Vordergrund der Betrachtung und wird erst in den 1980er Jahren durch die Systemrationalität abgelöst, da sich die Organisationen seit dieser Zeit vermehrter Kritik ausgesetzt sehen, die Umwelt v. a. hinsichtlich natürlicher Ressourcen auszubeuten. Auch der Ruf nach der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung lässt die vorteilsheischende Beobachtung der Umwelt zugunsten einer Rationalitätskonzeption in den Hintergrund treten, welche die direkten Auswirkungen der Organisation auf deren Umwelt und die indirekten Rückwirkungen auf sich selbst einbezieht. Insgesamt vergleicht BÜHRING-UHLE (1995, S.55-57) die Systemrationalität mit der Figur des aufgeschlossenen Selbstinteresses: die Organisation „ist zugleich Bestandteil gesellschaftlicher und ökologischer Umwelt *und* von ihr abgekoppelt. Die Einsicht in diese *Einheit* der Differenz von System und Umwelt [...] ist das Wesen der Reflexion. [...] Eine Rationalität, die lediglich auf Basis handfester ökonomischer Kriterien zur Entscheidung dessen gereicht, was zu tun ist, muß von invarianten Handlungsmaximen ausgehen. Verantwortung ist aber nur bei Einsicht in die Zwänge möglich, die vom System ausgehen.“

Bevor im folgenden Abschnitt auf konkrete Managementinstrumente eingegangen wird, welche den Begriff der Systemrationalität inkorporieren, soll hier zunächst der Bezugsrahmen aufgespannt werden, der die neu zu verstehenden Funktionen des Managements einfasst. Der Rahmen verortet das Management zunächst in der bilateralen Interaktionsbeziehung von Organisation und relevanter Umwelt und identifiziert als dessen grundlegendes Ausgangsproblem den Bestandserhalt des Systems. Der Fokus aller Managementfunktionen ist folglich auf die Aufrechterhaltung einer selbst bestimm- und variierbaren Komplexitätsdifferenz von Organisation und Umwelt gerichtet. Um dieser voraussetzungsreichen Herausforderung begegnen zu können, werden die Managementaufgaben jedoch nicht mehr als linearer Prozess dargestellt. Diese Unterkomplexität überwindend, stehen im neuen Bezugsrahmen alle Managementfunktionen mit ihren je eigenen Steuerungspotentialen gleichberechtigt nebeneinander. Der jeweilige Einsatz und das Verhältnis zueinander können entsprechend den aktuellen Erfordernissen variiert werden. So wird z. B. die Planung als eine grenzstiftende oder grenzbewahrende Selektionsleistung aufgefasst, die ein hoch verdichtetes Modell der externen und internen Umwelt entwirft und auf Basis von Erwartungen ein Programm entwirft. Nach der Planung muss die komplexe Organisation natürlich aber auch die Bestandsprobleme lösen, die nicht im Plan berücksichtigt werden konnten. Dementsprechend ist in der Planung genug Spielraum für die Entfaltung auch widersprüchlicher Leistungspotentiale durch alle anderen Managementfunktionen zu berücksichtigen. Darüber hinaus müssen auch Umsteuerungspotentiale bereitgehalten werden, falls Änderungen nötig sind. Vor diesem Hintergrund kommt insbesondere der Motivation und Entwicklung der Mitarbeiter zur Wachsamkeit, Anpassungsfähigkeit und Eigeninitiative eine größere Bedeutung zu als im traditionellen Phasenmodell (Schreyögg 1991, S.276-283).

Das Gestaltungsmedium aller Managementfunktionen wird von STÜNZNER (1996, S.208) mit dem Begriff Differenzschemata bezeichnet, womit z. B. Zielmarken, Aufgabenabgrenzungen oder Führungsverhalten gemeint sind. Sie rekurriert damit auf LUHMANN'S Status als Differenztheoretiker (siehe oben S.35) und postuliert, dass diese Schemata die Grundlage für Entscheidungen über kontingente Alternativen sind. Denn hierdurch kann eine komplexitätsreduzierende Differenz im Verhältnis zu dem eingeführt werden, was anderenfalls festgelegt würde, aber jetzt nicht mehr die Informationsverarbeitungskapazitäten der Organisation belastet. Mit diesem Vorschlag liegt STÜNZNER nahe an LUHMANN'S (2006, S.403-404) späterer Überlegung zur internen Steuerung eines organisierten Sozialsystems durch das Management:

„In jedem Falle beobachten Steuerungsversuche das zu steuernde System mit Hilfe einer spezifischen Unterscheidung. Dabei wird jedoch das System nicht als Kompaktheit gesehen im Unterschied zur Umwelt. Es wird überhaupt nicht als System gesehen, sondern nur als Kontext spezifischer Differenzen, man könnte sagen: als Endloskontext der Unterscheidung von Unterscheidungen mit der Maßgabe, dass Veränderungen in einer Differenz das tangieren können oder auch nicht, was mit den Differenzen in anderen Unterscheidungen geschieht.“

Aus diesem Zitat können zwei Implikationen für das Managementverständnis abgeleitet werden, welche die Instabilität selbstreferentieller Systeme in Erinnerung rufen (nachfolgend) und die Möglichkeiten zur Veränderung der Autopoiese adressieren (nächster Abschnitt).

Die erste Implikation erinnert daran, dass alle vom Management zur gestaltenden Beobachtung genutzten Differenzschemata kontingent sind: die Selektionsleistung ist immer hypothetisch. Das Management muss folglich jederzeit damit rechnen, dass sich die Wahl einer bestimmten Unterscheidung als Misserfolg erweist und je nach Reichweite und Wirkung den Bestand der Organisation gefährdet. So könnte eine einmal gefundene Lösung für das Bestandsproblem obsolet werden, wenn Systeme der Umwelt durch z. B. Verbote oder Regularien das gefundene Selektionsmuster unterminieren wollen oder auch schon, wenn die erstrebten Ziele nicht erreicht werden können. Dadurch, dass die Differenzschemata selbstreferentiell konstituiert sind, besteht in diesen Fällen die Möglichkeit, die problematisch gewordenen Selektionen zu modifizieren oder neu zu bestimmen. Damit wird das Management allerdings zu einer permanenten Aufgabe: „Die Notwendigkeit von Steuerung ist somit ihr eigenes Produkt: wenn man einmal anfängt, zwingt das zu Korrekturen, und man kann nicht wieder aufhören.“, so LUHMANN (2006, S.404). Auch WEICK (1985, S.67, Anm. d. Verf.) vertritt eine ähnliche Auffassung, wenn er an prominenter Stelle davon ausgeht, dass „Organisationen andauernd auseinanderfallen und deshalb beständig neu aufgebaut werden müssen“, indem das Management permanente Prozesse des „Organisierens“ durchführt.

Insgesamt weist diese erste Implikation auf das notwendig hohe Maß an Sensibilität des Managements für Devianzen hin. Erfasste Abweichungen müssen dann auf Auswirkungen der Differenzschemata selbst oder auf Veränderungen des Kontextes zurückgerechnet werden, um Schlussfolgerungen für die Überarbeitung der Differenzschemata zu ziehen und den Bestandserhalt der Organisation stetig zu sichern. Im Verlauf der autopoietischen Operationen des Managements wird dadurch eine komplexere Lernfähigkeit aufgebaut, als sie durch das Feedback in der Kontrollphase des klassischen Managementprozesses erreicht wird.

### 3.1.3 MANAGEMENT DES SELBSTREFLEXIONSPOTENTIALS

Die auf der vorherigen Seite zitierte Überlegung von LUHMANN, dass Veränderungen in einem vom Management genutzten Differenzschema das tangieren *können*, was in der gesteuerten Organisation geschieht, ist im Kontext der Managementforschung umfassender auszuführen. WILLKE (1994, S.4-5) betont diesbezüglich einleitend, dass es darum geht,

„ein Verständnis für die grundlegenden Schwierigkeiten der Intervention in komplexe Systeme zu erzeugen und deutlich zu machen, daß es im Kontext nicht-trivialer Systeme nicht mehr genügt, [...] eine neue Vorschrift zu erlassen. Zum Normalfall wird vielmehr die *Unwahrscheinlichkeit gelingender Intervention*, das Scheitern trivialisierender Strategien der Veränderung. [...] [Es kommt] heute mehr denn je darauf an, [...] die Besonderheiten komplexer Zusammenhänge zu verstehen, diese Besonderheiten nicht durch trivialisierende Gesetzmäßigkeiten oder Erklärungen einzuebnen und sich der allfälligen Kritik [derjenigen] zu stellen, die nach wie vor auf der Suche nach einfachen Erklärungen sind.“ (Anm. d. Verf.).

Nicht über Dekrete, sondern nur über Anregung und Motivation zur Selbständerung sind Interventionen mit Erfolgsaussicht möglich. Die Managementaktivitäten müssen vor dem Hintergrund autopoietischer Operationen auf die produktive Irritation der operativ geschlossenen Kommunikationsprozesse ausgerichtet sein und die in der Struktur und Kultur kondensierten Erwartungen der Organisationsmitglieder störend adressieren (Kasper 1990, S.385-386, Bühring-Uhle 1995, S.133). Bereits WIMMER (1989, S.146-148) streift diese Grundgedanken und schlussfolgert mit Blick auf die konkreten Funktionsträger des Managements, dass diese ein Welt- und Menschenbild entwickeln und sich darauf aufbauend ein Verhaltenspotential aneignen müssen, welches der Nichttrivialität von psychischen und sozialen Systemen nachhaltig Rechnung trägt. Dieses „Sich Einlassen“ auf die Funktionsweise autopoietischer Systeme geht mit der grundsätzlichen Abhängigkeit des Managers vom Verstehen der Interventionen durch die Geführten einher, weshalb der souveräne Umgang mit diesem Problem nur bedingter Einflusschancen den Kern modernen Managements bildet.

Mit HANDY (1990, S.166) kann in Abgrenzung zur Metapher des Supermanagers (siehe oben S.96) auch vom postheroischen Management gesprochen werden: “Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all, and could solve every problem, the postheroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people’s capacity to handle it.” (vgl. auch Gebhardt 1991, Baecker 2003a, S.47). Als gleichsam super-

vidierende Instanz fokussiert das postheroische Management also darauf, die Kontextbedingungen der organisationalen Operationen so zu verändern, dass eine selbstreferentiell durchgeführte Korrektur der Operationsweisen vorgenommen wird. Diese Korrekturmechanismen werden vor allem im Forschungsfeld zur Selbstorganisation untersucht, können aber hier aus Platzgründen nicht dargestellt werden. Eine tiefgreifende Einführung bietet MÜLLER-BENEDICT (2000), die Beiträge in FREUND, HÜTT & VEC (2006) thematisieren die Begriffsverwendung in verschiedenen Disziplinen und PROBST (1987) für die Systemtheorie.

Es soll an dieser Stelle vielmehr mit der Betrachtung der verbliebenen Möglichkeiten des Managements zur Intervention fortgefahren werden. PAETOW (2004, S.89-91) unterscheidet diesbezüglich in Anlehnung an BOLMAN & DEAL (1997) vier sogenannte organisationale Metarahmen, die als hochabstrahierte Differenzschemata sensu STÜNZNER (siehe oben S.99) in Form von beobachtungs- und interventionsleitenden Kategorien eingeführt werden:

### **1. Formaler Strukturrahmen**

Dieser Metarahmen betont den Organisationszweck, die konkreten Ziele, die Spezialisierung und Kompetenzverteilung, die Kommunikationswege, die internen Koordinationsmechanismen sowie die technologische Ausstattung.

### **2. Personal-Rahmen**

Im Zentrum dieses Rahmens steht die Abstimmung zwischen Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Erfordernissen der Organisation. Dabei kommt dem Personal eine primäre Stellung zu, dessen Förderung kompetitive Vorteile verspricht.

### **3. Politik-Rahmen**

Kommunikation im Rahmen organisationsinterner Politik ist Machtkommunikation. Es geht hier mitunter um die Einflussnahme von Interessensgruppen auf Zielsetzungen, Strukturbildung sowie Ressourcenverteilung.

### **4. Kultur-Rahmen**

Die Organisation wird in diesem Rahmen als System betrachtet, welches sich durch kommunikativen Rekurs auf eine bestimmte Symbolik integriert. Diese Charakteristika stellen Erwartungszusammenhänge dar, welche die Systemidentität ausdrücken.

Diese Unterteilung der Metarahmen zur Strukturierung der Interventionsfelder hat große Überschneidungen mit den Entscheidungsprämissen, die LUHMANN (siehe oben S.68) als

letztmögliche Rahmung autopoietischen Entscheidens in Organisationen ausdifferenziert. Während jedoch LUHMANN den Kultur-Rahmen als unentscheidbare Entscheidungsprämisse aus der Betrachtung von Interventionsmöglichkeiten ausklammert, setzt die Managementforschung auch hier an und thematisiert die aktive Beeinflussung mittels explizit gestalteter semantischer Artefakte. Diese Symbole sollen bei den organisationsinternen Beobachtern bestimmte interaktionsleitende Annahmen aktivieren und können z. B. in der Form einer organisationalen Selbstbeschreibung oder Corporate Identity als Referenzpunkte etabliert werden. Diese symbolischen Sinnangebote stehen somit für die Legitimation von konkreten Entscheidungen zur Verfügung und bieten bei entsprechender Sichtbarkeit einen Ansatzpunkt für Steuerungszwecke. Wenn das Management in diesem Medium der situativen Bedeutungsgenerierung operiert, kann auch von einem symbolvermittelt steuernden Management gesprochen werden. Es ist insgesamt darauf gerichtet, die Organisation für sich selbst erschließbar zu machen und ein geteiltes Verständnis der sozialen Situationen, der implizierten Entscheidungen sowie des nötigen Verhaltens zu kreieren, welche mit den in der Planung formulierten Zielen konform gehen. Konkrete Interventionen in bestehende Erwartungsstrukturen müssen dann darauf zielen, den Organisationsmitgliedern neue Interpretationen ihrer Erfahrungen zugänglich zu machen. Diese sogenannten re-framings oder re-descriptions werden v. a. in gezielten Bemühungen zur direkten Kommunikation mit den Mitarbeitern ermöglicht, weshalb diese Form des Managements metaphorisch auch als „Management by Walking About“ bezeichnet wird und auf die kommunikative Kompetenz der Manager rekurriert: seine Kommunikation weiß zu überzeugen und kann damit rechnen, dass sie selbst zu einer von ihr erwünschten Selektion motiviert (Paetow 2004, S.92-93).

Grundlegende Voraussetzung für den Erfolg einer solchen Intervention ist allerdings auch hier wieder das Verstehen und Beachten der Kommunikation durch die Geführten. Es gilt daher zunächst, die Selbstreflexionsfähigkeiten und die Selbstreflexionsmöglichkeiten der Organisation zu fördern. So betont bereits WIMMER (1989, S.149, vgl. auch Jochheim 2002, S.219), dass der Führungsmodus in nichttrivialen Systemen eher einer begleiteten Selbstreflexion entspricht, denn die Möglichkeit eines Systems,

„sich selbst realitätsgerecht zu verstehen, begründet jenen Handlungsspielraum, der für steuernde Eingriffe in Strukturen und Prozesse die Voraussetzung bildet. Erst die Anfertigung einer Selbstbeschreibung [...] bzw. die begründete Auseinandersetzung mit einer schon existierenden schafft die erforderliche reflexive Distanz zu einer bestimmten, festgelegten Ausprägung derselben.“

Insbesondere mit Blick auf die erforderliche Systemrationalität erweitert die für die Selbstreflexion notwendige Beobachtung zweiter Ordnung die Wahrnehmungsmöglichkeiten einer Organisation und eröffnet Anknüpfungspunkte für systemrationale Veränderungen:

„Erst wenn der Beobachter 1. Ordnung auf die immanente Strukturbeschränkungen seiner Beobachtungsgabe hingewiesen [...] wird, kann mit tieferer Einsicht, mit Freigabe von festgefahretem Wissen zum Zwecke der Horizonterweiterung und mit verbesserter Resonanz auf Umwelt gerechnet werden.“ (Bühning-Uhle 1995, S.101).

Als Fazit aus allen vorstehenden Überlegungen wird von KASPER (1990, S.391-393) postuliert, dass die Aktivierung des Selbstreflexionspotentials einer Organisation zum zentralen Ansatzpunkt des Managements wird, um die Selbstorganisation dieses autopoietischen Systems zu fördern. Das Ziel ist also insgesamt, dass die Organisation lernt, sich selbst zu verstehen, um ihre Erwartungsstrukturen gezielter und selbstkontrollierter als bisher zu verändern. Für den Aufbau der Selbstreflexionskapazität zur zeitgerechten Berücksichtigung von Veränderungen in relevanten Umwelten und deren Rückwirkungen auf die Organisation selbst könnte das Management z. B. Verzögerungsmechanismen in den Systemoperationen vorsehen, die den ständigen internen Entscheidungsdruck vorübergehend abfedern. Ebenso kann die Etablierung von handlungsentlastenden Interaktionszusammenhängen eine Lernumgebung für das Ausprobieren neuer Verhaltensmöglichkeiten, deren Wirkungen in der Umwelt und Rückwirkungen auf die Organisation schaffen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Freiräume nicht nur strukturell, sondern auch inhaltlich aufrechterhalten und nicht durch informelle Strukturen aus sich wiederholenden und dadurch verfestigenden Interaktionen konterkariert werden (Jochheim 2002, S.225).

Darüber hinaus werden folgende Instrumente zum Management des Selbstreflexionspotentials identifiziert (Kasper 1990, S.408-420, Eberl 1996, S.190-201, Jochheim 2002, S.221-224).

### **1. Partizipation**

Dieses Instrument beschreibt vor allem die Aspekte der Entscheidungsteilhabe und der Verantwortungsdelegation, denn die Betroffenen sollen hier intensiv an der Rahmung auftretender Probleme und an den Entscheidungen zu deren Lösung partizipieren. Dadurch können verschiedene Beteiligten- mithin Expertenperspektiven einbezogen, deren Überschneidungen als geteilte Basisperspektive angesehen und deren Widersprüche oder Widerstände zur reflektierten Auseinandersetzung mit den subkulturellen Überformungen der Basis genutzt werden. Dafür müssen entsprechende Kommuni-



kationsprozesse authentisch erfahrbare Partizipationschancen bieten und die Akteure nicht nur in einen weitgehend vorherbestimmten Entscheidungsprozess einbeziehen.

## **2. Externe Beratung**

Um die blinden Flecke jeder Selbstreflexion auszuleuchten, kann die Selbstbeobachtung mit einer Fremdbeobachtung konfrontiert werden. Der Vorteil der Perspektive von z. B. externen Beratern ist, dass diese nicht in die Gemengelage von Interessenskonflikten eingeschlossen sind und gleichsam mit innerer Distanz bei der Überprüfung vorhandener und Ausarbeitung neuer Differenzschemata moderieren können (Heideloff 1999, S.278, Königswieser & Hillebrand 2005, S.41-42).

## **3. Systeminterne Beobachtungsstellen**

Wenn innerhalb der Organisation auf die Selbstreflexion spezialisierte Stellen eingerichtet werden, können die autopoietischen Entscheidungs- und darauf bezogene Beobachtungsoperationen entzerrt werden. Eine damit verbundene Herausforderung ist jedoch, die durch Spezialisierungsgewinne präzisieren und umfangreicheren Beobachtungsinformationen im Kontext der Organisation derart zu verankern, dass sie in die Entscheidungsprozesse einfließen können.

Diese Auswahl an Managementinstrumenten zur Beeinflussung des Selbstreflexionspotentials, der dargestellte Fokus auf symbolvermittelndes Steuerungshandeln und die identifizierte Inadäquatheit eines deterministischen Planungsideals zeigen insgesamt, dass die Rezeption des Autopoiese-Paradigmas in der Managementforschung einen Nachteil im Vergleich zum klassischen Managementprozess hat: es ist nicht möglich, klare und eingängige Handlungsanweisungen abzuleiten. Die Eleganz einer linearen Funktionsabfolge und deren relativ leichtere Erlernbarkeit für die Funktionsträger des Managements gehen verloren. Um das jedoch wesentlich größere Fassungsvermögen für die Probleme der Systemsteuerung fruchtbar zu machen, muss das Management sich zunächst darauf einlassen, seine eigene Operationsweise als eingebettet in komplexe Beobachtungs- und Erwartungszusammenhänge zu reflektieren und die zeit- und kontextlose Wahrheit genutzter Differenzschemata zu relativieren (Schreyögg 1991, S.285, vgl. Bardmann 1994, S.36). In diesem Sinne sind auch der Manager wie der ihm Fremdbeobachtungen zur Verfügung stellende Wissenschaftler dazu aufgerufen, sich die Maxime RORTYS (1991, S.87) zu eigen zu machen, dass sie „die Einsicht der relativen Geltung der eigenen Überzeugung haben, aber dennoch unerschrocken für sie einstehen sollen.“ Zumindest solange sie systemrational ist.

## 3.2 PERSPEKTIVEN AUF DAS UNIVERSITÄTSMANAGEMENT

Wissenschaftliche Forschungen zum Phänomen Universität haben nicht den Integrationsgrad, der einer Disziplin typischerweise zugeschrieben wird. Das mag einerseits an den besonderen Charakteristika des Untersuchungsobjektes liegen, welche ein allzu scharfer Disziplinenfokus teilweise ausblenden würde. Andererseits ist auch die relativ kurze Zeitspanne von etwa zwei Dekaden zu beachten, in der die Auseinandersetzung mit der Universität intensiv stattfindet. Diese wissenschaftshistorischen Vermutungen können in dieser Arbeit jedoch nicht ausgeführt werden, weshalb der aktuelle Entwicklungsstand des Forschungsbereichs als bereits konstituierter Treffraum unterschiedlicher Disziplinenperspektiven angenommen wird. Dieses Stadium könnte auch mit dem Begriff Multi-Disziplin bezeichnet werden, was umso deutlicher macht, dass die nachfolgende Fokussierung auf die Perspektive des Universitätsmanagements viele andere disziplinäre Zugänge zum untersuchten Phänomen verdeckt.

Die wissenschaftliche Thematisierung des Universitätsmanagements lebt mit den steigenden Anforderungen an die Hochschulen z. B. aus dem Bologna-Prozess auf. Durch den darin seit knapp einer Dekade immer weiter betriebenen Umbruch von wohlfahrtsstaatlich geregelten Hochschulmodellen zu einem als förderlich postulierten Wettbewerbsmodell verändert sich der Kontext der Universitäten radikal. Dieses neue Selbstverständnis sickert langsam über die Hochschulgesetzgebung und schnell über das New Public Management in den universitären Alltag. Der im gleichen Schritt vollzogene Rückzug der ministerialen Verwaltung mag einerseits als Eingeständnis fehlender Interventionswirkungen interpretiert werden. Andererseits kann das Einräumen einer größeren Autonomie auch – ganz systemisch – als Vertrauen auf die Selbstorganisationskräfte zur Anpassung an neue Bedingungen gesehen werden. In jedem Falle wird ein Management nötig, welches die besonderen Charakteristika der Universität berücksichtigt und den rein ökonomischen Dreiklang von Sparsamkeit, Wirtschaftlichkeit und Zweckmäßigkeit kritisch hinterfragt (Wolff 2006, S.36, Weiskopf 2006, S.176).

Viele Publikationen zum Universitätsmanagement erfüllen diese Bedingung nicht, weshalb ein konsistenter Überblick über relevante Aspekte wie im vorherigen Kapitel kaum möglich ist. Denn unzählige Artikel sind Einzelüberlegungen von Autoren, die anscheinend ihre für Unternehmen erarbeiteten Ergebnisse dem Forschungsbereich weitgehend unangepasst darbieten. Hier werden ersatzweise die Erkenntnisse von drei Autoren im Detail dargestellt, die sich dem an den Organisationstyp angepassten Management widmen. Die Auswahl erfolgt aufgrund der Rezeption neuerer Systemtheorie oder entsprechender Managementforschung.

### 3.2.1 DIE KUNST, EXPERTEN ZU MANAGEN

Unter diesem in Anlehnung an MINTZBERGS Strukturtyp der Professional Bureaucracy (siehe oben S.88) gewählten Titel legt PELLERT (1999) eine der ersten Monographien im deutschsprachigen Raum zur Universität als Organisation vor, in der sie empirische Untersuchungsergebnisse zum Management und zur Organisationsentwicklung konzeptionell integriert. Die Publikation stützt sich im Kern auf halbstandardisierte Interviews mit amtierenden, ehemaligen und zukünftigen Rektoren oder Dekanen österreichischer Universitäten und wird durch vier Interviews mit prominenten Hochschulforschern der University of California, Berkeley, ergänzt, die aktiv oder beratend im Universitätsmanagement tätig waren. Die Motivation dazu ist der Eindruck der Autorin, dass die Universitäten angesichts der stetigen Reformen erschöpft sind. Sie zielt mit ihrer forschend-reflektierenden Begleitung darauf ab, die Veränderungsfähigkeit zu erhöhen, damit die Reformen in Bewegung gehalten werden können. In diesem Sinne soll eine Kultur der gemeinsamen Reflexion unterstützt werden, die notwendig ist, um Lernprozesse bei und zwischen den Reformschritten zu ermöglichen (Pellert 1999, S.10-13). Hinsichtlich der einleitend weit ausgeführten, neuen gesellschaftlichen Anforderungen an die Universität (dies., S.15-122) wird konstatiert, dass eine Selbstreflexion der Organisation und ihres Managements unumgänglich ist und der entsprechende Forschungsbereich eine wichtige Reflexionsinstanz sein kann:

„Damit die Universität überhaupt in der Lage ist, auf die mannigfachen, oft widersprüchlichen Bedürfnisse zu reagieren, ist zunächst eine Phase des Rückzugs, der Konzentration auf sich selbst erforderlich. Erst auf der Grundlage einer erhöhten Erkenntnis ihrer eigenen Besonderheiten und Fähigkeiten wird es ihr möglich sein, in eine neue Phase der Öffnung und des Bezugs auf die Gesellschaft einzutreten. [...] Erfolgreiche Hochschulforschung verknüpft [dafür] das Wissen der reflektierenden Praktiker der Universität (der Hochschullehrer), der professionellen Hochschulforschung und jene fachwissenschaftlichen Perspektiven, die auch für die Universität von Relevanz sind. Sie könnte sich zu einem Prototyp eines transdisziplinären, anwendungsbezogenen wissenschaftlichen Wissens entwickeln, das geeignet ist, eine Reflexion der Praxis anzuleiten.“ (dies., S.317 und S.320, Anm. d. Verf. in eckigen Klammern).

In diesem Sinne versteht die Autorin auch eines der zentralen Ergebnisse ihrer Untersuchung: sie beschreibt in Anlehnung an BOLMAN & DEAL (vgl. oben S.102) vier Perspektiven auf das

systemorientierte Universitätsmanagement, untermauert diese mit authentischen Aussagen aus der empirischen Erhebung und bietet der Praxis nach einer differenzierten Bewertung reflexionsleitende Gedanken zur modernen Managementkommunikation an. Im Folgenden sollen die vier Perspektiven und die Leitgedanken deskriptiv nachgezeichnet werden.

Unter der Überschrift „Universität als Bürokratie“ wird zunächst die strukturelle Perspektive aufgezeigt (Pellert 1999, S.181-192). Die hier durch das Management zu berücksichtigenden Spannungsfelder ergeben sich aus den strukturellen Dilemmata jeder Organisationsgestaltung:

- Differenzierung versus Integration,
- Überbelastung und Unterbelastung,
- Autonomie versus Abhängigkeit,
- Diffuse Autorität versus Überzentralisierung und
- Ziellos versus zielgebunden.

Damit verbunden ist vor allem die Doppelforderung nach einer Professionalisierung nur noch hauptamtlich tätiger Rektoren und Dekane. Denn die in den Strukturen insbesondere großer Universitäten verankerte Komplexität und das aus den strukturellen Dilemmata entstehende Konfliktpotential sind weder nebenamtlich noch ohne spezielle Ausbildung zu beherrschen. Zudem muss das Management erst die Grundvoraussetzungen für die Steuerung im Sinne von Gestaltung und Innovation schaffen, da sich die Universität bisher kaum als zu steuernde Organisation versteht. Im Vergleich mit dem Management eines erwerbswirtschaftlichen Unternehmens sind dabei die beschnittenen Steuerungsmöglichkeiten zu beachten: „Man ist Manager ohne die ökonomischen Zwänge, aber auch ohne die ökonomischen Möglichkeiten.“ (dies., S.183). Die Perspektive abschließend wird der häufig erhaltene Hinweis verarbeitet, dass ein Universitätsmanager selbst aus der Wissenschaft kommen muss, um die Organisation verstehen und steuern zu können. Denn einerseits erhöht angesehenes professionelles Know-how die Glaubwürdigkeit und andererseits kann das Verständnis vom „Thema des Systems“ (dies., S.184) vor falschen Erwartungen schützen. Insgesamt ermöglicht diese Perspektive einen validen Blick auf das Problemfeld von Spezialisierung und Integration. Allerdings erfährt sie ihre Grenzen, wenn auf das klassische Bild einer pyramidalen Machtverteilung rekurriert wird. Die Universitätsmanager sind keine „heldenhaften Leiter“ (dies., S.191).

Sie sind eher Primus inter pares, wie in der psychologischen Perspektive postuliert wird (dies., S.192-198). Diese betrachtet die „Universität als Kollegium“ und geht davon aus, dass Organisationen existieren, um menschliche Bedürfnisse zu befriedigen. Die zentrale Aufgabe des Managements ist dementsprechend, Harmonie zwischen den Bedürfnissen des

Individuums und den Notwendigkeiten der Organisation herzustellen. Da nicht so gut wie in Wirtschaftsorganisationen über Ziele geführt werden kann, ist es vor allem nötig, Motivation und Kommunikation zu betreiben: „Die größte Aufgabe ist [...], über das Klima, das Verständlichmachen wichtiger Entwicklungen, das Überzeugen dafür, den Zusammenhalt zu sichern – bei Belassen der Eigeninitiative sozusagen das Gemeinsame absichern.“ (dies., S.193). Dabei müssen Universitätsmanager eine hohe psychische Belastbarkeit aufbringen, da sie häufig als Klage- oder Beschimpfungsmauer genutzt werden: „wenn irgendwo was nicht klappt, beschwert man sich, [...] und wenn es gut läuft, braucht man ihn nicht.“ (dies., S.194). Insgesamt kann diese Perspektive gut dabei unterstützen, die an der Universität teilweise sehr spezifischen Verhaltensformen in den Blick zu bekommen. Das ist vor allem vor dem Hintergrund bedeutsam, dass diese Organisation zu einem hohen Anteil durch ihre Mitglieder und nur sehr wenig durch eingesetzte technische Mittel geprägt wird. Allerdings geht mit dieser Perspektive ein hoher Optimismus einher, was die faktischen Möglichkeiten betrifft, individuelle und organisationale Bedürfnisse zu integrieren. Es besteht die Gefahr, dass Machtstrukturen und Interessenskonflikte unterschätzt werden.

Dieser Gefahr widmet sich die politische Perspektive, welche die „Universität als Arena“ interpretiert (dies., S.198-203). Die Organisation wird hier als Mehrheit von Koalitionen angesehen, die sich aus verschiedenen Interessensgruppen (z. B. fach- oder geschlechtsspezifische Gruppen) zusammensetzen und um die Allokation stets knapper Ressourcen konkurrieren. Da auch die Unterschiede zwischen den Gruppen als stetiges Merkmal angesehen werden können, bestimmt der Konflikt der Koalitionen die organisatorische Dynamik. Insbesondere die Ziele der Organisation werden dadurch nicht primär durch das Management festgelegt, sondern dieses moderiert hauptsächlich die Aushandlungsprozesse zwischen den konfligierenden Koalitionen. Schlüsselbegriffe der Perspektive sind daher Macht, ihre Verteilung und ihre Ausübungspraxis. Wenn das Management politisch agieren will, so kann es entweder die Themen festlegen, die überhaupt zu verhandeln sind (agenda setting), oder es beteiligt sich aktiv an der Formung von Koalitionen. In diesem Sinne kann insbesondere die Position des Rektors mit der eines Bürgermeisters verglichen werden: beide müssen sich mikropolitischen Arrangements bedienen, denn es geht „um Widerspruchmanagement, den Versuch, heterogene Interessen und strukturelle Widersprüche so zu koordinieren, daß es möglich ist, eine Grundorientierung gemeinsam mit anderen zu definieren und zu verfolgen.“ (dies., S.199-200). Insgesamt liegt der Vorteil dieser Perspektive darin, dass die Aufmerksamkeit auf die Eigeninteressen der verschiedenen

Anspruchsgruppen und deren machtpolitische Mittel gelenkt wird. Denn unter Bedingungen von Ambivalenz, Diversität und Mittelknappheit, welche die tägliche Universitätsrealität auszeichnen, ist eine politische Dynamik unvermeidlich. Allerdings besteht die Gefahr, dass diese überbetont und die Bedeutung kooperativer Entscheidungsprozesse unterschätzt wird: wenn ständig die Unvermeidbarkeit von Konflikten in den Mittelpunkt gerückt wird, droht zuviel Energie in die politische Arbeit zu fließen. Dagegen könnten die psychologische und strukturelle Perspektive helfen, um die Gründe für politische Machtkämpfe zu reflektieren.

Darüber hinaus trägt auch die symbolische Perspektive dazu bei, konfliktreduzierende Orientierung über den gemeinsamen Kontext zu erzeugen (dies., S.203-208). In dieser Perspektive wird die „Universität als organisierte Anarchie“ verstanden und angenommen, dass an einer Entscheidung nicht am wichtigsten ist, was oder wie entschieden wird, sondern was das Ergebnis bedeutet. Die Operationen der Organisation produzieren also bedeutungstragende Symbole, welche die Verwirrung in ambivalenten und unsicheren Situationen auflösen können, indem sie teilweise unbewusste Strukturen beleuchten bzw. latent geteilte Muster explizieren. Der Manager ist in diesem Sinne eher ein Künstler, der Symbole nutzt, um Visionen zu entwickeln und Vertrauen unter Organisationsangehörigen sowie –externen aufzubauen. Mit Blick auf die Funktion der Repräsentation durch Rektor oder Dekan kann mit dieser Perspektive nicht mehr von einer *nur* repräsentativen Aufgabe gesprochen werden. Es tritt vielmehr die Kraft des Symbolischen eines leitenden Managers zutage, die in der spezifischen Kultur der Universität durchaus verankert ist, denn eine „starke Stellung des Persönlichen aus Mangel an faktischen Entscheidungsmöglichkeiten“ (dies., S.204) ist durchaus nötig. Insgesamt kann diese Perspektive als Anti-These zur strukturellen Perspektive gesehen werden, denn sie hilft dabei, organisationale Phänomene zu verstehen, die strukturell zwar dysfunktional oder ineffizient sein mögen, hinsichtlich der symbolischen Dimension aber durchaus funktional sind. Sie kann den Blick dafür schärfen, was sich hinter den Kulissen abspielt, wenn z. B. Verschiebungen auf der Wichtigkeitsskala geschehen: „Viele Dinge, die nicht wichtig sind und spielend zu erledigen wären, werden zu einem großen Problem gemacht, und wichtige Dinge, von denen ein ganzer Bereich abhängt, werden nonchalant erledigt. Das Parken im Hof wird lang diskutiert und die Einrichtung eines neuen Instituts [...] nonchalant mit geringer Sachrationalität.“ (dies., S.205). Darüber hinaus ermöglicht die Perspektive Hinweise auf kulturelle Schwachstellen und kann das Management auf notwendige Prozesse der Sinngebung und Orientierung zur sozialen Integration hinweisen. Allerdings müssen dabei immer die begrenzte Reichweite und die unsicheren

Auswirkungen kultureller Interventionen berücksichtigt werden. Das Universitätsmanagement sollte sich der kulturellen Dimension also subtil nähern, um Einfluss zu gewinnen und Reaktionen gegen zu offensichtliche Einflussnahmen zu vermeiden: „Lieber kleine Schritte, die nicht so viel Opposition auf sich ziehen.“ (dies., S.207).

Die vier vorstehenden Perspektiven ermöglichen eine vielfach schattierte Analyse auftretender Probleme, denn jede Betrachtungsweise beleuchtet verschiedene Aspekte einer problembehafteten Situation. Bei entsprechender Integration können die unterschiedlichen Bilder dabei helfen, die Organisation Universität mit ihren spezifischen Charakteristika insgesamt zu erfassen und Managementinterventionen potentiell erfolgreicher zu gestalten. Als konkrete Konsequenzen leitet PELLERT (1999, S.175-179) die sechs nachfolgend umrissenen, reflexionsleitenden Gedanken für ein modernes Universitätsmanagement ab.

### **1. Stärkung der dezentralen Einheiten**

Die dezentrale Verteilung der Expertise in Bezug auf die Kernprozesse der Forschung und Lehre macht es zur vorrangigen Aufgabe des Universitätsmanagements, die Arbeitsfähigkeit der Basiseinheiten zu stärken. Allerdings muss auch dafür gesorgt werden, dass die dezentralen Prozesse auf das Ganze zurückbezogen werden. Denn nicht zuletzt sind sie auch vom Überleben der Gesamtorganisation abhängig.

### **2. Moderation**

Dabei gerät allerdings hierarchisch gedachte Steuerung schnell an zahlreiche Grenzen, denn Expertenorganisationen lassen sich kaum durch Machteinfluss steuern. Das Managementverständnis ist daher eher auf eine Unterstützung selbstorganisierender Prozesse umzustellen. Mithin ist dafür die Fähigkeit zu entwickeln, zwischen verschiedenen Führungsrollen zu wechseln.

### **3. Widerspruchsmanagement**

Daran angelehnt muss das Management in der Lage sein, mit Ambivalenzen, Unklarheiten, Komplexitäten und widersprüchlichen Spannungen umzugehen, diese aber nicht zu zerstören. Es ist vielmehr ein gleichmütiges, aber nicht gleichgültiges Verständnis aufzubringen. Denn die organisationalen Charakteristika bedingen nicht nur Schwierigkeiten, sondern auch positive Effekte wie Interpretationsfreiräume und damit intellektuelle Attraktivität für Experten und deren Problemlösungskapazität.

#### **4. Symbolisches Management**

Das Universitätsmanagement muss jede Entscheidung auch hinsichtlich ihres symbolischen Wertgehalts betrachten. Eine einseitige Betonung von z. B. Forschungsexzellenz könnte die Experten darauf schließen lassen, dass der Lehre nur ein minderer Symbolstatus in ihrer Organisation zukommt. Negative Konsequenzen auf die Lehrmotivation oder sogar den Mitarbeiterverbleib könnten die Folge sein. Auch allgemein ist bei der Entwicklung von z. B. Visionen zu berücksichtigen, dass sie weniger Intentionen des Managements als vielmehr Expertise der Mitarbeiter enthalten. Visionen sollen ausdrücken zugehört zu haben und zu respektieren.

#### **5. Gestaltung der Kommunikation**

Aufgabe des Managements ist es, Gelegenheiten zur gemeinsamen Problemdiskussion bereitzustellen. Es sind also handlungsentlastende Anlässe zu konstituieren, bei denen über das Verständnis problematischer Situationen und mögliche Lösungen diskutiert wird. Auch wenn danach Dissens fortbesteht, können doch gemeinsame Erfahrungen geschaffen und der Blick für andere Mitgliederperspektiven geöffnet werden.

#### **6. Aktive Vertretung nach außen**

Die politische Arbeit des Universitätsmanagements ist auch in Richtung verschiedener Öffentlichkeiten nötig. Es wird erwartet, dass externe Ansprüche derart abgefedert werden, dass die akademische Arbeit gleichsam hinter einem Puffer ungestört weiterläuft. Auch die aktive Unterstützung durch die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen muss sichergestellt werden, was insbesondere hohe Anforderungen an die symbolische und politische Dimension der Managementtätigkeiten stellt.

Insgesamt ermöglichen die in diesem Abschnitt dargestellten Perspektiven und Leitgedanken eine „Verkomplizierung“ des Universitätsmanagements, d. h. das Selbstverständnis dieser Funktion wird an das Komplexitätsniveau des zu steuernden Phänomens angepasst und unterkomplexe Instrumentalansätze können – freilich ohne ihren Absolutheitsanspruch – eingeordnet und miteinander verknüpft werden. Der Mehrwert des Abschnitts für die vorliegende Arbeit liegt folglich in der ersten Annäherung an das heterogene Aufgabenfeld eines als vielschichtig konzipierten Universitätsmanagements. Allerdings soll dieses Ergebnis nicht zur Überlastung der Funktionsträger führen, weshalb die Weiterentwicklung im nächsten Abschnitt auf ein kollektives und interaktives Konzept fokussiert.



### 3.2.2 PARTIZIPATIVES MANAGEMENT DER UNIVERSITÄT

Die Ausgangsproblemstellung der Monographie von NICKEL (2007) ist die im vorherigen Abschnitt herausgearbeitete zentrale Herausforderung für das Universitätsmanagement: eine hochgradig fragmentierte, von widerstrebenden Operationslogiken und traditionell hoher Autonomie der Mitglieder geprägte Organisation soll zielgerichteter beeinflusst und weiterentwickelt werden als bisher. Das Management muss diese Aspekte angemessen berücksichtigen und dabei stärker als in Wirtschaftsunternehmen auch die Mitglieder in die Entscheidungsprozesse einbinden, damit deren Motivation und Leistungsbereitschaft erhalten bleiben. Die Autorin setzt sich das Ziel zu untersuchen, wie es innerhalb der letzten Dekade gelungen ist, ein partizipatives Universitätsmanagement aufzubauen, welches die Steuerungsfähigkeit der Organisation stärkt, aber die für die akademische Tätigkeit typische und notwendige Selbstorganisation nicht unverhältnismäßig einschränkt. Deshalb wird auch der in der Publikation genutzte Begriff des partizipativen Managements als enge Verknüpfung von zielgerichteter Verhaltenssteuerung und kritisch-reflektiver Organisationsentwicklung genutzt. Neben diesem grundlegenden Forschungsziel wird das Managementinstrument der Zielvereinbarung dahingehend untersucht, ob es die Steuerung und Organisationsentwicklung von Universitäten nachhaltig verbessert. Für beide Forschungsziele wird ein Methodenmix aus konzeptionell-synoptischer Literaturarbeit und zwei empirischen Längsschnittstudien gewählt (Nickel 2007, S.9-11). Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit soll die grundlegende Argumentationslinie zum ersten Forschungsziel nachgezeichnet werden. Die empirischen Ergebnisse bleiben also außen vor. Zunächst wird nachfolgend der kritische Blick auf die aktuelle Universitätsreform und deren Fokus auf eine Zielorientierung dargestellt. Danach wird die konzeptionelle Verknüpfung eines partizipativen Managementverständnisses mit den demokratischen Selbstverwaltungsstrukturen beschrieben, welche den Universitätsalltag besonders seit den frühen 1970er Jahren prägen (siehe oben S.78). Den Abschluss bildet die Einschätzung der Autorin zur Anschlussfähigkeit der Theorie sozialer Systeme nach LUHMANN im Kontext der vergangenen Universitätsreformen.

Die Entdeckung der Zielorientierung kommt besonders im Leitbegriff der unternehmerischen Universität zum Ausdruck, den z. B. die Technische Universität München als Beinamen trägt. Es ist damit aber nicht gemeint, dass die Organisation nun wirtschaftlichen Erfolg anstrebt.

Vielmehr verfolgt sie das „Unternehmensziel der Wissenschaftlichkeit, aus dem sich die ganze Agenda ableitet: Lehre, Forschung, akademische Schulbildung, Fort-

und Weiterbildung. Dieses Ziel lässt sich in ständiger inhaltlicher Erneuerung aber nur erreichen, wenn auch Klarheit über Aufwand, Kosten und Leistung besteht. Ein guter Unternehmer meistert Misserfolge und Durststrecken. Er handelt nicht willkürlich, sondern orientiert am Unternehmensziel.“ (TU München 2008).

Der maßgeblich an der Ausarbeitung dieses Statements beteiligte Präsident HERRMANN (2005, S.1) verdeutlicht ferner, dass auch der Wettbewerb zu den Handlungsmaximen einer unternehmerischen Universität gehören muss, denn eine

„fortschrittliche Universität hat den Willen, sich von der nachgeordneten Behörde (mit allen ihren wissenschaftsfeindlichen Attributen) zum handlungsfähigen, wissenschaftsgetriebenen Unternehmen zu entwickeln. Akademische Spitzenleistungen setzen nämlich ein funktionierendes Wechselspiel von Freiheit und Verantwortung voraus. Was die Binnenstruktur der Universität betrifft, so sichert das Subsidiaritätsprinzip vor dem Hintergrund einer Good Corporate Governance eine solidarische Leistungs- und Wertegemeinschaft.“

NICKEL (2007, S.69-82) nimmt dieses Credo der aktuellen Hochschulreform auf und identifiziert die dahinterstehende Entwicklungsstrategie zu einem kooperativen Akteur als Grundaussage einer Studie von CLARK (1998), welche die Untersuchung mehrjähriger Transformationsprozesse von fünf Universitäten unter dem Titel „Creating Entrepreneurial Universities“ enthält. Denn alle dort untersuchten Organisationen überwinden eine krisenhafte Situation, indem sie – sich ihrer eigenen Identität bewusst – unternehmerischer, teilweise aggressiver auf einem abgesteckten Wissenschaftsmarkt auftreten: “They search for special organizational identities; they risk being different; they take chances in ‘the market’.” (ders., S.XIV). Mit diesem Idealbild vor Augen wird den europäischen Universitäten zwar zugesprochen, dass sie chronisch unterfinanziert sind. Allerdings gilt dieser Tatbestand nicht als Entschuldigung für die mangelnde Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, die als wesentliche Insuffizienz der Organisations- und Entscheidungsstrukturen identifiziert wird. Insbesondere die akademische Selbstorganisation weist an etlichen Stellen dysfunktionale Auswüchse auf, die eine überdimensionierte Fragmentierung bedingt: “50 to 100 and more central committees have the power to study, delay and veto. The senate becomes more of a bottleneck than the administration.” (ders., S.131).

Mit Blick auf die aktuellen Universitätsreformen sollen diese riesigen Demobürokratien nun durch eine stärkere Fokussierung auf gemeinsame Ziele verbessert werden (Nickel 2007, S.73-75). In dieser Intention zur Ausbildung einer gemeinschaftlich getragenen Ziel-

orientierung kommt jedoch, so bemerkt die Autorin distanziert, das klassische Managementverständnis linearer Organisationssteuerung zum Vorschein. Die in der Theorie durchaus vorhandenen komplexeren Sichtweisen auf die Organisation mittels neuerer Systemtheorie oder systemorientierter Managementforschung werden in der laufenden Universitätsreform also nicht reflektiert. Entsprechend identifizieren die auf dem klassischen Rationalaxiom basierenden Reformbestrebungen als Hauptdefizite der Universität unklare und heterogene Zielsetzungen und versuchen, das Idealbild kollektiv einstimmiger, konsistenter und Handlungsrationaltät ermöglichender Zielsysteme normativ über die Organisation zu stützen. Mit der klassisch-eindimensionalen Absicht, die Erwartungssicherheit wissenschaftlicher Leistungen zu steigern, werden u. a. folgende Fragen untersucht:

„Kann die Politik davon ausgehen, dass sie die bei den Universitäten in Auftrag gegebenen Leistungen verlässlich und fristgerecht erhält? Bekommt die Wirtschaft die Ausbildungsqualität bei den Uni-AbsolventInnen, die sie verlangt? Kann ein Rektor erwarten, dass die ProfessorInnen seiner Universität den Forschungsoutput erhöhen, wenn er es für notwendig hält?“ (Nickel 2007, S.75).

NICKEL räumt ein, dass die Tauglichkeit dieser linearen Verfahren für die Steuerung einer Universität kritisch zu hinterfragen ist, weist allerdings auch darauf hin, dass bisher keine adäquateren Managementverfahren zur Verfügung stehen. Dieses Dilemma wird noch verschärft, denn gerade aktuell sehen sich Führungskräfte von Universitäten

„tagtäglich mit der konkreten Aufgabe konfrontiert, einerseits mit dem Staat Ziele und Leistungen verbindlich vereinbaren zu müssen und andererseits die WissenschaftlerInnen und die Verwaltung innerhalb ihrer Organisation dazu zu bringen, strategische Ziele erfolgreich umzusetzen.“ (dies., S.76).

Diese Notwendigkeiten werden häufig durch die immer noch vorherrschende Kultur der Selbstverwaltung und kollegialen Entscheidungsfindung konterkariert, denn die flachen Hierarchien, der hohe Dezentalisierungsgrad und die polyzentrischen Netzwerkstrukturen erschweren hochqualitative Ziel- und Maßnahmenfestlegungen. So können z. B. auch zentral angeordnete Interventionen zur Profilierung unterlaufen werden und den Spagat zwischen Wissenschaft und Management überdehnen. Vor diesem Hintergrund und bezugnehmend auf HANFT (2003) arbeitet NICKEL (2007, S.77-81) das Ungewöhnliche der laufenden Reformen heraus: Management und Organisation müssen sich gemeinsam neu konstituieren – alle Strukturen sind so zu verändern, dass die Fähigkeit zum korporativen Handeln nachhaltig verbessert und die Weiterentwicklung der Universität dauerhaft ermöglicht werden.

Basierend auf einer pragmatischen Grundeinstellung fasst die Autorin allgemeine Managementpraktiken, die diese Bedingungen erfüllen, unter dem Begriff „Partizipatives Management“ zusammen. Diese Praktiken, wie z. B. Feedback-Systeme, kooperative Aufgabengestaltung, Mitwirkung an Planungsprozessen oder Management by Objectives, müssen sich daran messen lassen, wie gut es mit ihnen möglich ist, die Ergebnisse der Veränderungsprozesse in den Organisationsalltag zu integrieren und dort wirksam werden zu lassen. Dabei setzt die Begriffsentscheidung zwei Annahmen voraus:

- einerseits ist eine Organisation umso erfolgreicher, je mehr ihre eigenen Ziele und die ihrer Mitarbeiter übereinstimmen (vgl. Personal-Rahmen, oben S.102) und
- andererseits kann ein Engagement der Mitarbeiter nur dadurch erreicht werden, dass sie an der Entscheidungs- und Zielfindung beteiligt werden.

NICKEL postuliert schlussfolgernd, dass die Praktiken des partizipativen Managements kompatibel mit der traditionellen Selbstverwaltungskultur in Universitäten scheinen und hebt entsprechend ihrem zweiten Forschungsziel insbesondere das Führen mit Zielvereinbarungen heraus, das sich „im Hochschulsektor inzwischen als eine Art ‚eierlegendes Wollmilchschwein‘ des Universitätsmanagements etabliert“ (dies., S.79). Etwas weniger plastisch und mit der gebotenen Distanz werden drei wesentliche konzeptionelle Potentiale herausgearbeitet, die mit einem Management mittels Zielvereinbarungen einhergehen (dies., S.79-80):

### **1. Akzeptanz**

Die Kommunikations- und Konsensorientierung von Zielvereinbarungen entspricht der kollegialen Entscheidungskultur an Universitäten. Vor allem, wenn die Zielvereinbarungen in einem Gegenstromverfahren ausgehandelt werden, kann eine motivations-schädigende Bevormundung durch die Führung vermieden werden.

### **2. Dynamik**

Wird eine regelmäßige Rückkopplung zwischen Management und Leistungsträgern durchgeführt, so kann eine dynamische Anpassung an ständig wechselnde Umwelt-erfordernisse erreicht werden. Ein Kreislauf von Festlegung, Umsetzung, Controlling, Reflexion und Neuabschluss schließt sich.

### **3. Zukunftsfähigkeit**

Strategische Ziele erfordern eine vorausschauende Positionierung im Wettbewerbsumfeld, weshalb der Zielbildungsprozess das strategische Denken aller Beteiligten und damit die Anpassungs- und Innovationsfähigkeit der Organisation erhöhen kann.

Um diese Potentiale von Zielvereinbarungen aber auch ähnliche Vorteile anderer Instrumente des partizipativen Managements im Kontext der Universität zu heben, ist die grundsätzliche Bereitschaft notwendig, deren Selbstorganisationsfähigkeit wertzuschätzen und nicht mehr als störende Unordnung zu verstehen. Das Management ist daher gefordert, mit den Wissenschaftlern zusammenzuarbeiten und diese von der Sinnhaftigkeit seiner Vorstellungen zu überzeugen. Es ist mithin nötig, Kompetenzen abzugeben, um den Leistungsträgern Freiräume und Chancen zu eröffnen, Verantwortung für das Ganze zu übernehmen. Im Gegensatz zu Wirtschaftsorganisationen und vor dem Hintergrund der bereits vorhandenen demokratischen Strukturen an der Universität geht es bei der Einführung eines partizipativen Managements allerdings nicht um die Stärkung des Faktors Partizipation. Zunächst muss der Faktor Management belebt werden, damit bei den Entscheidungsprozessen, welche die Gesamtorganisation betreffen, nicht mehr so viele Gremien konsultiert werden müssen. Deshalb spricht NICKEL (2007, S.115-117) zusammenfassend und durchaus passend von einer „Demokratieentrümpelung“ anstatt von einem „Demokratieabbau“.

Insgesamt weisen die zuvor erläuterten Aspekte für die Intention der vorliegenden Arbeit darauf hin, dass Managementinstrumente für die Universität in der Lage sein müssen, zentrale und dezentrale Verantwortung zu verbinden. Dabei kann ein hohes Maß an Partizipation eine notwendige hierarchische Steuerung nicht ersetzen. Allerdings sollte eine wieder erstarkte Hierarchie Freiräume schaffen, um die Selbstorganisationsfähigkeit der Universität angemessen einbinden zu können. Vor allem die aufgrund ihrer fachlichen Qualifikation normalerweise hohe Fähigkeit der Mitarbeiter, eigene Interessen zu vertreten und Zusammenhänge herzustellen, spricht für eine Partizipationsfähigkeit, die in Wirtschaftsunternehmen nicht in diesem Ausmaß gegeben ist. Gegen eine mögliche Unübersichtlichkeit heterogener, konfligierender und/oder intransparenter Einzelinteressen muss das Management jedoch einen Kommunikationsmodus wählen, der individuelle Ziele aufdeckt und mit einem Blick auf die übergreifenden Ziele sinnvoll integrieren kann. In diesem Sinne wohnt auch dem partizipativen Management eine symbolische Dimension inne: es muss demonstrieren, zugehört zu haben und zu respektieren.

Zur Abrundung dieses Abschnitts und als Überleitung zum nächsten soll an dieser Stelle die Rezeption der Theorie sozialer Systeme durch NICKEL (2007, S.96-101) dargestellt werden, denn diese verspricht den Gewinn einer kritisch-distanzierenden Perspektive im Kontext der aktuellen Reformbestrebungen im Hochschulbereich. Nach einer teilweise stark verkürzenden Grundlegung rekurriert die Autorin zunächst auf die Steuerungsskepsis LUHMANNs, die auch

alle in den vorherigen Kapiteln zum systemorientierten Management und Universitätsmanagement thematisierten Ansätze der sogenannten Kontextsteuerung betrifft:

„An diesen Rettungsversuchen fällt auf, daß alte Erfahrungen mit den neu ins Gespräch gebrachten Konzepten übergangen werden oder unter Inkaufnahme erheblicher Theorielasten eingebaut werden, so als ob das Problem eine überrollende Dringlichkeit besäße, die auch Verzweiflungskonzepte rechtfertigen würde. [...] Könnte es sein, daß zu sehr mit rückwärtsgewandtem Blick gesucht wird und daß man bei Konzepten, die die Geschichte schon widerlegt hat, nochmals Hoffnung tankt, weil Hoffnung anders nicht zu haben ist? [...] Wir wissen zu wenig, um auch nur über die Form von Handlungsanleitungen entscheiden zu können.“ (Luhmann 1997, S.777-778).

Dass prognosesichere Planung oder wirkungssichere Steuerung angesichts der intransparenten Komplexität eines autopoietischen Systems keine Theoriebausteine der Theorie sozialer Systeme sind, wurde oben (siehe S.28) bereits herausgearbeitet. NICKEL hält es vor diesem Hintergrund für verständlich, dass die empirisch auffindbaren Ansätze zur Universitätsreform keine von LUHMANN'S Überlegungen nutzen. Immerhin versuchen diese primär eine direkte Verhaltenssteuerung, welche konkrete Veränderungen herbeiführen soll. Selbst wenn diese kurzfristig gelingen, pendeln sich die spezifischen Operationen immer wieder entsprechend ihrer eigenen Logik auf einem für die fortgesetzte Autopoiese kompatiblen Qualitätsniveau ein. Dass eine operational geschlossene Organisation nur durch anspruchsvolle Interventionen von innen heraus und vor allem langsam weiterentwickelt werden kann, sei insgesamt bisher nicht anschlussfähig. Zudem versucht NICKEL neben der geringen Praxiskompatibilität einen theorieimmanenten Grund dafür zu identifizieren, die systemtheoretische Haltung zur weitgehenden Steuerungsabstinez von Systemen in Frage zu stellen. Daher wird besonders für Organisationen problematisiert, dass diese ja über eine leitende Steuerungsinstanz verfügen und als Strategie verfolgender, korporativer Akteur in Erscheinung treten würden. Andererseits – so die Autorin im Einklang mit hier vertretenen Annahmen – sind Organisationen nicht mit einzelnen Akteuren gleichzusetzen, denn sie bilden sich erst durch die komplexe Verknüpfung der Einzelkommunikationen heraus. Die leicht zerfaserte Diskussion der Systemtheorie für die Analyse der Organisation Universität schließt mit dem Hinweis auf die Systemrationalität: „Genau in diesem Punkt wurde und wird [...] eine der größten Schwächen von Universitäten gesehen.“ (Nickel 2007, S.99). Insgesamt kann diese eher oberflächliche Erörterung zumindest als Vertiefungsmotivation für diese Arbeit gelesen werden.

### 3.2.3 MANAGING CHANGING PARADOXES

Die dritte hier dargestellte Perspektive auf das Universitätsmanagement fokussiert auf die Veränderungsprozesse, welche die Universitäten im aktuellen Reformkontext durchlaufen, und die Bedingungen für eine an deren Komplexitätsniveau angepasste Managementintervention. Dafür liefern MEISTER-SCHEYTT & SCHEYTT (2005, S.76) zunächst eine eindringliche Beschreibung, warum das Management von Veränderungen eine verhasste Aufgabe ist:

“It tends to be carried out in periods of decreasing budgets and must deal with unclear goals of the organisation. The motivations behind the actions taken by the individuals involved are for the most part not obvious to others. In addition, hierarchies are ambiguous and unreliable, and governance structures are weak. The members of the organisation are idiosyncratic and often obstinate; on the other hand, they are experts when it comes to arguing. The culture of the organisation is diverse because the various disciplines have contradictory scientific orientations. Defensive routines [...] are widespread in the whole organisation, as the university is a ‘knowing organisation’ – which makes it hard to transform it into a learning one.”

Insbesondere die Vielfalt und teilweise Latenz defensiver Routinen erschweren eine zielgeleitete Anpassung der Universität an die Anforderungen ihrer sozio-ökonomischen Umwelt. Diese Widerstände eröffnen das Spannungsfeld zwischen Möglichkeit und Notwendigkeit der Veränderung, welches MEISTER-SCHEYTT ET AL. als zentrale Herausforderung des Universitätsmanagements ansehen und in ihrem Artikel analysieren. Zudem wird ein Referenzrahmen angestrebt, der konzeptionell darstellen soll, wie Veränderungen in Universitäten initiiert und verankert werden können. Die Autoren werten dafür die Daten einer zweijährigen Fallstudie aus, welche sie während der intensiven wissenschaftlichen Begleitforschung eines Veränderungsprojektes an einer österreichischen Universität empirisch gewonnen haben. Die nachfolgende Darstellung wird kurz in das in der Publikation referierte Fallbeispiel und dessen Kontext einführen, da daraus eine zwar anekdotische, aber valide Erkenntnis über die Grundbedingungen des Veränderungsmanagements an Universitäten entsteht. Darauf folgend wird der angestrebte Referenzrahmen nachgezeichnet und hinsichtlich abzuleitender Konsequenzen für die Konzeption von Interventionen analysiert.

Zunächst zur Fallstudie, deren Kontext hauptsächlich durch das österreichische Universitätsorganisationsgesetz von 1993 bestimmt wird. Dieses zielt darauf ab, einen Großteil der Verantwortung für Managementfragen vom bisher zuständigen Ministerium auf die einzelne

Universität und deren Leitung zu übertragen. Mit dem Statuswechsel von der nachgeordneten Behörde zur autonom entscheidungsfähigen Organisation gehen Globalbudgets, das Recht zu eigenständigen Struktur- und Prozessänderungen, eine relative Unabhängigkeit in Personalangelegenheiten und erhöhte Entscheidungskompetenzen für Leitungsfunktionen einher. Die in der Fallstudie untersuchte Universität nimmt die neuen Freiheiten proaktiv auf und entwickelt ein Implementierungsprojekt, welches neben einer Schärfung des Profils, einer Intensivierung der Internationalisierungsanstrengungen, einer Neukonzeption von Lehr-/Lernprozessen auf Basis neuer Medien auch die Instituts- und Lehrstuhlstrukturen überarbeiten soll. Aus Mangel an monetären Ressourcen werden dabei keine externen Berater angeheuert, sondern die Teilprojekte werden durch Mitglieder aus allen Teilen der Organisation besetzt. MEISTER-SCHEYTT ET AL. (2005, S.82-85) fokussieren nun auf folgendes – aufgrund seiner Prägnanz als Langzitat wiedergegebenes – Beispiel, da dieses einige Ereignisse enthält, die archetypisch für Veränderungsprozesse in Universitäten sind:

*“Scene 1: The newly established subgroup ‘organisational structures and processes’ met for the first time to discuss what had to be done. [...] First, the group began to clarify the legal regulations. Because the chairman of the group was a professor of public law, the clarification was not difficult. [...] The group decided to propose a regulation for the university’s statutes, although it was aware that such a proposal would affect many of the existing ‘tiny kingdoms’ ruled by mini-department heads, who would lose – at least part of – their autonomy in budgeting and personnel affairs. Ultimately, the rule stipulated that departments must have at least two professors and four assistants in order to increase efficiency, create and maintain higher profiles for each department, and make the highest bodies better able to redesign the university by sharpening the profiles of research units. Scene 2: Six months later. In the months following the proposal, the question of the departmental structure was the main issue in the gossip on the university’s corridors. Members of the subgroup were subjected to criticism, sometimes on a personal level. [...] But after all, the senate [...] reached a nearly unanimous decision to include the subgroup’s proposed guidelines in the university’s statutes, including the ‘2 + 4 minimum’ rule. However, the moment of truth came two weeks later, in the next meeting: the senate had to look at each individual department and decide whether it should be included as it was in the new structure or, even compulsorily, be merged with other departments. By chance, the most problematic case cropped up at the very beginning: [...] a department of the school of law. After a short discussion, it became clear that, because the department had two professors and three assistants at that time, it fell just short of the ‘2 + 4*



minimum' rule. [...] After a short and heated discussion, other proponents of the senate called for a secret ballot. The result was not only a refusal to include that department in the new structure, but also a fierce outcry from all the senate members from the school of law, including the chairman of the organisation structure subgroup. Members of other schools with a considerable number of 'minidepartments' joined them in the protest about the decision, while others advocated the decision as a democratic act in which the senate had just followed the statutes defined by itself. [...] *Scene 3: Another six months later.* In the meantime, the senate had decided on the new departmental structure. It [...] reduced the number of departments in the whole university by around 15 per cent, the goal set at the beginning of the process, and made significant cuts in the number of departments below the '2 + 4 minimum'. Only one school, the humanities, had been granted a 1-year period of grace, and it was hoped that they too would arrive at a profound restructuring model in spite of their difficult starting position. *Scene 4: Eight months later.* [...] The senate had decided on a new departmental structure for the school of humanities – unfortunately not fully in accordance with the original ideas. In fact, the humanities had played dirty politics, delaying decisions and using micro-political intervention on all levels of the hierarchy, particularly towards the new incumbent vice chancellor, pro-vice chancellors and individual members of the senate. [...] Furthermore, [...] the school of humanities asked a high-ranking ministry official to help them oppose their own senate in that process. This strategy was astonishing in the light of events that had occurred three years previously, before the implementation process began: in response to the ministry's call for minor salary cuts for assistants, representatives from the humanities had run a newspaper advertisement demanding that the minister remove that very ministry official from office, as the ministry official was 'obviously disregarding the universities' needs' and therefore 'incapable of doing his job'."

Drei Verhaltensaspekte scheinen in diesem Fall aus Sicht der Gesamtorganisation irrational:

- Jura-Professoren, die gegen eine Regel rebellieren, die sie selbst aufgestellt haben,
- Wissenschaftler kleinteiliger Fachbereiche, die sich dem Protest wahrscheinlich anschließen, um Verbündete für ihre Verteidigung zu gewinnen, und
- Geisteswissenschaftler, die inoffizielle Kommunikationswege benutzen, um das Entscheidungsergebnis zu beeinflussen anstatt kraft der Argumente zu überzeugen.

Vor diesem Hintergrund ist die Bemerkung von MEISTER-SCHEYTT ET AL. (2005, S.86), dass die dargestellten Ereignisse und die Erklärung des Verhaltens der Akteure eine Herausforderung für jede Organisationstheorie sei, fast noch untertrieben. Unter Rückgriff auf die neuere Systemtheorie versuchen die Autoren in der Folge einen theoretischen Rahmen zu

etablieren, aus dem sich Hinweise für den Entwurf und die Umsetzung sachlich geplanter Interventionen im irrationalen Kontext universitärer Veränderungsprozesse ableiten lassen. Dafür postulieren sie zunächst, dass ein Verständnis der Prozesse nur dann möglich ist, wenn diese als Manifestation eines spezifischen Charakteristikums der Universität angesehen werden: “the rationale underlying decision processes in universities is inherently paradoxical and hence change management in universities is the management of paradoxes under turbulent circumstances.” (dies., S.86).

Der Referenzrahmen, den die Autoren entwickeln, soll eine Perspektive etablieren, mit der das Management der Veränderung als zwar vieldeutige und inkonsistente aber auch zweckgerichtete und bedeutsame Aufgabe gesehen werden kann. Die diesem Vorschlag zugrundeliegenden paradoxen Charakteristika der Universität wurden oben (siehe S.9) bereits unter dem Stichwort „Erziehung zur Freiheit“ eingeführt. Dementsprechend muss auch ein Management mit den inhärenten Paradoxien in der Art umgehen, dass diese nicht aufgelöst werden:

“Against the backdrop of these theoretical approaches, management of change in universities must be able to consider contradictions and paradoxes as (at least possibly) an expression of sense, or – to take it a step further – in the framework of universities, the paradox must be recognised as the university’s own and necessary action orientation.” (dies., S.89).

Die Autoren schlussfolgern weiterhin, dass Veränderungsprozesse in Universitäten mit mehrdimensionalen Rationalitäten und gegensätzlich erscheinendem Verhalten der Organisationsmitglieder rechnen müssen. Das Management, welches die daher schwierige Aufgabe hat, eine systematische Verknüpfung aller Aktivitäten herbeizuführen, muss dafür:

- Paradoxien als unumgänglich akzeptieren,
- die Fähigkeit aufweisen, mit Oszillationen zwischen sich widersprechenden, aber richtigen Antworten auf mögliche Fragen umzugehen, und
- die Idee verwerfen, dass es eine Möglichkeit gibt, Widersprüche auf einer höheren Abstraktionsebene aufzulösen.

Der Vorteil dieses Vorschlags ist, dass er den Freiheitsgrad des Managements für die Interventionen in Veränderungsprozessen erhöhen kann. Immerhin wird dadurch die Bürde aufgehoben, in jeder Situation eine universal gültige Entscheidung treffen und eine nur abstrakt definierte Handlungsrationalität erreichen zu müssen. Zu der vernunftgeleiteten Aktivitätenauswahl tritt somit die Möglichkeit des kreativen und induktiven Denkens für die managementgeleitete Veränderung von systemkonstituierenden Paradoxien (dies., S.90).

Mit Blick auf die Implikationen dieser Vorschläge für konkrete Interventionen identifizieren die Autoren eine spezifische Eigenschaft der Universitäten im deutschsprachigen Raum: sie seien Familien ähnlich. Die Arbeitsbeziehungen seien normalerweise von langer Dauer, persönlich sehr nah und von einer asymmetrischen Abhängigkeit zwischen Professor und wissenschaftlichem Assistenten geprägt. Dementsprechend sei das daraus entstehende Disziplinarsystem dem sozialen Beziehungsnetzwerk eines patriarchalischen Familienmodells ähnlich und hat im Kontext einer Organisation drei Hauptkonsequenzen:

### **1. Mentale Modelle**

Organisationsmitglieder entwickeln Ideen oder mentale Modelle, die dabei helfen, unausgesprochene oder unaussprechbare Sachverhalte zu interpretieren und zu organisieren. Da deren Verbalisierung ein mühsamer oder unmöglicher Prozess ist, gestatten die verkürzenden mentalen Modelle wesentliche und wirksame Handlungen.

### **2. Rigidität**

Je kleiner die Organisationseinheiten sind und je länger sich die Mitglieder einer Einheit kennen, desto mehr dominieren die mentalen Modelle die gegenseitige Wahrnehmung. Die sozialen Beziehungen werden rigider und sind schwer zu ändern.

### **3. Inverse Wichtigkeit**

Die Wichtigkeit des Entscheidungsproblems steht bisweilen im umgekehrten Verhältnis zur Intensität der Problemdiskussion und Schwierigkeit der Entscheidungsfindung. Dieses Phänomen korrespondiert mit der Taktik der Problemverschiebung, nach der die Diskussionskapazitäten für wichtige Probleme mit einer kontinuierlichen Problematisierung relativ unwichtiger Fragen ausgelastet oder überlastet werden.

Über den Vergleich der Organisation Universität mit dem System Familie gewinnen die Autoren den Zugang zur systemischen Familientherapie nach SELVINI PALAZZOLI (z. B. 1985), welche familiäre Probleme mit paradoxen Interventionen unter Aufrechterhaltung der komplexen Beziehungsstrukturen lösen will. Die Therapie zielt also nicht darauf ab, die Paradoxien aufzulösen oder ihre Komplexität zu reduzieren: "Rather, it has to be carried out mainly by establishing counter-paradoxes which balance the prevailing paradoxes and open up alternative ways to thinking and acting." (Meister-Scheytt et al. 2005, S.91-92). Auch im Kontext des Managements von Veränderungsprozessen an Universitäten können „Gegen-Paradoxien“ zur zielgerichteten Ausbalancierung aktuell dominanter Differenzschemata

eingesetzt werden, wobei der Widerstreit unterschiedlicher, teilweise gegensätzlicher Ansprüche gewahrt bleiben muss, wie das erläuternde Beispiel demonstriert:

“The combination of an explicated commitment to the ‘openly naive’ idea of organisational development and the simultaneous pursuit of micro-political professionalism is an example of a paradoxical strategy to keep the process (of development, dialogue, the dispute between faculties, etc.) going. Through paradoxical intervention, for example through emphasising aspects of ‘other rationalities’ that are almost neglected in a specific situation of the discourse, or by pointing out the real consequences if the paradoxes ‘at stake’ in a specific discussion situation are dissolved in one direction or another, the necessary prerequisites are guaranteed, so that neither party gains predominance too quickly.” (dies., S.92).

Insgesamt wird damit ein Ansatz konzipiert, der das Management der Veränderung der Universität als systematische Transformation dieser nicht-trivialen, da auf Paradoxien basierenden, Organisation versteht. Für die vorliegende Arbeit ist damit eine Perspektive gewonnen, die von einer einfachen Effizienz-Orientierung Abstand nimmt und das Management durch den Einsatz paradoxer Interventionen auf das Komplexitätsniveau der Organisation Universität bringt. Vor allem ermöglicht die Arbeit von MEISTER-SCHEYTT & SCHEYTT die auch im Hochschulbereich existierenden Managementmoden (siehe z. B. Birnbaum 2001) in ein umfassenderes Gerüst zu integrieren und mit geeigneten Methoden und Instrumenten zu konterkarieren, damit die Veränderungsprozesse und damit die Dynamik der Organisationsentwicklung aufrecht erhalten werden können. Damit wird potentiell auch die von PELLERT (siehe oben S.107) empfundene Reformmüdigkeit überwunden, welche die einseitige Anwendung unterkomplexer Steuerungsversuche auslöst. Letztere analysieren MEISTER-SCHEYTT & SCHEYTT (2005, S.94) abschließend kritisch:

“They do prove to be insufficient when analysed on a more fundamental level and seen against the backdrop of the model of universities as knowledge-intensive organisations. The intention to reduce complexity by implementing managerialism and ‘strong leadership’ overvalues just two of the many facets of the diverse rationalities underlying the practice of managing change in universities.”

Die vielen Facetten und diversen Rationalitäten, welche das Universitätsmanagement gleichzeitig berücksichtigen muss, können jedoch auch nicht nur von der hier an dritter Stelle dargestellten Perspektive erfasst werden. Es wird in der nachfolgenden Untersuchung vielmehr nötig sein, die in diesem Kapitel gewonnene Polykontextualität umfänglich zu nutzen.

---

## 4 LEITBILDENTWICKLUNG ZUR RATIONALEN SELBSTREFLEXION DER UNIVERSITÄT

„Es mag sein, daß es im Grenzfall Personen oder Sozialsysteme gibt, die Vertrauen verdienen einfach dadurch, daß sie starr und unbeweglich bleiben, was sie sind. Solch eine [...] Vorstellung vertrauenswürdiger Qualitäten oder Tugenden, setzt eine unbewegliche, ungefährliche, wenig komplexe Umwelt voraus [...]. In einer beweglichen Umwelt, deren Komplexität besonders auch in sozialer Hinsicht bewußt wird, impliziert diese Einstellung Gefahren für den Bestand des Systems und damit auch für die Fortsetzbarkeit des Vertrauens. Elastischer, komplexer, widerstandsfähiger sind Systeme, die das Vertrauen, das sie in ihrer Umwelt genießen, als Problem erleben und sich darum bemühen können. Sie verlieren an Spontaneität und gewinnen an Reflexivität. Ihre Selbstdarstellung wird bewußter und auf komplexere Bedingungen einstellbar.“ (Luhmann 2000, S.79-80).

Neben der Kirche und den Städten ist die Universität die älteste Einrichtung europäisch geprägter Gesellschaften. Seit über 800 Jahren ist es ihr offenbar gelungen, Vertrauen zu erhalten. Vor dem Hintergrund der tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungen in diesem Zeitraum ist anzunehmen, dass dieses nur durch eine reflexive Anpassung der Organisation an die veränderten Bedingungen möglich wurde. Davon absehend, dass die Universitäten mithin wesentliche Beiträge zum gesellschaftlichen Wandel beisteuern, kann ein oberflächlicher empirischer Befund also lauten: die Organisation Universität ist entwicklungsfähig.

Dennoch scheinen im deutschsprachigen Raum weite Kreise der Öffentlichkeit und deren politische Vertreter nicht darauf zu vertrauen, dass hiesige Universitäten adäquat auf aktuelle Anforderungen reagieren, sondern mit resistentem Konservatismus auf Status quo verharren.

„Diese widersprüchlichen Befunde müssen sich aber nicht unbedingt ausschließen. Vielleicht ist das Beharren auf einem unveränderlichen Kern sogar das eigentliche Erfolgsgeheimnis [...]. Dann käme es darauf an, diesen Kern zu bestimmen und zu pflegen, im übrigen aber aktiv am gesellschaftlichen Wandel teilzuhaben. Versteht man Universitätsentwicklung in diesem Sinne, so muss sie beides leisten: die Bewahrung und Pflege des Kerns und die Veränderung des strategischen und operativen Handelns.“ (Lüthje 2003, S.43-44).

Wird als bewahrenswerter und zu pflegender Kern die HUMBOLDTSCHER Idee der Einheit und Freiheit von Forschung und Lehre angenommen, ist zu fragen, wie Veränderungen in dieser von Steuerung und Kontrolle – konstitutiv notwendig – weitgehend freien Schnittmenge von Wissenschafts- und Erziehungssystem ausgelöst werden können. Mit der in dieser Arbeit erprobten Perspektive der neueren Systemtheorie kann diesbezüglich ein Spannungsfeld zwischen großer Skepsis zielgerichteter Beeinflussungsmöglichkeiten (Kapitel 2) und dem Management von künstlerisch-partizipativen Einflusschancen auf das Selbstverständnis der Experten (Kapitel 3) identifiziert werden. Als eine gemeinsame Basis dieses aufgespannten Kontinuums kann die rationale Selbstreflexion gelten, denn egal ob Evolution im Modus der Selbstorganisation oder interventionsbeeinflusste Veränderung: das System muss sich selbst sowie die Rückwirkungen seiner Wirkungen auf die Umwelt beobachten können, damit es einer Gefährdung des eigenen Bestandes entgegenwirken kann. Gegen eine solche Selbstgefährdung gilt es zunächst, den Latenzschutz vor der Umwelt, der im WEBERSCHEN Bürokratiemodell (1922) durch den ausschließlichen Fokus auf vertikal integrierte Zweck-Mittel-Ketten suggeriert wird, und die Fiktion eines sicheren Systembestands aufzugeben.

Denn die „Umwelt des jeweiligen Systems hält nicht still und rüttelt mit nicht erwarteten, also überraschenden und kumulierenden Kommunikationen an etablierten, für rational gehaltenen Erwartungen. Es geht um die Frage, mit welchen Rationalitätschancen man dann noch rechnen kann. [...] Ein enger, letztlich auf die Figur des Einzelhandelns gegründeter Rationalitätsbegriff läßt sich nur durch die Latenz der Umwelt mitsamt ihrer Rückwirkungen auf das System erkaufen. Zumindest für den Fall einer nicht-trivialen (obstruktionsfähigen) Umwelt entstehen dann zu viele ‚blinde Flecken‘.“ (Japp 1994, S.131 und S.129).

Der Universität kann die Obstruktionsfähigkeit ihrer Umwelt unmittelbar bewusst werden, wenn es z. B. im Rahmen von Zielvereinbarungsprozessen mit dem jeweiligen Ministerium zur Diskussion um die Fortschreibung der Mittelzuweisungen oder des Stellenplans kommt. Ebenso greift eine politisch beeinflusste Berufungsstrategie fundamental in die Organisation ein. Vor diesem Hintergrund steht nicht die Frage, ob, sondern wie entsprechende Reflexions-schleifen zur proaktiven Entwicklung einzurichten sind, im Mittelpunkt des Interesses. In diesem Kapitel wird daher mit dem bis hierhin erarbeiteten Analysepotential untersucht, unter welchen Bedingungen das Managementinstrument der Leitbildentwicklung zur rationalen Selbstreflexion der Organisation Universität beitragen kann. Zunächst ist dafür detaillierter in die Funktion und organisationale Verankerung dieses Instruments einzuführen.

## 4.1 LEITBILD ALS MANAGEMENTINSTRUMENT

Der Begriff des Leitbildes wird in vielen Kontexten intuitiv genutzt: Stadtentwicklung, Gen- und Biotechnologie, Technikgestaltung und Politik sind nur einige Zusammenhänge, in denen er Raum greift (detaillierte Diskussion bei Kuder 2002, S.27-34). Auch in den Wirtschaftswissenschaften wird die suggestive Kraft der damit verbundenen Terminologie genutzt, um z. B. das Selbstverständnis von Unternehmern normierend zu beschreiben (Leitbild des ehrbaren Kaufmanns, siehe z. B. Koehne 1976) oder auch „Wettbewerbsleitbilder für die Cyber-Ökonomie“ (Blum & Veltins 2002) zu konzipieren. Eine derart weitreichende Verwendung geht allerdings mit der Gefahr einher, dass der Grundbegriff zunehmend unbestimmter und unschärfer wird. DIERKES, HOFFMANN & MARZ (1992, S.7) befürchten sogar, dass er „manchem [...] deshalb schon als Schlag- oder Kult-, ja geradezu als Reizwort“ vorkommt.

Die vorbild- und damit kontingenzbezogene Begriffserläuterung im Bedeutungswörterbuch der Dudenredaktion gibt dazu eigentlich keinen Anlass, denn danach ist ein Leitbild ein „dem Menschen in seinem Empfinden und Handeln als Vorbild dienendes Ideal“ (Duden 2002, S.584). Schlägt man unter einem Ideal wiederum den „Inbegriff des Vollkommenen“ und ein „höchstes erstrebtes Ziel“ (Duden 2002, S.491) nach, wird die extensive Begriffsverwendung einsichtig: „Leitbild“ steht anscheinend als Synonym für einen anzustrebenden, aber nur schwer zu erreichenden Optimalzustand sozialer oder technischer Verhältnisse.

Vor dem Hintergrund der funktionalistischen Methode dieser Arbeit wird hier jedoch eine zu Vollkommenheitsidealen distanzierte Grundhaltung eingenommen: es soll darum gehen, wie Leitbilder wirken und nicht, was sie sind. In diesem Sinne wird ihre grundsätzliche Leistung in einer gestaltungsunterstützenden Funktion gesehen. Der Kern dieses Kapitels besteht darin, diese Funktion aus der Perspektive der Managementforschung zu spezifizieren sowie hinsichtlich ihres empirischen Beitrags zur Universitätsentwicklung zu charakterisieren. Darauf aufbauend können in den nachfolgenden Kapiteln die Bedingungen analysiert werden, welche eine Entfaltung des Funktionspotentials für die rationale Selbstreflexion ermöglichen.

Für den beharrlichen Versuch der Annäherung an das Forschungsziel führt der nachfolgende Abschnitt zunächst in verschiedene Perspektiven auf das Leitbildinstrument und dessen Verankerung in der Managementforschung ein. Unter Bezug auf die nur knapp darstellbare St. Galler Schule werden Funktionen aufgezeigt, die im folgenden Abschnitt anhand empirischer Ergebnisse der Leitbildentwicklung im Universitätskontext reflektiert und abschließend mit adäquaten Anschlussstellen systemtheoretischer Perspektiven verknüpft werden.

### 4.1.1 FUNKTIONEN IM NORMATIVEN MANAGEMENT

Eine erste integrative Betrachtung der in verschiedenen Kontexten verwendeten Leitbildbegriffe publiziert BOULDING (1958) mit dem nicht ganz unernsten Ziel, den abstrakten Boden eines neuen interdisziplinären Fachgebiets (Ikonik) zu bilden (ders., S.136). Das Grundpostulat des Autors ist, dass sich Menschen gemäß individueller Vorstellung über die Folgen ihrer Handlungen verhalten und diese Annahmen Ausdruck in unterschiedlichen Dimensionen ihres persönlichen Leitbildes finden. Unter den zehn Dimensionen befinden sich z. B. Annahmen über den räumlichen Standort, den Platz im Strom der Zeit, die Verankerung im sozialen Beziehungsgeflecht, die Werteskala zur Einschätzung nach einem Maßstab des Besser- oder Schlechterseins und eine Öffentlichkeitsskala, die angibt, ob die vorgenannten Leitbildteile von anderen Menschen geteilt werden (ders., S.46-47). Diese Annahmen bauen sich als Resultat aller früheren Erfahrungen des Menschen auf, womit ein Teil seines Leitbildes die Geschichte desselben ist (ders., S.10). Bereits diese wenigen Details zeigen, dass BOULDING das Phänomen Leitbild als eine hochkomplexe Größe konzipiert: es ist auf sich selbst und die Realität rückgekoppelt, wobei die Wirkung beider Rückkopplungen an kollektive Vorverständnisse oder kulturelle Erfahrungen (Sozialisierung) gebunden ist.

BAEDEKER (2002, S.213) charakterisiert BOULDINGS Leitbilder als Ideale, die

„eher ohne Instrumentalisierungsinteresse entstanden oder plötzlich als kollektive Einsicht vorhanden sind. Sie stellen also kein Handlungsziel einer Gruppe oder Organisation direkt dar. Die erste griffige Formulierung, die alle vorhandenen Überzeugungen und Teileinsichten verknüpft, wird dann eine Leitidee, wobei man diese nicht als ‚gemacht‘ sondern eher als ‚aufgegriffen‘ bezeichnen müsste.“

Von der Verwendung als Sammelbegriff für kulturell bedingte Vorverständnisse, die als grundlegender Bezugsrahmen immer schon da sind, ist die Gestaltungsperspektive auf den Leitbildbegriff zu unterscheiden. Insbesondere DIERKES ET AL. (1992, S.8) versuchen, diese Perspektive fruchtbar zu machen, indem sie im soziologischen Forschungskontext der Technikfolgenabschätzung nach der Rolle von Leitbildern bei der Technikentwicklung fragen. Drei Leitfunktionen zur Techniksteuerung werden identifiziert (ders., S.41):

#### **1. Kollektive Projektion (Orientierung)**

Bündelung der Intentionen und des Erfahrungswissen der Menschen darüber, was als technisch machbar und sozial erwünscht erscheint.



## **2. Synchrone Voradaption (Motivation)**

Bindung individueller Wahrnehmungs- und Bewertungsformen der an der Produktion von technischem Wissen Beteiligten in ein gemeinsames Richtungsfeld.

## **3. Funktionales Äquivalent (Koordination)**

Ersatz für noch nicht existierende gemeinsame Regelsysteme und Entscheidungslogiken in der Kommunikation zwischen unterschiedlichen Wissenskulturen.

Dabei durchdringen sich diese drei Funktionen gegenseitig und stützen einander ab, wie WENDISCH (2002, S.54 und S.59) herausarbeitet. Besonders in komplexen Konstellationen soziotechnischer Veränderung, in denen sich traditionelle Kollektivmuster auflösen und ihre soziale Bindekraft verlieren, können gleichzeitig orientierende, motivierende und koordinierende Leitbilder zur Bewältigung der (Krisen-)Situationen beitragen. Daher werden Leitbilder auch als handlungsleitende Zukunftsantizipationen bezeichnet – sie wirken im Sinne einer Machbarkeitsprojektion ausgleichend auf den gesellschaftlichen Diskurs, der zwischen extremer Betonung von Notwendigkeiten bzw. Sachzwängen und einer Überbetonung von Chancen bzw. Freiräumen pendelt (vgl. Geideck 2003, S.228).

Die technologiepolitische Diskussion der Rolle von Leitbildern löst eine Resonanz in anderen Forschungsdisziplinen aus, wodurch u. a. die Bandbreite des Begriffsverständnisses stark ausgedehnt wird. In der organisationswissenschaftlichen Literatur z. B. lassen sich zwei nicht voll überlappungsfreie Perspektiven herauskristallisieren (Lohr 2001, S.62):

### **1. Leitbild als interpretatives Schema**

Kognitive Ordnung im Sinne einer gemeinsam geteilten Deutung der gesellschaftlichen Wirklichkeit, Änderung von Markterfordernissen und einsetzbaren Strategien.

### **2. Leitbild als normative Ziel- und Verhaltensrichtlinie**

In Philosophie, Grundsätzen und/oder Verfassung festgeschriebene langfristige Ziele einer Organisation und Verhaltensrichtlinien für deren Mitarbeiter.

Beide Perspektiven sehen Leitbilder als konkretes Managementinstrument an, das besonders für die Organisationsentwicklung einzusetzen ist. Der exklusive Zukunftsbezug aus der Technikgeneseforschung wird daher durch einen Zielbezug ergänzt: Leitbilder sollen aufgrund der wachsenden Komplexität der „grenzenlosen Unternehmungen“ (vgl. Picot, Reichwald & Wigand 2001) Identität stiften und eine zieleffektive Führung ermöglichen.

Insbesondere BLEICHER (1994a, 1994b), ein Adept der vom kybernetischen Ganzheitsdenken motivierten St. Galler Schule der Managementforschung, setzt sich intensiv und integrativ mit Leitbildern auseinander. Für eine konsistente Darstellung der postulierten Funktionen ist zunächst überblicksartig in relevante Grundgedanken des „Integrierten Managements“ einzuführen. Dabei wird „Unternehmung“ hier als Synonym zu „Organisation“ gelesen.

Der St. Galler Ansatz versucht, als „Lebenshilfe“ bei der Bewältigung des Führungsproblems in Theorie und Praxis anhand eines integrierten Managementkonzepts:

- die vielfältigen Ansätze der Managementlehre zu strukturieren,
- situationsbezogene Problemerkennntnis zu vermitteln und
- Wege zur Problemlösung zu weisen.

Dabei ist der Bezugsrahmen explizit als „Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches“ angelegt und will als „Konzeptionshilfe für die Eigenreflexion oder den Dialog zur Positionierung von Lagen und Absichten dienen.“ (Bleicher 1996, S.72). Damit gebotene Veränderungen der Ansichten des Managements einerseits und beabsichtigte Entwicklungs-, Gestaltungs- und Lenkungs Vorhaben andererseits auf die Komplexität der Organisation abgestimmt werden können, sind drei Dimensionen der Managementfunktion zu unterscheiden. Die Unterteilung in eine normative, strategische und operative Dimension akzentuiert logisch voneinander abgrenzbare Problemfelder (ders., S.70-72), die als sich gegenseitig durchdringend zu betrachten und integriert zu bearbeiten sind:

„Normatives und strategisches Management einerseits und das operative Management andererseits bilden gleichsam die beiden Seiten einer Medaille. Auf *Konzeptionen* fussend sind erstere auf die Rahmengestaltung ausgerichtet, in denen sich der operative *Vollzug* des situativen Führungsgeschehens im ‚day to day business‘ vollzieht. Während dem Normativen und Strategischen eher eine *Gestaltungsfunktion* zukommt, ist es Aufgabe des operativen Managements, *lenkend* in die *Unternehmungsentwicklung* einzugreifen.“ (ders., S.73).

Das Leitbildinstrument kommt vorrangig in der normativen Dimension zum Einsatz, weshalb diese im Folgenden unter Vernachlässigung programm- und umsetzungspolitischer Überlegungen der strategischen und operativen Dimensionen fokussiert wird. Auf der Ebene des normativen Managements werden die generellen Ziele, die Prinzipien, Normen und Strategien zur Sicherstellung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Organisation als Ganzes problematisiert. Das konstitutive Spannungsfeld dieser Dimension resultiert daraus, dass die Lebensfähigkeit der Organisation nur über eine konstant gehaltene Identität gewährleistet

werden kann, während die aufgrund veränderlicher Umwelten notwendige Weiterentwicklung eine Veränderung dieser Identität anstrebt. Die Entwicklungsfähigkeit muss deshalb einen qualifizierten Wandel ermöglichen, der an historische Erfahrungen anschließt, betroffene Interessen ausgleicht, aber trotzdem visionär und richtungsweisend – also insgesamt reflexiv – ist (ders., S.73-74). Dafür kann auf verschiedene Instrumente zurückgegriffen werden:

„Ausgehend von den unternehmungsphilosophisch begründeten *unternehmerischen Visionen* und ihrer Umsetzung in der *Unternehmungspolitik*, *Unternehmensverfassung* und *Unternehmenskultur* [...] werden im integrierten Management-Konzept grundsätzliche Fragen aufgeworfen, denen sich ein Management bei der Anpassung an veränderte Bedingungen stellen muss.“ (Bleicher 1994b, S.43).

Als Maßstab gilt dabei die Legitimation der Unternehmung: das normative Management richtet sich auf die Entwicklung, Darstellung und Umsetzung von Nutzenpotentialen für alle Anspruchsgruppen. Es wirkt also in einer konstitutiven Rolle und in diesem Sinne begründend für alle Aktivitäten in den anderen Dimensionen des integrierten Managements.

Rekurrierend auf SANDIGS (1953) Schrift zur „Führung des Betriebes – Betriebswirtschaftspolitik“ betonen z. B. MELLEROWICZ (1963) oder ULRICH (1978) das komplexe Instrument der Unternehmungspolitik für das zielgerichtete normative Management. Es geht dabei darum, einen die Interessen der Anspruchsgruppen politisch austarierenden Entwicklungspfad in die Zukunft zu bestimmen, der vergangenheitsgeprägte Erfahrungen und eine Vision inkorporiert. Generelle Ziele und präferierte Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder definieren einen solchen Pfad (Bleicher 1994b, S.506). Damit die Grundintention der Unternehmungspolitik, Nutzenpotentiale zu offenbaren und Verständigungspotentiale zu erschließen, erreicht wird, bedarf es einer transparenten Orientierung. Diese kann laut BLEICHER (1994a, S.5) durch den Einsatz von Leitbildern geschaffen werden, denn diese gewinnen:

„als *Orientierungsraster* für ein zielführendes Verhalten und eine zweckgerechte Kommunikation von Mitgliedern der Unternehmung und Teilnehmern an ihrer Entwicklung zentrale Bedeutung. Als Leitidee für das *Selbstverständnis* und die zukünftige *Unternehmensentwicklung* vermitteln sie zugleich diejenigen Werte, die die Tätigkeit der Unternehmung im gesellschaftlichen Umfeld legitimieren.“

Ein Leitbild ist mithin Ausdruck der Unternehmungsphilosophie und kann alle Dimensionen des integrierten Managements durchdringen. Es verkörpert dafür ein „realistisches Idealbild eines fließenden Zukunftsfits von Umwelt- und Unternehmensentwicklung.“ (ders., S.5).

Diese sehr kompakte Charakterisierung führt der Autor an anderer Stelle deutlicher aus. Er antwortet dafür auf die grundsätzliche Frage, wie die interpersonelle Übertragung einer Unternehmungsphilosophie zur Generierung angepassten Verhaltens in aktuellen und auch zukünftigen Kontexten erfolgen kann (Bleicher 1994b, S.77), zunächst mit dem Hinweis auf die Forschungen zur Corporate Identity (CI):

„Soll ein normatives [Konzept] seine integrierende Wirkung in einem arbeitsteilig organisierten System entfalten, dann genügt es nicht, wenn eine oder mehrere Gruppen an seiner Erarbeitung beteiligt waren und das konsensierte Ergebnis ihres Dialogs teilen und tragen. Vielmehr gilt es, einem breiten Kreis von Mitarbeitern und an der Unternehmung interessierten externen Teilnehmern eine Identifikation mit den Visionen und Missionen zu ermöglichen. Dies bedarf der Kommunikation mit dem Ziel, [...] das Image einer Unternehmungsidentität zu verankern.“ (ders., S.495, ohne Herv. wiedergegeben, Anm. d. Verf.).

Als transparente und zugriffsbereite Dokumentation kann nun ein Leitbild diese zielgeleitete Kommunikation unterstützen. Zur Verdeutlichung der erstrebenswerten Ziele und Werthaltungen enthält es drei Bausteine (Bleicher 1994a, S.35-49, vgl. Belzer 1995, S.36-41):

### **1. Organisationspolitische Grundsätze und strategische Missionen**

Einem Leitbild steht eine Vision, also die Beschreibung eines erstrebenswerten, motivierenden, absehbaren und nutzenversprechenden Zukunftszustands, voran. Diese wird durch generelle Ziele operationalisiert und um die von Geschäftsgeheimnissen abstrahierende Angabe der Strategien zur Zielerreichung ergänzt.

### **2. Strukturgrundsätze für Verfassung, Organisation und Managementsysteme**

Um Arbeitsweise, Zusammensetzung und Verknüpfung wesentlicher Organe zu verdeutlichen, enthält ein Leitbild eine Referenz oder Angaben zu den formalen Rahmenregelungen wie Satzung oder Statuten, Geschäftsverteilungsplan und -ordnung, Struktur und Managementsysteme der Organisation.

### **3. Verhaltensgrundsätze für Führung und Kooperation**

Die Erfassung der kulturellen Entwicklungsziele legt das erwünschte Verhaltensmodell nach innen (Personal- und Führungsgrundsätze, z. B. im Modus der Integrations- vs. Individual- oder Kosten- vs. Leistungsorientierung) und nach außen (Modus der Kunden- bzw. Konkurrenzorientierung) fest.

Insgesamt tragen die in Leitbildern festgeschriebenen Inhalte nicht nur zur Klärung der Identität der Organisation bei, sondern liefern auch Hinweise für deren Weiterentwicklung. Dazu dienen gezielte Anforderungen an zukünftige Tätigkeiten und das Verhalten der Organisationsmitglieder miteinander bzw. gegenüber Organisationsexternen. Als „institutionalisierte Weltbilder“ (Bleicher 1994b, S.511) fokussieren Leitbilder dabei weniger auf den gegenwärtigen Zustand als vielmehr auf die langfristig angestrebte Weiterentwicklung der Organisation im Kontext ihrer vielfältigen Umwelten. Um dieses Sachziel zu erfüllen, sind laut BLEICHER (1994b, S.512-514) folgende formale Anforderungen zu berücksichtigen:

- Allgemeingültigkeit – Anwendbarkeit in vielen Entscheidungssituationen,
- Wesentlichkeit – nur Bedeutendes für Entwicklung der Organisation,
- Langfristige Gültigkeit – Festlegungen mit längerem Zeithorizont,
- Wahrheit – Widerspiegelung der ernsthaften Absichten der Führung,
- Vollständigkeit – alle drei Bausteine enthalten,
- Konsistenz – Widerspruchsfreiheit aller Festlegungen,
- Realisierbarkeit – Fähigkeiten für künftige Umweltbedingungen sind vorhanden und
- Klarheit – Vermeidung potentieller Missverständnisse.

Werden diese Anforderungen berücksichtigt, können kommunikationsfähige Leitbilder entstehen, die verschiedene Funktionen in folgenden zwei Bündeln erfüllen (Deyhle 1990, S.197, Bleicher 1994b, S.504-505, Belzer 1995, S.18-19 und 40-47, Ostermann 1997, S.285).

Zunächst lassen sich mehrere Funktionen unter der Bezeichnung **Koordination und Legitimation** gruppieren, welche im Sinne einer normativen Aufgabenbeschreibung der Organisation auf deren Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit fokussieren. Zentrales Anliegen ist dabei die Reduktion von internen und externen Transaktionskosten durch die Vereinfachung von Entscheidungsverfahren. Insbesondere eine konsistente Ziel- und Strategiehierarchie dient der virtuellen Abstimmung dezentral gefällter Entscheidungen, die sich zur Prioritätensetzung und Beurteilung ihrer Strategiekonsistenz unabhängig voneinander auf das Leitbild als obersten organisationsweiten Orientierungsrahmen beziehen können. Dadurch wird synchrones und konsistentes Entscheiden in großen Organisationen unterstützt und die Kohäsion der Organisationsteile gefestigt. Dieses wirkt sich wiederum positiv auf die Darstellung einer einheitlich nach innen und außen handelnden Organisation aus, die für eine um Legitimation werbende Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden kann. Eine solche Informationsoffensive zielt v. a. darauf ab, die Akzeptanz der Organisation in ihrer Umwelt durch eine Steigerung des Bekanntheitsgrades oder eine Imageänderung zu verbessern.

Insgesamt sind diese Leitbildfunktionen unter Bezug auf die vier interventionsleitenden Kategorien von PAETOW bzw. PELLERT (siehe oben S.102 bzw. oben S.107ff.) primär dem Struktur- und sekundär dem Politik-Rahmen zuzuordnen, denn ein klar herausgearbeitetes, normativ festgelegtes Leitbild konstituiert eine die Interessen der Anspruchsgruppen berücksichtigende Wunschidentität. Ob diese Intention von den relevanten Gruppen auch aufgenommen wird, bleibt jedoch zu hinterfragen.

Diese Frage steht in der zweiten Gruppierung unter der Bezeichnung *Orientierung und Motivation* im Fokus, indem der Beitrag eines Leitbildes zur Sinnfindung und Verhaltensentwicklung der Organisationsmitglieder thematisiert wird. Das Sichtbarmachen der wichtigsten Grundhaltungen konstituiert vor allem in den Bereichen Zusammenarbeit, Betriebsklima und Führungsverhalten eine handlungsleitende bzw. richtungsweisende Funktion. Angesichts der postulierten Flüchtigkeit gesellschaftlicher Normen und Werte fungieren Leitbilder mithin als eine kompensierende und stabilisierende Komponente. Eine positive Motivationsfunktion ergibt sich des Weiteren aus der Identifikation der Mitglieder einer Organisation mit deren Selbstverständnis, Zielen und Strategien: emotionale und affektive Potentiale werden aktiviert, und der Einzelne setzt sich engagierter und verantwortungsbewusster für die übergeordneten Ziele ein. Zudem können Leitbilder die Akzeptanz des Managements bei den Mitarbeitern steigern, wenn dieses kontinuierlich bzw. berechenbar anhand der festgelegten Grundsätze entscheidet. In diesem Sinne erfüllen Leitbilder auch eine komplexitätsreduzierende Funktion, denn sie erleichtern die Antizipation verschiedener Perspektiven bzw. Denkweisen und die Verständigung darüber. Insgesamt kann dieses Funktionsbündel primär dem Kultur- und sekundär dem Personal-Rahmen nach PAETOW bzw. PELLERT zugeordnet werden. Dabei muss der Rekurs auf diese Dimension eines Leitbildes die Grenzen einer intentionalen Kulturtransformation berücksichtigen. Da gewisse Werte z. B. fest in der Gesellschaft verankert sind, sollte zur Vermeidung kontraproduktiver Wirkungen im Organisationskontext nicht dagegen interveniert werden.

Über diese beiden Bündel hinausweisend, soll die konstruktive Funktion von Leitbildern hervorgehoben werden: das Instrument ist nicht nur zur Vermittlung von Ziel- und Sinninhalten, sondern auch zur partizipativen Findung eben dieser einzusetzen. Ein entsprechend zielgeleiteter Konstruktionsprozess verspricht zumindest, irrealer Wunschbilder, unglaubwürdiger Leerformeln und einer Kulturtechnokratie zu vermeiden. Für eine Organisation, deren Selbstverständnis nicht mehr mit aktuellen Anforderungen kompatibel ist, kann dieses schöpferische Vorgehen Risiken für die Leistungsfähigkeit und Weiterentwicklung minimieren.

## 4.1.2 ERFAHRUNGEN MIT UNIVERSITÄTSLEITBILDERN

Die im vorherigen Abschnitt aufgezeigten funktionalen Potentiale von Leitbildern werden Mitte der 1990er Jahre auch im Kontext des Universitätsmanagements erkannt, was zu ersten Einsätzen dieses Instruments im Rahmen strategischer Profilierungsprojekte führt. Eine dokumentierte Zielfindung und -explikation wird jedoch teilweise auch vorher schon nötig, wenn z. B. die Fachbereiche der Universität Hamburg eine Leistungsbeschreibung erstellen müssen, um ihre Haushaltsanmeldung zu legitimieren. Die Notwendigkeit dieser sogenannten Produktinformation entspringt dem Regulierungsmodell des New Public Management (NPM), welches seit Mitte der 1980er Jahre in der deutschen Variante „Neues Steuerungsmodell“ (NSM) in öffentlichen Einrichtungen eingeführt wird. Dieses Modell verfolgt das allgemeine Ziel, staatliche Dienstleistungen effektiver, effizienter sowie markt- und bürger-näher auszuführen und bedient sich dazu zweier Maßnahmen (Zechlin 2002, S.139-140):

### **1. Ausgliederung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung (AKV-Prinzip)**

Durch die Dezentralisierung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Ergebnisverantwortung bis hin zur Ausgliederung und rechtlichen Verselbstständigung von Verwaltungseinheiten werden Effektivitäts- und Effizienzgewinne angestrebt.

### **2. Beibehaltung eines politisch-strategischen Entscheidungseinflusses**

Da die erste Maßnahme kein „Ausverkauf des Staates“ sein soll, behält die Staatsverwaltung die strategische Letztverantwortung für den jeweiligen Sachbereich und operationalisiert diese durch den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen.

Hinsichtlich der Universität setzt die Politik im Sinne des NPM globale qualitative und quantitative Zielvorgaben für Forschungs- und Lehrangebote, Kapazitäten sowie Budget und stellt die allgemeinen gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sicher. Die operative und strategische Entscheidungsgewalt fällt jedoch weitgehend der Universität zu, die nur an den Rahmen der Zielvorgaben gebunden ist. BRAUN (2001, S.254) differenziert deshalb zwischen einer strategischen Kompetenz erster Ordnung (Politik legt Globalziele fest) sowie zweiter Ordnung (Universität legt Wege zur Zielerreichung fest) und summiert bündig:

„Das Management-Modell führt den Akteur Staat also verstärkt als Mitgestalter der universitären Ebene ein, während er gleichzeitig als ‚Buchhalter‘ zurücktritt.“

Zudem wird mit dem Ziel, die Qualität der universitären Kernprozesse zu erhöhen, die Bildung wettbewerblicher Herausforderungen durch den Druck zur Profilierung unterstützt. Der Staat legt also nicht einheitliche Ziele für alle Universitäten fest, sondern versucht das traditionell homogene System zu einer Vielfalt zu führen, damit es flexibel auf neue Anforderungen reagieren kann. Als Aufgabe der politisch-strategischen Ebene bleibt dann, die Vergleichbarkeit zwischen gewollt ungleichen Zielen zu ermöglichen und zu fördern.

Populäre Argumente für diese stärkere Differenzierung identifiziert TEICHLER (2005, S.247):

### **1. Homogenität des Lern- bzw. Forschungsmilieus**

Die Entfaltung der Lern- bzw. Forschungspotentiale wird am stärksten angeregt, wenn die Leistungsfähigkeit der Studierenden bzw. Wissenschaftler ähnliches Niveau hat.

### **2. Expansion des tertiären Bildungswesens**

Mit steigenden Studienanfängerquoten steigt auch die Heterogenität der Motive, Leistungspotentiale und Berufsperspektiven. Um ein homogen-förderliches Milieu zu etablieren, sollen sich einzelne Universitäten auf bestimmte Bereiche konzentrieren.

### **3. Internationalisierung und eLearning**

Der globale Wettbewerb der Bildungsanbieter und die Verbreitung elektronischer Lernmedien verschärfen den Profilierungsdruck zur Werbung künftiger Studierender.

Zum Profil einer Universität gehören v. a. horizontale Besonderheiten – also z. B. eine

„enge disziplinenübergreifende Kooperation, fachliche Schwerpunktsetzungen je nach besonderem regionalen Bedarf, eine ungewöhnlich intensive Betreuung der Studierenden u.a.m. Eine ausschließliche Besonderheit der Hochschule darin, daß sie auf der vertikalen Ebene – in Reputation, Qualität der Forschung u.a.m. – relativ hoch oder relativ niedrig bewertet wird, gilt nicht als ‚Profil‘.“ (ders., S.248).

Zudem ist nur dann von einem Profil zu sprechen, wenn die profilierenden Merkmale:

- für große Teile der Organisation oder insgesamt gelten,
- wichtig für die Kernprozesse der Universität sind und
- von den relevanten Öffentlichkeiten anerkannt werden.

Dieser gesamte Kontext begründet eine grundsätzliche Herausforderung für die Universitäten: die Organisationen sehen sich internen Adaptionsnotwendigkeiten gegenüber, um externe Selektionsmechanismen abzufangen, denn eine Positionierung im Wettbewerb, entsprechen-



des Marketing und eine Strategie zur profilschärfenden Weiterentwicklung werden zur Legitimation des Ressourcenverbrauchs zunehmend gefordert (vgl. Conraths 2005, S.98). Im Gegensatz zu Organisationen der Wirtschaft haben die Universitäten bei der Verfolgung dieses Anspruchs jedoch einen Nachteil, da sie nicht über eine eindeutige Kennzahl verfügen, die als Erfolgsindikator für die Anstrengungen fungieren kann:

„Das denkbare funktionale Äquivalent für Profitmaximierung wäre Wahrheitsmaximierung. – Es ist leicht einsehbar, daß auf dieser Grundlage Haushaltsentscheidungen nicht zu treffen sind.“ (Lenzen 2001, S.588).

Für Bereiche, in denen quantifizierbare Maßstäbe versagen, „der Rechenstift stumpf und die Ethik unscharf“ werden, schlagen STRÜMPPEL & LONGOLIUS (1991, S.76) Leitbilder zur Etablierung einer Reflexionsschleife vor. MAYER (2002, S.32) greift diesen Vorschlag auf:

„Universitäten sehen sich heute mit einer turbulenten Umwelt, einem gesteigerten öffentlichen Interesse und vielfältigen Reformerwartungen aus Politik und Gesellschaft konfrontiert. [...] Jede Universität ist gefordert, sich in dieser Umwelt zu verorten und im Vergleich mit anderen Universitäten den richtigen Platz zu finden. Dazu muss eine Universität zunächst ein Bild von sich selbst entwerfen, bewahrens-werte Traditionen aufgreifen sowie künftige bestimmen. Ein solches Leitbild bietet die notwendige Orientierung in einer turbulenten Umwelt und ist zugleich eine wichtige Grundlage für aktuelle und zukünftige Entscheidungen.“

Die Leitbildentwicklung schließt mithin an die aktuelle „Persönlichkeit“ einer Universität an, indem sie deren Gründungs- und Entwicklungsgeschichte, gewachsene Struktur und Kultur sowie bereits ausgebildete Lehr- und Forschungsschwerpunkte selbstkritisch reflektiert und an zukünftige Bedingungen angepasst in das angestrebte Selbstverständnis bzw. Profil übernimmt. Diese Möglichkeit zur Selbstreflexion während der Leitbilderstellung wird durch eine zweite Möglichkeit ergänzt: als interpretationsbedürftiger und offener, aber doch fundamentaler Orientierungsrahmen bietet ein fertiges Leitbild mit seinen Aussagen zu Visionen bzw. Zwecken, Zielen bzw. Strategien und angestrebten Verhaltensweisen eine Idealvorstellung, an der sich aktuelle und zukünftige Entscheidungen sowie das Gebaren der Mitglieder orientieren können (Bleicher 1994b, S.504, Bekmeier-Feuerhahn & Eichenlaub 2004, S.5).

Für beide Reflexionsschleifen ist die Fähigkeit wichtig, Komplexes komprimiert und prägnant auf einen Nenner zu bringen, da die Unbestimmtheit bzw. sogar Unbestimmbarkeit des Gegenstands laut BAEDEKER (2002, S.214) nach einer bildhaft-eingängigen Darstellung ruft.

Diese Aufforderung berücksichtigend, haben einige Universitäten Leitbilder erstellt und ihre Erfahrungen nach der Jahrtausendwende publiziert. Im Folgenden werden drei Fallbeispiele aufgrund ihrer systematischen Dokumentation herausgegriffen und eingeordnet. Die Beispiele verkürzend, wird dabei für eine instruktive Demonstration jeweils ein Aspekt hervorgehoben.

Die Universität Hamburg gehört mit ihren rund 35.000 Studierenden, 10.000 Mitarbeitern und 18 Fachbereichen zu den großen und breit aufgestellten Universitäten Deutschlands. Das Leitbild wurde als Teilprojekt einer von der Volkswagen-Stiftung geförderten systemischen Universitätsentwicklung erarbeitet (siehe im Folgenden Bülow-Schramm 2001a, S.26-30).

Die Entwicklung fand in drei Schritten statt. Im ersten Schritt wurden in einer moderierten Diskussion aller Statusgruppen die Vorstellungen über die Zukunft, die Zielsetzungen und die Schwerpunkte der Universität ausgetauscht. Eine Stärken-Schwächen-Analyse – verknüpft mit der Ableitung von Veränderungsmaßnahmen – kam zum Einsatz. Diese in fachbezogenen Foren vertieften Ergebnisse wurden im zweiten Schritt auf zentraler Ebene zusammengeführt und in einer Podiumsdiskussion mit Stellungnahmen externer Experten konfrontiert. Der dritte Schritt zielte auf die Erstellung eines integrierenden Leitbildes aus den bis dahin nicht konsistenten und kaum differenzierenden Zielen und Leitsätzen. Der Formulierungsprozess verlief über die Vorschläge von Einzelpersonen, die von einer Redaktionsgruppe überarbeitet und letztendlich vom Akademischen Senat verabschiedet wurden.

Insgesamt scheint der Einsatz des Leitbildinstruments an der Universität Hamburg vorrangig auf das normative Funktionsbündel (Koordination und Legitimation, siehe oben S.133) abzielen: „Das Leitbild besticht nicht durch Originalität, sondern formuliert Prioritäten und stellt Bezüge her.“ (dies., S.29). Dieses bestärkt auch die intendierte Weiterverwendung:

„Unterschiedliche Interpretationen oder Akzente müssen bei der Verhandlung von Zielvereinbarungen, die die Ziele umsetzen sollen, erneut in konkreten Zusammenhängen geklärt werden. In einer vielfältigen, in sich höchst differenzierten Institution kann ein Leitbild niemals völlig eindeutige Ziele und Leitsätze festlegen. Der Wert des Leitbildes liegt darin, dass es für die anschließende Konkretisierung gemeinsame Ausgangspunkte schafft.“ (dies., S.29).

Herauszuheben ist hier der Aspekt, dass diese Art der Leitbildentwicklung und -verwendung eine grundsätzliche Offenheit der Universitätsleitung in Bezug auf eine fachbereichsspezifische Auslegung der Leitsätze und eine entsprechend differenzierte Ausprägung operationalisierender Zielsysteme notwendig macht.

Die Humboldt-Universität zu Berlin ist mit 11 Fakultäten, 36.000 Studierenden und 4.300 Beschäftigten ähnlich breit aufgestellt wie die Universität Hamburg. Der Fokus bei der Erstellung eines Leitbildes lag v. a. auf einem breiten inneruniversitären Verständigungsprozess, um die Identifikation der Universitätsangehörigen zu stärken und darauf aufbauend eine profilierte Außendarstellung zu ermöglichen (siehe im Folgenden Mlynek 2002, S.33-38). Dabei stellte sich das auf den Konsens der Gruppenuniversität angelegte Verfahren langwieriger heraus als veranschlagt:

„Versuche, größere Teile der Universitätsöffentlichkeit in die Diskussion einzubinden [...], hatten erst am Ende des Prozesses namhaften Erfolg. [...] [An eine] Auftaktveranstaltung [...] schlossen sich über einen längeren Zeitraum öffentliche Diskussionsrunden zu hochschulpolitischen Themen mit Experten aus dem In- und Ausland an, deren Resonanz innerhalb der Universität zunächst allerdings relativ bescheiden blieb.“ (ders., S.34, Anm. d. Verf.).

Auch der repräsentativ zusammengesetzten Arbeitsgruppe „Leitbild“, deren primäre Aufgabe darin bestand, einen Text zu formulieren, der als Grundlage für die verschiedenen Diskussionsprozesse innerhalb der Universität dienen könnte, gelang es anfänglich nicht, den Funken der durchaus kontroversen Diskussionen innerhalb der Gruppe auf die restlichen Mitglieder der Universität überspringen zu lassen. Erst zu einem fortgeschrittenen Entwurf der Langfassung des Leitbildes kamen zahlreiche Reaktionen und Kommentare aus den Fakultätsräten und von Einzelpersonen. Die darauf zurückgreifende redaktionelle Überarbeitung des Leitbildes, seine Verabschiedung durch das Konzil und die Beigabe von Leitlinien zur Ableitung fakultätsspezifischer Zieldefinitionen beendete das Leitbildprojekt.

Insgesamt ist die Verwendung des Leitbildinstruments an der Humboldt-Universität zu Berlin eher dem interpretativen Funktionsbündel (Orientierung und Motivation, siehe oben S.134) zuzuordnen. Der hier deutlich problematische Aspekt ist darin zu sehen, wie weite Teile der Universitätsöffentlichkeit zur Partizipation im Erstellungsprozess eines Leitbildes motiviert werden können. Auch das von MLYNEK (2002, S.37) identifizierte Desiderat, dass nach Auflösung der Arbeitsgruppe Möglichkeiten zu erkunden sind, wie dem Leitbild kurz- und langfristige Beachtung gesichert werden kann, weist darauf hin.

Mit einem lehrreichen zeitlichen Abstand konnte die Johannes Gutenberg-Universität Mainz, die mit 8.000 Mitarbeitern in 19 Fachbereichen und 35.000 Studierenden in die gleiche Größenklasse fällt wie die vorgenannten Fallbeispiele, ihre Leitbilderstellung auf die betonten Aspekte einstellen (siehe im Folgenden Vogt, Lauer, Scholz & Michaelis 2004, S.33).

Ausgehend von einem Status ohne gemeinsame Zielvorstellungen für die gesamte Universität, wurde ein Leitbild mit einem hohen inhaltlichen Realitätsbezug in einem partizipativen Prozess erstellt. Einerseits galt es dazu in einer Analyse aktueller Rahmenbedingungen und zukünftiger Herausforderungen Potentiale für Veränderungen und zielorientierte Alternativen dafür zu identifizieren. Diese Reflexion des Selbstverständnisses zielte andererseits auf eine hohe Verbindlichkeit gemeinsam entwickelter Visionen, weshalb eine breite und strukturierte Beteiligung am Leitbilderstellungsprozess erstrebt wurde. Das Projektteam „Profilbildung“ nutzte das Multiplikatorenprinzip, um die Verbindung in die Fach- und Verwaltungsbereiche zu etablieren. Zudem wurden auch Studierende und Kuratoriumsmitglieder eingeladen, um zu den drei Themenfeldern, „Bildungsauftrag und Studienstruktur“, „Forschung und Lehre“ und „Akademische Selbstverwaltung und inneruniversitäre Entscheidungsstrukturen“ Grundsatzpositionen auszuarbeiten. Ein daraus entstandener Leitbildentwurf wurde anschließend in den dezentralen Einheiten breit diskutiert und nach einigen Überarbeitungsrounds verabschiedet.

Durch die explizite Betonung der gewünschten Handlungsorientierung durch ein Leitbild einerseits und der Notwendigkeit, ein formales Zielsystem überhaupt erst zu etablieren, andererseits, zielt die Verwendung des Leitbildinstruments an der Universität Mainz auf beide Funktionsbündel (siehe oben S.134) ab. Die Autoren beschreiben anschließend v. a. die Verankerung des Leitbildes in einer konsistenten Hierarchie von Steuerungsinstrumenten, die dazu führen soll, dass die in den Leitbildern erarbeiteten Grundsätze nicht vergessen werden. Basierend auf dem Balanced Scorecard-Gedanken, werden die Oberziele des Leitbildes jährlich auf operative Maßnahmen, Kenngrößen und Zielwerte heruntergebrochen, wodurch zumindest ein turnusmäßiger Anlass gegeben ist, in kollektiven Kommunikationsprozessen die Sinnhaftigkeit der grundsätzlichen Orientierungsnormen zu hinterfragen.

Diesen kurzen Einblick in die empirischen Erfahrungen mit der Entwicklung von Universitätsleitbildern soll die negative Einschätzung von HANFT (2000, S.125) abschließen. Sie hinterfragt mit generalisierendem Blick auf die erörterten Aspekte und die oben (siehe S.85ff.) eingeführten Aspekte des Verhältnisses von Organisation und Profession, ob Universitäten überhaupt Leitbilder benötigen, wenn doch für deren Mitglieder vorrangig fachdisziplinäre Prägungen orientierungsgebend sind:

„Auf die Güte der wissenschaftlichen Leistung, auf das Engagement in Forschung und Lehre oder auch auf die Vereinheitlichung von Standards haben Leitbilder keinen Einfluss. Was bleibt, ist ihr symbolischer Charakter, ein nach außen getragenes Bild der Institution, das keinen Anspruch auf Gültigkeit erhebt.“

### 4.1.3 SYSTEMTHEORETISCHE PERSPEKTIVEN

Ähnlich wie die zuletzt zitierte HANFT titulierte bereits BÄHR (1996) bezüglich der Notwendigkeit, Leitbilder als Beitrag zum Wandel von Bildungsorganisationen zu erstellen: „Lasst uns endlich wieder arbeiten“. Sein „Leid mit der Leitbildarbeit“ rekurriert auf die ständigen Änderungsbeschlüsse, die für den Universitätskontext bereits im Abschnitt 2.4.1 (Universität als Reformorganisation) als stetig die Anforderungen an die Verwaltung dieser Organisation steigernd eingeführt werden. Mit dieser das Leitbildinstrument als „Verwaltungskram“ abtuenden Perspektive wird jedoch die grundsätzliche Umstellung des auf öffentliche Einrichtungen bezogenen Regulierungsparadigmas verdeckt, wie MAASEN & WEINGART (2006, S.23, Anm. d. Verf.) betonen: „Wenn man die [Leitbildern] zugeordnete Funktion, zum organisationalen Wandel anzuhalten, auch bezweifeln mag, so sind sie jedoch weder arbiträr noch nicht-funktional.“ Sie sind vielmehr ein Ausdruck dafür, dass im Rahmen des NPM (siehe oben S.135f.) neue Managementinstrumente und wirkungsvolle Rechenschaftslegungen gefunden werden müssen, welche die Selbstorganisation und -kontrolle unterstützen. Ähnlich argumentiert LENZEN (2001, S.588), der das Leitbild „als Ausdruck eines Autonomiegewinns der Universität gegenüber der Politik“ wertet.

Die in der vorliegenden Arbeit verschiedentlich schattierte systemtheoretische Perspektive, die in diesem Abschnitt auf das Leitbildinstrument angewandt wird, basiert auch auf dem Autonomiepostulat, weshalb folgende allgemeine Erklärung auch im Universitätskontext sinnvoll ist. LUHMANN (2006, S.415) führt mit Blick auf die Bildung eines Organisationszwecks aus, dass die klassische Theorie nach WEBER (1922) angenommen hatte,

„dass es für alle Organisationen einen extern gebildeten Willen gibt, dem sie dienen. Das konnte durch Hinweis auf politische Herrschaft oder durch Hinweis auf Eigentum glaubhaft gemacht werden. Wenn man dagegen von Organisation abstrahiert, wird man auch diesen extern gebildeten Willen nicht finden können. Er kann sich in wirksamer Weise nur innerhalb von Organisationen [...] bilden. Der Eigentümer wird durch die so genannte ‚managerial revolution‘ depossediert. Oder besser: er kann sich nur in Form des Management geltend machen.“

Allerdings ist die Autonomie des Managements unterschiedlicher öffentlicher Einrichtungen graduell abzustufen, wenn es um die inhaltliche Festlegung verfolgter Orientierungen geht: „Dabei ist es das Privileg akademischer Einrichtungen, daß sie dieses selbst tun können, was für Polizei, Wasserwerke und Stadtreinigung bekanntlich nicht gilt.“ (Lenzen 2001, S.589).

Der vor dem Hintergrund dieser „Entgrenzung“ (Müller-Böling & Buch 2006, S.58-59) im Abschnitt 4.1.2 (Erfahrungen mit Universitätsleitbildern) vorgestellte Einsatz des Leitbildinstruments an drei Universitäten kann fernerhin als anschauliches Beispiel für die beim differenztheoretischen Beobachten entstehenden blinden Flecken (siehe oben S.39) reinterpretiert werden: die Universitäten in Hamburg und Berlin adressieren als Beobachter erster Ordnung jeweils eines der zwei Funktionsbündel, die oben (siehe S.133f.) unterschieden und bezeichnet werden. Die Universität Mainz hingegen bekommt durch einen zeitlichen Abstand beide Seiten der Unterscheidung als Beobachter zweiter Ordnung in den Blick und kann die Funktionsbündel integriert adressieren. Eine wiederum darauf bezogene Beobachtung zweiter Ordnung kann nun untersuchen, welche blinden Flecken bei der Fokussierung auf Methoden gegen das Vergessen der im Leitbild enthaltenen Grundsätze (siehe oben S.139f.) entstehen. Einen entsprechenden Versuch unternimmt der Autor in Kapitel 4.4.

Für diesen Versuch und die Ausführungen in den dazwischen liegenden Kapiteln soll hier zunächst mittels Anknüpfung des Leitbildinstruments an geeignete Anschlussstellen der systemtheoretischen Perspektive eine Basis geschaffen werden. Einen grundsätzlichen Ansatzpunkt dazu bietet der im Kapitel 2.2 (Grundlagen der Theorie sozialer Systeme) eingeführte Aspekt der Selbstbeschreibung. Insbesondere mit Blick auf die Deklarationen der Seiten 52f. ist ein Leitbild als semantisches Artefakt zu reinterpretieren, das mittels Beschreibung einer Selbstbeobachtung entsteht. Präzisiert diese Semantik zudem die Leitdifferenz zwischen System und Umwelt, kann von einer Selbstreflexion mittels Leitbild gesprochen werden. Das bedeutet mitunter, dass dieses Artefakt genau dann von weiteren Kommunikationen referenziert wird, wenn diese die Einheit des Systems thematisieren wollen. Entsprechende Anlässe dazu sind z. B. die Bestätigung der Systemzugehörigkeit einer Kommunikation oder die Selbstdarstellung nach außen, der „die Annahme zu Grunde liegt, daß die Umwelt das System nicht ohne weiteres so akzeptiert, wie es sich selbst verstanden wissen möchte.“ (siehe oben S.53). Der zweite Anlass wäre vor dem Hintergrund der eingangs diskutierten Legitimationskrise der Universitäten als stabile Anschlussstelle für eine um Vertrauen werbende Außendarstellung (vgl. auch oben S.110) zu entwickeln.

Angesichts des Ziels der Arbeit werden hier jedoch nur binnengerichtete Leitbildfunktionen untersucht. Es gilt dafür zunächst, die Anschlussstelle „Selbstbeschreibung“ mit PAETOWS (2004) systemorientierter Konzeption eines Identitätsmanagements zu entfalten. Jenes zielt auf eine Selbstbeschreibung ab, „durch die sich die Organisation auf das strukturell festlegt, ‚was‘ sie zu sein beabsichtigt und ‚wie‘ sie sich von anderen abgrenzt.“ (ders., S.290).

Für eine evolutionswirksame Identitätsarbeit muss eine organisationspezifische Darstellung von Entscheidungsprämissen (vgl. oben S.66) als Referenzpunkt für die Interaktions- und Entscheidungsorientierung in der Organisation verankert werden. Auf dieses Sinnangebot der Einheitsreflexion können Kommunikationen dann zurückgreifen, um sich ihrer Zugehörigkeit zur Organisation und Legitimation zu versichern. Das Identitätsmanagement muss dabei bemüht sein, die Beschreibungen symbolisch generalisiert (siehe oben S.48) anzufertigen, damit die darin enthaltene Verweisungsstruktur – also der Sinn (siehe oben S.43) – in vielen konkreten Situationen referenziert werden kann. Entsprechend können Leitbilder zur Identitätsarbeit beitragen, da sie die in den Sinnstrukturen einer Organisation enthaltenen Erwartungen verdichten und den kognitiven Aufwand zur Erfassung selbiger reduzieren:

„Identität muss formiert, textuell formuliert werden; ihr ist auf der Innenseite als Organisation kommunikativ Form zu geben, damit das System für sich operative Kontinuität und strukturelle Kohärenz behaupten kann. So wird die Organisation für sich selbst, für ihre Mitglieder wie für externe Beobachter als das wiedererkennbar, als das sie sich selbst beschreibt und kulturell stilisiert.“ (ders., S.279-280).

Als kommunikativem Artefakt bzw. „systemischer Selbstvertextung“ der Identität können einem Leitbild im Wesentlichen drei Ordnungsfunktionen zugeschrieben werden:

„Zeitlich gesehen, ist die Konstanz des Operierens zu wahren, so dass Identifizierbarkeit gesichert ist; sachlich geht es um die Definition des ‚Was‘, des ‚Körpers‘ des Unternehmens, des Unternehmenszwecks und der strategischen Ziele; und in der sozialen Dimension ist der Organisationsrahmen zu formulieren, den die internen Interaktionen zu Orientierungszwecken zu referieren haben und auf den sich die inkludierten psychischen Systeme zur personalen Selbstdefinition als Mitglieder [...] berufen können.“ (ders., S.279).

Diese Beschreibung wird besonders vor dem Hintergrund konstruktivistischer Ansätze der Organisationsforschung einsichtig, die LUHMANNs wissenschaftstheoretischer Grundposition entsprechen (siehe oben S.36) und nach denen „Organisation in den Köpfen der Organisationsmitglieder stattfindet“ (Kieser 1998, S.46). Gültige Interaktions- und Entscheidungsmuster bilden sich demzufolge durch die Verständigung zwischen Interaktionspartnern heraus und können folglich auch nur über das Wissen der handelnden Organisationsmitglieder erschlossen werden. KIESER (1998) beschreibt das Organisieren daher als Kommunizieren und gibt seinem hier zitierten Artikel in Anlehnung an KLEISTS (1964) Betrachtung der „allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden“ den Titel: „Über die allmähliche

Verfertigung der Organisation beim Reden.“ Dass mit dem Begriff der Verfertigung weder die Vorstellung einer kompletten Festlegung (siehe oben S.62) noch die nach klassischem Rationalaxiom primär zu erstellende Planung (siehe oben S.93), sondern eine stetig fortgesetzte Aktualisierung gemeint ist, verdeutlicht besonders die Einordnung von Leitbildern:

„Entwurf und Realisierung organisatorischer Lösungen sind aus dieser Perspektive keine deutlich voneinander zu trennenden Prozesse. Vielmehr werden zunächst Lösungsmuster (Leitbilder) kommuniziert, die in weiteren Kommunikationsprozessen allmählich zu neuen Interpretationen und Interaktionsmustern führen. Sich in der täglichen Aufgabenerfüllung herauskristallisierende Probleme können zu Revisionen [...] der ursprünglichen Lösungsmuster führen.“ (Kieser 1998, S.47).

In diesem Sinne ermöglicht die Erstellung bzw. Änderung eines Leitbildes die im Abschnitt 3.1.3 (Management des Selbstreflexionspotentials) geforderte produktive Irritation der operativ geschlossenen Kommunikationsprozesse und kann durch die Störung der Mental- bzw. Erwartungsstrukturen zum Entstehen neuer organisatorischer Lösungen beitragen.

Bevor auf die mit dem Leitbild referenzierten Entscheidungsprämissen im Detail eingegangen wird, soll an dieser Stelle ein Zwischenfazit zum allgemeinen Beitrag dieses Instruments zum organisationalen Identitätsmanagement gezogen werden. Zunächst verbindet sich mit einer in einem Leitbild kompakt und schlüssig dargestellten Organisationsidentität die Hoffnung, Glaubwürdigkeit und Vertrauen sowohl in der Öffentlichkeit als auch im Innenverhältnis zu befördern. Durch die zielgerichtete Kommunikation der Organisationsgrundsätze kann ein Selbstbild entstehen, welches auf die Projektion in der sozialen Umwelt (Fremdbild) zurückwirkt. Aus einer Veränderung von Einstellung und Verhalten der Mitglieder kann ein potentiell anderes Verhalten Externer gegenüber der Organisation folgen. Deutlich würde das z. B. durch größere Resonanz auf Personalanzeigen, besseres Verhandlungsklima bei Gesprächen mit Sozialpartnern oder positivere Presseberichte (Bleicher 1994b, S.499-500).

Darüber hinaus kann die leitbildgestützte Arbeit an der Organisationsidentität der Bewusstseinsweiterung dienen. Die Organisation bekommt z. B. das Vertrauen ihrer Umwelt als stetig zu lösendes Problem in den Blick und kann ihre Operationen darauf einstellen (vgl. oben S.125). Durch die gewonnene Selbstreflexionsfähigkeit und das beförderte Problemlösungspotential entsteht zudem ein höherer Freiheitsgrad der Entscheidungsmöglichkeiten: die Organisation „gewinnt mehr Klarheit über Sein und Wollen als komplexes soziales System in einer unüberschaubaren und bewegten Umwelt.“ (Exner 1990, S.195).



Für eine differenzierte Analyse der Bausteine eines Leitbildes (siehe oben S.132) zur Verknüpfung mit adäquaten Anschlussstellen systemorientierter Managementforschung sind zwei organisationale Perspektiven zu unterscheiden (Paetow 2004, S.85, S.93 und S.288):

### **1. Makrologie des Managements**

Der Fokus ist darauf gerichtet, wie sich eine Organisation selbst als einheitsstiftendes, die dominante Ausrichtung für die Mikrodiversität der sie konstituierenden Operationen markierendes System inszeniert. Als autopoietisch auf Entscheidungen basierendes System entscheidet die Organisation also darüber, mit welcher Identität sie Kontinuität und Konsistenz behauptet sowie Differenz markiert. Das Management kann zu Steuerungszwecken entsprechende normative Erwartungsleitlinien stilisieren.

### **2. Mikrologie der Interaktionen**

Der Fokus ist darauf gerichtet, wie differenziert die Organisation im Inneren ist. Vor allem psychische und emotionale Aspekte werden in vielfältigen Zusammenhängen (Arbeitsgruppe, Sitzung, Klatsch) dahingehend beobachtet, inwiefern kognitive Dissonanzen oder belastende Emotionen die Einhaltung normativ gerahmter Erwartungsstrukturen verhindern. Das Management kann zu Steuerungszwecken hinterfragen, wie die gelebte Identität mit der makrologischen Einheitsstilisierung korrespondiert.

Heuristisch vereint ermöglichen die Perspektiven den dezidierten Blick sowohl auf die interne Lebendigkeit als auch auf die übergreifende Selbstorganisationsfähigkeit. Für ein leitbildgestütztes Identitätsmanagement eröffnet sich mithin ein integratives Verständnis, das:

- die „bottom-up“ emergierenden Identitäten der Subsysteme sowie
- die „top-down“ der Organisation auferlegten Identitätsvorstellungen berücksichtigt.

Mit diesem zweigeteilten Blick wird des Weiteren sichtbar, dass der Sinn- bzw. Erwartungszusammenhang einer Organisation nicht nur durch formale Strukturen faktischer Zwecke und Mittel (vgl. Entscheidbare Entscheidungsprämissen oben S.69 bzw. Formaler Strukturrahmen oben S.102) vorgegeben, sondern auch durch Traditionen, eingefahrene Sprachspiele, Symbole, implizite Werthaltungen – insgesamt also eine Kultur (vgl. Organisationskultur oben S.68 bzw. Kulturrahmen oben S.102) – stabilisiert wird (Bühning-Uhle 1995, S.90).

Vor diesem Hintergrund wirkt ein Leitbild, welches Bausteine aus der makro- und mikrologischen Perspektive integriert, der Kritik an klassischen Organisationskonzepten, dass z. B. ungeplantes Verhalten nicht berücksichtigt wird (siehe oben S.9), entgegen.

Die gleichzeitige, aufeinander abgestimmte Berücksichtigung formaler und informaler Koordinationsmechanismen unterscheidet sich vom klassischen Planungsprimat insofern, als dass der kulturelle Baustein „Verhaltensgrundsätze“ ein Reflexions- und Umsteuerungspotential (vgl. oben S.99) in Bezug auf die normativen Bausteine „Organisationspolitische Grundsätze“ und „Strukturgrundsätze“ konstituiert. Diese zentrale Funktion soll abschließend auf Basis einer detaillierten Beschreibung der Bausteintypen ausgeführt werden.

Zum einen können die normativen Bausteine eines Leitbildes als hochgeneralisierte Zweckprogramme interpretiert werden: Leitbilder dienen in diesem Sinne der Kommunikation über oberste Prämissen, aus denen via Zweck-Mittel-Verschiebung konkretisierende Prämissen (Kommunikationswege, Personalzuordnungen und weitere Entscheidungsprogramme) abzuleiten sind. Das Leitbild fungiert mithin als Negation von Kontingenz (vgl. oben S.30), da die vom Management ausgearbeitete Selbstbeschreibung Optionen begrenzt. Die normativen Bausteine eines Leitbildes erleichtern somit einerseits die Handhabung sachlicher Komplexität (Verfassung, Organisation und Managementsysteme) und andererseits zeitlicher Komplexität (Organisationspolitik und Strategische Mission) (vgl. Bühring-Uhle 1995, S.90-91). Besonders auf letzteren Baustein trifft der Hinweis (siehe oben S.72) zu, dass Zwecke mithin so stark generalisiert sein können, dass ihr Erreichen jeden Bezug zu vorhersehbaren Zeitpunkten verliert und sie daher durch Nahziele operationalisiert werden müssen. Dieser auf die Koordinationsfunktion von Leitbildern abhebende Aspekt wird bei den oben (siehe S.138 bzw. S.139) vorgestellten Beispielen dadurch deutlich, dass die Universitäten Hamburg bzw. Mainz ihre Leitbilder eng mit Zielvereinbarungen bzw. einer Balanced Scorecard verbinden. Konkrete Entscheidungssituationen werden dadurch nicht mit der Komplexität aufgeladen, sich gegenüber dem übergeordneten Gesamtzweck legitimieren zu müssen. Vielmehr können die Organisationsmitglieder auf die Kriterien zurückgreifen, welche aus Vision, Strategie und Verfassung abgeleitet werden. An dieser Stelle kann mit BELZER (1995, S.16, Herv. d. Verf.) die lose Kopplung zwischen Entscheidungsprämissen und jeweiligen Entscheidungen noch einmal verdeutlicht werden, die auf S.67 allgemein und auf S.13 konkret für die Subsumierbarkeit von Strategien hinsichtlich der Leitbilder eingeführt wurde:

„Leitbilder markieren für Organisationen und ihre Mitglieder einen gemeinsamen Orientierungsrahmen, der verbindlich sein *sollte*. Leitbilder haben allerdings keinen Gesetzescharakter und sind daher nicht einklagbar, aber u. U. sanktionierbar. Daß die in einem Leitbild enthaltenen Richtlinien eingehalten werden, basiert vielmehr auf Freiwilligkeit und Überzeugung, möglicherweise auch auf sozialer Kontrolle.“

Zum anderen bezieht sich der kulturelle Baustein eines Leitbildes auf genau diesen Mechanismus sozialer Kontrolle und kann daher als sedimentiertes Symbol der informalen Kommunikation interpretiert werden. Leitbilder dienen in diesem Sinne als Referenzpunkt für die Kommunikation über Verhaltensregeln und Werte, die zwar mit allgemeinen gesellschaftlichen Grundannahmen nicht in Konflikt stehen dürfen, aber gleichsam als Ummantelung der normativen Bausteine respezifizierend wirken sollen (vgl. oben S.11). Dieser Baustein erleichtert also die Handhabung sozialer Komplexität durch die Angabe dessen, was als erstrebens- oder vermeidenswert angesehen wird. BÜHRING-UHLE (1995, S.99) sieht darin v. a. deshalb einen „idealen Integrations- und Selektionsmechanismus“, da Werte unbestreitbar und unhinterfragbar sind. Der Bestandsschutz dieses „idealen“ Mechanismus wirkt jedoch nur temporär. Das mag am oben (siehe S.139) aufgeführten Beispiel der Universität Berlin unmittelbar einsichtig werden: eine überwiegende Thematisierung der teilweise unheilvollen Geschichte zur Schaffung moralischer Anforderungen und integrierender Werte kann durch unterschiedliche Auslegungen der Organisationsmitglieder konterkariert werden. Die mit einem Leitbild angestrebte Einheit wird dann durch die Vielheit der organisationalen Realität unterminiert. Die Gefahr einer technokratisch oder politisch erzwungenen Reduktion von Multiperspektivität bringt BÄHR (1996, S.4) zum Ausdruck:

„Leitbilder, die in der Absicht des symbolischen [„sym-“ griech. für zusammen] Ausdrucks der Einigung angestrebt werden, können auch diabolisch wirken [„dia-“ griech. für auseinander], diabolisch im Sinne dessen, dass eine Gruppe, die ein Leitbild machen möchte, sich entzweit [...] – und eben, dass dann keine Handlung mehr nach diesem Leitbild, wenn man es noch hinbringt, möglich ist. Also [...] die unter Schmerzen gefundene Kompromissformel ist das letzte, was geschafft wurde: An Verwirklichung ist weiter nicht zu denken.“ (Anm. d. Verf. nach Duden 2001).

An dieser Stelle wird auch der Hintergrund deutlich, warum LUHMANN (vgl. oben S.68) die Organisationskultur zu den unentscheidbaren Prämissen zählt: sie ist nicht so beeinflussbar, dass sie mit Sicherheit den Interventionszielen entspricht. Sie entsteht vielmehr:

„wie von selbst. Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen. Es handelt sich um formal redundante Kommunikation [...], um eine Tätigkeit, die als solche genossen wird. Ihr Ergebnis bleibt anonym produziert. [...] [Das sind] starke Kräfte, die [...] in der Form von Vertrautheit Prämissen kondensieren, aber nicht mehr der Ja/Nein Probe ausgesetzt, sondern unformuliert akzeptiert werden.“ (Luhmann 2006, S.243, Anm. d. Verf.).

Werden nun beide Typen von Bausteinen in ein Leitbild integriert, entsteht ein Referenzsymbol für die autopoietischen Kommunikationszusammenhänge, welches – entsprechend ausgestaltet – als paradox konstituiert bezeichnet werden kann. Diese Überlegung geht auf die Annahme zurück, dass die normativen Bausteine und daraus abgeleitete Regularien einerseits nicht alle Entscheidungssituationen vorhersehen und andererseits zur Wahrung ihrer auf Glaubhaftigkeit bzw. Kontinuität basierenden Funktion der Kontingenzreduktion nicht ständig an neue Gegebenheiten angepasst werden können. Die daraus entstehende Koordinationslücke kann durch den kulturellen Baustein ausgefüllt werden, wenn dieser Werte enthält, die in der Organisation stark ausgeprägt sind und damit orientierend wirken. Denn dadurch wird es möglich, dass Programme und Strukturen bei unvorhergesehenen System- oder Umweltänderungen situativ ausgelegt bzw. grundsätzlich in Frage gestellt werden. Die Erwartungsstabilisierung wird dann – wie angedeutet temporär – allein durch die Organisationskultur übernommen, bis die normativen Bausteine gleichsam wieder Tritt fassen.

Insgesamt wird also durch die Unmöglichkeit einer ausnahmslosen, annehmenden oder ablehnenden Festlegung von Werten in einem kulturellen Baustein ein leitbildimmanentes Regulativ zu den normativen Bausteinen konstituiert. Der kulturelle Baustein repräsentiert gleichsam eine „lernbereite Erwartungsstruktur“ (Bühning-Uhle 1995, S.96) und schützt durch eine Suprakonditionierung der lernresistenteren normativen Strukturen die Nicht-Trivialität der Organisation (vgl. oben S.68). Er ermöglicht *zugleich*, so LUHMANN (2006 S.326-327),

„Abstand zu wahren und eine zweite Ebene der Kommunikation einzurichten, auf der man darüber kommunizieren kann, was dem formalen Netz überlassen werden kann – und was nicht. [...] Das offizielle Bild der Organisation erzeugt den Eindruck, als ob die Reflexivität der Operationen [...] an die Hierarchie gebunden sei, weil die Festlegung der Entscheidungsprämissen typisch den höheren Instanzen vorbehalten bleibt. Tatsächlich gibt es aber eine Dauerreflexivität in der Frage, welche Informationen, welches Wissen, welche Entscheidungen in das formale [...] Netzwerk eingespeist werden können, sollen, müssen – und welche nicht. Und gegen diese Art von Kontrollreflexion ist die Hierarchie machtlos, weil sie selbst auf diese Weise kontrolliert wird.“

PAETOW (2004, S.280) bezeichnet die Kultur einer Organisation deshalb als das Medium ihrer systemischen Selbstreflexion. In diesem Sinne kann das Leitbild einer Universität nicht nur diese Organisation für sich selbst begreifbar machen, sondern hält zudem dazu an, über alternative Selbstbeschreibungen zu reflektieren, sofern dieses als notwendig erachtet wird.

## 4.2 MULTIPERSPEKTIVISCHE LEITBILDENTWICKLUNG

„Liest man das Leitbild einer Hochschule, kann man nicht unbedingt auf die Hochschule schließen, zu der dieses Leitbild gehört.“ (Prömel 2006, S.35).

Damit ist die Hauptkritik an Leitbildern benannt: die unter starken Spannungen zwischen makrologischem Identitätspostulat des Managements und mikrologischer Diversität der Organisationsrealität erstellten Kompromissformeln entfalten als „aneinandergereihte, öde Phrasen“ (Collins & Porras 1992, S.109) weder ihre Funktionen der Koordination und Legitimation noch der Orientierung und Motivation. Angesichts der Gefahr, mit leeren Worthülsen ewige Werte und nichtssagende Grundsätze zu beschreiben, die immer schon gestimmt haben und niemanden in seiner Wissenschaftsfreiheit eingrenzen, sind viele Universitäten nach den Erfahrungen um die Jahrtausendwende dazu übergegangen, Strategiepläne zur Ableitung von Zielvereinbarungen zu erstellen (vgl. Nickel oben S.15). Das Leitbildinstrument scheint also vielerorts die Dysfunktion entwickelt zu haben, vor der LUHMANN (1984, S.619) warnt:

„Selbstbeschreibungen erzeugen typisch eine Übereinheitlichung, eine Kohärenzüberschätzung in der Beobachtung des Systems; und sie können in dieser Hinsicht auch externe Beobachter irreführen.“

Als externe Beobachter können im Universitätskontext v. a. die Ministerien angesehen werden, gegenüber denen die im Rahmen des NPM nach unten verschobenen Entscheidungskompetenzen anhand der Erfüllung der im Leitbild beschriebenen Ziele zu rechtfertigen sind. Unkonkrete und damit leicht unterschiedlich auszulegende Formulierungen können vor diesem Hintergrund zu Irritation und sogar Missgunst führen. Mit Blick zurück auf die hier fokussierte Binnenperspektive führt BLEICHER (1994b, S.515) aus, dass eine verklausulierte Verschriftlichung des kleinsten gemeinsamen Nenners Unsicherheit und Richtungslosigkeit bei den Organisationsmitgliedern fördert, anstatt ihnen memorierbare Entscheidungsleitsätze anzubieten. Fehlende Prägnanz, zu hohe Abstraktion – mit Blick auf die Empirie scheinen die notwendigen Bedingungen, um ein Leitbild als Referenzpunkt mit Selbstreflexionspotential in der Organisation Universität zu verankern, nicht herstellbar zu sein. BÜLOW-SCHRAMM (2001a, S.28) resümiert für die Universität Hamburg nachdenklich, ob es überhaupt möglich ist, ein auf die Gesamtorganisation bezogenes Leitbild zu formulieren oder ob dieses eine Chimäre ist. Sie befürchtet ähnlich wie HANFT (2000, S.131) das Auseinanderfallen der Universität in einen Partikularismus der Fächer, welche für die professionellen Mitglieder eine höhere Identifikationswirkung entfalten (vgl. Abschnitt 2.4.3. Universität als Profession).

Mit einem weiteren Blick auf die empirisch ebenso auffindbare Notwendigkeit, als korporativer Akteur mit einem konsistenten Ziel- und Wertesystem in Verhandlungsprozessen mit dem Hauptressourcengeber Staatsverwaltung aufzutreten (siehe oben S.7), wird das Spannungsfeld sichtbar, in dem das Identitätsmanagement der Universität agiert.

In diesem Kapitel wird untersucht, wie das Integrations- und Selbstreflexionspotential eines Leitbildes trotz der negativ stimmenden Erfahrungen im identifizierten Spannungsfeld entfaltet werden kann. Die Betrachtung stützt sich auf zwei Vorschläge zur internen Differenzierung der Identitätsbeschreibung und analysiert, wie das Management daran anzupassen ist. Zunächst werden dafür nach einer Vertiefung der Theoriegrundlagen die Vorschläge präsentiert, um dann die Implikationen für das Management darzustellen und abschließend einige instrumentell verwendbare Details auszuführen. Insgesamt stellt das Kapitel die erste Bedingung vor, an die das Leitbildinstrument anzupassen ist, um entsprechend der Arbeitshypothese (siehe oben S.16) zur rationalen Selbstreflexion der Universität beizutragen: ein nicht ignoriertes Leitbild. Das Niveau der rationalen Selbstreflexion wird aber nicht durch diese Bedingung allein erreicht. Sie ist durch die Bedingungen der Kapitel 4.3 und 4.4 zu ergänzen.

Eine Erinnerung daran, was nicht Sachziel der vorliegenden Arbeit ist, scheint an dieser Stelle angebracht (siehe oben S.16): es werden auch in diesem Kapitel keine konkreten Vorschläge für den Inhalt eines differenzierten Leitbildes erarbeitet. Die Abhandlung fokussiert weiterhin auf die strukturelle Gestaltung des Instruments, um dessen Potential für den an die konkreten Bedingungen anzupassenden Einsatz zu erhöhen. Hinweise zur inhaltlichen Ausgestaltung sind OLBERTZ (1999, S.87-88) oder tiefgründiger HENNIG-THURAU (2004) zu entnehmen.

### 4.2.1 LOSE KOPPLUNG UND MIKROPROFILIERUNG

Bei der Beschreibung der asymmetrischen Wechselbeziehung zwischen Entscheidungsprämissen und konkreten Entscheidungen (siehe oben S.67) rekurriert LUHMANN (2006, S.238), ohne dieses weiter auszuführen, auf einen Artikel von WEICK (1976), der „Educational Organizations“ mit einer strukturtheoretischen Perspektive als „loosely coupled systems“ beschreibt. Da dieser Vorschlag ein valides Bild der Universität verspricht, sollen relevante Aspekte in die analytische Perspektive der vorliegenden Arbeit integriert werden.

Dieser gleichsam indirekte Durchgriff wird deshalb als konsistent mit der hier genutzten theoretischen Basis angesehen, da auch WEICK (1976) mit einer Kritik am klassischen Rationalaxiom ansetzt und die dort vernachlässigten „weichen Strukturen“ (ders., S.2) mit

einer konstruktivistischen Grundhaltung untersucht. Den im referierten Artikel diskutierten Beobachtungsrahmen will er dabei als „sensitizing device“ interpretiert wissen: “They sensitize the observer to notice and question things that had previously been taken for granted.” (ders., S.2). Konkret bezeichnet der Autor mit dem Begriff der losen Kopplung das Verhältnis von zwei Phänomenen, die sich zwar gegenseitig beeinflussen, aber stets ihre eigene Identität und physische oder logische Trennung beibehalten. Dieses Verhältnis kann daher auch als “infrequent, weak in its mutual effects, unimportant, and/or slow to respond“ beschrieben werden, denn jede dieser Konnotationen

“would be conveyed if the qualifier loosely were attached to the world coupled. Loose coupling also carries connotations of impermanence, dissolvability, and tacitness all of which are potentially crucial properties of the ‘glue’ that holds organizations together.” (ders., S.3).

Eine Bildungsorganisation wird nun mit diesem Begriffsverständnis als lose gekoppeltes System betrachtet. Damit ist gemeint, dass die Organisation aus Struktureinheiten besteht, die im Sinne von weitgehend abgekapselten „Baueinheiten“ zusammengefügt oder auseinander genommen werden können, ohne deren interne Operationen allzu stark zu stören. Dementsprechend können komplexe Organisationen dekomponiert und die spezifischen Kommunikationszusammenhänge einzelner Struktureinheiten untersucht werden. Zentrale Schwierigkeit bei dieser theoretischen Analyse ist jedoch die Abgrenzung der „Baueinheiten“:

“While there is some danger of reification [...], there is the even greater danger of portraying organizations in inappropriate terms which suggest an excess of unity, integration, coordination, and consensus.” (ders., S.3-4).

Mit Blick auf die diskutierte Kritik an der Übervereinheitlichung von Leitbildern liefert dieses Zitat den Anknüpfungspunkt des Konzepts der losen Kopplung für die Weiterentwicklung des Leitbildinstruments. Dafür relevante, zur Vermeidung von Übertragungsfehlern im Original wiedergegebene Funktionen und Dysfunktionen loser Kopplung sind:

### **1. Perseverance**

“Loose coupling allows some portions of an organization to persist. Loose coupling lowers the probability that the organization will have to – or be able to – respond to each little change in the environment that occurs. [...] [But,] while loose coupling may foster perseverance, it is not selective in what is perpetuated. Thus archaic traditions as well as innovative improvisations may be perpetuated.” (ders., S.6, Anm. d. Verf.).

## 2. Sensitive sensing mechanisms

“Loosely coupled systems preserve many independent sensing elements and therefore ‚know‘ their environments better than is true for more tightly coupled systems which have fewer externally constrained, independent elements. Balanced against this improvement is the possibility that the system would become increasingly vulnerable to producing faddish responses and interpretations.” (ders., S.6).

## 3. Sealing off breakdowns

“A breakdown in one portion of a loosely coupled system [...] is sealed off and does not affect other portions of the organization. [...] But it should be difficult for the loosely coupled system to repair the defective element. If weak influences pass from the defective portions to the functioning portions, then the influence back from these functioning portions will also be weak and probably too little, too late.” (ders., S.7).

Bevor auf die universitätsspezifische Rezeption dieser Perspektive in den Vorschlägen zur Differenzierung der Organisationsidentität eingegangen wird, soll an dieser Stelle zunächst eine grundlegende managementtheoretische Schlussfolgerung eingefügt werden.

SCHIMANK (1987, S.61-62) postuliert ähnlich wie HANDY (siehe oben S.101) in Abgrenzung zur Metapher des alles über jedes Detail einer Hierarchie wissenden Supermanagers (vgl. oben S.96), dass die drei beschriebenen Potentiale einer lose gekoppelten Organisation nur dann genutzt werden können, wenn die Steuerungsperspektive des Managements von Hierarchie auf Heterarchie umgestellt wird. Dabei verbindet SCHIMANK mit dem Begriff der Heterarchie die Vorstellung, dass das Management die Entscheidungsbefugnis den Stellen in der Organisation zuspricht, die in der aktuellen Problemkonstellation den besten Überblick über diese haben. Er spricht mithin von einer Förderung der Strukturierungskapazität eines Systems, um dessen dezentrale „sensitive sensing mechanisms“ für die evolutionäre Problem- und Lösungsselektion fruchtbar zu machen. Der Führung fällt dabei die Verantwortung für die Kontextsteuerung (vgl. oben S.11) zu – sie übt eine „Kompetenzkompetenz“ aus:

„Sie bestimmt, welchem Teilsystem fallweise die Kompetenz zur Bewältigung gesamtorganisatorischer Strukturierungsprobleme zugesprochen wird – mitsamt der dafür nötigen gesamtorganisatorisch verbindlichen Autorität.“ (ders., S.62).

Mit konkretem Blick auf die Organisation Universität identifiziert HENNIG-THURAU (2004, S.218) als konstitutives Merkmal eine lose Kopplung der Struktureinheiten und konzipiert ein



die Strukturierungskapazität sensu SCHIMANK förderndes Management der organisationalen Identität. Dafür wird zunächst auf die in Abschnitt 2.4.3 (Universität als Profession) eingeführte Charakterisierung der Wissenschaftler als primär an professionellen Fach- und Interessensgemeinschaften statt an einer Organisation orientierte Mitglieder rekurriert, um die Verschiedenartigkeit der subsystemischen Selbstbeschreibungen zu erklären. Zudem rufen die in vieler Hinsicht heterogenen Arbeitsinhalte einen akademischen Individualismus hervor, der die oben (siehe S.140 bzw. S.149) bereits thematisierte Annahme provoziert, dass eine einheitliche Selbstbeschreibung der Gesamtorganisation nicht orientierend ist:

„Anders als im Fall des Back-office- und Front-office-Personals von anderen Dienstleistungsunternehmen, die jeweils Elemente der Wertschöpfungskette darstellen, ist es vor dem Hintergrund der starken Unterschiedlichkeit der Forschungsinhalte und Märkte von Hochschulen unrealistisch, dass sich ein Wirtschaftswissenschaftler an den Strategien und Funktionsweisen der Leistungserstellung und –verwertung eines Physikwissenschaftlers orientiert.“ (ders., S.218).

Der Autor postuliert, dass es vielmehr sinnvoll ist, dass jede Einheit der Universität eine eigene Selbstbeschreibung zur Selbstreflexion anfertigt. Zugleich – so die paradox anmutende Vermutung – würde ein vollständiges Fehlen einer gemeinsamen Selbstbeschreibung der wenn auch losen, so doch vorhandenen Zusammengehörigkeit der Organisationseinheiten nicht Rechnung tragen und negative Konsequenzen wie z. B. reduzierte Lernfähigkeit zeitigen. Folglich sollen die dezentralen Selbstbeschreibungen um die Explikation einer übergeordneten Organisationsidentität ergänzt werden, welche die Inhalte erfasst, die für die verschiedenen Einheiten gemeinsam – insbesondere für deren Zusammenhalt – relevant sind.

Abbildung 1 stellt die vorgeschlagene Differenzierung schematisch dar.

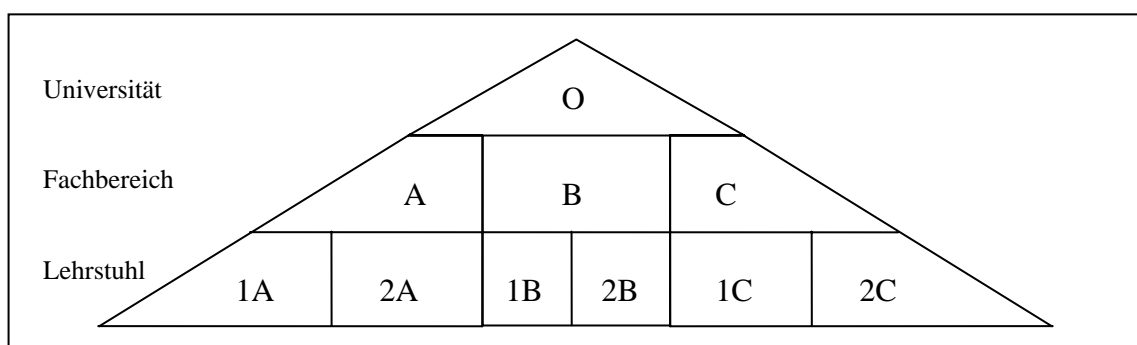


ABBILDUNG 1: DIFFERENZIERUNG DER ORGANISATIONSIDENTITÄT  
(IN ANLEHNUNG AN HENNIG-THURAU 2004, S.221)

Während die Selbstbeschreibungen auf der Ebene der Lehrstühle (Symbole 1A bis 2C in der Abbildung) konkrete Annahmen über verfolgte Forschungs- und Lehrstrategien sowie gewünschtes Verhalten einbeziehen, können auf Ebene der Fachbereiche (A bis C) herausfordernde Ziele zur strategisch langfristigen Koordination der Ressourcenverteilung thematisiert werden. Für die Ebene der Universität (O) bleiben dann Visionen und Werte, die mit übergreifender Steuerungswirkung in die Profilbildung der Organisation einfließen und auf diese Weise auf das Selbstverständnis der Mitglieder rückwirken (ders., S.219).

Abschließend verweist HENNIG-THURAU (ders., S.220) darauf, dass die Differenzierung der organisationalen Selbstbeschreibung der Erkenntnis Rechnung trägt, dass die eigenverantwortliche Zieldefinition eine wichtige Voraussetzung für das motivierte Arbeiten und die Leistungsfähigkeit von Wissenschaftlern darstellt. So sehen auch HOFFACKER (2000, S.71) und SPORN (1992, S.15) die Notwendigkeit, dass das Management die verschiedenen Subsysteme bei ihrer Selbstbeschreibung aktiv unterstützt: die Universität ist als eine „multi-kulturelle Organisation“ mit „starken Tendenzen zur Subkulturbildung“ zu begreifen und in ihrer dezentralisierten Selbstreflexion zu unterstützen, indem die Befugnis zur Entscheidung über die jeweilige Selbstbeschreibung im Sinne SCHIMANKS (siehe oben S.152) Kompetenzkompetenz auf die für das Identitätsmanagement gebildeten Einheiten übertragen wird.

Als Desiderat seiner Überlegungen postuliert HENNIG-THURAU (2004, S.220), dass mit dem vorgestellten Differenzierungsmodus der Organisationsidentität die Forderung nach einer Kompatibilität der verschiedenen Selbstbeschreibungen einhergeht. Dem entgegen betont der zweite hier vorgestellte Vorschlag zur internen Differenzierung der Identitätsbeschreibung, dass nachhaltige Unterscheidungsmerkmale einer Universität gerade nicht durch eine zentral koordinierte Profilierungsstrategie etabliert werden sollen. MEIER & SCHIMANK (2002, S.88-90) schlagen vielmehr eine Strategie der „Mikroprofilierung“ vor: der Aus- oder Aufbau bereits vorhandener oder in Reichweite liegender Differenzierungsmerkmale der dezentralen Einheiten wird gefördert, ohne diese an gesamtorganisatorische Leitvorstellungen zurückzubinden. Den Ausgangspunkt dieses Vorschlags bildet die Beobachtung des Status Quo: ohne es bisher offen kultivieren zu dürfen, haben sich an verschiedenen Universitäten fachbereichsspezifische Profile oder Schwerpunkte herausgebildet (dies., S.88):

„Natürlich wussten die, die es anging, immer schon, dass beispielsweise die Soziologie in Heidelberg ein markant anderes Profil als die Kölner Schule aufweist oder die Dortmunder Informatik andere Schwerpunkte setzt als die Saarbrücker.“

Die durch den Bologna-Prozess angestoßene Deregulierung verändert die offizielle Sprachregelung jedoch: begleitet durch die schleichende Verhandlung zur Aufhebung des bundesweiten Hochschulrahmengesetzes (HRG) (vgl. aktuell Bund 2007) geht die vormals herrschende Ideologie der Kultusministerkonferenz (KMK) – ein Fach kann überall, wo es angeboten wird, gleichwertig studiert werden – zu einer wettbewerbsorientierten, profilierte Schwerpunkte auszeichnenden und fördernden Grundeinstellung über (vgl. aktuell KMK 2008). Die mithin ungeplant entstandenen Besonderheiten, die sich unweigerlich auf einzelne Fakultäten, Fachbereiche, Studiengänge oder Lehrstühle, aber nicht auf ein kohärentes Profil einer Universität beziehen, können nun also offen kommuniziert werden.

Der Vorschlag von MEIER & SCHIMANK (2002, S.89) greift diese neue Offenheit auf und postuliert, dass die einzigartige Identität einer Gesamtorganisation Universität in der Besonderheit ihrer – paradox anmutend – internen Differenzierung und nicht im Vergleich mit anderen zu finden ist. Das Diversitätsproblem verschiebt sich also von der Makroebene – alle sind weiterhin Volluniversitäten – auf die Mikroebene: einzigartige Bereiche mit bestimmten Eigenarten ergeben eine profilierende „patchwork-Identität“. Dabei werden die Mikroprofile dezentral auf der Strukturebene erarbeitet, auf der die profilierende Kompetenz verankert ist: „mal auf der Ebene eines Fachbereichs, mal auch nur auf der Ebene eines Instituts oder eines Lehrstuhls.“ Insgesamt zielt dieser auf die Förderung der Strukturierungskapazität (siehe oben S.152) rekurrierende Vorschlag jedoch nicht auf ein sprichwörtliches Allerlei ab:

„Als Ganzes profillos, doch in jeder Einheit profiliert und leistungsfähig: [...] [Universitäten] wären dann nach wie vor ‚Gemischtwarenläden‘ (Schimank 2001) – aber eben nicht mehr solche, die in ihrem Sortiment jede Menge Ramsch anbieten, sondern im Idealfall ‚Gemischtwarenläden‘, die für jedes ihrer Produkte ein Gütesiegel vorweisen können.“ (dies., S.90, Anm. d. Verf.).

## 4.2.2 MANAGEMENT MULTIPLER IDENTITÄTEN

Bevor die Implikationen der im vorherigen Abschnitt dargestellten Vorschläge für das Management und das Leitbildinstrument abgeleitet werden, soll der Unterschied zwischen beiden Ausprägungen mit zwei Grundbegriffen des strategischen Managements hervorgehoben werden, die zwar inhaltlich nicht unbeschränkt passfähig sind, aber die Divergenz verdeutlichen. Bezugnehmend auf das Grundlagenwerk von ANSOFF (1965), diskutieren HILL & JONES (2001, S.336-337) zwei verschiedene Wachstumsstrategien für Unternehmen: die Strategien der „zusammenhängenden versus unzusammenhängenden Diversifikation“.

“One issue a company must resolve is whether to diversify into totally new businesses or business related to its existing business by value-chain commonalities. [...] By definition, a related company can create value by resource sharing and by transferring competencies between businesses. [...] In contrast, since there are no commonalities between the value chains [...], an unrelated company cannot create value by sharing resources or transferring competencies.” (dies., S.336).

Die Autoren weisen jedoch eindringlich darauf hin, dass erstere Strategie nicht stets zu bevorzugen ist. Die Transaktionskosten der bürokratischen Koordination gleichartiger Geschäftseinheiten seien mitunter so hoch, dass sie den Mehrwert der zusammenhängenden Diversifikation gegenüber der Strategie, Geschäftseinheiten operativ unabhängig voneinander zu führen, kompensieren. Auf die Frage nach Entscheidungskriterien für die richtige Strategie antworten die Autoren abschließend mit: “The choice depends on a comparison of the relative value added and the bureaucratic costs associated with each strategy.” (dies., S.337).

Abgesehen von dieser relativ abstrakt bleibenden, für Entscheidungszwecke nur schwerlich zu operationalisierenden Formulierung können die zwei Arten der Diversifikation das unterschiedliche Aufwandsniveau zentraler Steuerung auch für den in dieser Arbeit untersuchten Kontext verdeutlichen. Neben der vor dem Hintergrund knapper öffentlicher Kassen durchaus erforderlichen Berücksichtigung dieses primär monetären Aspekts identifizieren ASHFORTH & JOHNSON (2001, S.41-44) zudem die hohe Informalität der Kommunikation als Hinderungsgrund für eine gegenseitige Abstimmung subsystemischer Identitäten. Der Ansatz der Autoren zur Integration verschiedener Identitätsvorstellungen zeichnet sich zunächst dadurch aus, dass die Möglichkeit der Bildung von „cross-cutting identities“ untersucht wird. Damit bezeichnen sie die Überschneidungen verschiedener Identitätsfacetten, die gleichsam als kognitive und emotionale Brücken über hierarchische und funktionale Gräben hinweg geschlagen werden können. Dabei geht der Ansatz davon aus, dass diese Brücken nicht durch das Management oktroyiert, sondern durch die jeweiligen Struktureinheiten auf Basis der empfundenen Gemeinsamkeiten selbst etabliert werden. In Organisationen mit einer größeren Informalität der Kommunikation ergibt sich in der Folge jedoch das Problem, dass das Identitätsverständnis der einzelnen Struktureinheiten weitgehend exklusiv definiert ist: die die Identitätskonstitution der Struktureinheiten maßgeblich beeinflussenden Kommunikationen finden hauptsächlich in Interaktionssystemen statt, die aufgrund ihrer zeitlichen Flüchtigkeit (vgl. oben S.45) einen hohen sozialen Schließungscharakter aufweisen und daher alle nicht unmittelbar beteiligten Organisationsmitglieder weitgehend ausschließen (dies., S.33).

Aus dieser kritischen Analyse lässt sich die Herausforderung ableiten, der sich ein Universitätsmanagement stellen muss, welches das Leitbildinstrument entsprechend dem Vorschlag von HENNIG-THURAU (siehe oben S.152) einzusetzen gedenkt: wenn eine Organisation identitätsstrategisch so geführt werden soll, dass ein adäquates Mischverhältnis an kultureller Vielfalt und identitätsbezogener Einheitlichkeit erreicht wird, muss zunächst die Grenze zwischen einem „Zuviel an multipler Identität bzw. ‚Identitätspluralität‘ und Übereinheitlichung durch ‚Identitätssynergien‘“ (Paetow 2004, S.325) festgelegt werden. Allerdings kann sich das Management dabei – entsprechend der Warnung von ASHFORTH & JOHNSON bezüglich der auch in Universitäten vorherrschenden informalen Kommunikation – kaum auf die Mitwirkung der kommunikativ weitgehend geschlossenen Einheiten verlassen.

Kommt hingegen der von einer Integration absehende Vorschlag von MEIER & SCHIMANK (siehe oben S.154) zum Einsatz, wären die Einheiten bei ihrer jeweiligen Leitbildentwicklung nicht nur gewähren zu lassen, sondern bei ihrer Identitätsarbeit aktiv zu unterstützen. Das Management einer „patchwork-Identität“ setzt nur insofern starke Leitungsfiguren voraus, als dass die dezentralen Profilierungsbestrebungen insgesamt gesehen zu einer adäquaten Mischung unterschiedlicher Zielausrichtungen führen sollten. Die Autoren rekurrieren mit dieser Implikation allerdings nicht wie HENNIG-THURAU auf das Mischungsverhältnis zwischen dezentraler Vielfalt versus integrierender *Einheitlichkeit*, sondern eher im Sinne einer umsichtigen Strategie organisatorischer Risikostreuung auf das Mischungsverhältnis zwischen dezentraler Vielfalt und dezentraler *Einseitigkeit* (dies., S.89):

„Denn wenn sich etwa eine ganze Hochschule als grundlagentheoretisch ausgerichtete “research university” ohne Anwendungsbezüge der Forschung und ohne größeren Lehrbetrieb profiliert, kann diese Einseitigkeit sehr gefährlich werden, wenn die staatliche Finanzierung der Grundlagenforschung zurückgefahren wird.“

Vergleichbar mit dem Manager einer unzusammenhängend diversifizierten Finanzholding wäre hinsichtlich des Identitätsmanagements daher zu berücksichtigen, dass die Mehrzahl der logisch gebildete Einheiten profilierende Leitbilder erstellen, die andere Einheiten der gleichen Organisation nicht in ihrem Anderssein kopieren. Es wäre also der organisationsinterne Rückgriff auf bereits genutzte Muster der Differenzierung zu unterbinden.

Um den Ansprüchen aus beiden Vorschlägen gerecht zu werden, ist jedoch zunächst eine viel grundsätzlichere Bedingung zu klären: Welcher Bereich der Universität ist als Einheit im bisher genutzten Sinne aufzufassen? Hier wird insbesondere die von WEICK (siehe oben S.151) identifizierte Schwierigkeit der Abgrenzung lose gekoppelter „Baueinheiten“ akut:

„Grundsätzlich [kann] ausgesagt werden, dass solche Einheiten über ein signifikantes Maß an thematischen Gemeinsamkeiten verfügen müssen. Dabei kann es sich [...] um einen Fachbereich, um Institute innerhalb eines Fachbereichs [...] [oder] um einzelne Lehrstühle oder Abteilungen handeln.“ (Hennig-Thurau 2004, S.219, Anm. d. Verf.).

BÜLOW-SCHRAMM (2001b, S.265) rekurriert ebenso auf das Abgrenzungskriterium der thematischen Gemeinsamkeit, wenn sie darauf hinweist, dass die Entwicklung von Organisationseinheiten von den jeweils verfolgten Paradigmen abhängt. Um die Sinnhaftigkeit dieses Kriteriums für die Trennung sich einheitlich identifizierender Einheiten der Universität zu diskutieren, ist die Funktion eines Paradigmas kurz auszuführen. Die oben (siehe S.80) bereits angesprochene Paradigmen-Forschung nach KUHN (1976) sieht als wesentliche Funktion die implizite oder explizite thematische Ausrichtung lose kooperierender Forscher einer Fach- bzw. Interessensgemeinschaft. Die Mitglieder einer solchen wissenschaftlichen Gemeinschaft haben „in auffälliger Weise die gleiche Literatur gelesen und die gleichen Lehren gezogen“ (Baedeker 2002, S.212). Insofern ist die Funktionsweise eines Paradigmas der eines Leitbildes durchaus ähnlich: Koordination und Orientierung in Bezug auf das, was zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einer Gemeinschaft akzeptiertes Regelsystem ist.

Die Aufblähung und vielfältige Rezeption des Paradigmenbegriffs (siehe für eine ausführliche Diskussion Rose 2004) lässt diesen jedoch derart unpräzise zurück, dass er nicht als konsistentes bzw. fachübergreifend anerkanntes Kriterium für die Unterteilung universitärer Einheiten mit eigenem Identitätspostulat operationalisiert werden kann. Diese Kritik aufgreifend, etabliert die Forschung zu universitären Fachkulturen genauere, von der Paradigmenforschung abgeleitete Kriterienraster. Folgende Begriffe gelten dafür (Multrus 2004, S.82-83):

- Fach – abgrenzbare Themeneinheit in der Lehre,
- Fachbereich – größere Einheiten von Fächern, die institutionelle, organisatorische oder inhaltliche Gemeinsamkeiten aufweisen,
- Disziplin – abgrenzbarer wissenschaftlicher Arbeits- und Forschungsbereich, der dem Fach bzw. Fachbereich einen Bezugsrahmen bietet, und
- Fachkultur – gemeinsames Muster der Weltsicht, des Handelns, der Ziele und der spezifischen Situation.

Die Gemeinsamkeiten einer Fachkultur basieren also nicht primär auf inhaltlichen Aspekten, sondern auf der grundlegenden ontologisch-epistemologischen Festlegung, was als wissenschaftliche Erkenntnis anerkannt wird und wie diese Erkenntnis zu erarbeiten ist. Eine mögliche Taxonomie zur Einordnung von Fachkulturen kreiert BECHER (1987) durch die

Unterscheidung „harter“ oder „weicher“ Wissensstrukturen und deren Kombination mit einer „reinen“ oder „angewandten“ Erkenntnisweise in einer Vier-Felder-Matrix (vgl. Huber 1991, S.10, vgl. Schaeper 1997, S.76). Die Wissensstrukturen geben dabei an, ob sich die wissenschaftlichen Aussagen auf messbare, quantifizierbare und reproduzierbare Daten stützen oder nicht, während die Erkenntnisform den Grad des Anwendungsbezugs repräsentiert. Folgende vier Felder können entsprechend identifiziert und charakterisiert werden:

**1. Kumulativ (Wissensstruktur hart, Erkenntnisweise rein)**

Fächer, die eine auf aktuellem Wissensstand aufbauende, lineare Entwicklung durchlaufen und kristallin, fragmentiert bzw. atomistisch angelegt sind. Es existieren klar definierte Problemstellungen sowie klare Kriterien für den Erkenntniswert. Ziel ist die Entdeckung universalistischer, quantifizierter und abstrahierter Ergebnisse (Fokus: kausale Erklärung). Beispiele: Großteil der Fächer der Physik, Mathematik, Chemie.

**2. Heuristisch (Wissensstruktur hart, Erkenntnisweise angewandt)**

Fächer, die eine Strategie von Versuch-und-Irrtum für die Erkenntnisgewinnung nutzen. Es werden nicht nur quantitative, sondern auch qualitative Beurteilungen angestrebt. Ziel ist die Entdeckung zweckorientierter und pragmatischer Ergebnisse (Fokus: Produkte, Techniken). Beispiele: Maschinenbau, Elektrotechnik.

**3. Praxisbezogen (Wissensstruktur weich, Erkenntnisweise angewandt)**

Fächer, die funktionsorientiert weiches Wissen erarbeiten, welches zum Verständnis und zur Verbesserung der professionellen Praxis eingesetzt wird (Fokus: Berichte, Verfahrenspläne). Beispiele: Großteil der Fächer der Pädagogik, Rechtswissenschaft.

**4. Reiterativ (Wissensstruktur weich, Erkenntnisweise rein)**

Fächer, die komplex und zellular aufgebaut sind. Erkenntnisse werden in holistischen, ideologischen und qualitativen Verfahren gewonnen, obwohl kein Konsens über die Kriterien für wertvolle wissenschaftliche Erkenntnisse besteht (Fokus: Verstehen, Interpretieren). Beispiele: Geschichte, Germanistik, Politik- und Sozialwissenschaften.

Entsprechend dieser Taxonomie sind die lehrbezogenen Unterschiede zwischen den Fakultäten vorrangig auf die Unterschiede zwischen den Wissensstrukturen zurückzuführen, die die einzelnen Fächer dominieren. So ist z. B. die Wissensvermittlung in Disziplinen wie Natur- und Ingenieurwissenschaften durch eine scharfe Differenzierung, Abgrenzung,

Hierarchisierung und Sequenzierung der „kristallinen“ Fachinhalte gekennzeichnet. Die Weltansicht in diesen Fächern ist eher instrumenteller und sachlicher Natur, die Hierarchie und Distanz unterstreicht. Die Geistes-, Erziehungs- und Sozialwissenschaften fokussieren hingegen aufgrund ihrer „zellulären“ Wissensnatur eher auf personenzentriertes, kooperatives, soziale Kompetenzen und Kritikfähigkeit betonendes Verhalten (Schaeper 1997, S.111).

Dabei ist die Einordnung der dargestellten Beispieldisziplinen nicht vorbehaltlos bzw. verabsolutierend hinzunehmen: trotz erheblicher Unterschiede innerhalb einer Disziplin wird die Einordnung hier nur zur Veranschaulichung vorgenommen, wenn die Fächer der jeweiligen Disziplin nach dem Überwiegendprinzip einem Taxonomiefeld zugeordnet werden können. So fehlt in dieser Darstellung z. B. die Disziplin der Wirtschaftswissenschaften, die zwischen den vier Feldern zu verankern ist (Becher 1989, S.155), denn es wären:

- die Wissensstruktur aufgrund des einerseits hohen Stellenwerts der Mathematik und Statistik bei der Modellbildung und der andererseits hohen Bedeutsamkeit „weicher“ Elemente der Psychologie oder Soziologie für das Personalwesen bzw. die Organisationsgestaltung zwischen „hart“ und „weich“ sowie
- die Erkenntnisweise aufgrund des einerseits hohen Umfangs an Grundlagenwissen und des andererseits engen Bezugs zur betrieblichen und kaufmännischen Praxis zwischen „rein“ und „angewandt“ aufzuteilen.

Für dieses Beispiel wären eher die jeweiligen Fächer den unterschiedlichen Fachkulturen zuzuordnen, statt die Disziplin unscharf oder wenig valide in einem Taxonomiefeld zu verorten. Vor diesem Hintergrund scheint eine Unterteilung nach Fachkulturen auch keine Differenzierungslösung für alle Bereiche des universitären Identitätsmanagements zu ergeben.

Als ein weiteres Kriterium für die Unterteilung des leitbildgestützten Identitätsmanagements, das in den normativen Formalstrukturen der Universität bereits angelegt ist, kann die vorhandene Fakultätsstruktur gesehen werden. Dieses Kriterium dürfte jedoch nur dann der distinkten Differenzierung dienen, wenn die Unterscheidung der Fakultäten mit der Ausdifferenzierung der wissenschaftlichen Disziplinen einhergeht. So bemerkt z. B. MARKSCHIES (2006, S.8-9) in seiner Inaugurationsrede als Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin, dass die Gliederung der Universität in Fakultäten ein „ein gar groteskes Ansehn“ (Schleiermacher 1990, S.198) erzeugen könne und fügt selbstkritisch hinzu:

„Wer wollte die tiefe Aktualität dieses Satzes in einer Universität bestreiten, in der man Fakultäten mit römischen Ziffern nummerieren muss, weil es offenbar nicht immer ein wirklich distinktes Kriterium dafür gab, ein Institut der einen oder der anderen zuzuweisen.“



Terminologisch passender wäre also von einer Unterteilung nach Fachbereichen (siehe oben S.158) zu sprechen, wie auch BÜLOW-SCHRAMM, NICKEL, NULLMEIER & ZEHLIN (2000, S.145-146) für die systemische Entwicklung der Universität Hamburg (siehe oben S.138):

„Angesicht der Vielfalt von Fächern, Fachkulturen und Organisationseinheiten erschien die mittlere Ebene der Fachbereiche als geeignete Steuerungsebene, auf der hinreichend gut ausgestattete und kompetente Verwaltungen z. T. bereits vorhanden [waren] und (weiter) ausgebaut werden konnten.“ (Anm. d. Verf.).

Der Begriff des Fachbereichs, also die organisatorisch-logische Verknüpfung von Fächern mit inhaltlichen Gemeinsamkeiten, lässt mithin genug Spielraum, um Struktureinheiten unterschiedlicher Formaldefinition (Fakultät, Institut, Lehrstuhl) als Fachbereich zu deklarieren und unabhängig voneinander bei der Leitbildentwicklung zu unterstützen.

Gegen eine daraus möglicherweise entstehende hohe Kleinteiligkeit der Mikroprofilierung kann das Universitätsmanagement eine Gruppierung nach Profillinien oder Schwerpunkten betreiben. Diese eher in Richtung des Vorschlags von HENNIG-THURAU (siehe oben S.152) gehende Möglichkeit ist jedoch nur dann zielführend, wenn eine hohe Inklusionsrate in Bezug auf die Mikroprofile erreicht wird. Kritisch ist zudem, dass mit einer Profillinie selten ein auch normativ-strukturell verantwortliches Organisationsmitglied verknüpft werden kann.

Die vorgängige Diskussion verschiedener Unterteilungskriterien für das auf spezifische Gruppierungen bezogene Identitätsmanagement kann aufgrund der Vielfalt empirisch auffindbarer Organisationsgestaltungen und gesetzlicher Rahmen keine abschließende Empfehlung für ein im konkreten Fall anzuwendendes Kriterium geben. Im Gegensatz zum schlecht zu präzisierenden Paradigmenbegriff scheinen jedoch die Begriffe der Fachkultur und des Fachbereichs genügend Spielraum für eine flexible Unterteilung, die verschiedene Organisationsebenen durchschneidet, zu ermöglichen. Für die auf Basis dieser Differenzierung jeweils zu erarbeitenden Leitbilder sollten folgende operative Details berücksichtigt werden.

### 4.2.3 METAPHERN UND EIGENZEIT

Die Theorievertiefung und die Diskussion der Implikationen für das universitäre Identitätsmanagement aufnehmend und abrundend, soll dieser relativ kurze Abschnitt zwei Detailaspekte beschreiben, die für die operative Ausgestaltung des Leitbildinstruments als relevant erachtet werden. Die Betrachtung erfolgt unabhängig davon, welchem der zwei Vorschläge zum Management multipler Identitäten (mit oder ohne Integrationsabsicht) gefolgt wird, denn

in beiden Vorschlägen muss ein Leitbild einen integrativen Rahmen aufspannen, der weitere darauf bezogene Kommunikationen ermöglicht. Damit wird vor allem die Grundfunktion des Leitbildes zur Schaffung eines Konsenses zwischen den betroffenen Organisationsmitgliedern angesprochen, wobei der Begriff des Konsenses in der Sprachregelung der Theorie sozialer Systeme zu nutzen ist (Luhmann 2002, S.81):

„Konsens (im Sinne einer Übereinstimmung von Bewusstseinszuständen) zu erwarten, wäre utopisch. Aber gespielter Konsens (wenn man so formulieren darf) ist unerlässlich, wenn die Autopoiesis sozialer Systeme fortgesetzt werden soll.“

Dieser gleichsam als Fiktion eines Konsenses zu bezeichnende Systemzustand wird nach BAEDEKER (2002, S.211) v. a. durch ein Leitbild unterstützt, welches zu einem gewissen Grad inhaltlich unbestimmt bzw. abstrakt formuliert ist. Ziele mit Idealcharakter, also vagem, aber doch positiv gewertetem Inhalt, können den Konsens insofern fördern, als dass konkrete Interessensgegensätze verdeckt bleiben und ein politisches Verhandlungsergebnis verhältnismäßig leicht erreichbar ist. Um jedoch der hinlänglich diskutierten Gefahr aus dem Wege zu gehen, „konsensstiftende Leerformel“ (ders., S.214) zu bleiben, sollen Leitbilder – paradox anmutend – prägnante Formulierungen enthalten:

„Diese Verquickung ist Programm: prägnant aber unpräzise, treffend und komprimiert aber nicht exakt, deutlich aber nicht eindeutig. Für jede Meinung oder Grundeinstellung bleibt die Möglichkeit zur Interpretation, zum Auffüllen des Unterbestimmten.“ (ders., S.214).

Vor diesem Hintergrund wird insbesondere Metaphern das Potential zugemessen, komplexen und abstrakten Sachverhalten prägnanten Ausdruck zu verleihen. Laut KIESER (1998, S.57-61) entfalten Metaphern ihren bildnerisch-gestaltenden Beschreibungswert v. a. dadurch, dass sie einen Aspekt, der noch wenig bekannt ist, in der Sprache eines bekannteren und daher unproblematischeren sekundären Bereichs beschreiben. Auf diese Weise können einerseits die begriffliche Ausleuchtung bisher unbekannter Bereiche ermöglicht und andererseits neue Perspektiven zur Wahrnehmung unbekannter Details in bekannten Bereichen herausgefordert werden. So setzen z. B. auch die Metaphern „Zelte statt Paläste“ oder „Schnellboote statt Tanker“ auf die bildnerisch prägende Vorstellung flexibler Organisationsstrukturen und versuchen durch ihre Anschaulichkeit und lebendige Argumentation ein dynamisches Bild bei den Adressaten hervorzurufen, welches positive Emotionen im sekundären Bereich weckt und auf den primär betrachteten Bereich überträgt. In diesem Sinne zielt das „kognitive Instrument“ Metapher vorrangig auf die sinnliche Übertragung emotionaler Komponenten ab:

“Metaphor is one of our most important tools for trying to comprehend partially what cannot be comprehended totally: our feelings, aesthetic experiences, moral practices, and spiritual awareness” (Lakoff & Johnson 1980, S.193, zitiert nach Kieser 1998, S.60).

Zur Entfaltung der Koordinations- und Orientierungswirkung universitärer Mikroprofile sind im Kontext der Leitbilderstellung bereichsspezifische bzw. kontextabhängige Metaphern zu wählen (Baedeker 2002, S.211). Solche, die hohe Anzahl mehrdeutiger und vielfältiger Assoziationen einschränkende, Formulierungen müssen jedoch auch das notwendige Vorwissen berücksichtigen, um das mit den Metaphern bezeichnete „Verwandte im Verschiedenen“ (Kurz 2004, S.8) erkennen zu können. Insbesondere mit Blick auf die nach außen gerichtete Legitimationsfunktion wirken Leitbilder nur dann, wenn die genutzten Metaphern bekannt oder leicht einsichtig zu machen, aber vor allem positiv besetzt sind.

Der zweite Detailspekt, der hier betrachtet werden soll, bezieht sich auf die mit den metaphorischen Baumustern in einem Leitbild verknüpften normativen Zielvorstellungen und thematisiert insbesondere den festzulegenden Zeithorizont selbiger.

Grundsätzlich ist zu postulieren, dass das Universitätsmanagement bei der Unterstützung der dezentralen Einheiten darauf zu achten hat, welche Eigenzeit (siehe für eine ausführliche, multiperspektivische Diskussion Nowotny 1993) den jeweiligen Bereich prägt. Dabei lässt sich die Eigenzeit eines Systems auf dessen Operationen zur Temporalisierung der Komplexität (siehe oben S.60) zurückführen, wie LUHMANN (1964, S.194) bereits vor seiner autopoietischen Wende (vgl. oben S.22) anschaulich ausführt:

„Durch Verteilung der Aufgaben und Informationen auf mehrere Stellen vervielfältigt sich in rascher Progression die Zahl möglicher und notwendiger Beziehungen zwischen den Stellen, und es besteht die Gefahr einer Überlastung der Netzstellen mit kommunikativen Anforderungen. Auf diese Gefahr kann das Netz durch Langsamkeit reagieren. Die Aufmerksamkeitsspanne der Netzstellen bleibt konstant; die einzelne Stelle kann sich aber mit einer Fülle von Informationen *nacheinander* befassen.“

Dieses Ausweichen in die Zeitdimension ist mit BAECKER (1988, S.43) ein unentbehrlicher Ausweg, der eine notwendig zu berücksichtigende systemeigene Zeitvorstellung konstituiert. Dabei ist ein reines Kopieren der Zeitvorstellungen anderer Organisationssysteme der Umwelt nicht möglich, da diese auf den jeweiligen Kommunikationsstrukturen bzw. Entscheidungs-

prämissen beruhen. Deshalb ist es auch im fokussierten Untersuchungskontext nötig, spezifische Zeitperspektiven für die universitären Einheiten zu entwickeln. Dafür muss zunächst entschieden werden, wie viel autonome Systemzeit den Einheiten zur Verfügung gestellt wird bzw. wie stark synchronisierende Anschlussstellen zum Zeitverständnis der Gesamtorganisation und der Umwelt etabliert werden. Die Bandbreite der Eingriffsmöglichkeiten reicht dabei von der konkreten Festlegung von Terminen und Fristen über die allgemeine Vorgabe des Wechsels von Kontinuität und Diskontinuität durch Pausen, freie Wochenenden, Feiertage, Ferien und Urlaub (Hohm 2006, S.31) bis zum Verzicht auf Temporalstrukturen festlegende Entscheidungsprämissen. In allen Fällen ist jedoch mit einer spezifischen Zeitsemantik der Einheiten zu rechnen, da auch die temporalen Strukturfestlegungen des Managements nur als Irritation der autopoietischen Teilsysteme gelten können. WOLFF (2006, S.41) rekapituliert entsprechend aus einem Beratungsprojekt einer Universität:

„Es gibt an dieser Universität ‚schnelle‘ und ‚langsame‘ Departments. Beide sind für das Bestehen und die Entwicklung dieser Universität notwendig, beide müssen aber mit anderen Managementprozessen gehandhabt werden und Verständnis füreinander aufbringen.“

Zur Vergegenwärtigung des faktisch genutzten Zeitverständnisses einer Einheit kann z. B. auf die in den Fachkulturen (siehe oben S.158) immanente Zeitauffassung oder die im Schnitt anzunehmende Laufzeit der Forschungsprojekte (siehe oben S.89) rekurriert werden. Einen noch grundsätzlicheren Ansatzpunkt bieten die vorrangig genutzten Methoden der Erkenntnisgewinnung, denn nach LUHMANN ist der Sinn einer solchen Methode,

„dem System eine Eigenzeit für Forschungsoperationen zu sichern, die nicht darauf angewiesen sind, daß die Welt inzwischen stillhält oder gleichschnell mitläuft. Die Methodik garantiert den je aktuellen Operationen eine sinnvolle Nachfolge und macht damit die Zeit in der Gegenwart präsent.“ (Luhmann 1990b, S.428).

Die temporale Komplexität der universitären Einheiten ist nicht nur bei der Ausgestaltung des Zeitbezugs der im Leitbild enthaltenen Ziele zu berücksichtigen, sondern eröffnet dem Identitätsmanagement auch einen von drei Ansatzpunkten, um eine weitreichende Beteiligung der Organisationsmitglieder an der Leitbildentwicklung herauszufordern. Dadurch kann neben der hier vorgestellten Multiperspektivität eine weitere Bedingung für die rationale Selbstreflexion erfüllt werden: die im nächsten Kapitel diskutierte Partizipation.

### 4.3 PARTIZIPATIVE LEITBILDENTWICKLUNG

Warum sollte der einzelne Wissenschaftler bzw. das einzelne Mitglied einer zu Zwecken des Identitätsmanagements gebildeten universitären Organisationseinheit an der Entwicklung eines Leitbildes mitwirken? Vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2.4.3 (Universität als Profession) beschriebenen Logik der Profession ist eher zu vermuten, dass die professionellen Organisationsmitglieder ihre intellektuelle Energie für den Reputationserwerb in ihre Experten- bzw. Interessensgemeinschaft investieren. Da diese wissenschaftlichen Gemeinschaften selten innerhalb der Grenzen einer Organisation zu finden sind, ist nur von einer losen Rückbindung der Wissenschaftler an ihre jeweilige Universität auszugehen.

Dieser oben (siehe S.88) als monodirektional von der Profession auf die Organisation wirkend beschriebene Reputationseinfluss wird im Rahmen der angestrebten Differenzierung der Universitätslandschaft allerdings von einem direktional umgekehrten Einfluss ergänzt: die Reputation der Organisation wirkt sich auf die Reputation der professionellen Organisationsmitglieder aus, und diese gewinnen in der Folge ein substantielles Interesse an der Weiterentwicklung ihrer Universität. HENNIG-THURAU (2004, S.250) identifiziert dementsprechend als Herausforderung für das Identitätsmanagement, die mit einer leistungs- und reputationsstarken Organisation verbundenen Vorteile dem einzelnen Mitglied zu vermitteln:

„Solche Vorteile betreffen den mit einer gesteigerten Leistungsfähigkeit verbundenen Zuwachs an monetären und sonstigen Ressourcen und die aus dem Spill-Over-Effekt des Universitätsimages auf das einzelne Mitglied erwachsenden Imagevorteile als primär kognitive Kategorien sowie als primär emotionale Kategorie den Nutzen, der aus dem Zugehörigkeitsempfinden des einzelnen Hochschulmitgliedes zu einer leistungsfähigen Universität resultiert.“

Um die für die Weiterentwicklung ihrer Organisation potentiell resultierenden Bestrebungen der einzelnen Universitätsmitglieder hinsichtlich Visionsfindung, Zielfestlegung und Wertedefinition in einer konsistenten Leitbildentwicklung zu bündeln, sollte das Management dafür sorgen, dass dieses Instrument die notwendige Aufmerksamkeit in den autopoietischen Kommunikationsprozessen erfährt. In diesem Kapitel werden nach einer Vertiefung der Theoriegrundlagen entsprechende Implikationen für das Management diskutiert und abschließend mit instrumentell verwendbaren Details ergänzt. Die damit eingeführte Bedingung der Partizipation an der Leitbildentwicklung kann integriert mit den in den Kapiteln 4.2 und 4.4 erörterten Bedingungen zur rationalen Selbstreflexion der Universität beitragen.

### 4.3.1 MODI DER BETEILIGUNG

Als grobes Verfahren der Leitbildentwicklung kann nach BELZER (1995, S.34-36) ein relativ einfaches Phasenschema wie folgt angegeben werden:

#### 1. Beschluss & Vorbereitung

In der ersten Phase wird die Anregung aufgenommen, ein Leitbild zu erstellen, und in einen Beschluss gefasst. Dieses ist vor allem Aufgabe des Managements einer universitären Einheit, das als Machtpromotor fungiert, den Wunsch zur Mitwirkung signalisiert und entsprechende Ressourcen z. B. in Form eines Projektes freigibt.

#### 2. Erarbeitung

In der zweiten Phase werden auf Basis einer Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken-Beurteilung relevante Themen für das Leitbild identifiziert und anhand eines Soll-Ist-Vergleichs konkretisiert. Ein daraus entstehender Leitbildentwurf wird dann von den Verantwortlichen diskutiert, angepasst und endgültig verabschiedet.

#### 3. Umsetzung & Überprüfung

In der dritten Phase werden die beschlossenen Ziele und Werte mit weiteren Instrumenten operationalisiert (z. B. Zielvereinbarung, Balanced Scorecard) und kommuniziert (z. B. Schulung, Internetseite). Darüber hinaus wird kontinuierlich geprüft, ob die Organisations- oder Umweltentwicklung eine Änderung des Leitbildes nötig macht.

Die in der zweiten und dritten Phase fehlende Zuweisung konkret verantwortlicher Organisationsmitglieder kann durch drei Alternativen und die damit verbundenen Perspektiven aufgefüllt werden (Bleicher 1994b, S.516-517, Belzer 1995, S.31-33 und S.46-47, Hanft 2000, S.129-130, Böllhoff & Wewer 2005, S.149-150, Gomez & Spoun 2006, S.9-10):

#### 1. Top-Down Verfahren

Die Erstellung des Leitbildes erfolgt in diesem Verfahren ausschließlich durch das Management. Das heißt, dass ein mitunter sehr kleiner Personenkreis einen Entwurf konsensual aushandelt und durch gegebenenfalls zuständige Gremien genehmigen lässt. Der Vorteil dieses Verfahrens besteht darin, dass ohne länge Abstimmungsprozesse sehr zielgerichtet und mit wenig Zeitaufwand vorgegangen werden kann. Dieses gilt vor allem dann, wenn innerhalb des Managements ohnehin eine einheit-

liche Meinung vorherrscht. Die Gefahr, die dieses Verfahren jedoch mit sich bringt, ist, dass die Mitarbeiter die im Leitbild enthaltenen Vorstellungen nicht teilen und darüber hinaus als Oktroy empfinden. Weder Koordinations- noch Orientierungsfunktion (siehe oben S.133f.) würden sich in diesem negativen Falle entfalten. Über eine vollständige Ablehnung hinaus könnte es sogar zu Sabotagehandlungen kommen.

## **2. Middle-Out Verfahren**

Die Erstellung des Leitbildes erfolgt in diesem Verfahren durch eine Projektgruppe, die aus Abgesandten aller Statusgruppen und Hierarchieebenen (repräsentativer Querschnitt) gebildet wird. Diese sogenannten Multiplikatoren erfassen auf Basis umfassender Befragungen ihres jeweiligen Organisationsbereichs relevante Vorstellungen sowie Problemlagen und verdichten diese im intensiven Diskurs mit den Abgesandten anderer Bereiche. Der Leitbildentwurf wird dann vom Management bzw. den gegebenenfalls zuständigen Gremien beschlossen, mit weiteren Steuerungsinstrumenten verknüpft und mittels intensiver Kommunikation durch die Multiplikatoren (Promotorenrolle) verbreitet. Dieses Verfahren sichert den Vorteil einer relativ größeren Partizipation aller Organisationsmitglieder im Vergleich zum Top-Down Verfahren, denn es werden direkte und indirekte Beteiligungsformen ermöglicht. Neben dem Nachteil relativ höherer Kosten besteht zudem die Gefahr, dass das Verfahren zu einem Leitbild führt, welches nur die Meinung der direkt Beteiligten widerspiegelt und in den Bereichen nicht konsensfähig ist. Dem Vorschlag, Multiplikatoren zu verpflichten, Meinungen und Hinweise aus ihren Bereichen ungefiltert in die Diskussion zu geben, misst der Autor keine realistische Umsetzungschance bei.

## **3. Bottom-Up Verfahren**

Die Erstellung des Leitbildes erfolgt in diesem Verfahren durch alle Mitglieder der Organisation, angefangen von der untersten Hierarchieebene und verdichtend nach oben aufsteigend. Im Rahmen einer Vielzahl von Arbeitsgruppensitzungen oder Diskussionsrunden kann dadurch ein Leitbild erstellt werden, welches mit hoher Wahrscheinlichkeit kompatibel zur gelebten Zielvorstellung und Kultur ist. Dadurch, dass es dem Selbstverständnis der Mitglieder einer Einheit entspricht, wird es grundsätzlich akzeptiert und wirkt handlungsleitend. Insbesondere hinsichtlich zu berücksichtigender Werte erhöht die breite Beteiligung die Identifikation mit dem Erarbeiteten. Dem steht der Nachteil des vergleichsweise höchsten Finanz- und Zeit-

aufwandes entgegen, der durch die hohe Komplexität des Erstellungsprozesses entsteht. Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass ein hierarchisch nach oben hin verdichtetes Leitbild zu viele identifikationswirksame Details gleichsam abschneiden muss und dadurch die Umsetzung der Leitbildintentionen behindert wird.

Im Kontext der Organisation Universität scheinen alle drei Verfahren mit großen Nachteilen behaftet, wenn sie in der dargestellten reinen Form angewandt werden. Gegen die Vorgaben des ersten Verfahrens (Top-Down) werden wahrscheinlich unter Einbringung der Reputation Widerstände aufgebaut oder sie werden unter Bezug auf die grundgesetzlich verbürgte Freiheit von Forschung und Lehre ignoriert. Die im zweiten Verfahren (Middle-Out) erarbeiteten Ergebnisse könnten als gleichsam nette Spielerei von Kollegen abgetan und in der Folge ignoriert werden. Im dritten Verfahren (Bottom-Up) besteht aufgrund der ausgeprägten Diskussionskultur die Gefahr, dass konkrete Ergebnisse zu lange hinausgezögert werden.

Für die Zielstellung, die rationale Selbstreflexion der Organisation Universität zu unterstützen, wird in der vorliegenden Arbeit jedoch der Einbezug aller Organisationsmitglieder in die Leitbildentwicklung für notwendig erachtet. Um die aufgezeigten Potentiale des dritten Verfahrens nutzen und den angesprochenen Herausforderungen begegnen zu können, sollte daher auf ein Mischverfahren zurückgegriffen werden. Dieses in der oben angegebenen Literatur als Gegenstromverfahren bezeichnete Vorgehen stellt einen interaktiven Prozess zwischen Management und allen Mitgliedern einer universitären Einheit dar, der zwischen beiden Polen oszilliert und einen Leitbildentwurf gleichsam zirkulär anpasst. Die Prozessdauer bemisst sich dabei danach, wie lange die jeweiligen Kommunikationszusammenhänge (vgl. Eigenzeit oben S.163) bis zur Verankerung dieses Referenzpunktes benötigen.

BOTTI & JUNGA (2004, S.21) weisen aus ihrer Erfahrung mit der Strategieberatung von Universitäten ebenso darauf hin, dass eine breite Einbeziehung der Mitglieder in die Organisationsentwicklung notwendig ist, wobei gewisse Freiheitsgrade unerlässlich sind. Sie führen dieses v. a. darauf zurück, dass die Organisation über ein heterogenes Zielsystem und schwache Hierarchiestrukturen verfügt, so dass Zielkonflikte nicht hierarchisch aufgelöst werden können. Es sei vielmehr ein konsensorientiertes Managementmodell nötig.

Damit diese berechtigte Forderung keine unzulässige Interpretation im Kontext des systemorientierten Managements hervorruft, ist erneut darauf hinzuweisen (vgl. oben S.162), dass „Konsens“ als konsistenzgeprüfte, funktionale Konstruktion für die Autopoiese sozialer Systeme und nicht als intersubjektive Gleichsinnigkeit sensu HABERMAS aufgefasst wird. Egal, was er ist: er fungiert als Fiktion gleichsinniger Kommunikation (Luhmann 2006, S.93).



### 4.3.2 MANAGEMENT VON DISSENS

Konsens ist nicht die einzige Möglichkeit, die fortgesetzte Autopoiese sozialer Systeme zu gewährleisten. Auch Dissens kann zu Anschlusskommunikationen führen, wie LUHMANN (2006, S.93, vgl. auch ders. 1984, S.121) – paradox anmutend – betont:

„Die Kommunikation kann immer voraussetzen, dass, wenn sich Dissens zeigt, Konsens darüber besteht, dass sich Dissens gezeigt hat.“

Das systemorientierte Managementverständnis muss also tiefschichtiger gedacht werden, als das einfache Postulat eines „konsensorientierten Managementmodells“ (Botti et al. 2004, S.21) vermuten lässt. Auch NICKEL (1999, S.227-228) identifiziert in einer relativ frühen empirischen Untersuchung der Organisationsentwicklung einer Universität das Potential einer konsensualen Nutzung von Dissens, sofern dieser zugelassen ist:

„Konflikte, die unter den Teppich gekehrt werden, wirken in den meisten Fällen entmotivierend und bremsend. Das ‚Management von Dissens‘, also das Berücksichtigen und das Austragen unterschiedlicher Meinungen, erhält eine tragende Bedeutung für das Gelingen von Modernisierungsprozessen.“

Im Kontext des Gegenstromverfahrens der partizipativen Leitbildentwicklung soll dieses „Management von Dissens“ im Folgenden von zwei Seiten betrachtet werden. Einerseits geht es dabei um den reaktiven Umgang mit Kritikern am Prozess der Leitbilderstellung. Sie sind grundsätzlich ernst zu nehmen und in die Entwicklung einzubinden. Diese von NICKEL anempfohlene Berücksichtigung widersprüchlicher Meinungen findet sich bereits in der oben (siehe S.112) von PELLERT aufgestellten Anforderung an das symbolische Management wieder: es muss ausdrücken, zugehört zu haben und zu respektieren. Dabei ist der Umgang mit konstruktiver Kritik verhältnismäßig einfach, auch wenn seitens der bemühten Kritiker die Gefahr einer Frustration besteht, falls nicht alle Vorschläge umgesetzt werden. Hier kommt es darauf an, plausibel zu machen, warum bestimmte Anregungen aufgenommen werden und andere nicht. Der Umgang mit destruktiver Kritik hingegen verlangt vom Management sichtbaren Mut und hohes Durchhaltevermögen, um die hervorgerufenen Reaktionen angemessen aufzunehmen und für die Leitbildentwicklung fruchtbar machen bzw. sie davor schützen zu können. Deshalb gilt an dieser Stelle vor allem die Ausnahme vom Konsensgebot: es kann nicht darum gehen, alle Unterschiede von Zielen, Haltungen, Vorgehensweisen, Wirklichkeitsinterpretationen und Geschwindigkeiten möglichst glattzubügeln. Es geht vielmehr darum, auf die Personen zuzugehen, welche die Entwicklung zu

torpedieren versuchen, um eine klare Artikulation ihrer Kritik bzw. ihres Ärgers zu bitten und diese Meinungen entsprechend einem gegebenenfalls ableitbaren Mehrwert zu berücksichtigen. Eine derartige Demonstration von Gesprächsbereitschaft kann das Vertrauen der destruktiven Kritiker stärken, dass sie mit ihrem Anliegen nicht unterdrückt, sondern gehört werden. Insgesamt kann durch diese erste Seite des Managements von Dissens potentiell verhindert werden, dass die kritische Kommunikation auf der Ebene eines Schlagabtauschs verbleibt und ein reiner Konsensfokus die latente Gefahr der Handlungsunfähigkeit hervorruft (Nickel 1999, S.237-238).

Über das Zulassen von und den reaktiven Umgang mit Dissens hinaus sollte für ein weite Mitgliederkreise einbindendes Gegenstromverfahren Kritik offen eingefordert werden. Mit einer stärkeren Formulierung wäre mithin davon zu sprechen, dass das Management auf die proaktive Erzeugung von Dissens zurückgreifen kann, um die Organisation Universität in ihren normalen Operationen produktiv zu irritieren und die Aufmerksamkeit auf die Leitbildentwicklung zu lenken. Diese zweite Seite des Managements von Dissens ist voraussetzungsreicher als die erste Seite und wird daher im restlichen Abschnitt detaillierter ausgeführt.

Zunächst ist dafür grundsätzlich auf die dreistufige Evolutionskonzeption zu verweisen (siehe oben S.64): als Variation von den bisherigen Operationen gewinnt ein Leitbild erst dann einen temporär stabilen Status im autopoietischen System Organisation, wenn es als Referenzpunkt für die nachfolgende Kommunikation erfolgreich selektiert und restabilisiert wird. Die Leitbildentwicklung, also der Kommunikationsprozess zur Erstellung des später als Referenzpunkt eingesetzten Artefakts, unterliegt ebenso dieser Evolutionskonzeption: jeder Schritt des gewählten Verfahrens (vgl. Abschnitt 4.3.1 Modi der Beteiligung) muss genügend Aufmerksamkeit erzeugen, damit weitere Kommunikationen daran anschließen.

Die damit verbundene Problematik wird besonders deutlich, wenn der Blick beispielsweise auf die in den Leitbildern festgehaltenen Werte gerichtet wird. BÜHRING-UHLE (1995, S.126) betont diesbezüglich, dass diese Festlegungen v. a. dann *nicht* handlungsleitend sind, wenn ihre Annahme bereits grundlegender Bestandteil der Sozialisation der Organisationsmitglieder ist. Denn dadurch, dass die neuen Festlegungen mit den bestehenden, unreflektierten Erwartungen nicht in Widerspruch geraten, wird über sie nicht kommuniziert – sie bleiben latent.

Ähnliches gilt für Metaphern (vgl. oben S.162), die bereits so lange in der Alltagssprache existieren, dass sie selbstverständlich geworden sind. „Vorstandsstab“ ist so ein Beispiel, das seinen bildnerisch-gestaltenden Beschreibungs- und Aufmerksamkeitswert eingebüßt hat. Der Begriff ist eine tote Metapher – der Bezug zur Gehhilfe bleibt latent (Kieser 1998, S.61).

Beide Beispiele zusammen genommen wird einsichtig, warum Leitbilder, die nur abstrakte und im Verdichtungsprozess feingeschliffene Kompromissformeln auf Basis zu allgemeiner oder sogar toter Metaphorik enthalten, wenig Koordinations- und Orientierungswert für eine universitäre Einheit besitzen: sie erhalten nicht die notwendige Aufmerksamkeit, denn man

„erwartet nichts von ihnen, befürchtet aber auch nichts. Je konsensorientierter die Formulierungen – was bei einer breit angelegten partizipativen Leitbilddiskussion unweigerlich der Fall ist – desto geringer der gegen sie aufgebrauchte Widerstand. Eine Steigerung des Interesses an Leitbildern und Zieldiskussionen ist dann zu erwarten, wenn sie die Handlungsräume der Akteure unmittelbar berühren.“ (Hanft 2000, S.130).

Das weitreichende Engagement für eine partizipative Leitbildentwicklung im Gegenstromverfahren könnte demnach gefördert werden, wenn es gelingt, die spezifischen Kommunikationszusammenhänge produktiv zu irritieren. Diese gegen die relative Gleichgültigkeit der nur lose gekoppelten Universitätsmitglieder intervenierende Kommunikation, die als die zweite Seite des Managements von Dissens betrachtet wird, soll im Folgenden unter der Bezeichnung Störung in die evolutionstheoretischen Grundlagen eingeordnet und ausgeführt werden.

Eine Störung beeinflusst einen Kommunikationsprozess derart, dass er zumindest temporär von seiner kontinuierlichen Operation abgehalten wird. Zwar sind die Konsequenzen der Beeinflussung aufgrund der Komplexität sozialer Systeme nicht vorhersehbar, jedoch kann grundsätzlich davon ausgegangen werden, dass Aufmerksamkeit für die – wiederum nur temporäre – Reflexion über die eigenen Operationen erregt wird: „Störungen halten wach und vergegenwärtigen das Tun“, so BECKHAUS, GROH & GRIEM (2005, S.2) mit Bezug auf psychische Systeme. Ob diese Variation mit einer erhöhten Wahrscheinlichkeit positiv selektiert und restabilisiert wird, hängt dabei von der Art der Störung ab. Für den Kontext einer autopoietisch konzipierten Organisation sollte grundsätzlich keine mit einer machtbasierten Androhung negativer Sanktionen verbundene Störung genutzt werden.

Denn „in einem komplexen, zirkulär vernetzten, selbstreferentiellen System sind zu viele Reziprozitäten im Spiel, als dass man Macht ohne Selbstschädigung ausüben könnte. Der Macht des Vorgesetzten, unangenehme Arbeit zuzuweisen mit der Drohung, dass bei Ungehorsam Entlassung folgen würde, steht die Macht des Untergebenen gegenüber, Kooperation zu entziehen in Fällen, in denen der Vorgesetzte darauf angewiesen ist. Was an Machtressourcen anwächst, kann daher kaum offen und für präzise kontrollierbare Zwecke eingesetzt werden. Das System

diszipliniert, ja unterdrückt den offenen Machtgebrauch und reduziert das Machtspiel auf Versuche, Kontakte mit wechselseitiger Rücksicht abzufedern und Reizungen mit der möglichen Folge von Gegenreaktionen zu vermeiden.“ (Luhmann 2006, S.201-202).

Der Machtgebrauch ist für Störungen der Organisation also weitgehend zu suspendieren: aufgrund der wechselseitigen Abhängigkeit von Management und Organisationsmitgliedern sollten vielmehr „Inseln vertrauensvoller Zusammenarbeit“ (ders., S.202) etabliert werden. Mit einer ähnlichen Intention postuliert BAECKER, dass das Management eher als Moderator auftreten (vgl. entsprechend bei PELLERT oben S.111) bzw. mittels Hilfe zur Selbsthilfe die an den Kommunikationsprozessen Beteiligten produktiv irritieren sollte:

„[Es] hilft nichts anderes, als die präziseste Beobachtung mit der nach Möglichkeit schwächsten Form der Intervention zu kombinieren. Die schwächste Form der Intervention ist die Moderation. Für sie gibt es verschiedene Formate, die von der Aufklärung und den Glauben über den Markt und das Gesetz bis zum gemeinsamen Kunstgenuss reichen. Alles hilft, was denjenigen hilft, die selber herausfinden müssen, wie sie die Probleme, die sie produzieren, in den Griff bekommen können.“ (Baecker 2007, S.21)

Zur Verknüpfung dieser Grundbedingungen mit der Absicht, eine weitreichende Partizipation an der Leitbildentwicklung in Gang zu setzen, werden folgende drei Formen produktiver Irritation für das proaktive Management von Dissens vorgeschlagen:

### **1. Inhaltliche Provokation (Fokus: sachliche Komplexität)**

Diese Interventionsform zielt auf die Schaffung einer Reibungsfläche, die durch den Widerspruch gegen konkrete inhaltliche Vorschläge für das Leitbild konstituiert wird. Als grundsätzliche Annahme für diese Art der Herausforderung eines Dissenses gilt, dass die professionellen Mitglieder einer Universität in einem konflikträchtigen Diskurs sozialisiert wurden und eine entsprechend hohe Argumentationsfähigkeit ausgeprägt haben (Luhmann 1990b, S.242-243). Die damit verbundene Konfliktbereitschaft lässt sich nun für die Leitbildentwicklung stimulieren, indem einerseits eine intensive Analyse von Stärken und Schwächen der universitären Einheit offen diskutiert wird. Verbunden mit der Betonung, welche alten Annahmen Schwächen auslösen, deshalb nicht mehr gültig und neue Festlegungen unausweichlich sind (vgl. Kieser 1998, S.57), kann diese „Krisenintervention“ (Hallay 1996, S.175) Aufmerk-

samkeit durch Widerspruch hervorrufen. Andererseits bieten Universitätsmitglieder, die bereit sind, proaktiv kontroverse Standpunkte zu vertreten, eine gute Möglichkeit, Reibungsflächen zu etablieren und Dissens herauszufordern. NICKEL (1999, S.233-234) schlägt diesbezüglich folgende Schritte vor. Nach einer Initialzündung (z. B. Leitartikel im Universitätsjournal) werden eintreffende Rückmeldungen als weitere Verstärker eingesetzt, um polarisierende Effekte hervorzurufen. Dadurch wird das Interesse weiterer Mitgliederkreise geweckt und für immer neue Impulse bzw. eine ständige Anfachung der Diskussion gesorgt. Ein weiterer möglicher Schritt ist die Ableitung konkreter Vorschläge für Reformprojekte, die – bei entsprechender Verabschiedung des aktuellen Leitbildentwurfs – die praktischen Folgen für jedes Mitglied der Einheit aufzeigen. Denn in diesem Fall gilt: „Je direkter die ‚Bedrohung‘ durch Veränderung, desto größer die Gesprächsbereitschaft.“ (dies., S.234).

## **2. Umkippen von Paradoxien (Fokus: sachliche Komplexität)**

Diese Interventionsform zielt auf die Schaffung einer Reibungsfläche, die durch den Widerspruch gegen eine einseitige Ausrichtung auf nur einen Teil der grundlegenden Paradoxien der Universität (siehe oben S.9) konstituiert wird. Als grundsätzliche Annahme für diese Art der Herausforderung eines Dissenses gilt, dass die Universität aus den ihr inhärenten Paradoxien ein konstitutives dynamisches Spannungsfeld konfligierender Herausforderungen und Handlungsalternativen erzeugt, welches die professionellen Mitglieder aufgrund seiner Komplexität attrahiert und motiviert (vgl. Widerspruchsmanagement oben S.111). Ein einseitiger Leitbildentwurf kann vor diesem Hintergrund zumindest die Organisationsmitglieder zum Widerspruch anregen, die entweder auf die ausgeschlossene Seite oder auf die Integration beider Seiten der Paradoxie fokussieren (vgl. Bleicher 1994b, S.138-139). Als Beispiel soll an dieser Stelle die fundamentale Balance zwischen Forschung und Lehre dienen: gibt das Management z. B. die Leitparole „Exzellente Forschung, Lehre nur nebenbei“ heraus, kann es die Wissenschaftler zum Widerspruch reizen, welche das kreative Feld der HUMBOLDTSCHEN Einheit von Forschung und Lehre zu nutzen wissen und sich auf beiden Gebieten um eine qualitätsvolle Aufgabenerfüllung bemühen. Nach einer auf die Eigenzeit der jeweiligen Einheit abgestimmten Zeitspanne muss das Management diese Leitparole – egal, ob Widerspruch erfolgt ist – jedoch wieder relativieren, damit die dysfunktionale Effekte einer umgekippten Paradoxie nicht überhandnehmen.

### 3. Zeitdruck (Fokus: temporale Komplexität)

Diese Interventionsform zielt auf die Schaffung einer Reibungsfläche, die durch den Widerspruch gegen zu straffe Zeitvorgaben für die Leitbilderstellung konstituiert wird. Als grundsätzliche Annahme für diese Art der Herausforderung eines Dissenses gilt, dass die Festlegung von Terminen Konsequenzen für die Präferenzstruktur der organisierten Entscheidungsarbeit hat. Befristungen wirken in diesem Sinne nicht wertneutral, sondern steuern die operativ wirksamen Präferenzen. Dieses wird u. a. dadurch verstärkt, dass die Einhaltung der Zeitbestimmung im Gegensatz zu eventuellen Qualitätsvorgaben leicht nach einem ja/nein-Schema kontrolliert werden kann. Der Widerspruch bezieht sich in diesem Fall vor allem auf die kognitiven Folgen von Zeitknappheit: Fristen beeinflussen die Qualität von Entscheidungen, da ihnen nur so viel Vorbereitung gewidmet werden kann, wie innerhalb der Frist möglich ist. Das führt mitunter dazu, dass leicht erreichbare Informationen sowie schnell herstellbare Entscheidungskomponenten bevorzugt und Nachprüfungen entmutigt werden (Luhmann 2006, S.176-177). Das Management muss diese auf die Eigenzeit der universitären Einheit abzustimmende Intervention entsprechend behutsam einsetzen: ein generell straffes Zeitkorsett mag die Bereitschaft zum Engagement bei den Universitätsmitgliedern zwar steigern und bislang schwelende Konflikte aufbrechen lassen (vgl. Nickel 1999, S.236), jedoch muss, wenn dieses erreicht wurde, auch genug Zeit zur engagierten Auseinandersetzung gegeben und der Zeitplan gegebenenfalls angepasst werden. Insgesamt gilt es hierbei grundlegend zu berücksichtigen, dass die rationale Selbstreflexion nicht in managementgenehmen Zeitfenstern, sondern nur entsprechend der Eigenzeit der Einheiten zu bewerkstelligen ist. Die Ermunterung der Diskussion durch Terminsetzungen kann jedoch die operativen Ausweichstrategien (siehe z. B. Inverse Wichtigkeit oben S.123) in ihrem Effekt begrenzen.

Bevor diese Interventionsformen angewandt werden, sind die Spezifika der universitären Einheiten zu analysieren. Erst mit diesem Wissen ist festzulegen, wo und wie Widersprüche herausgefordert werden sollen, denn die mit dieser zweiten Seite des Managements von Dissens provozierten Spannungen müssen auch mit der ersten Seite gehandhabt werden können (vgl. Baecker 2003a, S.256). Ansonsten erhöht sich die Gefahr, dass die Leitbildentwicklung diabolisch wirkt (siehe oben S.147): die Gruppe, die ein Leitbild erstellen will, entzweit sich. Diese stets latente Gefahr sollte jedoch nicht zur steten Forderung nach Konsens führen, da dieses „ein probates Mittel ist, Dissens an den Tag zu bringen“ (Luhmann 2006, S.99).

### 4.3.3 EXTRINSISCHE MOTIVATION UND LEISTUNGSINDIKATOREN

Die Motivation der professionellen Organisationsmitglieder der Universität wurde im Abschnitt 2.4.3 (Universität als Profession) als vorrangig intrinsisch charakterisiert: die Risikoübernahme hinsichtlich des Scheiterns der wissenschaftlichen Tätigkeit wird nicht hauptsächlich mit Geld, sondern mit Reputation entgolten. Geld bzw. die extrinsische Motivation kann vom Universitätsmanagement jedoch nicht vollständig ausgeblendet werden, wenn es Aufmerksamkeit für die Leitbildentwicklung erregen möchte. Sei es, um auch die Mitglieder zu erfassen, welche die Einkommensvorteile höher gewichten als obige Idealvorstellung, oder um auch die indirekten Reputationseffekte zu erfassen, die aus einer höheren Mittelzuweisung in Form von Ausstattung, Mitarbeiterstellen oder Besoldungsgruppe resultieren können.

Werden mit dem Begriff Motivation die Beweggründe für das Verhalten der Organisationsmitglieder bezeichnet, die als nicht messbare, intervenierende Variable die situativ-persönlichen Bedingungen mit den wahrnehmbaren Kommunikationen verknüpft, so ist die Managementaufgabe des Motivierens als komplexes Führungsinstrument zu konzipieren. Dieses kann sich teilweise an angenommenen individuellen Charakteristika, teilweise am Input zur Verfügung gestellter Ressourcen sowie teilweise am Output erbrachter Leistungen orientieren (Staehe 1999, S.204-206, Wöhe 2002, S.225). Während die im vorherigen Abschnitt dargestellten Interventionsformen primär auf die persönlichen Charakteristika in Form intrinsischer Widerspruchsneigung zielen, soll in diesem Abschnitt auf extrinsische Ansatzpunkte zur leistungssteigernden Verhaltensbeeinflussung fokussiert werden. Diese lassen sich z. B. mit den Darstellungen zur inhaltlichen Provokation (siehe oben S.173) verknüpfen, indem sie als die konkreten Reformprojekte vorgeschlagen werden, welche die praktischen – in diesem Fall monetären – Folgen für jedes Mitglied aufzeigen. Konkret werden im Folgenden instrumentell verwendbare Details hinsichtlich der zur Bemessung der leistungsorientierten Besoldung bzw. formelgebundenen Mittelvergabe genutzten Indikatoren mit dem Ziel diskutiert, deren motivierende Funktion zur Partizipation an der Leitbildentwicklung kritisch zu prüfen.

Zunächst sind die beiden genannten Managementinstrumente kurz einzuführen:

#### **1. Leistungsorientierte Besoldung**

Ein Teil der um die Jahrtausendwende ausgearbeiteten Reform des Hochschuldienstrechts fand Eingang ins Besoldungsreformgesetz für Professoren, welches 2002 in Kraft trat. Dieses strebt die Etablierung einer durchgängig wettbewerbsfähigen und flexiblen Vergütungsstruktur an, bei der sich die individuelle Vergütung aus einem

unabdingbaren Ausgangsbetrag und variablen Gehaltsbestandteilen zusammensetzt. Ein weiteres Ziel ist die Ermöglichung von Besoldungsverbesserungen unabhängig von Bleibeverhandlungen bei einem auswärtigen Ruf. Dafür sind u. a. regelmäßige Leistungsbewertungen vorgesehen, die an individuelle Besoldungszulagen geknüpft sind und auf einer indikatorengestützten Bewertung basieren sollen. Auch im Tarifvertrag für das wissenschaftliche Personal ist ein leistungsabhängiger Entgeltanteil vorgesehen (TV-L 2006, S.42). Insgesamt ist das Management also angehalten, einen dem Profil der Universität entsprechenden Kriterienkatalog zu erarbeiten (BMBF 2000a, S.37-55, BMBF 2000b, S.15-20, siehe auch Schlinghoff 2003, S.147-157 zur Anreizkompatibilität von leistungsabhängiger Bezahlung und Forschungsoutput).

## **2. Formelgebundene Mittelvergabe**

Diese Variante der outputorientierten Budgetierung teilt ein Gesamtbudget auf Basis leistungsbezogener Indikatoren auf die Leistung erbringenden universitären Einheiten auf. Im Unterschied zur traditionell praktizierten inputorientierten Ressourcenverteilung soll dadurch ein wettbewerblicher Anreizrahmen geschaffen werden, der gute Leistungen finanziell honoriert bzw. geringen Erfolg sanktioniert. Die Vergabe der Ressourcen folgt dabei der Entwicklung der Werte definierter Indikatoren, die sich in Beschaffenheit und Gewichtung aus den jeweiligen Organisationszielen ableiten. Im Gegensatz zu Zielvereinbarungen (vgl. Abschnitt 3.2.2 Partizipatives Management der Universität) beruhen die Formelmodelle in der Regel auf in der Vergangenheit liegenden Leistungen und sind durch eine weitgehend automatisierte Berechnung aufwandsärmer zu handhaben (Jaeger 2006, S.30, Kanzlerarbeitskreis 2006, S.2-3).

Unter einem Indikator soll im Folgenden ein quantifizierendes Verfahren verstanden werden, welches Voraussetzungen, Prozesse oder Ergebnisse in einem numerischen Relativ abbildet. Ein Indikator kann auf Kennziffern basieren, bettet diese jedoch in einen konzeptionellen Interpretationsrahmen ein (Pasternack 2006, S.478-479). Ohne hier auf Spezifika der Indikatorenkonstruktion eingehen zu können (siehe ausführlich Hornbostel 1997) und ohne konkrete Indikatoren zu besprechen (siehe die Erhebung bei Jaeger 2006, S.32-33 bzw. grundsätzliche Vorschläge BMBF 2000a, S.49, BMBF 2000b, S.18, Pasternack 2006, S.479-487) sollen vier mit dem Einsatz von Indikatoren in Verbindung stehende Aspekte kritisch beleuchtet werden.

MOLDASCHL & SCHWARZ (2006, S.408) konstatieren zunächst ganz grundsätzlich, dass der Einsatz von Indikatoren kein nonreaktives Verfahren ist. Das mag einerseits unproblematisch



erscheinen, ist es doch gerade der Zweck des Einsatzes von Indikatoren, handlungsbeeinflussend zu wirken. Dieses berücksichtigend, wollen die Autoren andererseits auf die problematischen Effekte einer opportunistischen Anpassung an die Indikatoren hinweisen, wie die Senkung von Standards bei Prüfungen, Orientierung der Forschung an den Hauptströmungen oder künstliche Fragmentierung von Publikationen. Die Autoren kritisieren, dass Kennzahlen mithin das produzieren, was sie messen:

„Man könnte das auch als *Kennzahlen-Konstruktivismus* bezeichnen. Kennzahlen fördern konstruktive (kreative?) Anpassungsleistungen der Akteure und ihrer explizierten Wertsysteme.“ (dies., S.408).

Diese latente Dysfunktion muss das Management berücksichtigen, wenn es die im Leitbild mit relativ großem Spielraum versehenen Ziele und Werte in Indikatoren für die leistungsorientierte Besoldung oder Mittelverteilung überträgt. Es muss insgesamt dafür Sorge tragen, dass die kurzfristig erwünschten Anpassungseffekte das langfristige, auf hoher Vielfalt und Ambition basierende Entwicklungspotential nicht gefährden.

Ein weiterer Aspekt ist der Umfang der durch die Leistungsindikatoren beeinflussten Budgets. JAEGER (2006, S.35) stellt in seiner empirischen Untersuchung der Verbreitung formelgebundener Mittelvergabeverfahren zwar fest, dass diese nahezu flächendeckend eingesetzt werden, sich aber im Durchschnitt nur auf vier Prozent der Haushaltsmittel beziehen. Dadurch werden einerseits der administrative Aufwand und andererseits eine substantielle Steuerungswirkung in Frage gestellt. Dieses gilt insbesondere vor dem Hintergrund des stetig ansteigenden Drittmittelvolumens, durch das die Effekte formelgebundener Zuweisungsverfahren staatlicher Finanzierung stark überlagert werden. Der Anreiz zur Berücksichtigung der Indikatoren dürfte also in dem Ausmaß sinken, in dem mehrere hundert Euro Differenz im stark regulierten Haushaltsbudget für Sachmittel durch kaum regulierte Drittmiteleinahmen mit ungleich höherem Volumen ausgeglichen werden können. Die Effektivität der wettbewerblichen Anreizbedingungen könnte dementsprechend hergestellt werden, wenn auch die Zuweisung von Personalressourcen zu universitären Einheiten von der jeweiligen Indikatorenausprägung abhängig gemacht wird. Dann wäre jedoch zu beachten, dass aufgrund der zumeist mehrjährigen Stellenbindung eine zu starke Schwankung in den Indikatoren zu unterbinden ist: die Stabilität des Indikatorenmodells rückt in den Fokus. Dieses lässt sich u. a. durch die Wahl von Indikatoren mit geringer Schwankungsbreite, die Verwendung von mehrjährigen Durchschnittswerten oder Indexwerten sowie durch die Begrenzung von Umverteilungseffekten durch Kappungsgrenzen erreichen (Kanzlerarbeitskreis 2006, S.9).

Sollten diese Regularien trotzdem nicht den gewünschten Effekt der Berücksichtigung und positiven Erfüllung der mit den Indikatoren verbundenen Anforderungen zeitigen, würden zumindest die Ressourcen der entsprechenden Organisationsmitglieder frei und können an die Einheiten umverteilt werden, die – indikatorengemäß – gute Leistungen erbringen.

Der dritte, nur kurz aufgezeigte Aspekt betrifft die Akzeptanz der Indikatoren. Eine Anpassung an die Eigenarten der universitären Einheiten und ihre Leistungserbringung (vgl. Kapitel 4.2) mittels entsprechender Auswahl, Definition und Gewichtung der Indikatoren kann die Akzeptanz steigern. Allerdings ist der damit verbundene Anstieg der Modellkomplexität und des administrativen Aufwandes zu berücksichtigen (Kanzlerarbeitskreis 2006, S.10).

Zuletzt soll der Vorschlag kritisch hinterfragt werden, dass insbesondere bei der Einbeziehung höherer Budgetanteile in formelgebundene Zuweisungsverfahren neben den bisher hauptsächlich genutzten quantitativen Indikatoren auch verstärkt Indikatoren der Leistungsqualität einzubeziehen sind (BMBF 2000b, S.18, Jaeger 2006, S.35). Der Vorschlag basiert auf der zunehmenden Relevanz von Qualitätskriterien für die universitätsinterne Steuerung angesichts der zunehmenden Ausdifferenzierung der Hochschullandschaft (siehe oben S.136) und der im ersten Aspekt bereits thematisierten Befürchtung eines qualitätsmindernden Mengenfokus.

Abgesehen davon, dass eine zu genaue Qualitätsbewertung durch Gremien in der Rechtsprechung teilweise als nicht konform mit Artikel 5 Absatz 3 Grundgesetz angesehen wird – die Auseinandersetzung mit Forschungsarbeiten ist vielmehr im wissenschaftlichen Diskurs zwischen den einzelnen Grundrechtsträgern auszutragen (siehe ausführlich Müller-Bromley 2007) – und daher grundsätzlich ein disziplinenadäquates, nicht schematisches Bewertungsverfahren angewandt werden muss (BMBF 2000b, S.18), ist die Beurteilung von Qualitätsindikatoren innerhalb einer universitären Einheit nach SCHIMANK (2007, S.119) nicht kompatibel mit den kulturellen Voraussetzungen der Wissenschaft. Die Leistungsorientierung wird nicht gelebt, weil sie einem zentralen Element der Professionskultur widerspricht:

„In allen Professionen existiert eine Gleichheitsfiktion als Komponente dessen, was die Kollegialität der Professionsangehörigen untereinander ausmacht. Auch wenn z. B. Ärzte oder Rechtsanwälte [...] untereinander natürlich sehr wohl wissen, wer wie gut ist und wie viel leistet, wird dies in offiziellen Kommunikationen zum einen nach außen, [...], zum anderen aber auch intern nach Möglichkeit nicht thematisiert. [...] In der Professorenschaft wird diese Gleichheitsfiktion in offiziellen Kommunikationen noch rigoroser aufrechterhalten als in anderen Professionen.“

Der Autor (ders., S.120-121) identifiziert einen fünfstufigen Schutz der Gleichheitsfiktion:

**1. Nicht so genau hinschauen**

Die Leistung der Professionskollegen wird nicht so genau untersucht: Visitationen in Lehrveranstaltungen gehören sich nicht und Forschungsanstrengungen werden weitgehend ignoriert, sofern sie nicht für die eigene Forschungsarbeit relevant sind.

**2. Kein expliziter Vergleich**

Wird aufgrund einer Überschneidung der Forschungsinteressen eine repräsentative Anzahl von Arbeitsproben eines Kollegen zur Kenntnis genommen, erfolgt daraus keine vergleichende Gesamteinschätzung der Leistungsfähigkeit zu anderen Kollegen.

**3. Unaussprechbarkeit dezidierter Gesamturteile**

Werden die beiden ersten Schutzstufen dennoch überschritten, bleiben die gebildeten Leistungsurteile unausgesprochen: v. a. in formellen Foren der Fachöffentlichkeit (Gremien, Tagungen) ist zu verhindern, dass „der Betreffende es erfahren könnte“.

**4. Das Recht, Kritik abzuweisen oder zu entschuldigen**

Werden Leistungsschwächen trotzdem fachöffentlich attestiert, kann die Kritik als unzutreffend zurückgewiesen oder unter Bezug auf mildernde Umstände entschuldigt werden. Die adressierten Kollegen haben das großzügig hinzunehmen.

**5. Schweigepflicht nach außen**

Müssen Leistung beurteilt werden (Berufung, eingereichte Manuskripte), wird dieses in anonymisierter Form, ohne Veröffentlichung negativer Ergebnisse und v. a. ohne Kommunikation über die Binnenöffentlichkeit der Disziplin hinaus vorgenommen.

Dieser fünfstufige Schutzwall des leistungsbezogenen Takts unter Professionskollegen ist beim Einbezug qualitätsbezogener Indikatoren in die leistungsorientierte Mittelallokation als widerständiger Faktor zu berücksichtigen, damit „man sich nicht hinterher wundern muss, wenn trotz neuer Regeln das alte Spiel fortgesetzt wird“ (ders., S.121). Auch insgesamt weist die funktionale Analyse von Indikatoren darauf hin, dass diese eine fachkundige, den Einzelfall interpretierende Leistungsbeurteilung unterstützen, aber nicht ersetzen können. Der extrinsische Motivationseffekt zur Partizipation an der Leitbildentwicklung, um diesen Rahmen der Indikatorenauswahl und -gestaltung zu beeinflussen, ist also durchaus eingeschränkt.

## 4.4 INKREMENTALISTISCHE LEITBILDENTWICKLUNG

Die partizipative Entwicklung eines Leitbildes für eine universitäre Einheit ist *kein* kurzer Prozess. Die Gesamtdauer ist eher mit einem mittelfristigen Zeithorizont anzusetzen, wobei die entsprechenden Kommunikationen nicht den gesamten Zeitraum dominieren, da ansonsten die normalen Operationen der Organisation zum Erliegen kommen würden. Vor diesem Hintergrund entsteht eine weitere Herausforderung für das Management: es kann nicht ständig den Dissens der Universitätsangehörigen gemäß Abschnitt 4.3.2 (Management von Dissens) anstacheln, um die fortgesetzte Partizipation sicherzustellen. Es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Störung der organisationalen Routinen mittels Erzeugung von Widerspruch einem Gewöhnungseffekt bzw. einem abnehmenden Grenznutzen unterliegt.

Wird die Leitbildentwicklung zudem – wie in der vorliegenden Arbeit – als ergebnisoffener Kommunikationsprozess gesehen, der in ein autopoietisch operierendes und damit nur schwer zu prognostizierendes System (vgl. oben S.28) eingebettet ist, kann das Management ohnehin keinen klassischen Projektplan (vgl. Abschnitt 3.1.1. Kritik des klassischen Rationalaxioms) für den Leitbilderstellungsprozess aufstellen. Es kommt vielmehr darauf an, eine ständige Neureflexion des erreichten Zustands und der relevanten Historie im Hinblick auf erforderliche Modifikationen der weiteren Leitbildentwicklung vorzunehmen. Der Entwicklungsprozess ist also eher reflexiv-adaptiv als übergreifend-zielgerichtet zu konzipieren.

Damit wird v. a. auf die oben (siehe S.100) eingeführte Notwendigkeit einer hohen Sensibilität für Devianzen rekurriert. Eine schrittweise durchgeführte, die jeweils vorherigen Schritte kritisch reflektierende Leitbildentwicklung kann mit einer zeitlich versetzten Selbstbeobachtung zweiter Ordnung eigene blinde Flecken (siehe oben S.40) identifizieren und Konsequenzen für die weitere Überarbeitung des aktuellen Entwurfsstands ziehen. Diese Temporalisierung ermöglicht es zudem, dass nicht die gesamte Komplexität relevanter Beobachtungen zugleich zu behandeln ist (vgl. oben S.60). Darüber hinaus können auch die während der Erarbeitung stattfindenden Veränderungen der Organisation oder Umwelt berücksichtigt und damit eine gewisse Aktualität des momentanen Leitbildentwurfs gewahrt werden.

In diesem Kapitel werden nach einer Vertiefung der Theoriegrundlagen entsprechende Implikationen für das Management diskutiert und abschließend mit instrumentell verwendbaren Details ergänzt. Die damit eingeführte Bedingung der inkrementalistischen Leitbildentwicklung kann integriert mit den in den Kapiteln 4.2 und 4.3 erörterten Bedingungen zur rationalen Selbstreflexion der Universität beitragen.

#### 4.4.1 RAUSCHEN UND VERGESSEN

Soziale Systeme lösen in jeder ihrer autopoietischen Operationen verschiedene Probleme der Unwahrscheinlichkeit erfolgreicher Kommunikation und greifen dafür auf unterschiedliche Instrumente zurück (siehe oben S.47f.). So erhöhen z. B. symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien die Motivation zur Annahme einer Information und damit die Wahrscheinlichkeit zum weiteren Anschluss an die prozessierte Sinnstruktur. In Organisationen, sofern sie einmal in Gang gekommen sind, wirken vor allem Entscheidungen gegen die Unwahrscheinlichkeit weiterer Operationen: jede Entscheidung transformiert ihre je ungewisse Situation und stellt sich als Gewissheit für Anschlussentscheidungen zur Verfügung (vgl. oben S.62).

Je weiter sich eine Organisation jedoch z. B. durch die Entscheidung über Entscheidungsprämissen ausdifferenziert, desto höher ist die Belastung der Wege zur Kommunikation der Entscheidungen – es kommt zu Informationsverlusten, die den Anschluss an vorgängige Entscheidungen inhibieren (Luhmann 2006, S.312). STÄHELI (2000, S.103), der diesbezüglich die Behinderung des ausreichenden Verstehens einer Information durch überlastete Kommunikationswege untersucht, spricht auch von einem „unbestimmten Lärm“. Diese Semantik aufnehmend, untersucht KNUDSEN (2006) die konkreten Mechanismen, welche die Unwahrscheinlichkeit eines Anschlusses an vorgängige Entscheidungen erhöhen, unter der Bezeichnung „Noise“. Da diese Untersuchung auf eine umfassendere Erklärung als STÄHELI abzielt, werden im Folgenden KNUDSENS (2006, S.90-95) Kernergebnisse dargestellt und der Begriff „Rauschen“ zur terminologischen Abgrenzung genutzt. Der Begriff rekurriert jedoch nicht auf die Semantik nach SHANNON & WEAVER (siehe oben S.26), sondern auf folgende, zur Vermeidung von Übertragungsfehlern im Original wiedergegebene Probleme:

##### **1. Excess communication**

“A lack of connection, i. e. noise, [is not due] to a lack of information, but rather to an abundance of it [...]. It is a question of information overload. Communicative excesses, the production of ever more decisions, increase the risk that the decisions never [become] anything but noise, or ‘decay’ prematurely.” (Anm. d. Verf.).

##### **2. Instability**

“Within certain limits, instability is a precondition for reproduction and renewal. But if the uncertainty about the connective value of the decisions becomes too great then the

probability of connection is lowered. [...] [For example, hearings] displace the decision [...] from identifiable decision-makers to a confusing amount of members and sub-systems [...] [, which] typically produces several versions of the ‘same’ decision.” (Anm. d. Verf.).

### 3. Demotivation

“The more complex [...] the organization becomes, the less motivation is available. Time-consuming processes that only lead to failing or quickly changed decisions foster frustration and disappointment. What LUHMANN called ‘gezielte Unaufmerksamkeit’ emerges [...]: members stop engaging in new decisions, they stay away from meetings, do not respond to hearings – or they simply leave the organization.”

### 4. Autocatalytical noise

“The above mentioned noise-creating mechanisms have self-perpetuating vicious circles built into them. The excess communication produces noise, which may increase uncertainty, which the organization tries to overcome by making more decisions, which thus further swell the excess communication. And when the demotivation [...] is met with decisions aiming to increase motivation by increasing participation, then new disappointments are likely.”

Das Management muss über die Vernetzung dieser sich gegenseitig verstärkenden Mechanismen hinaus beachten, dass das Rauschen auch auf die Gewissheit erfolgreich kommunizierter Entscheidungen und deren Unterscheidbarkeit vom Rauschen zurückwirkt:

“When members observe that not all decisions gain connections then other decisions become less binding. [...] At the same time there will be a need for more decisions because of the uncertainty that the organization produces about which decisions are actually decisions and which are not. The organization has to decide how to distinguish between decisions and noise.” (ders., S.95).

LUHMANN (1981a, S.405) streift diese Problematik bereits vor seiner autopoietischen Wende und identifiziert in der damaligen Literatur Forderungen, dass der Entscheidungsprozess seine eigenen Kosten einkalkulieren muss und gegebenenfalls „Stoppregeln“ vorzusehen sind. Er benennt mit Blick auf das traditionelle Rationalaxiom z. B. die Informationsbeschaffung, Alternativenermittlung und Irrtumskontrolle, die durch temporale Regularien wie Termine und Fristen nicht ergebnisneutral (vgl. oben S.174) begrenzt werden können. Nach der

autopoietischen Wende gewinnt das Rauschen neben den zu stoppenden Dysfunktionen auch eine gewichtige Funktion für die Systemevolution: unter dem konnotativ positiveren Begriff des Vergessens verhindert das Rauschen eine Selbstblockade und ermöglicht die Anpassung an veränderliche Umwelten, indem es Freiräume schafft, die durch neue, mithin adäquatere Kommunikationen wieder zu füllen sind (Luhmann 1997, S.579). So führen auch BLASCHKE & SCHOENEBOERN (2006) unter dem bezeichnenden Titel "Forgetting as the primary function of memory" mittels der Speicher- bzw. Gedächtnis-Metapher aus, dass die durch das Vergessen freigewordenen Kapazitäten des Systems zu neuen Kommunikationen über Beobachtungen genutzt werden können, denn:

"if they would store everything, the capacity of information processing would run down quickly or [...] would require unproportional computational resources."  
(Dittrich, Kron & Banzhaf 2003, Absatz 2.8).

Das Management muss nun beide Funktionen des Rauschens berücksichtigen, wenn es intervenierende Kommunikationen durchführt: für eine fortgesetzte Operation der Organisation ist das Vergessen einerseits nötig, um inadäquat gewordene Elemente der Sinnstruktur selektiv zu entfernen, aber andererseits darf gleichsam der Rauschpegel nicht zu hoch sein, um den Anschluss an gewünschte Kommunikationen gewährleisten zu können. Zudem ist zu beachten, dass die Entscheidung darüber, was als Rauschen und was als genuine Entscheidung aufzufassen ist, als heikler Machtgebrauch (vgl. oben S.171) und daher entsprechend vorsichtig im politischen Rahmen sensu BOLMAN & DEAL (siehe oben S.102) genutzt werden kann:

"Noise reduction becomes linked to the problem of power as symbolically generalised medium of political communication: who marks one signal as 'official' and another as a noisy distortion of otherwise clear and straight routines of communication? Which position allows one to observe acts of communication as perturbations?" (Hahn, Pethes & Stäheli 2003, S.206-207).

Insgesamt muss das Management vor diesem Hintergrund und angesichts der weitgehend nicht zu prognostizierenden Operationen der Organisation eine ständige Neureflexion des aktuellen Systemzustands vornehmen. Es kann daraufhin seine intervenierenden Kommunikationen so anpassen, dass der gewünschte Effekt, Rauschen zu verhindern oder zu erzeugen, erreicht wird und damit gleichsam das Normalfunktionieren des Systemspeichers korrigieren. Dementsprechend schlussfolgert LUHMANN (2006, S.274) mit Blick auf projektförmige Entscheidungsprozesse, dass deren Zeitabhängigkeit nicht zurückgefahren, sondern reflexiv

ausgebaut werden müsse. Nur so können die Folgeprobleme vorgängiger Entscheidungen zeitnah berücksichtigt und die fortgesetzte Operation des Systems gewährleistet werden.

#### 4.4.2 MANAGEMENT VON UNSICHERHEIT

Mit dem paradox anmutenden Titel „The science of muddling through“ fasst LINDBLOM (1959) seine empirische Untersuchung des Entscheidungsverhaltens in Verwaltungen zusammen. Den Forderungen der Theoretiker, Entscheidungen methodisch vorzubereiten und langfristige Pläne zu erstellen, setzt er folgendes Praxisvorgehen eines Beamten entgegen:

„He would in fact disregard most other social values as beyond his present interest, and he would for the moment not even attempt to rank the few values that he regarded as immediately relevant. [...] In comparing his limited number of alternatives, most of them familiar from past controversies, he would not ordinarily find a body of theory precise enough to carry him through a comparison of their respective consequences. Instead he would rely heavily on the record of past experience with small policy steps to predict the consequences of similar steps. [...] The final selection would combine into one the choice among values and the choice among instruments for reaching values. It would not [...] [be a] process of choosing the means that best satisfied goals that were previously clarified and ranked. Because practitioners of [...] [this] approach expect to achieve goals only partially, they would expect to repeat endlessly the sequence just described, as conditions and aspirations changed.“ (Lindblom 1959, S.79-80, Anm. d. Verf.).

Vor dem Hintergrund der paradox konstituierten, von professionellen Mitgliedern durchsetzten Organisation Universität fordern LASKE & MEISTER-SCHEYTT (2003, S.184) ein Management nach LINDBLOMS inkrementalistischem Konzept: nur als schrittweise-rekursiver Prozess lassen sich Veränderungen initiieren, da auf eine langfristig-übergeordnete Zielgerichtetheit nicht zurückgegriffen werden kann. Die Autoren schlagen daher an gleicher Stelle vor, das Universitätsmanagement als professionelles und reflektiertes „muddling through“ zu konzipieren, das für die Widersprüche der Organisation sensibilisiert ist und den intelligenten „Wechsel zwischen Diskursformen, zwischen Dialog und machtbewußtem Handeln, zwischen Moral und Recht, zwischen Geld und Kommunarität“ beherrscht.

Mit einem dementsprechenden Blick auf die Leitbildentwicklung, welche als Selbstbeschreibung die Komplexität der Organisation stark erhöht und die Kommunikationswege belastet,



müssen zudem die im vorherigen Abschnitt als Rauschen beschriebenen Gefahren berücksichtigt werden. Es gilt also, die bisher erarbeiteten Entwürfe nicht in jedem Schritt grundlegend zu ändern (Problem der Instabilität, vgl. oben S.181), sondern nach einer kritischen Überprüfung gegebenenfalls maßvoll weiterzuentwickeln (Problem der Überfluskkommunikation, vgl. oben S.181). Dabei muss das Management bedenken, dass sich die Komplexität nicht erst durch die Selbstbeschreibung erhöht, sondern schon durch die Absicht dazu, wie LUHMANN (2006, S.341) allgemein für alle Veränderungsintentionen ausführt:

„Wenn einer [...] nicht-trivialen Maschine Reformimpulse eingegeben werden, definiert sie den eigenen Zustand umgehend als einen Zustand, in dem eine Reform stattfinden soll. Wie das System auf eine solche Selbstbeobachtung reagiert, ist schwer zu kalkulieren, und zwar gerade deshalb, weil es sich mit dieser Information in einem anderen Zustand befindet als zuvor.“

Dieses zentrale Charakteristikum autopoietischer Systeme verdeutlicht nochmals die Schwierigkeit, intentionale Veränderungen wie z. B. eine Leitbildentwicklung „auf einer Linie“ (ders., S.341) zu halten. Zur Erhaltung der eigenen Glaubwürdigkeit sollte das Management also davon absehen, in die Falle einer zielbestimmenden Dogmatik zu laufen, die man nicht

„wieder aufheben kann, weil man das Rationale nicht als irrational behaupten kann, ohne unglaubwürdig zu werden. Man müsste also versuchen, den Anschein der formalen und rationalen Lösung von vorneherein zu vermeiden und gar nicht erst festzuzurren, was man nicht wieder loslösen kann.“ (Baecker & Kluge 2003, S.51).

Diesen Hinweis bezeichnet z. B. KLIMECKI (1995, S.1652) als „Leitidee der Reedukation“ für die Organisationsentwicklung. Es geht dabei um die Entwicklung veränderungsoffener Problemlösungen, die sowohl Organisationszielen als auch Interessen der Mitglieder dienen.

Auf der anderen Seite dieses Vorschlags wird jedoch die Gefahr akut, die BRUNSSON & OLSEN (1993, S.42-44) allgemein für Reformen in Organisationen beschreiben (kurz: „Reforms tend to increase the supply of solutions, problems and forgetfulness“) und die ORTMANN (2000, S.383) flapsig, aber treffend auf den Universitätskontext anwendet:

„Zwar kann es auch vorkommen, dass Reformen Probleme lösen. Vor allem aber erzeugen sie neue, zum Beispiel, weil sie einseitig sind; weil sie eine Oszillation zwischen verschiedenen Lösungen hervorrufen; weil sie neue Wünsche wecken und Aspirationsniveaus steigern. [...] Probleme allein reichen nicht aus, um Reformen auszulösen. [...] Wir benötigen zusätzlich eine beträchtliche *Vielfalt* an Lösungen,

damit der ganze Prozess nicht jäh nach dem einmal gefundenen *one best way* ans Stoppen kommt. Dafür sorgt die Vielfalt einander widersprechender Theorien und Moden des Organisierens [...]. Hilfreich sind auch professionelle Berater.“

Die Notwendigkeit einer veränderungsoffenen Schrittfolge und die daraus folgende Gefahr von Demotivierungseffekten (siehe oben S.182) aus der ständigen Veränderung konstituieren das Spannungsfeld der inkrementalistischen Leitbildentwicklung: ohne übergreifende Zielperspektive muss die Aufmerksamkeit der Organisationsmitglieder für den Erstellungsprozess in jedem Schritt aktiviert werden, ohne dass das Instrument zum Selbstzweck wird und keine anderen Referenzpunkte als sich selbst hat (vgl. Meister-Scheytt & Scheytt 2006, S.120).

Vor diesem gesamten Hintergrund und um dieser Gefahr des „selbstreferentiellen Autismus“ (siehe oben S.6) zu begegnen, postuliert die vorliegende Arbeit folgende Anforderung an die Leitbildentwicklung bzw. das Management derselben: es muss eine adäquate Mischung aus:

- der Orientierung an bestehenden, Erwartungen bestimmenden Sinnstrukturen der Organisation Universität und
- der Wahrnehmung neuartiger Anforderungen der organisationsinternen und -externen Umwelt hergestellt werden.

Dieses Postulat rekurriert auf den Vorschlag von BAECKER (1993, S.14-21, vgl. Luhmann 2006, S.219-220), die fortgesetzte Unsicherheitsabsorption des Entscheidens (vgl. oben S.62) zu irritieren. Es geht also um die Wiedereinführung genau jener Ungewissheit,

„auf deren Absorption die Funktionsfähigkeit der Organisation bisher angewiesen war. Hatten die Entscheidungsabläufe [...] bisher darauf abgestellt, die Ungewißheit der Schlußfolgerungen, auf denen alle Entscheidungen beruhen, in der Entscheidung selbst nicht mehr vorkommen zu lassen [...], so richtet sich das Interesse jetzt darauf, wie man genügend Ungewißheit erzeugen kann, um Rückfragen nach diesen verlorengegangenen und unter Umständen für die Organisation wichtigen Details zu ermutigen. Das bedeutet nicht weniger, als daß in demselben Moment, in dem die Organisationen aufgefordert werden, ihren Blick stärker als je zuvor auf Veränderungen in ihrer Umwelt zu richten, dies davon abhängig gemacht wird, daß die Organisationen sich mit ihren Verfahren, die Augen vor der Umwelt zu verschließen, beschäftigen.“ (ders., S.15).

Die Fähigkeit zur Selbstreflexion basierend auf Selbst- und Fremdreferenz (siehe oben S.53) wird mithin zur Bedingung der Möglichkeit einer Beschreibung des im Moment (noch) vorhandenen Existenzerfolgs. Insofern teilen Organisation sowie Leitbildentwicklung das

„Schicksal der Moderne“ (ders., S.17), welche die Selbstaufklärung der Gesellschaft „im Duktus der eigenen Operationen“ (siehe oben S.46) nötig macht. Soll die Leitbildentwicklung ferner zur proaktiven Weiterentwicklung des Erfolgspotentials beitragen, sind die organisationsinternen und –externen Bedingungen insbesondere hinsichtlich ihrer inkrementellen, möglicherweise sogar akzidentiellen Veränderungen mit neuen Perspektiven zu reflektieren.

Um die Organisation Universität so vorzubereiten, dass entsprechende Irritationen als anschlussfähige Informationen in den Kommunikationsprozessen referenziert werden, kann das Management z. B. folgende Interventionen einsetzen, welche die Unterscheidung von Erfolg und Misserfolg in die (noch) erfolgreiche Organisation wiedereinführen:

### **1. Bestärkung der Erfolgsmuster**

Die paradoxe Intervention der Bestärkung des vorhandenen Existenz Erfolgs kann dazu führen, dass sich die universitäre Einheit selbst die Frage nach dem „Erfolgsrezept“ der eigenen Stärken stellt. Der Vorteil dieser Intervention ist, dass sie keine einen Widerspruch potentiell herausfordernde Bedrohung ist. Es wird allerdings eine bereits vorhandene Motivation zur Selbstreflexion vorausgesetzt (Hallay 1996, S.174-175).

### **2. Betonung der Kontingenz**

Das Management betont in diesem Falle die Kontingenz der Selbstreflexion, damit die universitäre Einheit eine Distanz zum aktuellen Selbstverständnis schaffen und einen informativen Vergleich mit anderen auch möglichen Beschreibungen vornehmen kann. Wird diese Intervention aufgenommen, kann ein noch nicht vorhandenes Selbstreflexionspotential sowie eine gegenüber anderen Beschreibungen tolerantere bzw. weniger totalisierende Haltung aufgebaut werden. Da das Management jedoch nur die Kontingenz betont, nicht aber eine andere Beschreibungsmöglichkeit anbietet, kann seine inhaltliche Kompetenz in Frage gestellt werden (Baecker et al. 2003, S.50).

### **3. Bekenntnis der Nicht-Validität**

Sofern eine Kluft zwischen den Leistungsergebnissen und dem Selbstbild der universitären Einheit besteht, kann das Management darauf hinwirken, dass diese vergegenwärtigt wird. Um für die Anpassung des Selbstbildes zu sensibilisieren, können dann z. B. Inkohärenzen fokussiert oder bisher als Abweichung verdrängte Kommunika-

tionen bestärkt werden (vgl. Bardmann 1994, S.25-26). Bei dieser Intervention ist jedoch mit Widerspruch zu rechnen, der aber auch reflexive Argumente erfordert.

Nach einer entsprechenden Vorbereitung der Organisation gilt es nun, die über die strukturellen Kopplungen (siehe oben S.55) in die Universität hereinströmenden Irritationen (siehe Abschnitt 2.4.2 Universität als strukturelle Kopplung) in der Leitbildentwicklung umzusetzen.

Grundsätzlich sollte das Management dafür auf die Strukturierungskapazität des Systems (vgl. oben S.152) zurückgreifen, also die Umsetzung der Irritationen in Informationen möglichst von den Mitgliedern der universitären Einheit vornehmen lassen, welche die höchste Sachkompetenz zur Handhabung der jeweiligen strukturellen Kopplung besitzen. Durch die wahrscheinlich entstehende Vielfalt der Informationen kann dann gemeinsam ein komplexes Bild von der Umwelt entworfen werden, das viele Möglichkeiten für die darauf folgende Selbstreflexionen bietet. Ohne hier eine Typologisierung der Irritationen vornehmen zu können, sollte das Management darüber hinaus verschiedene Foren zur Kommunikation mit folgenden Akteuren relevanter Umwelten etablieren bzw. aktiv unterstützen:

#### **1. Interessenten, Studierende bzw. Absolventen**

Die Kommunikation mit Studierenden kann je nach Studienphase z. B. über Bewerbermarketing, Lehrbewertungen (Evaluation), Qualitätszirkel / -gespräche bzw. Absolventenbefragungen und Verbleibsstudien erfolgen.

#### **2. Andere Universitäten**

Durch Peer-Review, komplexes Ranking oder Benchmarking können Informationen mit professionellen Vertretern einer gleichartigen Disziplin ausgetauscht werden.

#### **3. Projektpartner**

Neben dem auch hier möglichen Einbezug in Qualitätszirkel bieten sich insbesondere Zwischenevaluationen während bzw. Feedback-Gespräche nach den Projekten an.

#### **4. Arbeitgeber**

Die Mitwirkung möglichst vieler Vertreter (z. B. Verbände) in den an der Leitbildentwicklung beteiligten Gremien ermöglicht einen intensiven Austausch über gegenseitige Erwartungen hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit der Absolventen.

## 5. Gesetzgeber

Neben den Zielvereinbarungen kann ein Einbezug dieses Akteurs in Audit-, Zertifizierungs- oder sogar Akkreditierungsverfahren zur gegenseitigen Abstimmung beitragen.

## 6. Berater

Als Außenstehende unterliegen Berater keinen organisationalen Zwängen. Sie können daher bewusst für abweichende Kommunikationen unter Vertrag genommen werden.

Schließlich soll eine strukturelle Kopplung nicht unerwähnt bleiben, für die jedoch nur schwerlich ein Forum zur intensiven Kommunikation etabliert werden kann. WILLKE (2006, S.438) weist darauf hin, dass Studiengebühren das Schema eines Bildungsmarktes unterstreichen, weshalb entsprechende Irritationen in statistischer Form zu berücksichtigen sind.

Die wesentliche Aussage dieser Auflistung lässt sich als Forderung nach der Öffnung für externe Impulse zusammenfassen. Dadurch kann die Dominanz argumentativer Traditionsmuster während des Leitbildentwurfs in Schranken gehalten und die oben postulierte Mischung mit neuartigen Anforderungen erreicht werden. Durch eine ernsthafte Berücksichtigung und Übertragung der Irritationen aus den strukturellen Kopplungen kann die Leitbildentwicklung als wichtiges Instrument zur Organisationsgrenzen überspannenden Diskussion und anschließenden Selbstreflexion der universitären Einheiten dienen (vgl. Bleicher 1994a, S.69). Die aktive Teilnahme der meisten Anspruchsgruppen könnte dabei über potentielle Leistungsverbesserungen und daraus folgenden Reputationserfolgen der Universität motiviert werden. Eine differenziertere Motivationsanalyse ist an dieser Stelle nicht möglich, da die konkreten Bedingungen der jeweiligen Universität, insbesondere die bereits vorhandene Reputation, ausschlaggebend für das aktivierbare Motivationspotential sind.

Insgesamt muss das in diesem Abschnitt betrachtete Management von Unsicherheit beachten, dass die Organisationsmitglieder nicht genötigt werden, die Irritationen der strukturellen Kopplungen alleine zu handhaben. Es gilt auch hier, wie oben (siehe S.103) betont, die Interpretation störender Erfahrungen per Einbettung in den Kontext zu unterstützen, ohne das ein Manager vorgibt, „wo es langgeht. Denn er weiß es ja nicht.“ (Baecker et al. 2003, S.50).

### 4.4.3 BAUSTEINE UND FREIRÄUME

Die inkrementalistische Leitbildentwicklung schlägt auf die Erstellung der einzelnen Leitbildbausteine (siehe oben S.132) insofern durch, als dass auf dieser operativen Ebene keine

gegebene Bedingungen negierende, sequentielle Methode der Deduktion von organisationspolitischen Grundsätzen und strategischer Mission zu Strukturgrundsätzen und Verhaltensgrundsätzen angewandt werden soll. So identifizieren auch BÜLOW-SHRAMM ET AL. (2000, S.142) die Gleichzeitigkeit von externen Empfehlungen, Besinnung auf eigene Ziele, Denken in die Zukunft, laufenden Strukturveränderungen und permanentem Handlungsdruck als Hinderungsgrund gewachsener Organisationen gegen einen „Neuanfang auf einer Tabula rasa“. Es wird hier vielmehr eine an den je erreichten Systemzustand angepasste Oszillation zwischen den Bausteinen vorgeschlagen und davon ausgegangen, dass universitäre Einheiten zu Beginn einer Leitbildentwicklung bereits an den zweiten Leitbildbaustein (Strukturgrundsätze) gebunden sind, während die organisationspolitischen und verhaltensbezogenen Grundsätze bisher höchstens informal und nicht zusammenhängend thematisiert werden. Im Falle der Aktualisierung eines Leitbildes würden natürlich auch dieser erste und dritte Leitbildbaustein als formalisierter Grundentwurf vorliegen und könnten als Einstiegspunkt für die Leitbildüberarbeitung genutzt werden.

Das oszillierende Verfahren der Bausteinerstellung soll v. a. dadurch geprägt sein, dass:

- der zuerst zu bearbeitende Baustein entsprechend vorliegender Kontextbedingungen wie z. B. akuter Leistungsprobleme oder aufgedeckter Inkohärenzen im Selbstbild frei gewählt werden kann, um ein entstandenes Dringlichkeitsgefühl auszunutzen,
- die einzelnen Bausteine nicht fertig ausformuliert sein müssen, bevor die verbleibenden Bausteine bearbeitet werden, damit die Leitbildentwicklung nicht ins Stocken gerät, falls bei einem Baustein zunächst kein Diskussionsbedarf mehr besteht oder die Kreativität für zukunftsweisende Ideen blockiert zu sein scheint und
- der neu ausgearbeitete Entwurfsstand eines Bausteins hinsichtlich seiner Implikationen für die anderen Bausteine zeitnah untersucht und diese geändert werden, wodurch auch die Rückwirkungen des zweiten und dritten Bausteins auf den ersten Baustein berücksichtigt werden können, was im deduktiven Verfahren nicht möglich ist.

Damit das oszillierende Verfahren nicht zu einem endlosen Dialog ständiger Bausteinänderungen gerät (vgl. Gomez & Spoun 2006, S.6), sondern zur gemeinsamen und kontinuierlichen Reflexion relevanter Probleme beiträgt, sollte das Management mittels Kombination einer Stärken-Schwächen-Analyse mit einer Chancen-Risiken-Betrachtung in einer hier als bekannt vorausgesetzten SWOT-Analyse (Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats, siehe Baum, Coenenberg & Günther 2004, S.75-76, vgl. Botti & Junga 2004, S.21-23) die Aufmerksamkeit auf wesentliche Bedingungen der Zukunftssicherung lenken.

BLEICHER (1994b, S.103, S.276 und S.282-283, vgl. Brockhoff 2003, S.28-29) hebt diesbezüglich hervor, dass insbesondere die Bedingungen zu fokussieren sind, welche existenzielle

Gefährdungen darstellen können. Es sei dafür zunächst eine Positionierung der Organisation im relevanten gesellschaftlichen Kontext vorzunehmen, um im dialogischen Umgang mit entsprechenden Vertretern der organisationsinternen und -externen Umwelt Verständigungspotentiale aufbauen zu können. Jene können dann genutzt werden, um eine Definition:

- zu entwickelnder Nutzenpotentiale für die Gesellschaft (generelle Ziele) und
- auszubildender Verhaltensgrundsätze gegenüber konkreten Anspruchsgruppen (Grundorientierung) gemeinsam festzulegen.

Grundsätzlich gilt es für beide Festlegungen, die Funktion der Organisation Universität für die Umwelt und ihre Rolle als Träger des Fortschritts zu thematisieren. Dieses sollte unter Berücksichtigung des Oberprinzips der gesellschaftlichen Verantwortung geschehen, denn die daraus folgenden Diskussionen zum dialogischen Interessensausgleich mit dem Ziel,

„über einen Konsensus eine Vertrauensbasis im Miteinander aufzubauen, die eine nachhaltige positive Einstellung zur Legitimität der Unternehmung generiert, sind Gegenstand [...] einer unternehmungspolitischen Mission.“ (Bleicher 1994b, S.283).

Zur Operationalisierung dieses Anspruchs sollte das Management die hier wiederum als bekannt vorausgesetzte Szenariotechnik zur Erstellung alternativer Zukunftskonstellationen zur Anwendung empfehlen. Durch die damit verbundene Experimentierhaltung können einerseits zukunftsbezogene Verhaltensalternativen sowie deren Auswirkungen auf die organisationsinterne und -externe Umwelt durchgeistigt und dabei gewonnene Einschätzungen mit prägender Kraft für die weitere Leitbildentwicklung extrahiert werden. Andererseits wird dieses Instrument auch der eingeschränkten Prognosefähigkeit sozialer Systeme gerecht (siehe oben S.28), da nur ein Möglichkeitenraum zukünftiger Gegenwarten verdeutlicht wird.

Diesen Vorteil und vorgenannte Aspekte vor Augen, soll als zusammenfassende Maxime für das operative Management der inkrementalistischen Leitbildentwicklung postuliert werden, dass Leitbilder nicht zu machen sind, sondern man sie sich entwickeln lassen muss (vgl. Bleicher 1994b, S.105). Zur Aufrechterhaltung dieses gleichsam evolutionären Prozesses müssen allerdings folgende Voraussetzungen vorliegen (Bleicher 1994a, S.36):

- Realitätssinn – Dinge so sehen, wie sie sind und nicht, wie sie in den Vorstellungen und Wünschen sein sollten,
- Offenheit nach außen – Aufgeschlossenheit gegenüber dem Zeitgeist und echten Bedürfnissen der Menschen,
- Spontaneität – Fähigkeit, verschiedenen Blickpunkte einzunehmen,
- Erfahrung – Verständnis für den Umgang mit komplexen Problemlandschaften und

- Kreativität – Ideenreichtum und Gestaltungskraft für zukunftstaugliche Bedingungen. Angesichts der Motivationsabhängigkeit dieser Voraussetzungen muss das Management nicht zuletzt dafür Sorge tragen, dass positiv besetzte Freiräume für die Leitbildentwicklung geöffnet werden. Für die inhaltliche Abgrenzung eines solchen Freiraums könnte folgender Grundsatz des Qualitätsmanagements auf die Leitbildentwicklung übertragen werden:

„Qualität zu erzeugen heißt an Hochschulen zweierlei: bestehende Standards zu sichern, d.h. deren Unterschreitung zu verhindern, und die Normüberschreitung bzw. Normabweichung zu ermöglichen. Hochschulen sollen in der Forschung das bisher noch nicht Entdeckte entdecken und das bisher noch nicht Gedachte denken. In der Lehre sind sie aufgefordert, keine geschlossenen Wissensbestände zu vermitteln. Stattdessen sollen sie dem Stand der Forschung entsprechendes, also in seiner Gewissheit fragiles Wissen vermitteln und zugleich die Fähigkeit, dieses Wissen selbstständig zu bewerten, zu hinterfragen und die Folgen seiner Anwendung zu beurteilen. Ebenso wenig sollen [sie] ihre Studierenden auf irgendein normiertes Persönlichkeitsbild hin zurichten. [Sie sind also] gehalten, Normen zu überschreiten, statt sich von ihnen fesseln zu lassen“ (Pasternack 2004, S.7, Anm. d. Verf.).

Zur Aufrechterhaltung inhaltlicher Freiräume bei gleichzeitiger Sicherung nicht zu unterschreitender Mindeststandards kommt die Schaffung zeitlicher Freiräume als Herausforderung für das operative Management hinzu: unter Berücksichtigung der Eigenzeit der universitären Einheiten etablierte, von Entscheidungsdruck befreite und v. a. stetig wiederkehrende Zeitfenster eröffnen handlungsentlastende Freiräume, welche ein sorgsames, durchaus auch radikales Durchdenken neuer Verhaltensmöglichkeiten und deren Wirkungen in der organisationsinternen und -externen Umwelt anregen können. ZERFAB (1996, S.295) weist diesbezüglich darauf hin, dass die Zeitfenster nicht unbedingt gesondert zu schaffen sind, sondern auch aufgabenbezogene Interaktionsforen genutzt werden können, um die Leitbildbausteine zu überarbeiten. Bestärkung dafür gibt MLYNEK (2002, S.37), der von den Debatten in den Gremien der Universität Berlin berichtet, in denen das Leitbild häufig thematisiert wird.

Inhaltliche und zeitliche Freiräume können durch einen formalen Freiraum ergänzt werden, wenn die Regelung der schriftlichen Fixierung eines Leitbildes entsprechend freizügig gehandhabt wird. BLEICHER (1994b, S.514) stellt heraus, dass dabei folgende Vorteile:

- Zwang zu genauerem, präziserem Denken,
- Demonstration höherer Verbindlichkeit und Beständigkeit und



- Erleichterung der Kommunikation

gegen folgende Nachteile abzuwägen sind:

- Tendenz zur Formalisierung,
- Verlust an Flexibilität gegenüber abweichenden Entwicklungen und
- Fokussierung auf Formulierungsprobleme anstatt auf Inhalte.

Das Spannungsfeld besteht also zwischen der Schaffung eines anwendungssicheren Artefakts und einer stets neu auszulegenden Sprachregelung. Welcher Grad der schriftlichen Fixierung die Selbstreflexion am besten fördert, ist angesichts der Kulturabhängigkeit von den Mitgliedern der universitären Einheit zu entscheiden. Das Management soll Freiräume offenhalten und ausleuchten, um normiertes Verhalten bei der Leitbildentwicklung zu vermeiden.

---

## 5 FAZIT UND AUSBLICK

Die Universität ist ein selbstsubstitutives System: nur sie stellt die strukturelle Kopplung von Wissenschaft und Erziehungswesen her, und die Gesellschaft ist auf sie für diese Funktion angewiesen – andere soziale Systeme können die Funktionserfüllung weder übernehmen noch verbessern. Ihre operative Autonomie muss die Universität deshalb mit komplexen und vor allem selbstgesteuerten Lernprozessen sichern, welche die allfällige Anpassung an sich verändernde gesellschaftliche Verhältnisse bewältigen. Die Motivation dazu ist vital: als Teil der Gesellschaft ist sie vielfältig mit anderen sozialen Systemen verbunden, deren Leistungsfähigkeit einerseits vom universitären Funktionsvollzug abhängt, aber andererseits auch die Existenzbedingungen dieser Organisation gewährleisten. Vernachlässigt die Universität ihre Fähigkeit zur Funktionserfüllung, so untergräbt sie ihre Legitimation, zur gesellschaftlichen Entwicklung beizutragen (vgl. Luhmann 1990b, S.342 und S.634, Parsons & Platt 1990, S.8).

In diesem Kontext und angesichts der Krisensemantik, mit der Universitäten beschrieben werden (siehe für einen Überblick Poeschel 2004, S.49-52, für eine quantitative Studie OECD 2007, S.2), scheint die Leitbildentwicklung ihren Sinn darin zu haben, die Auseinandersetzung mit Aufgaben und Erfolgspotential der jeweiligen Organisation auszulösen:

„Es gibt in den Universitäten einen Auseinandersetzungsbedarf [...] auf allgemeinstem Niveau. Das ist besorgniserregend und erfreulich zugleich. Besorgniserregend ist es deshalb, weil sich die Frage stellt, ob im regulären Alltagsbetrieb der Universität Selbstverständigungs- und Wertfragen keinen Platz mehr haben, und folglich erfreulich ist die Tatsache, daß sie denn wenigstens [in Leitbild-Debatten] einen solchen finden.“ (Lenzen 2001, S.586, Anm. d. Verf.).

Das Leitbildinstrument ermöglicht der Organisation Universität mithin eine Unterscheidung zu ziehen zwischen dem, “what should never change and what should be open for change, between what is genuinely sacred and what is not” (Collins & Porras 1996, S.65). Ein unterkomplexer Einsatz des Instruments mündet jedoch in abstrakten Kompromissformeln ohne Koordinations- oder Orientierungswert – die Organisation entlastet sich durch Vergessen.

Vor diesem empirisch vielfach ausgeleuchteten Hintergrund strebt die vorliegende Arbeit eine Verkomplizierung des Leitbildinstruments an. Unter den Annahmen, dass der schöpferisch-ungerichtete Kern der Universität, also Forschung und Lehre, mit einem instrumentellen Organisationsverständnis nicht sinnvoll erfasst werden kann und auch Instrumente der Neuen

Institutionenökonomik, also der misstrauische Einsatz möglichst einfacher Verfügungsrechte, um individuelles Handeln zu lenken, der kreativ-chaotischen und für unintendierte Interventionsfolgen anfälligen Organisationskultur nicht genügen, wird eine Reformulierung des Problemkontexts (Management der Organisation Universität) und des fokussierten Instruments (Leitbild) mit der komplexen Semantik der neueren Systemtheorie vorgenommen.

Dabei grenzt sich diese besonders auf den Arbeiten von LUHMANN (1984) basierende Theorie von anderen sozialwissenschaftlichen Theorieentwürfen dadurch ab, dass ein universalistisches Bild der Gesellschaft entworfen wird, welches auf einer Unterscheidung gegenseitig abhängiger Funktionssysteme basiert und Organisationen als wichtige Mechanismen zur Ordnung sozialer Kommunikationsprozesse in und zwischen den Funktionssystemen auffasst. Damit wird auf theoretischer Ebene eine konsistente Beschreibung der hochentwickelten Rahmenbedingungen organisierter Kommunikationszusammenhänge angeboten, welche auf eine vorschnelle Generalisierung eines Funktionssystems als dominantes verzichtet und neben den unbestreitbaren Gemeinsamkeiten von Organisationen auch deren Unterschiede sichtbar macht, die sich auf die Verschiedenartigkeit der referenzierten Funktionssysteme zurückführen lassen (vgl. Martens 2000, S.265-278, Hohm 2006, S.3).

Für die Perspektive eines Ökonomen bietet diese „kognitive Nische“ (Schimank 1994, S.240) der soziologischen Systemtheorie eine Möglichkeit zur Vergewisserung über die aus der charakteristischen Gesellschaftseinbettung entstehenden Organisationsmerkmale (Gerecke 1998, S.12). Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit ein transdisziplinärer Zugang im Sinne KIRSCHS Scheinwerfermetapher (siehe oben S.10) zu dieser „Nischentheorie“ gewählt. Die Disziplingrenzen von Ökonomie und Soziologie werden also nicht aufgehoben, sondern mit dem Gewinn hin und wieder zurück überschritten, das in den Wirtschaftswissenschaften dominante „Kalkül des Kalkulierbaren“ (Nassehi 2004, S.13) zu relativieren.

Dadurch kann in der vorliegenden Arbeit zunächst eine Beschreibung des spezifischen Komplexitätsniveaus der zwar an die ökonomische Allokationsproblematik knapper Güter rückgebundenen, aber nicht-gewinnzielorientierten Organisation Universität generiert sowie die Anschlussfähigkeit ausgewählter Perspektiven auf das Universitätsmanagement untersucht werden (Forschungsfragen 1 und 2). Dabei wird insbesondere herausgearbeitet, dass die Organisationsentwicklung der Universität vorrangig durch eine an die starke Professionskultur angepasste Kontextsteuerung befördert werden kann. Das Management sollte die professionellen Organisationsmitglieder in die Entwicklungsvorhaben eng einbinden und moderierend auf die Lernprozesse einwirken. Für einen nachhaltigen Erfolg dieses die

Kontraste zwischen Selbst- und Fremdbild erschließenden Interventionsmodus müssen zwei Voraussetzungen geschaffen werden. Es gilt, die Fähigkeiten zur Selbstreflexion und zur rationalen Selbstreflexion der Organisation Universität zu entfalten. Dabei ermöglicht die erste Fähigkeit die Konstruktion eines Selbstbildes, das einen Orientierungsrahmen über Grenzen zu relevanten Umwelten, aktuelle Zustände in der Organisation und Kriterien zur Auswahl von Verbesserungsalternativen zur Verfügung stellt. Die Universität kann sich dadurch als entwicklungsfähiger Akteur in über sie hinausweisenden Wirkungszusammenhängen begreifen. Die zweite Fähigkeit erweitert dieses Selbstbild, indem zusätzlich die Konsequenzen eigener Operationen und die Rückwirkungen dieser Konsequenzen reflektiert werden können. Insgesamt werden dadurch die Bedingungen für die Möglichkeit geschaffen, dass die Universität ihre Operationen entsprechend den möglichen Auswirkungen für eigene Existenzbedingungen konditioniert. Mit anderen Worten kann sie ihre eigenen indirekten Konsequenzen auf ihre gesellschaftliche Legitimation, den damit verbundenen Vertrauensvorsprung und Ressourcenfluss antizipieren, wie zum Eingang dieses Fazits gefordert.

Auf dieser theoretisch rahmenden Vorarbeit aufbauend, werden dann im Kern der vorliegenden Untersuchung die Bedingungen diskutiert, welche das Universitätsmanagement beim Einsatz des Leitbildinstruments zur Unterstützung der rationalen Selbstreflexion der Organisation berücksichtigen sollte. Diese intensive Erörterung wird dadurch motiviert, dass:

- Leitbildern in der Theorie des normativen Managements das Potential einer integrativen Selbstreflexion mit langfristiger Perspektive, Zusammengehörigkeit betonender Orientierung und Profil gebender Abgrenzung zugesprochen wird,
- dieser Anspruch laut empirischer Erfahrungen aufgrund mangelnder Partizipation an der Leitbildentwicklung und der Abstraktion erarbeiteter Ergebnisse zumindest für den Kontext der Universität kritisch zu hinterfragen ist und
- durch den notwendigen Einbezug eines Leitbildes in die Systemakkreditierung einer Universität die Managementfrage akut wird, mit welchem Aufwand die Erstellung oder Aktualisierung eines Leitbildes vor dem Hintergrund der sich widersprechenden theoretischen und empirischen Aussagen angegangen werden sollte.

Die Ausarbeitung entfaltet dann folgendes Hauptargument: es sollte keine schlanke Dokumentation und Verabschiedung eines Leitbildtextes durchgeführt werden, nur um die Anforderungen der Systemakkreditierung oder ähnlicher externer Verpflichtungen zu erfüllen. Vielmehr sollte das Management nach innen fokussieren, indem es im *Prozess* der Leitbildentwicklung eine intensive Auseinandersetzung aller Organisationsmitglieder mit wechselwirkenden Veränderungen von Umwelt und Universität herausfordert. Der zusätzliche Aufwand ist durch die nachhaltige Förderung der Organisationsentwicklung gerechtfertigt.

Die Ergebnisse der Untersuchung bündig zusammenfassend, wird in der vorliegenden Arbeit dem Universitätsmanagement mit Bezug auf Forschungsfrage 3 anempfohlen, folgende drei Bedingungen bei der Leitbildentwicklung integrativ zu berücksichtigen, um die rationale Selbstreflexion der Organisation Universität zu befördern:

### **1. Multiperspektivität**

Leitbilder sollten für abgegrenzte Einheiten und nicht für die Gesamtorganisation entwickelt werden. Dadurch wird es einerseits möglich, weniger abstrakte Formulierungen zu nutzen, die konkrete Anschlussstellen für die Mitglieder eröffnen. Eine kognitive Überlastung sowie Demotivation durch den Bezug auf eine zu große sowie für die Professionskultur irrelevante Gesamteinheit wird vermieden. Andererseits ist das Management herausgefordert, die Grenzen der universitären Einheiten zu bestimmen und die aus der Mikroprofilierung entstehende Identitätsvielfalt zu organisieren.

### **2. Partizipation**

Leitbilder sollten unter Einbezug aller Mitglieder entwickelt werden. Einerseits können dadurch vielfältige Eindrücke über die Veränderungen der Umwelt und der Organisation gesammelt und in einer umfassenderen rationalen Selbstreflexion verarbeitet werden. Andererseits entsteht dadurch ein vergleichsweise hoher Aufwand und das Management ist herausgefordert, auch die Mitglieder zur Partizipation zu motivieren, die sich einer Einbindung widersetzen oder entziehen.

### **3. Inkrementalismus**

Leitbilder sollten in einem schrittweise-adaptiven Modus entwickelt werden. Dieses ermöglicht einerseits, die Entwicklung als ergebnisoffenen und damit motivierenden Prozess zu konzipieren sowie durch jeden Schritt kreierte bzw. neue Bedingungen adäquat zu berücksichtigen. Andererseits ist das Management herausgefordert, die Partizipation in jedem Schritt erneut zu motivieren und Diskussionen stetig auf die rationale Selbstreflexion relevanter Probleme zu fokussieren.

Insgesamt konzipiert die Arbeit also die mit operativen Details untersetzte Hypothese, dass eine an den konkreten Kontext universitärer Einheiten angepasste Leitbildentwicklung (multiperspektivisch), welche auf der Beteiligung aller Universitätsmitglieder basiert (partizipativ) und die je aktuellen Systemzustände für den nächsten Entwicklungsschritt konstitutiv berücksichtigt (inkrementalistisch), zur rationalen Selbstreflexion der Universität beiträgt.

## 5.1 DESIDERATA

Einige Aspekte konnten in der vorliegenden Arbeit nur benannt und nicht weiter ausgeführt werden. Zudem haben sich im Verlauf der Untersuchung sinnvolle Anschlussstellen für weitere Forschungsmöglichkeiten ergeben. Bevor diese Desiderata kurz aufgezeigt werden, sei jedoch folgender grundsätzlicher Hinweis angebracht: dem Autor ist zumindest ein blinder Fleck dieser Arbeit bewusst – durch die Wahl der neueren Systemtheorie als Hintergrundfolie für die Untersuchung konnte nicht berücksichtigt werden, welche Erkenntnisse mit einer anderen Grundlagenperspektive erarbeitet werden können. Hier wurden also externe Vergleiche vernachlässigt und auf Basis einer Konsistenzannahme bezüglich der Theorie sozialer Systeme argumentiert. Das grundlegende Desiderat liegt dementsprechend darin, dass ein Beobachter zweiter Ordnung nun die Chance hat, diesen blinden Fleck gleichsam auszu-leuchten, indem er die Untersuchung mit einer anderen Grundlagenperspektive wiederholt. Aufgrund der hier angenommenen Inkommensurabilität der verschiedenen Perspektiven wäre dann einerseits zunächst die Schwierigkeit der Bestimmung von Vergleichskriterien zu überwinden. Andererseits könnte auch nur darauf abgezielt werden, eine Multiperspektivität auf den Problemkontext und das hier fokussierte Leitbildinstrument zu erzeugen, um im Sinne einer multiplen Triangulation verschiedene Rahmungen anzubieten, aus denen bei der praktischen Umsetzung passende Bruchstücke pragmatisch genutzt werden können.

Als erstes detailbezogenes Desiderat ist festzuhalten, dass in der vorliegenden Arbeit nicht untersucht wurde, wie die in der rationalen Selbstreflexion potentiell identifizierten Änderungsnotwendigkeiten in konkrete Anpassungen der universitären Operationen umgesetzt werden können. Diese anspruchsvollste Stufe der Selbstreflexion wurde oben (siehe S.98) unter dem Begriff der Systemrationalität eingeführt und bietet insofern einen ersten Anhaltspunkt für weitere Untersuchungen. Daran schließt sich die Frage nach der ständigen Leitbildüberprüfung an, sobald der Prozess der Leitbildentwicklung beendet wurde. Das Spannungsfeld besteht hier aus zwei wesentlichen Faktoren. Auf der einen Seite gilt es zu berücksichtigen, dass das Leitbild einer gewissen Konstanz bedarf. Es muss von den Anspruchsgruppen über einen längeren Zeitraum als dasselbe wahrgenommen werden, damit das Vertrauen in seine Relevanz steigt. Auf der anderen Seite bedarf es der Anpassung an veränderte Bedingungen, damit das Vertrauen in seine Gültigkeit erhalten bleibt. Es ist hier also zu klären, wie das Management im Modus der Kontextsteuerung intervenieren kann, um diese beiden Anforderungen und die notwendigen monetären sowie zeitlichen Aufwendungen zur Überarbeitung eines Leitbildes zu berücksichtigen.

Ein zweites detailbezogenes Desiderat bezieht sich auf die in Abschnitt 4.2.3 (Metaphern und Eigenzeit) eingeführte theoretische Figur der Eigenzeit. Insbesondere hinsichtlich der Operationalisierung dieses Konzepts besteht ein erheblicher Forschungsbedarf. Bei einer Untersuchung zur Bestimmung der Eigenzeit und den Umgang damit müsste im Universitätskontext v. a. darauf geachtet werden, dass die professionellen Mitglieder in einem kulturellen Kontext sozialisiert werden, der enormen Gleichmut erfordert. Wissenschaftler müssen bei inhaltlicher Kritik gelassen bleiben und Erfolge sowie Misserfolge gleichsam ertragen, da dieses dem grundlegenden Modus der gemeinschaftlichen Erkenntnisproduktion entspricht. Es steht zu vermuten, dass dieser Gleichmut auf das spezifische Zeitverständnis durchschlägt und v. a. zeitliche Druckmittel nur eine sehr begrenzte Steuerungseffektivität entfalten. Zum anderen kann der Gleichmut wiederum positiv eingesetzt werden, wenn die langfristige Wirkzeit einer Leitbildentwicklung bedacht wird:

„Schnelle Erfolge sind kaum zu erwarten. Wie bereits gesagt, der Weg ist das Ziel.

Und der ist in aller Regel beschwerlich.“ (Belzer 1995, S.49).

Das dritte Desiderat, das hier genannt werden soll, ist der Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien für die Leitbildentwicklung. Eine umfangreiche Untersuchung zu diesem Aspekt könnte z. B. die folgenden Fragen diskutieren:

- Wie kann die technologiebasierte Vernetzung der Reflexion der Organisation dienen?
- Wie wirkt sich der Einsatz elektronischer Datenverarbeitung auf die Geschwindigkeit der Leitbildentwicklung aus?
- Wie kann das für eine stetige Weiterentwicklung notwendige Vergessen von Details organisiert werden, wenn Datenbanken alle Änderungsstände speichern?

Bei einer Übertragung entsprechender Erkenntnisse aus der Disziplin der Wirtschaftsinformatik auf den Universitätskontext könnte auf MERTENS Diktum der sinnhaften Vollautomation rekurriert werden, wobei das Adjektiv zentral ist, wie SCHOOP (2004, S.721) ausführt:

„Es gilt, neben Automationsaspekten auch Verhaltensaspekte [...] zu berücksichtigen. Gerade [auf der normativen Ebene] sind Visionen, Intuition sowie nicht antizipierte Entscheidungen anderer Akteure vorrangiges Betrachtungsobjekt. Diese Eigenschaften lassen sich nicht in Vorgangsketten modellieren. Die Rückbesinnung auf den ‚menschlichen Faktor‘ findet sich auch in aktuellen internationalen Untersuchungen [...]. Betont wird der interpretative Charakter von Daten und Information, also das stufenweise Entstehen von Semantik und Pragmatik aus Daten erst im Rahmen menschlicher Interpretation und sozialer Interaktion.“ (Anm. d. Verf.).

Das letzte Desiderat bezieht sich auf den Inhalt der jeweils zu entwickelnden Leitbilder. Bei der Untersuchung bzw. Erarbeitung konkreter Ausprägungen sind grundsätzlich die Historie der universitären Einheit, ihre disziplinäre Einordnung und das Entwicklungspotential in der Interessensgemeinschaft zu berücksichtigen. Als ersten Ansatzpunkt bieten PASTERNAK & KRECKEL (2006, S.206) zwei Ausprägungen des Selbstverständnisses einer Universität an, die unter den Begriffen „Dienstleistungsunternehmen“ (Fokus: Form) versus „Agentur einer demokratischen Wissensgesellschaft“ (Fokus: Inhalt) folgendermaßen ausgeführt werden:

„Das Leitbild der Hochschule als Dienstleistungsunternehmen verzichtet auf präzise Benennung, worin das inhaltliche Ziel der Dienstleistungsorientierung bestehen soll. Es beschränkt sich auf unspezifische Angaben wie Leistung, Exzellenz und Qualität. Aus Sicht der Vertreter/innen dieses Leitbildes ist das kein Nachteil, sondern ein Vorzug: Das Einrichten der Hochschule als Dienstleistungsunternehmen setze vor allem einen ordnungspolitischen Rahmen, der so weit wie möglich optimiert sei bzw. weitere Optimierungen zulasse – und damit Voraussetzungen schaffe für im Prinzip unbegrenzte Möglichkeiten. Das Leitbild der Hochschule als Agentur einer demokratischen Wissensgesellschaft rückt dagegen inhaltliche Fragen in den Mittelpunkt: Wie kann verantwortlich die zunehmende Durchformung gesellschaftlicher Verhältnisse durch wissensbasierte Prozesse gestaltet werden? Und welchen Beitrag vermag dazu eine reflexiv gewendete Aufklärung zu leisten, also eine solche, die sich von der fraglosen Machbarkeit der traditionell-rationalistischen Aufklärung zur fragwürdigen Machbarkeit der Nachmoderne bewegt?“

Beide Ausprägungen dürften instruktive Anhaltspunkte für einen ersten Entwurf der Leitbildbausteine „Organisationspolitische Grundsätze“ sowie „Verhaltensgrundsätze“ bieten. Es ist durchaus auch vorstellbar, dass zwei Musterleitbilder nach je einer Ausprägung ausgearbeitet werden, um ein dichotomes Spannungsfeld zur Anregung der Diskussionen zu eröffnen.

Schließlich bleibt die Frage, ob die „Legitimationskrise“ nicht nur rhetorische Einflussnahme auf die Ressourcenverteilung im tertiären Bildungsbereich ist, während die Universität eigentlich „im Kern gesund“ ist. Folgende Warnung sollte deshalb alle Untersuchungen begleiten:

„Die im Diskurs formulierten Analysen sind jedoch niemals reine Beschreibung dessen, was ist, sondern stets Einflussnahme auf das, was sein soll. [...] Sie sind triumphalistisch, resignativ, bitter oder wehmütig formuliert, niemals neutral. Denn die, die hier reflektieren, reflektieren immer auch über die Geschichte und Zukunft ihres eigenen Standes.“ (Assmann 1993, S.105).



## 5.2 MEHRWERT

Das letzte Kapitel widmet sich der Frage, für *wen* diese Untersuchung *etwas* Interessantes, Überraschendes oder Weiterverwendbares anbietet. Grundsätzlich ist dafür zunächst mit KLÜVER (1983, S.12) zu reflektieren, dass diese Untersuchung über die Organisation Universität als wissenschaftliche Qualifikationsarbeit an einer Universität entsteht. Es wäre mithin davon zu sprechen, dass die Universität hiermit eine Selbstreflexion betreibt.

Diese Selbstreflexion findet auf theoretischer Ebene statt und zielt primär auf einen – in LUHMANNSCHEM Diktion – Anschluss in weiteren wissenschaftlichen Kommunikationen. Als allgemeiner Mehrwert wird den entsprechenden Adressaten angeboten, im Problemkontext

„Aspekte zu beleuchten, die man anderenfalls nicht zu sehen bekäme; oder Tatsachen in einen größeren Vergleichshorizont einzubringen, der über das Alltagswissen und seine praktischen Implikationen hinausgeht.“ (Luhmann 1994a, S.199).

Dementsprechend wird die hier vorgenommene Hypothesenaufstellung nicht wie von POPPER (1934, S.7) als vor- oder außerwissenschaftlich verstanden und *nur* mit einer schöpferischen Intuition, die keinerlei erkenntnislogisches Interesse beanspruchen kann, durchgeführt. Vielmehr gelten das Vorgehen von funktionaler Analyse und theoriebasierter Exploration als orientierendes Gerüst für einen systematischen und gut begründeten Erkenntnisprozess mit Raum für Überraschendes und auch Misserfolg. Für den Fall, dass ein Rezipient den Misserfolg konstatieren sollte, hat die Arbeit zumindest einen „gut gescheiterten“ Versuch geleistet, von dem nachfolgende Untersuchungen aufgrund des methodischen Anspruchs profitieren können. Auch für den Erfolgsfall ist der Mehrwert der Arbeit zur Konsistenzwahrung mit der Theorie sozialer Systeme jedoch einzuschränken:

“Theoretically guided research [...] can be nothing other than a self-referential social system, what’s more, one among many, a subsystem of a subsystem of society, thus, one of very limited social scope.” (Gren & Zierhofer 2003, S.618).

Diesen Grundsatz berücksichtigend, wird der konkrete Mehrwert durch eine integrative Problematisierung des Leitbildinstruments auf theoretischer Ebene konstituiert, welche durch die Übertragung des Problemkontextes in die neuere Systemtheorie gebildet wird. Die Neubeschreibung erweitert dieses Sprachspiel, tauscht alte gegen neue Problemfassungen aus, fordert dadurch neuartige Lösungsansätze heraus und kann grundsätzliche Veränderungen für die weitere theoretische Thematisierung des fokussierten Instruments anstoßen.

Ein weiterer Adressat der Untersuchung sind empirische Forschungsprojekte im entsprechenden Kontext, die durch den Bezug auf die theoretisch erarbeiteten Ergebnisse forschungsleitende, in ein bereichsspezifisches Wissen integrierte Hypothesen ableiten und deren Geltungsbereich besser abschätzen können (Haller 2003, S.38-39).

Die Adressaten der Praxis sind differenziert zu betrachten. Bevor auf den potentiellen Mehrwert für die beiden in der Einleitung (siehe oben S.21) benannten Zielgruppen im Detail eingegangen wird, soll zunächst eine allgemeine Betrachtung des grundsätzlichen praktischen Mehrwerts einer wissenschaftlichen Arbeit eingeschoben werden.

Die grundlegend mit dieser Arbeit verbundene Hoffnung besteht darin, ein Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis zu erzeugen. Das heißt mithin, dass die Ergebnisse eine Diskrepanz zwischen den Selbstbeschreibungen der Praxis und den theoretischen Beschreibungen ebendieser Praxis zu identifizieren erlauben. Diese Hoffnung rekurriert v. a. auf die blinden Flecken, die im Handlungsvollzug der Praxis nicht gesehen werden. In diesem Sinne soll, ohne unbedingt direkt anwendbares Handlungswissen zu erzeugen, eine Option für einen systematischen und kontrollierten Perspektivenwechsel aus der Sicht des ökonomisch orientierten Sozialwissenschaftlers angeboten werden (vgl. Thömmes 1996, S.26).

Bevor ein praktischer Mehrwert darüber hinaus generiert werden kann, müssen die dargestellten Konstruktionen zuerst auf den praktischen Problemkontext, also vor allem auf eine konkrete Universität, transformiert werden. Diese Übersetzung erbringt die Untersuchung nicht, denn sie will als theoretische Arbeit das Entscheidungshandeln in der Praxis höchstens mit weiteren Einschätzungen zu Problemlösungsalternativen befruchten und kann damit nur Unsicherheit, aber keine Komplexitätsreduktion bieten. Diese Einschätzung rekurriert auf LUHMANN'S Diktum: „Die Wissenschaft, wenn sie auf andere Bereiche auftrifft, [...] erhöht immer Unsicherheit.“ (ders. & Huber 1991, S.131). Für den Organisationskontext bedeutet es, dass die Praxis zwar aus der Vielfalt an Möglichkeiten durch theorieorientierte Strenge und Genauigkeit bei der Wahl konkreter Entscheidungen die Qualität ihrer Operationen steigern kann, allerdings ist die Anleitung der Wissenschaft auf ein „[Entscheidet] es doch selber“ (dies., S.131, Anm. d. Verf.) reduziert. Ähnlich ist die asymmetrische Wechselbeziehung zwischen Entscheidungsprämissen und Entscheidungen charakterisiert (siehe oben S.67).

In diesem Sinne ist auch HERDER-DORNEICHS (1995, S.240) Kritik, dass von der soziologischen Systemtheorie eine Handlungsanweisungslehre nicht zu erwarten sei, entgegen zu halten, dass die systemtheoretischen Theoriefiguren nicht wie in Managementphilosophien guten Gewissens zu How-To-Regeln generalisiert werden können, denn die evolutions-

theoretischen Überlegungen in der neueren Systemtheorie konstituieren Generalisierungssperren für diese Theorie selbst (Luhmann 2006, S.356): dadurch, dass das situativ-konkrete Zusammenwirken von Variation, Selektion und Restabilisierung in komplexen sozialen Systemen weder prognostiziert noch beschrieben werden kann, ist es auch nicht möglich, die Wirkung von aus der Systemtheorie abgeleiteten Interventionen abzuschätzen. Spezifische Handlungsanweisungen für konkrete Problemsituationen sind also aus dem vorliegenden Untersuchungsdesign mit gutem Gewissen nicht ableitbar. Die nachfolgenden Betrachtungen des Mehrwerts für die Praxis sollen daher als Ansatzpunkte zur Transformation der theoretischen Ergebnisse in konkrete Problemkontexte gelesen werden. Ein gleichsam geschulter Übersetzer soll diese Ansätze aufnehmen und operationalisieren können.

Als primäre Zielgruppe im Adressatenkreis der Praxis werden Mitglieder der Universitäts- oder Fakultätsleitung gesehen, deren Stellen fast ausnahmslos der Rolle des Universitätsmanagements gewidmet sind. Durch die in der Arbeit vorgeschlagene Einteilung in universitäre Einheiten sind zu der primären Zielgruppe zudem auch die mit der Managementrolle jeweils betrauten Mitglieder der universitären Einheiten (z. B. Institutsleiter, Lehrstuhlinhaber, Mittelbau-Assistent) zu zählen. Als prinzipieller Mehrwert dieser Untersuchung wird dieser Zielgruppe eine Grundhaltung anempfohlen, welche die von WILLKE (1991, S.151) eingängig dargestellten Charakteristika sozialer Systeme verinnerlicht:

In komplexen Systemen ist „der Zusammenhang von Teilen und Ganzen [...] nicht einfach, linear, kausal [...], sondern diskontinuierlich, non linear, konterintuitiv und irreversibel. Hinzu kommt bei sozialen Systemen, daß es negative und positive Rückkopplungen gibt; es gibt Verkopplungen im Sinne der selbst-erfüllenden und selbst-zerstörenden Voraussagen; es gibt enge und lose Verknüpfungen, Reaktivitäten und Kontextbrüche durch unterschiedliche Systemebenen; es gibt Schwellenwerte für Indifferenzen und ‚Anstoßkausalitäten‘ [...] für Verstärkungsprozesse [...]; es gibt konterintuitive Kombinationswirkungen und andererseits Entwicklungsbeschränkungen durch interne Bedingungen der Koordination und Anschließbarkeit; und vor allem gibt es [...] so gut wie gar nicht: klare und isolierbare Ursache-Wirkungs-Beziehungen.“

Diese Grundhaltung wirkt sich am stärksten auf die planenden Anteile an der Leitbildentwicklung aus (Baustein Strategische Mission): mit einer systemtheoretischen Perspektive wird bewusst, dass die Entscheidungsabläufe einer Organisation v. a. langfristig nicht exakt auszurechnen sind. Diese auf die evolutionstheoretischen Überlegungen zurückgehende

Problematik sollte das Management jedoch nicht davon abhalten, Planungen durchzuführen. Die dabei erstellten Symbole (Vision, Ziele, Strategien) können die Entscheidungsprozesse durchaus irritieren und die Entwicklungsrichtung des Systems beeinflussen: da die Symbole selektiv vereinfachende Selbstbeschreibungen sind, engen sie den Spielraum für kontingente Entscheidungsmöglichkeiten ein. Zu welchem Zustand genau die autopoietische Reproduktion dadurch gelenkt wird, ist allerdings weiterhin fraglich (Luhmann 2006, S.620). Das Management könnte darauf mit einem inkrementalistischen Vorgehen reagieren und sollte dabei – so ein weiterer hier aufgedeckter Hinweis – insbesondere auf kleine Devianzen achten. Denn diese können stets aufgrund der komplexen Rückkopplungsprozesse in einem System zu dramatischen Veränderungen anwachsen und kurzfristige und/oder grundsätzliche Änderungen am Leitbild erfordern. Diese Herausforderung bedeutet selbstverständlich nicht,

„dass man Planung besser lassen und auf Evolution warten sollte. Eine Systemleitung wäre schlecht beraten, wollte sie sich als Beobachter der Evolution ihres Systems – zur Ruhe setzen. Die geplante Selektion von Strukturen (Entscheidungsprämissen) und die Beobachtung des Systems mit Blick für auftauchende Restrukturierungsmöglichkeiten bleibt wichtig. Nur sollte man Planungen nicht primär danach beurteilen, ob sie ihre Ziele erreichen, mag der Anlass in Reformideen oder in Krisen liegen. Vielmehr ist Planung eine Komponente der Evolution des Systems. Ein planendes System muss sich selbst in Evolution beobachten können, und dazu sind vor allem systemtheoretische Analysen hilfreich.“ (Luhmann 2006, S.356).

Daran schließen sich drei weitere als Mehrwert angebotene Hinweise an, die in Anlehnung an ORTMANN (2004, S.91ff.) unter den Begriff „Fiktionen des Organisierens“ gefasst werden:

### **1. Kontrolle als Fiktion**

Auch die Leitbildkontrolle ist nur um den Preis der Trivialisierung des sozialen Systems möglich, da dieses auch für einen mit noch so genauen Kontroll- bzw. Messinstrumenten ausgestatteten Beobachter intransparent bleibt. Eine zu enge normative Regulierung eines selbstreferentiellen, operativ geschlossenen Systems durch Mythos, Tradition oder z. B. Zwang verengt die Kontrolle zur Repression (Willke 2006, S.438).

### **2. Führungskraft als Fiktion**

Die auf der traditionellen Entscheidungstheorie basierende BWL weist Führungskräften die letztendliche Entscheidungskompetenz zu. Mit hiesiger Perspektive ist diese

Zuweisung jedoch als Fiktion zu interpretieren, da die Organisationskultur die offiziellen Kommunikationswege suprakonditioniert: sie beeinflusst, ob konkrete Probleme überhaupt in die Entscheidungsprozesse gegeben werden, und kann dem Manager eine ggf. vorhandene Kontrollillusion verdeutlichen. Diese Fiktion hat dennoch produktives Potential: wenn z. B. die in einem Leitbild festgehaltenen Entscheidungsprämissen unklar sind, können sich die Prozesse durch Bezug auf die interpretierenden Kommunikationen des Managements legitimieren (Luhmann 2006, S.85 und S.247).

### 3. Konsens als Fiktion

Die partizipative Leitbildentwicklung zielt auf einen gemeinsam getragenen Beschluss über die Leitbildformulierungen ab. Dem Management kann durch die hiesige Perspektive deutlich werden, dass diese konsensuale Festlegung keine Übereinstimmung von Bewusstseinszuständen der Beteiligten demonstriert. Vielmehr sind die Mitglieder bestrebt, einen interpretativen Rahmen zu öffnen, der vielfältige Kommunikationen in der Zukunft ermöglicht. LUHMANN (2002, S.81) spricht diesbezüglich von „gespieltem Konsens“. Metaphern wohnt deshalb eine zentrale Rolle für die Formulierung inne.

Der zentrale Mehrwert der Untersuchungsergebnisse kann durch die Förderung des organisationalen Lernens gehoben werden. Dieses fordert SENGE (2000, S.19), wenn er konstatiert:

„Universitäten [...] sind die vorherrschenden ‚wissenden Institutionen‘ in einer Welt geworden, in der mehr und mehr ‚lernende Institutionen‘ gefordert sind.“

Die mit der Untersuchung erarbeiteten Ergebnisse werden dabei auf der höchsten von PROBST & BÜCHEL (1994, S.38) konzipierten Ebene des organisationalen Lernens wirksam:

„Lernen zu lernen ist höchste Ebene, weil hier nicht nur etwas gelernt wird, sondern die Prozesse des Lernens selbst [...] zum Gegenstand werden. [...] Durch die Erkennung der Muster, die in ähnlichen Situationen das Lernen ermöglicht haben, kann eine umfassende Restrukturierung der Verhaltensregeln und -normen herbeigeführt werden. [...] Damit ist die Einsicht in den Lernprozess selbst, in die kontextuelle Problemlösung sowie in den Ablauf von Lernprozessen gemeint. Erst durch die Erreichung dieser Ebene ist es möglich, sich selbst zu thematisieren und sich selbst als Umwelt anderer sozialer Systeme zu verstehen.“

Diesen Lernvorgang nennen die Autoren Prozesslernen, wobei auch andere Bezeichnungen wie Deutero-Lernen oder Triple-Loop-Learning gebräuchlich sind. Im Kern geht es dabei um

die Erweiterung der Lernfähigkeit durch eine Reflexion der Verflechtungsmuster innerhalb und zwischen Organisation bzw. Umwelt. Darauf aufbauend können dann die Konsequenzen eigener Operationen eingeschätzt werden, um notwendige Entwicklungsprozesse einzuleiten,

„die eine Veränderung des Charakters der Organisation in der Tiefenstruktur erlauben. Durch die Betonung von Bewusstwerdungsprozessen, Reflexionen sowie Mustererkennung wird deutlich, dass es nicht um Verfahren, Prinzipien oder auch Ziele an sich geht, sondern um die Einsicht in den Sinn der Organisation.“ (dies., S.38).

Die dafür notwendige Fähigkeit zur „Selbsttransformation“ (Etzioni 1969, S.155-156) wird durch die hier konzipierte Leitbildentwicklung insbesondere dadurch unterstützt, dass:

- eine in der jeweiligen universitären Einheit anschlussfähige Symbolisierung des zukünftigen Systemzustands konstruiert wird,
- eine Erweiterung der Kontext- und Situationsanalyse stattfindet und
- ein an den je aktuellen Systemzustand angepasstes Vorgehen genutzt wird.

Eine damit verbundene Hoffnung ist, dass eine aus dem bisherigen Zwang zum Isomorphismus befreite Universität nicht sehenden Auges in die Falle des Isomorphismus durch Nachahmung gerät, sondern ein wahrhaft distinktes Profil für die jeweiligen Einheiten etablieren kann (vgl. Meier & Schimank 2002, S.86-87). Dadurch könnte der politisch motivierte Kontext der Differenzierungsbestrebungen im tertiären Bildungssektor proaktiv aufgenommen und für die Sicherstellung der organisationalen Problemlöse- und Entwicklungsfähigkeit genutzt werden. Die dynamische Sichtweise der neueren Systemtheorie auf das Universitätsmanagement kann dementsprechend dazu beitragen, permanente und teilweise unvorhersehbare Herausforderungen zu parieren (vgl. Litz 2007, S.33).

Eine ähnlich proaktive Haltung wird der sekundären Zielgruppe im Adressatenkreis der Praxis anempfohlen: die Leitbildentwicklung ist für die Universitätsmitglieder eine Chance,

- eigene Vorstellungen über die wissenschaftliche als auch organisatorische Weiterentwicklung der jeweiligen universitären Einheit einzubringen,
- die Legitimationsbedingungen für die Möglichkeit des von vielerlei Zwängen befreiten Forschens und Lehrens zu reflektieren und nicht zuletzt auch
- das Zielsystem zu beeinflussen, anhand dessen die Bewertungskriterien für die persönliche Leistung abgeleitet werden.

Zudem ermöglichen die Untersuchungsergebnisse folgende Reflexion in Bezug auf die Kommunikationen des Managements (primäre Zielgruppe): Steuerung im Sinne einer kontrollierten Beeinflussung trivialisiert die sozialen und psychischen Systeme in den universitären Einheiten. Maximal die Absicht der Koordination als autonom aufgefasster Akteure legiti-

miert Interventionen in Form einer Kontextsteuerung. Diese sind im Modus der wechselseitigen Abstimmung als Dialog über die Verträglichkeit verschiedener Interpretationsmöglichkeiten durchzuführen und nicht durch die Vorenthaltung von Autonomie und Selbstbestimmung.

Gegenüber jedem Steuerungsversuch, der die Komplexität der Systeme negiert, wird deshalb mit WILLKE (2001, S.358-359) die „Tugend der Renitenz“ empfohlen:

„Widerspruch und Widerstand geben Zeit und Anlass für die Prüfung der Frage, ob der Steuerungsanspruch legitim in dem Sinne ist, dass er die Autonomie und die Selbstbestimmung des zu steuernden Systems respektiert. Zugleich prüft Renitenz die Ernsthaftigkeit des Steuerungsvorhabens. Sicherlich folgt daraus das Risiko, dass manche legitime und vernünftige Steuerungsabsicht mißlingt oder zumindest sich ihre Realisierung verzögert. [...] Gegenüber der Gewalt, den Kosten und dem Leid allgegenwärtiger normalisierter Trivialisierung wiegt dieses Risiko gering.“

Kritisch selbstreflektierend, kann die Empfehlung zur „Tugend der Renitenz“ auch als autologischer Mehrwert dieser Untersuchung für die rationale Selbstreflexion der Universität gelesen werden. Gegen die von Einheitsvorstellungen geprägten Betrachtungsweisen der instrumentellen Organisationstheorie opponierend, hofft die Untersuchung, den tradierten und gepflegten Thematisierungsweisen in die Quere zu kommen (Bardmann 1994, S.37-38):

„Es kann darum gehen, gegen einseitige Sichtweisen zu schießen, es kann Sinn machen, den Sinn für die Relativität und Beobachtungsabhängigkeit aller Beschreibungsversuche im und vom Gegenstandsbereich zu schärfen, Absolutheitsansprüche, gleich welcher Art, konsequent zu boykottieren. [...] Es kann darum gehen, eine wissenschaftliche Haltung durchzuspielen, die sich nicht mehr einredet, die ‚realen‘ Probleme benennen und durch wissenschaftliche Empfehlungen ‚in Ordnung bringen‘ zu können, sondern die zugibt, daß gerade ihre Beiträge die Unordnung im Gegenstandsbereich durchaus auch steigen lassen.“

Letztlich ist jedoch auch diese forschungsleitende Motivation kontingent und nicht mit einem totalen Engagement zu verwechseln, das „eine Revision der eigenen Position von vornherein ausschließt“ (Schanz 1988, S.VIII). Das relativiert den Mehrwert der Ergebnisse zu dem einer weiteren hypothetischen Variante – der Kritik zugänglich und fallibel. Der Autor schließt daher an die Maxime RORTYS (1991, S.87) an: „Die Einsicht der relativen Geltung der eigenen Überzeugung haben, aber dennoch unerschrocken für sie einstehen.“

---

# LITERATUR

- ACKERMANN, M.** (2005). Systemisches Lernen – individuelle und organisationale Lernprozesse in Kommunikationsarchitekturen. 1. Aufl., Frankfurt am Main: Lang.
- AKKREDITIERUNGSRAT** (2008). Allgemeine Regeln für die Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung. [http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse\\_AR/08.02.29\\_Regeln\\_Systemakkreditierung.pdf](http://www.akkreditierungsrat.de/fileadmin/Seiteninhalte/Beschluesse_AR/08.02.29_Regeln_Systemakkreditierung.pdf) [26.03.2008].
- ALBERT, H.** (1987). Kritik der reinen Erkenntnislehre – das Erkenntnisproblem in realistischer Perspektive. Tübingen: Mohr.
- ANSOFF, H. I.** (1965). Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill.
- ARNOLDI, J.** (2001). Niklas Luhmann – an introduction. *Theory, Culture & Society* 18 (1), pp.1-13.
- ASHFORTH, B. E. & JOHNSON, S. A.** (2001). Which Hat to Wear? – The Relative Saliency of Multiple Identities in Organizational Contexts. In: Hogg M. A. & Terry D. J. (Eds.). *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. Philadelphia: Psychology Press, pp.31-48.
- ASSMANN, A.** (1993). Arbeit am nationalen Gedächtnis – eine kurze Geschichte der deutschen Bildungsidee. Frankfurt am Main: Campus.
- BAECKER, D. & HUTTER, M.** (1999). *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 5 (1).
- BAECKER, D. & KLUGE, A.** (2003). Vom Nutzen ungelöster Probleme. Berlin: Merve.
- BAECKER, D.** (1988). Information und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BAECKER, D.** (1993). Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BAECKER, D.** (1999). Organisation als System – Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BAECKER, D.** (2000). Die Universität als Algorithmus. In: Laske, S. (Hrsg.). *Universität im 21. Jahrhundert – zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft*. München: Hampp, S.47-76.
- BAECKER, D.** (2001). Why systems? *Theory, Culture & Society* 18 (1), pp.59-74.
- BAECKER, D.** (2003a). Organisation und Management – Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BAECKER, D.** (2003b). Rechnen lernen. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 9 (1), S.131-159.
- BAECKER, D.** (2005). Einleitung. In: ders. (Hrsg.). *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.9-19.
- BAECKER, D.** (2007). Die große Moderation des Klimawandels. *taz – die Tageszeitung* 27.02.2007, S.21.
- BAEDEKER, H.** (2002). Leitbild und Netzwerk – technikoziologische Überlegungen zur Entwicklung des Stromverbundsystems. Dissertation, Universität Erlangen-Nürnberg. [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971750602&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=971750602.pdf](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=971750602&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=971750602.pdf) [14.03.2008].
- BÄHR, K.** (1996). „Lasst uns endlich wieder arbeiten ...“ – Das Leid mit der Leitbildarbeit. Vortrag auf dem Kongress der Schweizerischen Gesellschaft für Bildungsforschung (SGBF) und der Schweizerischen Gesellschaft für Lehrerinnen und Lehrerbildung (SGL), 2.-5. Oktober, 1996, St. Gallen, Schweiz. [http://www.lehrplan.ch/docs\\_nfp33/4leitbild.pdf](http://www.lehrplan.ch/docs_nfp33/4leitbild.pdf) [31.03.2008].
- BAILEY, K. D.** (1997). The autopoiesis of social systems – assessing Luhmann’s theory of self-reference. *Systems Research and Behavioral Science* 14, pp.83-100.
- BAMBERG, G. & COENENBERG, A. G.** (2004). Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 12. Aufl., München: Vahlen.
- BARBEN, D.** (1996). Theoretische Technik und Politik bei Niklas Luhmann – Grenzen einer universalen Theorie der modernen Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- BARDMANN, T. M.** (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- BARNARD, C. I.** (1938). The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press.



- 
- BAUM, H.-G., COENENBERG, A. G. & GÜNTHER, T.** (2004). Strategisches Controlling. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BAUSCH, K. C.** (1997). The Habermas/Luhmann debate and subsequent Habermasian perspectives on systems theory. *Systems Research and Behavioral Science* 14, pp.315-330.
- BAUSCH, K. C.** (2002). In response to Robert Kay – Luhmann's ontology, ontogeny, and epistemology. *Systems Research and Behavioral Science* 19, pp.599-602.
- BEA, F. X. & GÖBEL, E.** (2006). Organisation – Theorie und Gestaltung. 3. Aufl., Stuttgart: Lucius & Lucius.
- BECHER, T.** (1987). Disciplinary Discourse. *Studies in Higher Education* 12 (3), pp.261-274.
- BECHER, T.** (1989). Academic tribes and territories – Intellectual enquiry and the cultures of the disciplines. Milton Keynes: Open University Press.
- BECHMANN, G. & STEHR, N.** (2002). The legacy of Niklas Luhmann. *Society* 39 (2), pp.67-75.
- BECKER, A., KÜPPER, W. & ORTMANN, G.** (1988). Revisionen der Rationalität. In: Küpper, W. & Ortmann, G. (Hrsg.). Mikropolitik – Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.89-113.
- BECKER, F. & REINHARDT-BECKER, E.** (2001). Systemtheorie – eine Einführung für die Geschichts- und Kulturwissenschaften. Frankfurt am Main: Campus.
- BECKHAUS, S., GROH, R. & GRIEM, U.** (2005). Störung als Kompositionsprinzip. [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/zentrale\\_einrichtungen/mdc/veranstaltungen/mmk\\_2005/arbeitsgruppen/moderation\\_ag3.pdf](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/zentrale_einrichtungen/mdc/veranstaltungen/mmk_2005/arbeitsgruppen/moderation_ag3.pdf) [04.04.2008].
- BEDNARZ, J.** (1984a). Complexity and intersubjectivity – towards the theory of Niklas Luhmann. *Human Studies* 7, pp.55-69.
- BEDNARZ, J.** (1984b). Functional method and phenomenology – the view of Niklas Luhmann. *Human Studies* 7, pp.343-362.
- BEKMEIER-FEUERHAHN, S. & EICHENLAUB, A.** (2004). Ein Markenzeichen für die Universität – wie kann die Identität der Universität in einem Bild verdichtet werden? Berlin: Werkstatt für Organisations- und Personalforschung e.V. Online verfügbar unter: <ftp://hermes.sdu.dk/pub/werkstatt/berichte/bericht14.pdf> [14.03.2008].
- BELLIGER, A. & KRIEGER, D. J.** (2006). Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. In: dies. (Hrsg.). ANThology – ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld: transcript, S.13-50.
- BELZER, V.** (1995). Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In: ders. (Hrsg.). Sinn in Organisationen? – Oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München: Hampp, S.13-54.
- BENDEL, K.** (1993). Selbstreferenz, Koordination und gesellschaftliche Steuerung – zur Theorie der Autopoiesis sozialer Systeme bei Niklas Luhmann. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft.
- BERTALANFFY, L. v.** (1962). General systems theory – a critical review. *General Systems Yearbook* 7, pp.1-20. Hier verwendeter Wiederabdruck in: Händle, F. & Jensen, S. (Hrsg.). Systemtheorie und Systemtechnik – 16 Aufsätze. 1974. München: Nymphenburger Verlagshandlung, S.107-126.
- BESIO, C. & PRONZINI, A.** (1999). Die Beobachtung von Theorien und Methoden – Antwort auf A. Nassehi. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 5 (2), S.385-398.
- BINCZEK, N.** (1999). Niklas Luhmanns Kommunikationstheorie – Mit einem Seitenblick auf Jacques Derrida. In: Reckwitz, A. & Sievert, H. (Hrsg.). Interpretation, Konstruktion, Kultur – ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.100-125.
- BIRNBAUM, R.** (2001). Management fads in higher education – where they come from, what they do, why they fail. San Francisco: Jossey-Bass.
- BLASCHKE, S. & SCHOENEBOERN, D.** (2006). The forgotten function of forgetting – revisiting exploration and exploitation in organizational learning. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 12 (1), S.100-120.
-

- 
- BLASCHKE, S. & SCHOENEBORN, D.** (2006). The Forgotten Function of Forgetting – Revisiting Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 12 (1), S.100-120.
- BLEICHER, K.** (1994a). Leitbilder – Orientierungsrahmen für eine integrative Managementphilosophie. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BLEICHER, K.** (1994b). Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt am Main: Campus.
- BLEICHER, K.** (1996). Das Konzept Integriertes Management. 4. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- BLUM, U. & VELTINS, M.** (2002). Wettbewerbsleitbilder für die Cyber-Ökonomie. Dresden Discussion Paper Series in Economics 05/02. <http://rcswww.urz.tu-dresden.de/~wpeconom/seiten/pdf/2002/ddpe200205.pdf> [14.03.2008].
- BMBF** (2000a). Bericht der Expertenkommission Reform des Hochschuldienstrechts. [http://www.bmbf.de/pub/bericht\\_expertenkommission\\_reform\\_hochschuldienstrecht.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bericht_expertenkommission_reform_hochschuldienstrecht.pdf) [09.04.2008].
- BMBF** (2000b). Hochschuldienstrecht für das 21. Jahrhundert – Das Konzept des BMBF. <http://www.bmbf.de/pub/dienstrecht.pdf> [09.04.2008].
- BÖHM, R., FUCHS, E. & PACHER, G.** (1994). System-Entwicklung in der Wirtschafts-Informatik. 3. Aufl., Zürich: vdf.
- BÖLLHOFF, D. & WEWER, G.** (2005). Zieldefinition in der Verwaltung. In: Blanke, B., von Bandemer, S., Nullmeier, F. & Wewer, G. (Hrsg.). Handbuch zur Verwaltungsreform. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.147-153.
- BOLMAN, L. G. & DEAL, T. E.** (1997). Reframing Organizations – Artistry, Choice, and Leadership. 2. Aufl., San Francisco: Jossey-Bass.
- BORTZ, J. & DÖRING, N.** (2006). Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl., Heidelberg: Springer.
- BOTTI, J. & JUNGA, C.** (2004). Fit für den Wandel – Strategieentwicklung und -umsetzung in der Wissenschaft. *Wissenschaftsmanagement* 10 (1), S.20-26.
- BOULDING, K. E.** (1958). Die neuen Leitbilder. Düsseldorf: Econ.
- BRAUN, D.** (2001). Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Universitäten. In: Stölting, E. & Schimank, U. (Hrsg.). Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.243-264.
- BROCKHOFF, K.** (2003). Nur nicht in den blauen Himmel hinein – zum Management der Hochschulforschung. *Wissenschaftsmanagement* 9 (6), S.26-34.
- BRUNSSON, N. & OLSEN, J. P.** (1993). The reforming organization. London: Routledge.
- BÜHL, W. L.** (1987). Grenzen der Autopoiesis. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 39, S.225-254.
- BÜHRING-UHLE, M.** (1995). Reflexive Unternehmensführung – systemtheoretische Grundlagen rationalen Managements. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- BÜLOW-SCHRAMM, M.** (2001a). Zielfindung und Profilbildung. In: Luthje, J. (Hrsg.). Systemische Universitätsentwicklung an der Universität Hamburg – Methoden und Ergebnisse, Erfahrungen und Probleme. Hamburg: Eigenverlag, S.26-30.
- BÜLOW-SCHRAMM, M.** (2001b). Leitbilder. In: Hanft, A. (Hrsg.). Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand, S.264-267.
- BÜLOW-SCHRAMM, M., NICKEL, S., NULLMEIER, F. & ZEHLIN, L.** (2000). Wirkungsorientierte Arbeit mit Leitbildern – Zwei Praxisbeispiele. In: Hanft, A. (Hrsg.). Hochschulen managen – Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand, S.134-152.
- BUND** (2007). Entwurf eines Gesetzes zur Aufhebung des Hochschulrahmengesetzes. Drucksache 16/6122. <http://dip.bundestag.de/btd/16/061/1606122.pdf> [01.04.2008].
- CHIA, R.** (1997). Thirty years on – from organizational structures to the organization of thought. *Organization Studies* 18 (4), pp.685-707.
-

- 
- CHMIELEWICZ, K.** (1979). *Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft*. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- CLAM, J.** (2001). Probleme der Kopplung von Nur-Operationen – Kopplung, Verwerfung, Verdünung. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 7 (2), S.222-240.
- CLAM, J.** (2002). Was heißt, sich an Differenz statt an Identität orientieren? – zur De-ontologisierung in Philosophie und Sozialwissenschaft. Konstanz: UVK-Verlagsgesellschaft.
- CLAM, J.** (2004). *Kontingenz, Paradox, Nur-Vollzug – Grundprobleme einer Theorie der Gesellschaft*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- CLARK, B. R.** (1998). *Creating Entrepreneurial Universities – Organizational Pathways of Transformation*. Surrey: Pergamon.
- COHEN, M. D., MARCH, J. G. & OLSEN, J. P.** (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly* 17 (1), pp.1-25.
- COLLINS, J. C. & PORRAS J. I.** (1992). Werkzeug Vision – wie Unternehmensphilosophie und Leitbilder visionäre Unternehmen prägen. *Harvard Manager* 14 (4), S.108-118.
- COLLINS, J. C. & PORRAS, J. I.** (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review* 74 (5), pp.65-78.
- CONNELLY, J. & GRÜTTNER, M.** (2003). *Zwischen Autonomie und Anpassung – Universitäten in den Diktaturen des 20. Jahrhunderts*. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- CONRATHS, B.** (2005). Anwendung institutioneller Managementsysteme auf die Hochschule. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.). *Qualität messen - Qualität managen – Leistungsparameter in der Hochschulentwicklung*. Köln: Eigenverlag, S.98-103.
- CORSI, G.** (2001). „Geräuschlos und unbemerkt“ – Zur Paradoxie struktureller Kopplung. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 7 (2), S.253-266.
- CYERT, R. M. & MARCH, J. G.** (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- DAFT, R. L.** (2001). *Organization theory and design*. 7. Edition. Cincinnati: South-Western.
- DAXNER, M.** (1996). *Ist die Uni noch zu retten? – zehn Vorschläge und eine Vision*. Reinbek: Rowohlt.
- DEYHLE, A.** (1990). *Controller-Handbuch – enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis – Band III: Hilfskostenstellen bis Leitbild*. 3. Aufl., Gauting: Management Service Verlag.
- DIERKES M., HOFFMANN, U. & MARZ, L.** (1992). *Leitbild und Technik – zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen*. Berlin: Edition Sigma.
- DITTRICH, P., KRON, T. & BANZHAF, W.** (2003). On the Scalability of Social Order – Modeling the Problem of Double and Multi Contingency Following Luhmann. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation* 6 (1). <http://jasss.soc.surrey.ac.uk/6/1/3.html> [10.04.2008].
- DUDEN** (2001). *Duden – das Herkunftswörterbuch*. 3.Aufl., Mannheim: Dudenverlag.
- DUDEN** (2002). *Duden – das Bedeutungswörterbuch*. 3.Aufl., Mannheim: Dudenverlag.
- EBERL, P.** (1996). *Die Idee des organisationalen Lernens – konzeptionelle Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten*. Bern: Haupt.
- ECKARDT, P.** (2005). *Der Bologna-Prozess – Entstehung, Strukturen und Ziele der europäischen Hochschulreformpolitik*. Norderstedt: Books on Demand.
- ERHARDT, M., MEYER-GUCKEL, V. & WINDE, M.** (2008). *Leitlinien für die deregulierte Hochschule – Kodex guter Führung*. [http://www.deregulierte-hochschule.de/cms/upload/Programm\\_Exzellenz\\_korr3.pdf](http://www.deregulierte-hochschule.de/cms/upload/Programm_Exzellenz_korr3.pdf) [25.03.2008].
- ETZIONI, A.** (1969). Elemente einer Makrosoziologie. In: Zapf, W. (Hrsg.). *Theorien des sozialen Wandels*. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S.147-176.
- EXNER, A.** (1990). Unternehmensidentität. In: Königswieser, R. & Lutz, C. (Hrsg.). *Das systemisch evolutionäre Management*. Wien: Orac, S.195-207.
- FAUST, M., JAUCH, P., BRÜNNECKE, K. & DEUTSCHMANN, C.** (1994). *Dezentralisierung von Unternehmen – Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik*. München: Hampp.
-

- 
- FERSTL, O. K. & SINZ, E. J.** (1998): Grundlagen der Wirtschaftsinformatik. Band 1. 3. Aufl., München: Oldenbourg.
- FEYERABEND, P. K.** (1975). Wider den Methodenzwang – Skizze einer anarchistischen Erkenntnistheorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- FEYERABEND, P. K.** (1981). Probleme des Empirismus – Schriften zur Theorie der Erklärung der Quantentheorie und der Wissenschaftsgeschichte. Braunschweig: Vieweg.
- FOERSTER, H. v.** (1979). Cybernetics of cybernetics. In: Krippendorf, K. (Ed.). Communication and control in society. New York: Gordon & Breach, pp.5-8.
- FOERSTER, H. v.** (1993). Prinzipien der Selbstorganisation im sozialen und betriebswirtschaftlichen Bereich. In: ders. (Hrsg.). Wissen und Gewissen – Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.233-268.
- FOERSTER, H. v.** (1997). Der Anfang von Himmel und Erde hat keinen Namen – eine Selbsterschaffung in 7 Tagen. Wien: Döcker.
- FREUND, A. M., HÜTT M.-T. & VEC, M.** (2006). Selbstorganisation – ein Denksystem für Natur und Gesellschaft. Köln: Böhlau.
- FUCHS, P.** (2003). Die Theorie der Systemtheorie – erkenntnistheoretisch. In: Jetzkowitz, J. & Stark, C. (Hrsg.). Soziologischer Funktionalismus – zur Methodologie einer Theorietradition. Opladen: Leske + Budrich, S.205-218.
- FUCHS-HEINRITZ, W.** (1995). Lexikon zur Soziologie. 3. Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag.
- FÜRNKRANZ, W.** (1994). Autopoiesis – Der Deus ex Machina der Systemtheorie. In: Hörmann, G. (Hrsg.). Im System gefangen – zur Kritik systemischer Konzepte in den Sozialwissenschaften. Münster: Bessau, S.140-159.
- GEBHARDT, E.** (1991). Abschied von der Autorität – die Manager der Postmoderne. Wiesbaden: Gabler.
- GEIDECK, S.** (2003). Leitbilder und organisationaler Wandel – diskutiert am Beispiel der Reform der bundesdeutschen Kommunalverwaltungen. In: dies. & Liebert, W.-A. (Hrsg.). Sinnformeln – linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen kollektiven Orientierungsmustern. Berlin: de Gruyter, S.225-256.
- GERECKE, U.** (1998). Soziale Ordnung in der modernen Gesellschaft – Ökonomik - Systemtheorie – Ethik. Tübingen: Mohr Siebeck.
- GLASERSFELD, E. v.** (1987). Einführung in den radikalen Konstruktivismus. In: ders. (Hrsg.). Wissen, Sprache und Wirklichkeit – Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Braunschweig: Vieweg, S.198-212.
- GLASERSFELD, E. v.** (1992). Wissen, Sprache und Wirklichkeit – Arbeiten zum radikalen Konstruktivismus. Nachdruck der 1. Aufl., Braunschweig: Vieweg.
- GMÜR, M.** (2005). Konvergenz oder Divergenz der internationalen Organisationsforschung? In: Zelewski, S. & Akca, N. (Hrsg.). Fortschrittskonzepte und Fortschrittsmessung in Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik – Tagungsband zur wissenschaftlichen Fachtagung der Wissenschaftlichen Kommission Wissenschaftstheorie im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft (VHB) e.V., 22./23. September 2005, <http://www.iou.uzh.ch/bwl/wissportal/fachtagung/data/Tagungsband.pdf> [26.01.2008], S.58-84.
- GOMEZ, P. & SPOUN, S.** (2006). Visionen und Strategien als Instrument für eine eigenständige Profilbildung von Hochschulen. In: Benz, W., Kohler, J. & Landfried, K. (Hrsg.). Handbuch Qualität in Studium und Lehre – Evaluation nutzen - Akkreditierung sichern - Profil schärfen. Stuttgart: Raabe, Abschnitt E 4.3.
- GREN, M. & ZIERHOFER, W.** (2003). The unity of difference – a critical appraisal of Niklas Luhmann's theory of social systems in the context of corporeality and spatiality. *Environment and Planning A* 35, pp.615-630.
- GRIPP-HAGELSTANGE, H.** (1995). Niklas Luhmann – eine erkenntnistheoretische Einführung. München: Fink.
- GROCHLA, E.** (1975). Entwicklung und gegenwärtiger Stand der Organisationstheorie. In: Grochla, E. (Hrsg.). Organisationstheorie – 1. Teilband. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.2-33.
- GROCHLA, E.** (1978). Einführung in die Organisationstheorie. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
-

- 
- GROSSMANN, R., PELLERT, A. & GOTWALD, V.** (1997). Krankenhaus, Schule, Universität – Charakteristika und Optimierungspotentiale. In: Grossmann, R. (Hrsg.). *Besser Billiger Mehr – zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität*. Wien: Springer, S.24-35.
- GUTENBERG, E.** (1951). *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin: Springer.
- HABERMAS, J. & LUHMANN, N.** (1971). *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- HABERMAS, J.** (1973). Wahrheitstheorien. In: Fahrenbach, H. (Hrsg.). *Wirklichkeit und Reflexion. – Walter Schulz zum 60. Geburtstag*. Pfullingen: Neske, S.211-265.
- HAHN, T., PETHES, N. & STÄHEL, U.** (2003). Introduction – Popular Noise in Global Systems. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 9 (2), S.205-209.
- HALLAY, H.** (1996). *Ökologische Entwicklungsfähigkeit von Unternehmen*. Marburg: Metropolis-Verlag.
- HALLER, M.** (2003). *Soziologische Theorie im systematisch-kritischen Vergleich*. 2. Aufl., Opladen: Leske + Budrich.
- HAMMERSTEIN, N.** (1996). *Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte – Band 1: 15.-17. Jahrhundert – von der Renaissance und der Reformation bis zum Ende der Glaubenskämpfe*. München: Beck.
- HÄNDLE, F. & JENSEN, S.** (1974). Einleitung der Herausgeber. In: dies. (Hrsg.). *Systemtheorie und Systemtechnik – 16 Aufsätze*. München: Nymphenburger Verlagshandlung, S.7-61.
- HANDY, C.** (1990). *The Age of Unreason*. Boston: Harvard Business School Press.
- HANFT, A.** (2000). Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder strategisches Management? In: Hanft, A. (Hrsg.). *Hochschulen managen – Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied: Luchterhand, S.121-133.
- HANFT, A.** (2003). Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In: Lüthje, J. & Nickel, S. (Hrsg.). *Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt am Main: Lang, S.151-161.
- HEIDELOFF, F.** (1999). Die Relativierung von ‚Machen‘ und ‚Managen‘ – Anmerkungen zum Einfluß konstruktivistischer Konzepte auf Managementlehre und Beratungsintervention. In: Reckwitz, A. & Sievert, H. (Hrsg.). *Interpretation, Konstruktion, Kultur – ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.264-285.
- HEIDENREICH, M.** (2003). Die Debatte um die Wissensgesellschaft. In: Bösch, S. & Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.). *Wissenschaft in der Wissensgesellschaft*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.25-54.
- HENNIG-THURAU, T.** (2004). *Marktbezogenes Organisationales Lernen als Aufgabe des Hochschulmanagements – Bestandsaufnahme und Entwicklung eines Erfolgskonzeptes für Universitäten*. Berlin: Duncker & Humblot.
- HERDER-DORNEICH, P.** (1995). Von der Soziologischen Systemtheorie lernen. In: ders. (Hrsg.). *Von der Theorie der Wirtschaftssysteme zur ökonomischen Systemtheorie*. Tübingen: Mohr, S.237-240.
- HERRMANN, W. A.** (2005). *Unternehmen Universität – Universität unternehmen – Deutschland im Paradigmenwechsel des Hochschulsystems*. Vortrag beim Festlichen Übergabekommers des Kartellverbandes katholischer deutscher Studentenvereine im Augustinerkeller, 22. Oktober 2005. [http://www.kartellverband.net/uploads/media/Unternehmen\\_Universitaet.pdf](http://www.kartellverband.net/uploads/media/Unternehmen_Universitaet.pdf).
- HILKERMEIER, L.** (2002). *Zwischen Konformität und Widerstand – Welche Möglichkeiten haben Organisationen im Umgang mit neuen (Umwelt-)Anforderungen? Empirische Beobachtungen und theoretisch-konzeptionelle Überlegungen am Beispiel von Universitäten*. Dissertation, Universität Darmstadt. <http://elib.tu-darmstadt.de/diss/000517/hilkermeier.pdf> [08.03.2008].
- HILL, C. W. L. & JONES, G. R.** (2001). *Strategic management – an integrated approach*. 5. Edition, Boston: Houghton Mifflin.
- HILL, W.** (1989). *Organisationslehre – Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme*. 4. Aufl., Bern: Haupt.
- HOFFACKER, W.** (2000). Organisationskultur – ein Steuerungsinstrument für die Hochschulen? *Das Hochschulwesen* 3, S.70-74.
-

- HOFFMEISTER, J.** (1955). Wörterbuch der philosophischen Begriffe. 2. Aufl., Hamburg: Meiner.
- HOHM, H.-J.** (2006). Soziale Systeme, Kommunikation, Mensch – eine Einführung in soziologische Systemtheorie. 2. Aufl., Weinheim: Juventa.
- HOPF, C.** (1994). Machiavellismus und Autoritarismus – Varianten der Anpassung in Organisationen und ihre psychischen und sozialen Voraussetzungen. In: Derlien, H.-U., Gerhardt, U. & Scharpf, F. W. (Hrsg.). Systemrationalität und Partialinteresse – Festschrift für Renate Mayntz. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S.83-98.
- HORSTER, D.** (1997). Niklas Luhmann. München: Beck.
- HORSTER, D.** (2005). Niklas Luhmann – Was unsere Gesellschaft im Innersten zusammenhält. In: Hennigfeld, J. & Jansohn, H. (Hrsg.). Philosophen der Gegenwart – eine Einführung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, S.179-197. Online verfügbar unter <http://www.erz.uni-hannover.de/~horster/texte/luhmann.pdf> [22.03.2008].
- HUBER, L.** (1991). Fachkulturen – über die Mühen der Verständigung zwischen Disziplinen. *Neue Sammlung* 31 (1), S.3-24.
- HUBER, M.** (2003). Universitätsmanagement und die Krise der Universität. In: Lüthje, J. & Nickel, S. (Hrsg.). Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt am Main: Lang, S.189-206.
- HÜGLI, A. & LÜBCKE, P.** (2000). Philosophielexikon – Personen und Begriffe der abendländischen Philosophie von der Antike bis zur Gegenwart. 3. Aufl., Reinbek: Rowohlt-Taschenbuch.
- HUMBOLDT, W. v.** (1990). Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin. In: Müller, E. (Hrsg.). Gelegentliche Gedanken über Universitäten. Leipzig: Reclam, S.273-283.
- JAEGER, M.** (2006). Leistungsbezogene Budgetierung an deutschen Universitäten – Umsetzung und Perspektiven. *Wissenschaftsmanagement* 12 (3), S.30-36.
- JAPP, K. P.** (1994). Verwaltung und Rationalität. In: Dammann, K., Grunow, D. & Japp, K. P. (Hrsg.). Die Verwaltung des politischen Systems – neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.126-141.
- JETZKOWITZ, J. & STARK, C.** (2003). Soziologischer Funktionalismus – zur Methodologie einer Theorietradition. Opladen: Leske + Budrich.
- JOCHHEIM, S.** (2002). Von der Unternehmenskultur zum Netzwerk von Subkulturen – multiple Identitäten als Basis für die Orientierung und Entwicklungsfähigkeit in und von Unternehmen aus organisationstheoretischer Perspektive mit anschließender Betrachtung von Fusionsprozessen als exemplarisches Anwendungsbeispiel. Dissertation, Universität Oldenburg. Marburg: Metropolis-Verlag.
- KANZLERARBEITSKREIS** (2006). Hochschulinterne ziel- und leistungsorientierte Mittelvergabe – eine Handreichung. Ergebnisse des Kanzlerarbeitskreises Leistungsorientierte Mittelverteilung und Zielvereinbarungen. [http://www.uni-kanzler.de/Dateien/Handreichung\\_interne\\_mittelvergabe\\_20060410.pdf](http://www.uni-kanzler.de/Dateien/Handreichung_interne_mittelvergabe_20060410.pdf) [07.04.2008].
- KAPPLER, E., LASKE, S. & MEISTER-SCHEYTT, C.** (1999). Zur Selbststeuerung von Universitäten – die Universität als lernende Organisation. In: Beisheim, O. (Hrsg.). Distribution im Aufbruch – Bestandsaufnahme und Perspektiven. München: Vahlen, S.625-640.
- KASPER, H.** (1990). Die Handhabung des Neuen in organisierten Sozialsystemen. Berlin: Springer.
- KASPER, H., MAYRHOFFER, W. & MEYER, M.** (1999). Management aus systemtheoretischer Perspektive – eine Standortbestimmung. In: Eckardstein, D. v., Kasper, H. & Mayrhofer, W. (Hrsg.). Management – Theorien - Führung - Veränderung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.161-209.
- KAUBE, J.** (2000). Wechselwirkungslosigkeit – Anmerkungen zum Verhältnis von Systemtheorie und Wirtschaftswissenschaft. In: Schmidt, J. F. K. & de Berg, H. (Hrsg.). Rezeption und Reflexion – zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns außerhalb der Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.254-266.
- KIESER, A.** (1998). Über die allmähliche Verfertigung der Organisation beim Reden – Organisieren als Kommunizieren. *Industrielle Beziehungen* 5 (1), S.45-74.
- KIESER, A.** (2002). Organisationstheorien. 5. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer.

- KIRSCH, W.** (1971). Entscheidungsprozesse – Band 3: Entscheidungen in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.
- KIRSCH, W.** (1992). Kommunikatives Handeln, Autopoiese, Rationalität – Sondierungen zu einer evolutionären Führungslehre. München: Verlag B. Kirsch.
- KISS, G.** (1990). Grundzüge und Entwicklung der Luhmannschen Systemtheorie. 2. Aufl., Stuttgart: Enke.
- KLEIST, H. v.** (1964). Über die Allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden – an Rühle von Lilienstern. In: Kleist, H. v. (Hrsg.). Sämtliche Werke und Briefe. Band 2. München: Hanser, S.319-324.
- KLIMECKI, R.** (1995). Organisationsentwicklung und Führung. In: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.). Handwörterbuch der Führung. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.1652-1664.
- KLÜVER, J.** (1983). Universität und Wissenschaftssystem – die Entstehung einer Institution durch gesellschaftliche Differenzierung. Frankfurt am Main: Campus.
- KMK** (2008). Wettbewerb soll exzellente Lehre an deutschen Hochschulen auszeichnen und fördern – Gemeinsame Initiative von Kultusministerkonferenz und Stifterverband. Pressemitteilung zu den Ergebnissen der 321. Plenarsitzung der Kultusministerkonferenz am 6. März 2008 in Berlin. <http://www.kmk.org/aktuell/pm080306c.htm#nav4> [01.04.2008].
- KNEER, G.** (2001). Organisation und Gesellschaft. *Zeitschrift für Soziologie* 30 (6), S.407-427.
- KNORR-CETINA, K.** (1989). Spielarten des Konstruktivismus – einige Notizen und Anmerkungen. *Soziale Welt* 40 (1/2), S.86-96.
- KNORR-CETINA, K.** (1991). Die Fabrikation von Erkenntnis – zur Anthropologie der Naturwissenschaft. Rev. und erw. Fassung der 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- KNUDSEN, M.** (2006). Autolysis Within Organizations – a Case Study. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 12 (1), S.79-99.
- KNYPHAUSEN-AUFSEß, D. Z.** (1995). Theorie der strategischen Unternehmensführung – State of the Art und neue Perspektiven. Wiesbaden: Gabler.
- KOEHNE, R.** (1976). Das Selbstbild deutscher Unternehmer – Legitimation und Leitbild einer Institution. Berlin: Duncker & Humblot.
- KOGGE, W.** (1999). Semantik und Struktur – Eine ‚alteuropäische‘ Unterscheidung in der Systemtheorie. In: Reckwitz, A. & Sievert, H. (Hrsg.). Interpretation, Konstruktion, Kultur – ein Paradigmenwechsel in den Sozialwissenschaften. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.67-99.
- KOMMISSION HOCHSCHULMANAGEMENT** (c1998). Geschichte, Ziele und Forschungsgebiete der Wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. <http://www.wiwi.uni-muenster.de/27/wk-hsm/> [26.01.2008].
- KÖNIGSWIESER, R. & HILLEBRAND, M.** (2005). Einführung in die systemische Organisationsberatung. 2. Aufl., Heidelberg: Carl-Auer.
- KOONTZ, H. & O'DONNELL, C.** (1955). Principles of management – an analysis of managerial functions. New York: McGraw Hill.
- KRCAL, H.-C.** (2003). Systemtheoretischer Metaansatz für den Umgang mit Komplexität und Nachhaltigkeit. In: ders. & Leisten, R. (Hrsg.). Nachhaltige Unternehmensführung – Systemperspektiven. Wiesbaden: Gabler, S.3-30.
- KRECKEL, R.** (2000). Investiturfeier, 18. Oktober 2000 – Ansprache des scheidenden Rektors Professor Dr. Reinhard Kreckel. [www.sozioologie.uni-halle.de/kreckel/docs/investiturgreksch.pdf](http://www.sozioologie.uni-halle.de/kreckel/docs/investiturgreksch.pdf) [25.01.2008].
- KUCHLER, B.** (2003). Das Problem des Übergangs in Luhmanns Evolutionstheorie. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 9 (1), S.27-53.
- KUDER, T.** (2002). Städtebauliche Leitbilder – Begriff, Inhalt, Funktion und Entwicklung, gezeigt am Beispiel der Funktionstrennung und -mischung. Dissertation, Technische Universität Berlin. [http://edocs.tu-berlin.de/diss/2002/kuder\\_thomas.pdf](http://edocs.tu-berlin.de/diss/2002/kuder_thomas.pdf) [14.03.2008].
- KUHN, T. S.** (1976). Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen. 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- KURZ, G.** (2004). Metapher, Allegorie, Symbol. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- LAKOFF, G. & JOHNSON, M.** (1980). *Metaphors We Live By*. Chicago: University Press.

- 
- LASKE, S. & MEISTER-SCHEYTT, C.** (2003). Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, J. & Nickel, S. (Hrsg.). *Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt am Main: Lang, S.163-188.
- LASKE, S., PELLERT, A. & WORATSCHECK, H.** (2007). *Universität und Gesellschaft – Vorwort zur Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung*. Abgedruckt u. a. in: Nickel, S. (2007). *Partizipatives Management von Universitäten – Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung*. München: Hampp, S.2.
- LATOUR, B.** (1995). *Wir sind nie modern gewesen – Versuch einer symmetrischen Anthropologie*. Berlin: Akademie-Verlag.
- LAUX, H.** (1998). *Entscheidungstheorie*. 4. Aufl., Berlin: Springer.
- LEHMANN, H. & FUCHS, H.** (1974). Probleme einer systemtheoretisch-kybernetischen Untersuchung kybernetischer Systeme. In: Händle, F. & Jensen, S. (Hrsg.). *Systemtheorie und Systemtechnik – 16 Aufsätze*. München: Nymphenburger Verlagshandlung, S.235-253.
- LEHNER, F.** (1995). Grundfragen und Positionierung der Wirtschaftsinformatik. In: ders., Hildebrand, K. & Maier, R. (Hrsg.). *Wirtschaftsinformatik – theoretische Grundlagen*. München: Hanser, S.1-71.
- LENZEN, D.** (2001). Leitbilder - Bilderleid? – Was dürfen wir von Leitbild-Debatten an deutschen Hochschulen erwarten? *Forschung und Lehre* 8 (11), S.586-589.
- LIECKWEG, T.** (2001). Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisation. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 7 (2), S.267-289.
- LINDBLOM, C. E.** (1959). The Science of “Muddling Through”. *Public Administration Review* 19, pp.79-88.
- LITZ, S.** (2007). *Organisationaler Wandel und Human Resource Management – eine empirische Studie auf evolutionstheoretischer Grundlage*. Dissertation, Universität Konstanz. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- LOHR, K.** (2001). Die Entkopplung von Leitbild, Strategie und sozialer Praxis bei der Reorganisation von Unternehmen. In: Edeling, T., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.). *Reorganisationsstrategien in Wirtschaft und Verwaltung*. Opladen: Leske + Budrich, S.59-72.
- LUHMANN, N. & HUBER, H. D.** (1991). Interview mit Niklas Luhmann am 13.12.1990 in Bielefeld. *Texte zur Kunst* 1 (4), S.121-133.
- LUHMANN, N.** (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot.
- LUHMANN, N.** (1969). *Gesellschaftliche Organisation*. In: Ellwein, T. & Groothoff, M. (Hrsg.). *Erziehungswissenschaftliches Handbuch*. Band 2. Berlin: Rembrandt, S.387-405.
- LUHMANN, N.** (1970a). *Funktion und Kausalität*. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 1 – Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.11-38.
- LUHMANN, N.** (1970b). *Soziologie als Theorie sozialer Systeme*. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 1 – Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.143-172.
- LUHMANN, N.** (1975). *Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien*. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 2 – Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.212-240.
- LUHMANN, N.** (1981a). *Organisation und Entscheidung*. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.389-450.
- LUHMANN, N.** (1981b). *Unverständliche Wissenschaft – Probleme einer theorieeigenen Sprache*. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 3 – Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.193-201.
- LUHMANN, N.** (1983). *Insistence on systems theory – perspectives from germany*. *Social Forces* 61 (4), pp.987-998.
- LUHMANN, N.** (1984). *Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (1987a). *Autopoiesis als soziologischer Begriff*. In: Haferkamp, H. & Schmid, M. (Hrsg.). *Sinn, Kommunikation und soziale Differenzierung – Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.307-324.
-



- 
- LUHMANN, N.** (1987b). Zwischen Gesellschaft und Organisation – zur Situation der Universitäten. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 4 – Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.214-224.
- LUHMANN, N.** (1988). Erkenntnis als Konstruktion. Bern: Benteli. Hier verwendeter Wiederabdruck in: Jahraus, O. (Hrsg.). *Niklas Luhmann – Aufsätze und Reden*. 2001. Stuttgart: Reclam, S.218-242.
- LUHMANN, N.** (1989). Reden und Schweigen. In: ders. & Fuchs, P. (Hrsg.). *Reden und Schweigen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.7-20.
- LUHMANN, N.** (1990a). Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 5 – Konstruktivistische Perspektiven*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.31-57.
- LUHMANN, N.** (1990b). *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (1992a). *Universität als Milieu*. Bielefeld: Haux.
- LUHMANN, N.** (1992b). Fragen an Niklas Luhmann – Interview. In: Königswieser, R. & Lutz, C. (Hrsg.). *Das systemisch-evolutionäre Management – der neue Horizont für Unternehmer*. 2. Aufl., Wien: Orac, S.95-111.
- LUHMANN, N.** (1994a). Die Gesellschaft und ihre Organisationen. In: Derlien, H.-U., Gerhardt, U., Scharpf, F. W. (Hrsg.). *Systemrationalität und Partialinteresse – Festschrift für Renate Mayntz*. Baden-Baden: Nomos-Verlagsgesellschaft, S.189-202.
- LUHMANN, N.** (1994b). *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (1994c). *Funktionen und Folgen formaler Organisation – mit einem Epilog 1994*. 4. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.
- LUHMANN, N.** (1995a). Die operative Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.26-37.
- LUHMANN, N.** (1995b). Vorwort. In: ders. (Hrsg.). *Soziologische Aufklärung 6 – Die Soziologie und der Mensch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.7-12.
- LUHMANN, N.** (1996). Membership and motives in social systems. *Systems Research 13* (3), pp.341-348.
- LUHMANN, N.** (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. 2 Teilbände, Teilband 1: S.1-594, Teilband 2: S.595-1164. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (2000). *Die Politik der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (2002). *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- LUHMANN, N.** (2006). *Organisation und Entscheidung*. 2. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- LÜTHJE, J.** (2003). Können Universitäten lernen? – Konzepte, Projekte und Erfahrungen systemischer Universitätsentwicklung an der Universität Hamburg. In: Lüthje, J. & Nickel, S. (Hrsg.). *Universitätsentwicklung – Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt am Main: Lang, S.43-67.
- MAASEN, S. & WEINGART, P.** (2006). Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. *die hochschule – journal für wissenschaft und bildung 1/2006*, S.19-45.
- MAASSEN, O. T.** (2004). *Die Bologna-Revolution – Auswirkungen der Hochschulreform in Deutschland*. Frankfurt am Main: Bankakademie.
- MARKSCHIES, C.** (2006). Berliner Universitätsreformer aus zweihundert Jahren – Rede zur Inauguration als Präsident der Humboldt-Universität zu Berlin am 6. Februar 2006. <http://edoc.hu-berlin.de/humboldt-151/markschies-christoph/PDF/markschies.pdf> [02.04.2008].
- MARTENS, W.** (2000). Organisation und gesellschaftliche Teilsysteme. In: Ortmann, G., Sydow, J. & Türk, K. (Hrsg.). *Theorien der Organisation – Die Rückkehr der Gesellschaft*. 2. Aufl., Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.263-311.
- MATURANA, H. R. & VARELA, F. J.** (1987). *Der Baum der Erkenntnis – die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens*. München: Scherz.
-

- 
- MATURANA, H. R.** (1980). Man and society. In: Bensele, F., Hejl, P. M. & Köck, W. K. (Eds.). *Autopoiesis, communication, and society – the theory of autopoietic systems in the social sciences*. Frankfurt am Main: Campus, pp. 11-31.
- MAYER, E.** (2002). Wozu brauchen Universitäten ein Leitbild? In: Mlynek, J. (Hrsg.). *Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems an der Humboldt-Universität zu Berlin – Abschlussbericht des Projektes*. Berlin: Eigenverlag, S.32-33.
- MEIER, F. & SCHIMANK, U.** (2002). Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem – einige Vermutungen. *die hochschule – journal für wissenschaft und bildung* 1/2002, S.82-91.
- MEISTER-SCHEYTT, C. & SCHEYTT, T.** (2005). The complexity of change in universities. *Higher Education Quarterly* 59 (1), pp.76–99.
- MEISTER-SCHEYTT, C. & SCHEYTT, T.** (2006). Homo academicus mutandus – zur Bestimmung des Zieles von Universitätsentwicklung. In: Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.). *Management von Universitäten – zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Aufl., München: Hampp, S.115-136.
- MELLEROWICZ, K.** (1963). Unternehmenspolitik. 3 Bände. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- MINTZBERG, H.** (1979). *The structuring of organizations – a synthesis of the research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- MLYNEK, J.** (2002). Die Verbesserung des Entscheidungssystems – am Ende kommt das Leitbild. In: Mlynek, J. (Hrsg.). *Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems an der Humboldt-Universität zu Berlin – Abschlussbericht des Projektes*. Berlin: Eigenverlag, S.33-38.
- MOLDASCHL, M. & SCHWARZ, C.** (2006). Die Farben der Evaluierung – eine Verteidigung der Evaluierung gegen ihre Befürworter. In: Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.). *Management von Universitäten – zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Aufl., München: Hampp, S.399-422.
- MORGAN, G.** (1997). *Bilder der Organisation*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- MORSTEIN MARX, F.** (1964). Einführung. In: Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Berlin: Duncker & Humblot, S.7-14.
- MÜLLER, K.** (1996). *Allgemeine Systemtheorie – Geschichte, Methodologie und sozialwissenschaftliche Heuristik eines Wissenschaftsprogramms*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- MÜLLER-BENEDICT, V.** (2000). *Selbstorganisation in sozialen Systemen – Erkennung, Modelle und Beispiele nichtlinearer Dynamik*. Opladen: Leske + Budrich.
- MÜLLER-BÖLING, D. & BUCH, F.** (2006). Hochschulentwicklung in Zeiten der Entgrenzung – Implikationen aktueller Makrotrends für die Hochschule als Lernort. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 1 (1), S.47-61.
- MÜLLER-BÖLING, D.** (2006). *Die entfesselte Hochschule*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- MÜLLER-BROMLEY, N.** (2007). Leistungsorientierte Steuerung – Killer der Kreativität. In: Jaeger, M. & Leszczensky, M. (Hrsg.). *Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen – Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006*. Hannover: HIS Forum Hochschule, S.113-118.
- MULTRUS, F.** (2004). *Fachkulturen - Begriffsbestimmung, Herleitung und Analysen – eine empirische Untersuchung über Studierende deutscher Hochschulen*. Dissertation, Universität Konstanz.
- NASSEHI, A.** (2004). Tu felix Bavaria? Tempi passati! – Über die Krise der Universitäten. *Forschung und Lehre* 11 (1), S.12-13.
- NICKEL, S.** (1999). Hochschulmodernisierung ist Kommunikation. In: Olbertz, J.-H. & Pasternack, P. (Hrsg.). *Profilbildung, Standards, Selbststeuerung – ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis*. Weinheim: Deutscher Studienverlag, S.227-239.
- NICKEL, S.** (2007). *Partizipatives Management von Universitäten – Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung*. München: Hampp.
- NOWOTNY, H.** (1993). *Eigenzeit – Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
-

- 
- ODERMATT, S. & FRANK, A.** (2006). Integrierte Unternehmenskommunikation – Fachliche, organisatorische und technische Anforderungsanalyse. Justus-Liebig-Universität Gießen Arbeitspapiere Wirtschaftsinformatik 5/2006. [http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/2880/pdf/Apap\\_WI\\_JLUGiessen\\_2006\\_05.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2006/2880/pdf/Apap_WI_JLUGiessen_2006_05.pdf) [25.03.2008].
- OECD** (2007). Bildung auf einen Blick 2007. <http://www.oecd.org/edu/eag2007> [09.04.2008].
- OLBERTZ, J.-H.** (1999). Institutionelle Profilierung – praktische Reformaufgabe und Gegenstand der Hochschulforschung. In: Olbertz, J.-H. & Pasternack, P. (Hrsg.). Profilbildung, Standards, Selbststeuerung – ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim: Deutscher Studienverlag, S.81-90.
- ORTMANN, G.** (1995). Formen der Produktion – Organisation und Rekursivität. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- ORTMANN, G.** (2000). Die Trägheit der Universitäten und die Unwiderstehlichkeit des Wandels – Selbstreferentielle Endlos-Reformen an den Hochschulen. In: Laske, S. (Hrsg.). Universität im 21. Jahrhundert – zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München: Hampp, S.375-396.
- ORTMANN, G.** (2004). Als ob – Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- OSTERMANN, R.** (1997). Der Wandel von Leitbildern bei Managementstrategien und personellen Potentialen – konzeptionelle Ansätze im Vergleich. Frankfurt am Main: Lang.
- PAETOW, K.** (2004). Organisationsidentität – eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation. Dissertation, Universität Hamburg. [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974451789&dok\\_var=d1&dok\\_ext=pdf&filename=974451789.pdf](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?idn=974451789&dok_var=d1&dok_ext=pdf&filename=974451789.pdf) [25.01.2008].
- PARSONS, T. & PLATT, G. M.** (1990). Die amerikanische Universität – ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- PARSONS, T.** (1964). Social structure and personality. New York: Free Press.
- PASTERNAK, P. & KRECKEL, R.** (2006). Prioritäten. In: Pasternack, P., Bloch, R., Gellert, C., Hölscher, M., Kreckel, R., Lewin, D., Lischka, I. & Schildberg, A. (Hrsg.). Die Trends der Hochschulbildung und ihre Konsequenzen – Wissenschaftlicher Bericht für das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur der Republik Österreich. [http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx\\_bmwfcontent/studie\\_trends\\_hsbildung.pdf](http://www.bmwf.gv.at/uploads/tx_bmwfcontent/studie_trends_hsbildung.pdf) [13.04.2008].
- PASTERNAK, P.** (2004). Qualitätsorientierung an Hochschulen – Verfahren und Instrumente. Arbeitsberichte des Institut für Hochschulforschung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 06/2004. <http://www.hof.uni-halle.de/cms/download.php?id=88> [12.04.2008].
- PASTERNAK, P.** (2006). Qualität als Hochschulpolitik – Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes. Bonn: Lemmens.
- PEINL, I., LOHR, K. & JORNITZ, K.** (2005). Organisations- und Geschlechtersoziologie – Theoretische Brücken und empirische Einsichten zur Einführung von Gender Mainstreaming in die Verwaltung. Berlin: Karl Dietz Verlag.
- PELLERT, A.** (1999). Die Universität als Organisation – die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau.
- PELLERT, A.** (2001). Organisationsentwicklung. In: Hanft, A. (Hrsg.). Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand, S.342-348.
- PELZER, P.** (1995). Der Prozeß der Organisation – zur postmodernen Ästhetik der Organisation und ihrer Rationalität. Chur: G+B Verlag Fakultas.
- PICOT, A., REICHWALD, R. & WIGAND, R. T.** (2001). Die grenzenlose Unternehmung – Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- PINNOW, D. F.** (2006). Führen – worauf es wirklich ankommt. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- POESCHEL, J.** (2004). Bildung durch Wissenschaft als Kernaufgabe der Universität und als Hauptkriterium für Reformen – eine kulturstaatstheoretische Studie zur Krise der Universität. In: Gauger, J.-D. & Poeschel, J. (Hrsg.). Zur Krise und Reform der Universität. Sankt Augustin: Konrad-Adenauer-Stiftung e. V., S.49-182.
-

- 
- POPPER, K. R.** (1934). Logik der Forschung. Tübingen: Mohr Siebeck.
- PROBST, G. J. B. & BÜCHEL, B.** (1994). Organisationales Lernen – Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Gabler.
- PROBST, G. J. B.** (1987). Selbst-Organisation – Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht. Berlin: Parey.
- PRÖMEL, H. J.** (2006). Profilbildung an Hochschulen – Grundlage für Qualität und Exzellenz. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.). Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätssicherung als Prinzip der Hochschulsteuerung. Köln: Eigenverlag, S.35-41.
- RASCH, W. & KNOTT, E. M.** (1994). Systems theory and the system of theory. *New German Critique* 61 (Special Issue on Niklas Luhmann), pp. 3-7.
- REINALDA, B. & KULESZA, E.** (2005). The Bologna Process – harmonizing Europe's higher education. 2nd Edition, Leverkusen: Budrich.
- RORTY, R.** (1991). Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- ROSE, U.** (2004). Thomas S. Kuhn: Verständnis und Missverständnis – Zur Geschichte seiner Rezeption. Dissertation, Georg-August-Universität Göttingen. <http://webdoc.sub.gwdg.de/diss/2004/rose/rose.pdf> [02.04.2008].
- ROTH, G.** (1987). Die Entwicklung kognitiver Selbstreferentialität im menschlichen Gehirn. In: Baecker, D., Markowitz, J., Stichweh, R., Tyrell, H. & Willke, H. (Hrsg.). Theorie als Passion – Niklas Luhmann zum 60. Geburtstag. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.394-422.
- RÜEGG, W.** (2004). Geschichte der Universität in Europa – Band 3: Vom 19. Jahrhundert zum Zweiten Weltkrieg. München: Beck.
- RÜEGG-STÜRM, J.** (2004). Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, R., Euler, D., Rüegg-Stürm, J. & Wyss, C. (Hrsg.). Einführung in die Managementlehre. Bern: Haupt, S.65-134.
- SANDIG, C.** (1953). Die Führung des Betriebes – Betriebswirtschaftspolitik. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHAEPER, H.** (1997). Lehrkulturen, Lehrhabitus und die Struktur der Universität – eine empirische Untersuchung fach- und geschlechtsspezifischer Lehrkulturen. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- SCHANZ, G.** (1988). Methodologie für Betriebswirte. 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- SCHELSKY, H.** (1971). Einsamkeit und Freiheit – die deutsche Universität und ihre Reformen. 2.Aufl., Düsseldorf: Bertelsmann.
- SCHERER, H.** (2000). Organisationsentwicklung in Lehrerinnen- und Lehrerkollegien auf systemisch-konstruktivistischer Grundlage. Dissertation, Pädagogische Hochschule Freiburg. <http://opus.bszbw.de/phfr/volltexte/2007/11/pdf/Band1.pdf> [26.03.2008].
- SCHIERENBECK, H.** (1989). Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. 10. Aufl., München: Oldenbourg.
- SCHIMANK, U.** (1987). Evolution, Selbstreferenz und Steuerung komplexer Organisationssysteme. In: Glasgow, M. & Willke, H. (Hrsg.). Dezentrale Gesellschaftssteuerung – Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft. Pfaffenweiler: Centaurus, S.45-64.
- SCHIMANK, U.** (1994). Organisationssoziologie. In: Kerber, H. & Schmieder, A. (Hrsg.). Spezielle Soziologien – Problemfelder, Forschungsbereiche, Anwendungsorientierungen. Reinbeck: Rowohlt, S.240-254.
- SCHIMANK, U.** (2001). Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, E. & Schimank, U. (Hrsg.). Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S.223-242.
- SCHIMANK, U.** (2007). Leistungsorientierte Steuerung und professionelle Kollegialität. In: Jaeger, M. & Leszczensky, M. (Hrsg.). Hochschulinterne Steuerung durch Finanzierungsformeln und Zielvereinbarungen - Dokumentation zur gleichnamigen Tagung am 22. und 23. November 2006. Hannover: HIS Forum Hochschule, S.119-121.
- SCHLEIERMACHER, F. D. E.** (1990). Gelegentliche Gedanken über Universitäten in deutschem Sinne – nebst einem Anhang über ein neu zu errichtende. In: Müller, E. (Hrsg.). Gelegentliche Gedanken über Universitäten. Leipzig: Reclam, S.159-258.
-

- 
- SCHLINGHOFF, A.** (2003). Karriereanreize für deutsche und US-amerikanische Hochschullehrer – eine personal-ökonomische und empirische Analyse des langfristigen Forschungsoutputs. Dissertation, Universität Köln. <http://www.isu.uzh.ch/emap/docs/2005/research/ASchlinghoffdissfinal.pdf> [09.04.2008].
- SCHMID, H. H.** (2006). Universitätsreform und New Public Management. In: Rügger, H.-U. (Hrsg.). Quo vadis universitas? – Kritische Beiträge zur Idee und Zukunft der Universität, Nr. 6. Online verfügbar unter: [http://www.fnf.uzh.ch/quovadis/QVU\\_6.pdf](http://www.fnf.uzh.ch/quovadis/QVU_6.pdf) [26.01.2008].
- SCHMIDT, J. F. K.** (2000). Die Differenz der Beobachtung – Einführende Bemerkungen zur Luhmann-Rezeption. In: ders. & de Berg, H. (Hrsg.). Rezeption und Reflexion – zur Resonanz der Systemtheorie Niklas Luhmanns außerhalb der Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.8-37.
- SCHNEIDER, W. L.** (1991). Objektives Verstehen: Rekonstruktion eines Paradigmas – Gadamer, Popper, Toulmin, Luhmann. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- SCHNEIDER, W. L.** (2004). Grundlagen der soziologischen Theorie 3: Sinnverstehen und Intersubjektivität – Hermeneutik, funktionale Analyse, Konversationsanalyse und Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- SCHNEIDER, W. L.** (2006). Erklärung, Kausalität und Theorieverständnis bei Esser und Luhmann im Vergleich. In: Greshoff, R. & Schimank, U. (Hrsg.). Integrative Sozialtheorie? – Esser - Luhmann - Weber. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.445-488.
- SCHÖN, D. A.** (2006). The reflective practitioner – how professionals think in action. Reprint. Aldershot: Ashgate.
- SCHOOP, E.** (2004). Information in der Betriebswirtschaft – ein neuer Produktionsfaktor? In: Kuhlen, R., Seeger, T. & Strauch, D. (Hrsg.). Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation – Band 1: Handbuch zur Einführung in die Informationswissenschaft und -praxis. 5. Aufl., München: K. G. Saur Verlag, S.717-721.
- SCHÖPPE, A.** (1995). Theorie paradox – Kreativität als systemische Herausforderung. Heidelberg: Carl-Auer.
- SCHREIBER, R.** (2001). Innovationsmanagement für soziale Organisationen – neue Strukturen entwickeln, Synergien nutzen, effiziente Organisationen aufbauen. Regensburg: Walhalla.
- SCHREYÖGG, G.** (1991). Der Managementprozeß – neu gesehen. In: Staehle, W. H. (Hrsg.). Managementforschung – Band 1. Berlin: de Gruyter, S.255-290.
- SCHREYÖGG, G.** (2003). Organisation – Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler.
- SCHREYÖGG, G.** (2004). Organisationstheorie. In: Schreyögg, G. (Hrsg.). Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S.1069-1088.
- SCHULDT, C.** (2006). Systemtheorie. 2. Aufl., Hamburg: Europäische Verlags-Anstalt.
- SCHULTE, G.** (1993). Der blinde Fleck in Luhmanns Systemtheorie. Frankfurt am Main: Campus.
- SCHÜTZEICHEL, R.** (2003). Sinn als Grundbegriff bei Niklas Luhmann. Frankfurt am Main: Campus.
- SCHWINN, T.** (2001). Differenzierung ohne Gesellschaft – Umstellung eines soziologischen Konzepts. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- SEIFFERT, H. & RADNITZKY, G.** (1989). Handlexikon zur Wissenschaftstheorie. München: Ehrenwirth.
- SELVINI PALAZZOLI, M.** (1985) Paradox and counterparadox - a new model in the therapy of the family in schizophrenic transaction. New York: Aronson.
- SENGE, P.** (2000). Die Hochschule als lernende Gemeinschaft – ein Widerspruch in sich oder realisierbare Zukunft? In: Laske, S. (Hrsg.). Universität im 21. Jahrhundert – zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München: Hampp, S.17-43.
- SIMON, D.** (1991). Die Uni ist verrottet. *Der Spiegel* (50), S.52-53.
- SIMON, F. B.** (1999). Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 5 (1), S.181-200.
- SIMON, H. A.** (1947). Administrative behavior – a study of decision-making processes in administrative organizations. 3. Edition, New York: The Free Press.
-

- 
- SPEHRER, E.** (2001). Virtuelle Teams – Anwendung des Systemansatzes in der Tradition von Bateson zur Beschreibung virtueller Teams. Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau, Abteilung Landau. <http://www.systems-thinking.de/spehrer-virtuelleTeams.pdf> [06.12.2007].
- SPENCER-BROWN, G.** (1969). Laws of form. London: Allen and Unwin.
- SPORN, B.** (1992). Universitätskultur – Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten. Heidelberg: Physika.
- STAEHLE, W. H.** (1999). Management – eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Aufl., München: Vahlen.
- STÄHELI, U.** (2000). Sinnzusammenbrüche – eine dekonstruktive Lektüre von Niklas Luhmanns Systemtheorie. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- STICHWEH, R.** (1994). Wissenschaft, Universität, Professionen – soziologische Analysen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- STOCK, M.** (2006). Zwischen Organisation und Profession – das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive. Vortrag auf der Tagung „Neue Governance-Modelle an Hochschulen – Erwartungen, Praxis, Wirkungen“ an der Universität Kassel, 05.05.2006, [http://www.unikassel.de/wz1/gfhf/stock\\_%20kassel.pdf](http://www.unikassel.de/wz1/gfhf/stock_%20kassel.pdf) [08.03.2008].
- STRÜMPEL, B. & LONGOLIUS, S.** (1991). Leitbilder des internationalen Umweltschutzes zwischen Handlungsprogramm und Leerformel. In: Kreikebaum, H. (Hrsg.). Integrierter Umweltschutz – eine Herausforderung an das Innovationsmanagement. 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler, S.71-85.
- STÜNZNER, L.** (1996). Systemtheorie und betriebswirtschaftliche Organisationsforschung – eine Nutzenanalyse der Theorien autopoietischer und selbstreferentieller Systeme. Berlin: Duncker & Humblot.
- TACKE, V.** (1999). Wirtschaftsorganisationen als Reflexionsproblem – zum Verhältnis von Neuem Institutionalismus und Systemtheorie. *Soziale Systeme – Zeitschrift für soziologische Theorie* 5 (1), S.55-82.
- TEICHLER, U.** (2005). Hochschulstrukturen im Umbruch – eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt am Main: Campus.
- THOME, H.** (1973). Der Versuch die "Welt" zu begreifen – Fragezeichen zur Systemtheorie von Niklas Luhmann. Frankfurt am Main: Athenäum Verlag.
- THOMMEN, J.-P.** (1991). Allgemeine Betriebswirtschaftslehre – umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Gabler.
- THÖMMES, J.** (1996). Blinde Flecken in der Beurteilungspraxis – eine systemtheoretisch-empirische Untersuchung zu Methoden der Potentialbeurteilung in Wirtschaftsorganisationen. Dissertation, Universität Trier. München: Hampp.
- TU MÜNCHEN** (2008). Auf dem Weg zur unternehmerischen Universität. [http://portal.mytum.de/tum/unternehmerische\\_universitaet/index\\_html](http://portal.mytum.de/tum/unternehmerische_universitaet/index_html) [20.03.2008].
- TÜRK, K.** (1978). Einführung. In: ders. (Hrsg.). Handlungssysteme. Opladen: Westdeutscher Verlag, S.7-11.
- TV-L** (2006). Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder. [http://bund-laender.verdi.de/tarifvertraege\\_beamtenrecht/data/tv1-31.10.pdf](http://bund-laender.verdi.de/tarifvertraege_beamtenrecht/data/tv1-31.10.pdf) [08.04.2008].
- ULRICH, H.** (1978). Unternehmungspolitik. Bern: Haupt.
- VANDERSTRAETEN, R.** (2002). The autopoiesis of educational organizations – the impact of the organizational setting on educational interaction. *Systems Research & Behavioral Science* 19, pp.243-253.
- VANDERSTRAETEN, R.** (2005). System and Environment – Notes on the Autopoiesis of Modern Society. *Systems Research & Behavioral Science* 22, pp.471-481.
- VARELA, F. J.** (1979). Principles of biological autonomy. New York: North Holland.
- VISKOVA TOFF, A.** (2000). Will complexity turn economics into sociology? In: Colander, D. C. (Ed.). Complexity and the history of economic thought – perspectives on the history of economic thought. Florence: Routledge, pp.129-154.
-

- VOGT, T., LAUER, F., SCHOLZ, G. & MICHAELIS, J.** (2004). Vom Leitbild zur Strategie – Die Entwicklung des Strategiekonzepts der Johannes Gutenberg-Universität Mainz. *Wissenschaftsmanagement* 20 (2), S.32-38.
- WEBER, M.** (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: Mohr.
- WEHRSIG, C. & TACKE, V.** (1992). Funktionen und Folgen informatisierter Organisationen. In: Malsch, T. & Mill, U. (Hrsg.). *ArBYTE – Modernisierung der Industriosozologie?* Berlin: sigma, S.219-239.
- WEICK, K. E.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1). pp.1-19.
- WEICK, K. E.** (1985). *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- WEISKOPF, R.** (2006). Unter der Hand – Aspekte der Gouvernentalisierung der Universität im Zuge der Hochschulreform. In: Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.). *Management von Universitäten – zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Aufl., München: Hampp, S.165-180.
- WENDISCH, N.** (2002). Das Leitbild und seine Rolle für das Lernen in Organisationen – die Möglichkeit des EMAS für eine leitbildzentrierte Organisationsentwicklung. München: Ökom.
- WILLKE, H.** (1991). *Systemtheorie – eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 3. Aufl., Stuttgart: Fischer.
- WILLKE, H.** (1994). *Systemtheorie – 2. Interventionstheorie – Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme*. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.
- WILLKE, H.** (2001). *Systemtheorie – 3. Steuerungstheorie – Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme*. 3. Aufl., Stuttgart: Lucius&Lucius.
- WILLKE, H.** (2006). Die „Gier nach Ordnung“ – Kontrolle als Trivialisierung und die Trivialisierung der Kontrolle. *Forschung und Lehre* 13 (8), S.438-439.
- WIMMER, R.** (1989). Die Steuerung komplexer Organisationen – ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: Sandner, K. (Hrsg.). *Politische Prozesse in Unternehmen*. Berlin: Springer, S.131-156.
- WÖHE, G.** (2002). *Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. 21. Aufl., München: Vahlen.
- WOLFF, R.** (2006). Universitätsmanagement als emergente Profession – Zur Konstituierung einer reflexiven Führungspraxis in der europäischen Universität. In: Welte, H., Auer, M. & Meister-Scheytt, C. (Hrsg.). *Management von Universitäten – zwischen Tradition und (Post-)Moderne*. 2. Aufl., München: Hampp, S.35-46.
- ZECHLIN, L.** (2002). No Public Management – Die österreichische Politik verabschiedet sich von der strategischen Steuerung ihren Universitäten. *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik* 4, S.139-143.
- ZECHLIN, L.** (2007). Strategische Hochschulentwicklung – Überlegungen zu einer Typologie. *die hochschule – journal für wissenschaft und bildung* 1/2007, S.115-131.
- ZERFAB, A.** (1996). *Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. Opladen: Westdeutscher Verlag.