

Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung¹

Die Universität als Organisation

Die Antwort auf die Frage nach den richtigen Steuerungsformen für die Universität hängt davon ab, um was für eine Art von Institution es sich bei der Universität eigentlich handelt. Erst wenn man auf diese letztere Frage eine Antwort weiß, kann man nach angemessenen Steuerungsformen für die Universität suchen.

In einer soziologischen Perspektive ist die Universität zunächst einmal als formale Organisation zu verstehen. Sie verkörpert damit eine Form der Strukturbildung, die in der Geschichte der modernen Gesellschaft zunehmend an Bedeutung gewonnen hat (vgl. Unternehmen, Kirchen, politische Parteien, Sportvereine). Die Universität ist eine der frühesten Verkörperungen des Prinzips Organisation, da sie schon am Beginn ihrer Geschichte, vor ca. 750 Jahren, als Korporation eine organisationsähnliche Verfassung aufwies. Eine Organisation ist in einer ersten Annäherung ein Mitgliedschaftsverband, der auf angebbaren Regeln aufruht, die die Mitglieder binden. Der Eintritt in und der Austritt aus einem solchen Mitgliedschaftsverband ist im Prinzip für jedes Gesellschaftsmitglied möglich, aber der Eintritt hängt davon ab, daß dieses Mitglied sich den Regeln der Organisation unterwirft und bestimmte Voraussetzungen (im Fall der Universität handelt es sich um Qualifikationsmerkmale) mitbringt.

Der Sachverhalt der Organisationsförmigkeit der Universität ist für das Verständnis der Universität noch nicht instruktiv genug, da es extrem viele verschiedene Typen von Organisationen gibt. Es ist aber eine offene Frage, mit welchen anderen Organisationen man eine Universität auf informative Weise vergleicht. Der in der hochschulpolitischen Diskussion mittlerweile eingeschliffene Vergleich der Universität mit Organisationen der Wirtschaft, in den nicht gerade spezifische Vorstellungen davon eingehen, wie ein solches Unternehmen vermutlich aussieht, ist sachlich alles andere als zwingend.

¹ Erscheint in: Dietrich Korsch/Ulrich Sieg (Hg.), Die Idee der Universität heute. München: K.G. Saur 2004.

Erziehungssystem und Wissenschaftssystem

Die auffälligste Besonderheit der Universität als Organisation besteht darin, daß diese Organisation gleichgewichtig an zwei Funktionssystemen der modernen Gesellschaft partizipiert: am Erziehungssystem und am Wissenschaftssystem. Dabei verstehe ich unter Erziehung die Einrichtung von Sozialsystemen, in denen es um die intentionale Veränderung von Personen geht. In diesem Verständnis von Erziehung, das im übrigen aus einer soziologischen und funktionalen Perspektive nicht im gängigen Sinn zwischen Bildung und Ausbildung unterscheidet, geht es in den Lehr-/Lernsystemen der Universität zweifelsfrei um Erziehung, die aber von Personen betrieben wird, die mit der anderen Hälfte ihrer Identität in die Kommunikationszusammenhänge des Wissenschaftssystems verwickelt sind. Natürlich gibt es auch andere Fälle von Organisationen, die an mehreren Funktionssystemen der Gesellschaft beteiligt sind. Ein naheliegendes Beispiel sind Unternehmen, in denen wissenschaftliche Forschung stattfindet, bei denen andererseits der Primat der wirtschaftlichen Funktion (Gewinnerzielung) unstrittig ist. Insofern bleibt die Universität eine Singularität. Sie partizipiert symmetrisch an zwei Funktionssystemen der modernen Gesellschaft, ohne daß sich eine dieser beiden Zuständigkeiten je als die dominierende durchgesetzt hätte. Wenn man dies im Weltmaßstab betrachtet, findet nach wie vor der bei weitem größte Teil der Grundlagenforschung in Universitäten statt, wie diese weltweit auch der weitaus größte Anbieter von Leistungen der Tertiärerziehung sind. Mit dem Zusammenbruch des osteuropäischen und asiatischen Sozialismus ist u.a. auch der bis dahin entschiedenste Versuch gescheitert, die wissenschaftliche Forschung aus den Universitäten auszugliedern.²

Zu betonen ist nun die Differenz zwischen den beiden funktionalen Zuständigkeiten der Universität. Im Erziehungssystem ist die Universität tatsächlich als Organisation tätig. Bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote, die Curricula und die zugehörige personelle und materielle Infrastruktur sind Angebote der Universität und ihrer Subeinheiten, die diese organisatorisch leisten und verantworten müssen. Man wird in der Regel sagen, man studiere an der Universität Marburg, obwohl sich dies in fortgeschrittenen Studienabschnitten ändern kann, und dann durchaus in der Selbst- und Fremdbeschreibung die Vorstellung vorherrschen wird, daß man ein Student/Schüler von Prof. ... ist. Anders ist die Situation von vornherein an Kunst- und Musikhochschulen, wo bereits für die Aufnahmeentscheidung der Kontakt zu einem einzelnen Lehrer

² In den universitätspolitischen Diskussionen unserer Tage fällt auf, daß bei der Frage nach der Leistungsfähigkeit der Universität praktisch immer die Frage ausgeblendet wird, wie viel an personellen und intellektuellen Ressourcen aus der Universität in hochschulunabhängige Forschungseinrichtungen ausgegliedert worden ist. Da dies im deutschen Fall mit der Max-Planck-Gesellschaft und der Helmholtz-Gesellschaft (und anderen Einrichtungen) qualitativ und quantitativ erhebliche Größen sind, bekommt die Diskussion vielfach etwas Irreales, weil Teilnehmer an der Diskussion beispielsweise Eliteuniversitäten fordern, wo man doch gerade die Eliten in andere wissenschaftliche Einrichtungen transferiert hat.

wichtig sein kann und man sich später als Mitglied der „Klasse“ dieses Lehrers versteht, so daß Hochschulen dieses Typs auch als loser Verbund von hochgradig autonomen Klassen aufgefaßt werden können. Interessant ist weiterhin, daß die Universitäten den Studenten als ihren „Kunden“ oder „Klienten“ einen Mitgliedschaftsstatus einräumen, was in Unternehmen ungeachtet aller Kundenbindungsprogramme nicht vorkommt. Schließlich ist zu registrieren, daß es in Universitäten durchaus eine Konkurrenz der Professoren eines Fachbereichs um die besten Studenten gibt. Es ist häufig ein Gesichtspunkt in der positiven Würdigung eines Hochschullehrers, wenn man sagt, daß dieser ausgezeichnete Studenten an sich zu binden verstehe. Resümierend läßt sich ungeachtet dieser Hinweise auf individualisierende Momente feststellen, daß im Ausbildungsbereich der Universitäten die Zusammenfassung der Universitätslehrer zur Kollektivität der Verantwortung der Mitglieder einer Organisation dominiert.

Ganz anders verhält es sich im Fall von Wissenschaft und Universität. Im Wissenschaftssystem ist die Teilhabe der Universität viel indirekter. Die Universität forscht und publiziert nicht als Universität; vielmehr partizipiert sie am Wissenschaftssystem nur vermittelt über ihre einzelnen Mitglieder, die im Wissenschaftssystem als einigermaßen autonome Agenten auftreten, für deren Tätigkeit und Erfolg ihre organisatorische Mitgliedschaft in der Universität oft nur eine geringe Bedeutung hat. Zwar sind auch die Einheiten der Produktion von Wissenschaft heute überindividuelle Systeme. Sie kommen in der Universität typischerweise in der Form von „Arbeitsgruppen“ und „Projekten“ vor. Damit verkörpern sie aber zwei Formen der Systembildung, die allenfalls in einem losen Sinn als Subeinheiten der Universität interpretiert werden können. Arbeitsgruppen und Projekte gehören relativ deutlich dem Arbeitsbereich des einzelnen Professors zu.

„Loose Coupling“

Eine organisationssoziologische Beschreibung für die gerade genannten Sachverhalte heißt „loose coupling“, ein Begriff, der von Glassman und Weick in die Literatur eingeführt worden ist³ und der nicht zufällig zuerst am Beispiel von Universitäten erläutert wurde. In der Universität sind Erziehung und Wissenschaft nur lose miteinander gekoppelt – und gegenläufig zu diesem Sachverhalt kann man im Einzelfall starke Kopplungen favorisieren. Dies geschieht beispielsweise, wenn für bestimmte Lehr-/Lernsysteme der Universität die „Einheit von Lehre und Forschung“ postuliert wird⁴ oder wenn man *undergraduates* an der Forschung partizipieren läßt. Weiterhin sind auch Universität und Wissenschaft aus den gerade genannten Gründen erneut nur durch eine lose Kopplung miteinander verbunden, und dies, obwohl die Universität

³ Glassman 1973; Weick 1976; Orton/Weick 1990.

⁴ Siehe Stichweh 1994, Kap. 10.

weltweit der primäre Ort der wissenschaftlichen Wissensproduktion geblieben ist. „Loose coupling“ ist also nicht als Defizitdiagnose zu verstehen, der Begriff meint auch keine Norm. Es handelt sich vielmehr um eine Beschreibung funktionierender Realitäten, die man nicht aus den Augen lassen darf. Eine der Stärken dieser Terminologie ist, daß sie die Außenbeziehungen und die Binnendifferenzierungen der Universität mit ein und derselben Begrifflichkeit zu analysieren erlaubt.

Epistemische Communities

Um die Besonderheiten der Universität in ihrem Verhältnis zur Wissenschaft zu verstehen, muß man einen weiteren Typus der Systembildung neben der Organisation einführen. Diesen Typus nenne ich in Übereinstimmung mit einer vielfältigen Literatur, die sich auf seine Beschreibung bezieht, „epistemische Communities“.⁵ Epistemische Communities ruhen auf relativ starken normativen und kognitiven Bindungen, die die ihnen zugehörigen Personen eingehen. Diese Bindungen beziehen sich immer auf ein bestimmtes Sachthema gesellschaftlicher Kommunikation, und sie beziehen sich auf den Wissensbestand, der mit diesem Sachthema verknüpft ist. Epistemische Communities unterscheiden sich also signifikant von Organisationen, die auf starke kognitive und normative Bindungen gerade verzichten können, weil in ihrem Fall Mitgliedschaftsregeln, denen man sich unterwirft, als Prinzip der Systembildung fungieren. Mitgliedschaftsregeln machen es entbehrlich, daß man an die Organisation glaubt oder sich mit ihrem Wissen identifiziert.

Ein gutes Beispiel für eine epistemische Community ist die „Linux Community“, d.h. die Gemeinschaft jener Software-Entwickler, die für den weiteren Ausbau des kostenlosen Betriebssystems Linux verantwortlich sind. Bekanntlich handelt es sich hier um die Entwicklung eines mittlerweile sehr erfolgreichen Betriebssystems, die – im Unterschied zu allen Usancen der Branche – nicht primär von einer Organisation vorangetrieben worden ist, sondern eben transorganisatorisch von einer überzeugten Gemeinschaft von Spezialisten. Der Konflikt mit den normalerweise geltenden Imperativen des Funktionssystems Wirtschaft (Gewinnorientierung als Leitgesichtspunkt des Handelns) wie auch vielfach mit den Organisationen, für die dieselben Entwickler in ihrer alltäglichen Berufsarbeit tätig sind, war und ist unübersehbar.⁶ Es geht um einen in der Wirtschaft ungewöhnlichen Vorgang der Herauslösung einer - zudem kollektiv verfochtenen - Sachorientierung aus ökonomischen Imperativen, der im Kontext der Universität nicht weiter überraschend gewesen wäre. Praktisch

⁵ Siehe Haas 1992.

⁶ Siehe interessant Gomes 1999; eine jüngste (unabgeschlossene) Episode sind die Patentklagen, mit denen die Firma, die die Schutzrechte an Unix besitzt (SCO), gegen Organisationen wie IBM und auch gegen einzelnen Anwender vorgeht, die Linux in ihren Systemen einsetzen.

scheinen aber Universitäten in der Entwicklung von Linux keine signifikante Rolle gespielt zu haben.

Die Universität ist seit Jahrhunderten von epistemischen Communities geprägt. Zunächst sind dies die *professionellen communities* der Ärzte, Juristen und Theologen, die dem akademischen Wissenssystem, das sie kultivieren, und zugleich einer berufsbezogenen Handlungspraxis verpflichtet waren und die in dieser doppelten Zuständigkeit immer eine transorganisatorische, oft transnationale Gemeinschaftsbildung verkörperten. Die moderne Universität des 19. und 20. Jahrhunderts wurde zunehmend durch einen zweiten Typus epistemischer Communities geprägt: Dabei handelt es sich um die um ein disziplinäres Wissenssystem gebildeten *scientific communities* beispielsweise der Physiker, Philologen oder Soziologen, deren wachsendes inneruniversitäres Übergewicht gegenüber den professionellen Communities die fortschreitende Akademisierung der Universität verrät.⁷ Auch diese *scientific communities* sind immer transorganisatorisch, und sie sind heute zunehmend global, d.h. sie eröffnen einen weltweiten Kommunikationszusammenhang. Was auch immer die Universität an Strukturbildungen und Steuerungsformen einzurichten versucht, sie wird diesen Eigentümlichkeiten der Prominenz epistemischer Communities, des *loose coupling* vielfältiger Funktionszusammenhänge und der doppelten funktionalen Zuordnung zu Erziehung und Wissenschaft Rechnung tragen müssen.

Organisatorische Spezifika der Universität

Wir kommen noch einmal auf die eingangs gestellte Frage zurück, um was für einen Typus von Organisation es sich bei der Universität – insbesondere in Hinsicht auf ihre Form der Partizipation an Wissenschaft – eigentlich handelt. In einer Reihe von ca. 50 Interviews, die wir in den Jahren 2001 und 2002 im Rahmen eines DFG-Projekts mit Industrieforschern durchgeführt haben,⁸ war eine der häufig wiederkehrenden Erfahrungen, daß Industrieforscher, die nach Differenzen zu der in Universität betriebenen Forschung gefragt wurden, diese Differenzen in der Unhintergebarkeit der Teamarbeit in der Industrieforschung sahen. Wenn man zu Teamarbeit in einem Industrielaboratorium nicht in der Lage sei, sei man dort prinzipiell am falschen Ort. In der Universität hingegen habe man mit Einzelforschern zu tun, die an relativ idiosynkratisch gewählten Fragestellungen manchmal über Jahre hinweg, ungeachtet sich nicht einstellenden Erfolgs, hartnäckig festhielten und die daran auch durch die Einbindung in Gruppenzusammenhänge nicht gehindert würden.

⁷ Siehe zur Geschichte disziplinärer Communities Stichweh 2001; vgl. ders. 2003a.

⁸ Es handelt sich um das DFG-Projekt „Wissenschaft in der Weltgesellschaft: Globalisierung von Forschung im akademischen Kernsektor und in den Organisationen des Wirtschaftssystems“. Eine Buchveröffentlichung ist in Vorbereitung; siehe vorläufig <http://www.uni-bielefeld.de/soz/iw/stichweh.htm> und Stichweh 2003.

Wenn man dies auf die oberste Stusebene, die der Professoren, bezieht, verbindet es sich mit Einschätzungen, die Professoren als selbstständige akademische Entrepreneurs wahrnehmen,⁹ oder sie mit Professionellen in einer privaten Praxis vergleichen¹⁰ oder, wie ein Interviewpartner in einer amerikanischen Untersuchung, davon sprechen, „the best analogy to being a university professor“ is ... being self-employed ... We're like a **community of consultants**.“¹¹ Selbst wenn man diese Selbstbeschreibung nicht ohne Reservationen nachzuvollziehen bereit ist, wird man vermutlich konzidieren, daß es eine mögliche Beschreibung der Universität ist. Die Universität wäre dann mit Organisationen zu vergleichen, die als **Partnerschaft** verfaßt sind. Das ist ein in der Gegenwartsgesellschaft nicht seltener Typus der Organisationsbildung, den man bei Wirtschaftsprüfern, Beratungsunternehmen, Investmentbanken und in Rechtsanwaltskanzleien findet und auf den das Hierarchiemodell der bürokratischen Organisation nicht paßt. Der Aufstieg in einer solchen Partnerschaft vollzieht sich nach langen Jahren der Partizipation in subordinierten Positionen in der Form einer Inklusion in den Status des „Full Partner“, ein Vorgang, der dem jahrhundertealten universitären Verfahren der Selbstergänzung durch Habilitation nicht unähnlich ist.

Plurale Autonomie und die Steuerungsformen der Universität

Eine Folgerung, die sich aus dem nach innen und außen geltenden „loose coupling“ und den anderen organisatorischen Spezifika der Universität ergibt, ist die Erwartung von Autonomie für das System und für seine Subeinheiten. Autonomie bedeutet hier in einem klassischen, auch vom Wort her nahegelegten Verständnis *Unabhängigkeit in der Selbstregulierung*. Die Autonomie, um die es geht, müßte aber *Plurale Autonomie* sein. Sie müßte einen Sachverhalt meinen, der das Verhältnis der Universität zu ihrer Umwelt kennzeichnet, der sich aber in der Universität und in ihren Binnenbeziehungen mehrfach wiederholt, und zwar als Autonomie der Entscheidungsebenen im Verhältnis zueinander (in der vertikalen Differenzierung der Universität) und als Autonomie der Subeinheiten untereinander (in der horizontalen Differenzierung des Systems).

Dieses Argument skizziert deutliche Limitationen hinsichtlich der Zentralisierung, die in einer Universität erreicht werden kann oder angestrebt werden sollte. Die meisten Steuerungsmodelle, die in der gegenwärtigen Diskussion für die Hochschulreform vorgeschlagen werden, arbeiten mit Vorstellungen über eine Stärkung zentraler Entscheidungskompetenzen, sei es an der Spitze der Universität (Rektorat, Präsidentschaft) oder im Dekanatsamt der

⁹ Siehe interessant Kreeger 2000; dies. 2001.

¹⁰ So unter anderen Ben-David 1972.

¹¹ Zit. bei Kreeger 2001, 27; Hervorhebung von mir.

Fakultäten.¹² Manchmal wird das Entscheidungszentrum sogar nach außen in einen Universitätsrat verlagert, in dem Nichtmitglieder der Universität über eine Mehrheit verfügen. Soweit dies auf eine Stärkung von Initiative und Handlungsfähigkeit hinausläuft, scheinen mir solche Modelle des Bedeutungsgewinns von Leitungspositionen vertretbar; aber zugleich muß beachtet werden, daß es eine Pluralität von Ebenen und eine Pluralität von Leitungspositionen gibt und daß das Prinzip der Stärkung von Initiative und Handlungsfähigkeit und der Akzentuierung von Autonomie auf allen diesen Ebenen gelten sollte.

Man kann mit Blick auf ein Unternehmen vielleicht die Position vertreten, daß das Programm, das dem Handeln einer neuen Unternehmensleitung zugrundeliegt, zugleich als Selektionsgesichtspunkt für die Entscheidungen in allen Subeinheiten dienen soll. In der Universität aber würde eine solche Position den vielfältigen losen Kopplungen nicht angemessen Rechnung tragen und auch nicht der Tatsache, daß selbst in Termini von Erziehung/Ausbildung die Heterogenität disziplinärer Kulturen, die nicht nur wissenschaftlich relevant ist, sondern auch hinter den Ausbildungsprozessen steht, es nicht zuläßt, die verschiedenen Ausbildungsprodukte ein und derselben Universität gleichsam als eine durch einen gemeinsamen Willen gestaltbare „Produktfamilie“ auszuweisen.

Auch wenn man das Motiv sieht und ihm zustimmt, Leitungspositionen vor allem in ihrer Initiativfähigkeit zu stärken, ist erneut auf die Pluralität von Leitungspositionen zu verweisen. Eine starke Universitätsleitung wird es aushalten können und müssen, daß es auch anderswo in der Universität starke und profilierte Positionen gibt, die nicht unbedingt dieselben Ziele verfolgen wie die Universitätsleitung, die aber mit ihr kooperieren müssen. Es genügt, die Universitätsleitung mit Ressourcen (personellen, finanziellen) auszustatten, mittels derer sie ihre Ziele und Initiativen verfolgen und unterstützen kann; aber diese Bedingung wiederholt sich auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Subeinheiten, so daß wir immer mit pluraler Autonomie und pluraler Initiativ- und Handlungsfähigkeit zu tun haben. An die Stelle von Hierarchie tritt also ein System, das auf *checks* und *balances* pluraler Ebenen aufruhrt und daß die Realität der Universität als ein System verteilten Wissens und verteilter Initiativfähigkeit angemessen zu simulieren versuchen sollte.

Selbstverwaltung

Unter den Gesichtspunkten, die ich zu skizzieren versucht habe, scheint die akademische Selbstverwaltung der Universität zwingend. Die Universität ist in einer zentralen Hinsicht eine *community* von Professionellen, auch wenn sie in

¹² Siehe am Beispiel der österreichischen Universitätsreform Titscher 2000.

vielen Fällen öffentliche Funktionen wahrnimmt. Ähnlich, wie es von Investmentbankern und Wirtschaftsprüfern zu erwarten ist, daß sie aus ihren eigenen Reihen Personen hervorbringen, die Leitungsfunktionen im Unternehmen zu übernehmen imstande sind, ist dies auch in der Universität plausibel. Das schließt nicht aus, daß dies in einzelnen Fällen *Fremde* sind (z.B. wegen der eingefrorenen Konfliktfronten), die man aus anderen Universitäten für diesen Zweck rekrutiert. Aber man muß nicht auf eine andere Art von Beruflichkeit und Kompetenzausstattung zurückgreifen, um Leitungspositionen in der Universität zu besetzen.

Die Binnenstruktur der Universität ist durch Kollegialität bestimmt. Sie ist keine demokratische Organisation, die durch das Prinzip *one man, one vote* beschrieben werden könnte. Sie ist auch keine *korporatistische* Organisation, jedenfalls nicht, solange man unter Korporatismus die relativ geschlossene Repräsentation eines gemeinsamen Interesses nach außen versteht. Im Prinzip gibt es in der Universität nur zwei signifikante Statusgruppen: *Professionelle* und *Klienten*.¹³ Das Moment der Inklusion der Klienten in einen temporären Mitgliedschaftsstatus als ein differenzerzeugendes Prinzip im Vergleich zu anderen Organisationen hatte ich bereits betont. Es ist interessant, diese Linie des Vergleichs (die Universität im Vergleich zu anderen Professionellen/Klienten-Organisationen) noch einen Augenblick im Auge zu behalten. In Krankenhäusern ist dies eine Unterscheidung, die völlige Undurchlässigkeit bedeutet. Zwar wird man als Klient/Patient temporär in einem physischen und räumlichen Sinn in Krankenhäuser aufgenommen, aber dies ist kein Mitgliedschaftsstatus in der Organisation, und es gibt keine Möglichkeit des Wechsels von der einen auf die andere Seite der Unterscheidung. Ganz anders sieht es in Beratungsunternehmen aus. Berater richten ihren Arbeitsplatz oft in der Organisation ihres Klienten ein. Und damit ist auch bereits die Möglichkeit eines Rollenwechsels vorgezeichnet, der in vielen Fällen tatsächlich vorkommt. Berater wechseln dann dauerhaft auf die Seite des Unternehmens, das zunächst ein Klient für sie war. In der Universität ist der allenfalls denkbare Rollenwechsel in die andere Richtung vorgezeichnet. Studierende sind ein möglicher Nachwuchs für die professionellen Rollen der Universität, und dieser Weg ist auch der einzige Ausbildungsweg, der für Kandidaten für akademische Rollen vorgesehen ist. Man muß im Fall der Universität ein Klient gewesen sein, damit man zu einem späteren Zeitpunkt ein Professioneller werden kann. Und in vielen Fällen gibt es Überleitungsinstitutionen bereits während des Studiums, wenn Studierende beispielsweise an Forschungsprojekten beteiligt sind und dann gelegentlich mit ihrem Namen auf jenen Publikationen erscheinen, die aus diesen Forschungsprojekten hervorgehen. Die Beteiligung von Studierenden an der akademischen Selbstverwaltung hat etwas mit dieser schrittweise und kontinuierlich erfolgenden Überleitung aus dem Klientenstatus in professionelle Rollen zu tun und wird in vielen Gremien ja auch

¹³ Vgl. weitere Gesichtspunkte in Stichweh 1994, Kap. 13; ders. 1999.

gestuft praktiziert, in Abhängigkeit von den Studienstufen, die man durchschritten hat, und in Abhängigkeit von den ersten akademischen Abschlüssen, die jemand bereits erlangt hat.

Eine Konsequenz der akademischen Selbstverwaltung in einer Organisation aus Professionellen (und Klienten) ist die doppelte Hierarchie, die seit Jahrhunderten zu beobachten ist. Es gibt eine Verwaltungshierarchie, die aus Personen gebildet wird, die im akademischen Sinn keine Professionellen sind, und es gibt die Hierarchie der akademischen Selbstverwaltung. Während aus der Verwaltungshierarchie in die akademische Selbstverwaltung primär Informationen fließen, werden auf dem anderen Weg aus der akademischen Selbstverwaltung in die (bürokratischen) Verwaltungen Entscheidungen transferiert, die dann sachgerecht umgesetzt werden sollen. Zugleich ist die Verwaltung seit Jahrhunderten ein Einfallsweg für externe Interessen und Gesichtspunkte (z.B. der Bischof als Kanzler der Universität), die sich entweder als externe Funktions- und Sachgesichtspunkte (z.B. Rechtsfragen) oder als die Interessen außeruniversitärer Organisationen und Akteure (die Universitätsverwaltung als Teil der Staatsverwaltung) erweisen. Diese Unterscheidung ist im einzelnen nicht ganz leicht durchzuführen, aber sie ist prinzipiell klar als Unterscheidung von Sachfragen, die als solche kommuniziert werden können, und Interessenbekundungen, die von einer von der Universität unterschiedenen Organisation angemeldet werden müssen. Signifikant für die Stellung der Verwaltung ist jedenfalls, daß sie nicht als solche (i.e. als Verwaltung) in der akademischen Selbstverwaltung repräsentiert sein kann.

Aufsicht und Kontrolle über eine autonome Organisation

Wenn man die Universität als Organisation auffaßt und nicht als ein in eine Hierarchie von Behörden eingefügtes Glied, ist es konsequent, die autonome Organisation Universität durch ein zugleich internes wie externes Beratungs- und Entscheidungsgremium zu stärken, das aus Mitgliedern besteht, die zur Zeit keine operative Tätigkeit und Verantwortung in der Universität wahrnehmen. In der amerikanischen Universität hat der „Board of Trustees“ immer schon diese Funktion eingenommen; in Europa setzt sich erst jetzt der „Universitätsrat“ als ein entsprechend positioniertes Gremium durch. Er erzeugt neue Abhängigkeiten, weil er in die Universität Interessenlagen einbringt – z.B. unternehmerische Interessen –, die sie bisher einigermaßen unbeschadet ignorieren konnte. Aber zugleich liegt in neuen Abhängigkeiten immer auch eine Pluralisierung von Abhängigkeiten, die in der Folge gegeneinander ausgespielt werden können. Jede dieser Abhängigkeiten kann als ein protektiver Schirm gegen andere Abhängigkeiten wirken und strategisch so eingesetzt werden. Wir haben es hier mit einem Aspekt dessen zu tun, was Michael Power die „Audit

Society“ genannt hat,¹⁴ d.h. einer Gesellschaft, in der viele bis dahin vor kritischen Befragungen ziemlich geschützte Institutionen sich jetzt - und dies wiederholt – einem „auditing“ unterziehen müssen und auditing schließt Beobachtung durch fremdartige Perspektiven ein. Allerdings eröffnet eine Mehrzahl hintereinandergeschalteter Kontrollen – und gerade dies wird in Powers Theorie herausgearbeitet - durchaus Möglichkeiten, die Spielräume des eigenen Verhaltens auszuweiten, z.B., weil die externen Kontrollinstanzen wegen von ihnen als strukturell empfundener Probleme des Nichtwissens die Position interner Kontrolleure stärken müssen und sich auf deren Ergebnisse verlassen.

Finanzielle Autonomie

Als ein letzter Punkt sei die Finanzausstattung der Universitäten erwähnt. Universitäten können nicht in dem Sinne finanziell autonom sein, daß sie die finanziellen Ressourcen für ihre laufenden Operationen aus Einnahmen erwirtschaften, die aus diesen Operationen selbst hervorgehen. Also brauchen sie externe Finanzierungen, die sich dort als problematisch erweisen, wo ein staatliches Gegenüber die einzige relevante Finanzquelle ist. Die massive Unterfinanzierung vieler europäischer Universitäten¹⁵ hat ihren hauptsächlichsten Grund in dieser einseitigen Angewiesenheit auf eine einzige Quelle von finanziellen Ressourcen. Die Lösung dieses Problems ist nicht aus einer wundertätigen Vermehrung der staatlichen Finanzierungsbereitschaften und –fähigkeiten zu erwarten. Statt dessen muß man das Argument wiederholen, das dieser Aufsatz bereits mehrfach verwendet hat. Autonomie, die nur strukturell stabil sein kann, wenn sie auch finanzielle Autonomie ist, ist nur zu erreichen, wenn die Universität als Organisation ihre einsinnige Abhängigkeit von Direktzuweisungen aus öffentlichen Haushalten gegen eine Pluralität von Finanzierungsquellen eintauscht.¹⁶ Auch dann sind Diskontinuitäten und Krisen nicht auszuschließen; aber jede einzelne Diskontinuität kann der Möglichkeit nach durch Intensivierung anderer Umweltbeziehungen aufgefangen werden. Für langfristige Stabilität des Leistungsniveaus einer Universität ist vermutlich zusätzlich ein Eigenvermögen der Universität wünschbar, wenn nicht gar erforderlich. Erneut läßt sich am amerikanischen Fall demonstrieren, daß dieser temporale Aspekt der Langfristsicherung die hauptsächlichliche Leistung der *endowments* ist, um deren Aufbau sich amerikanische Universitäten bemühen, und es läßt sich zeigen, daß die Frage der zeitlichen Stabilität der Reputation ihrer *alma mater* für die *alumni* amerikanischer Universitäten ein zentrales Motiv ihrer Spendenbereitschaft ist.¹⁷ Insofern kann man abschließend sagen, daß zu den neuen

¹⁴ Power 1997; 1997a.

¹⁵ Um dies mit einer einfachen, wenn auch sehr globalen Zahl zu belegen: Die USA und die EU erreichen ein ähnliches Bruttoinlandsprodukt. Die Summe aller Ausgaben für F&E liegt aber in der EU um ca. 60 Milliarden \$ jährlich unter dem amerikanischen Wert (Banda 2000).

¹⁶ Zur Pluralität finanzierungsrelevanter Umwelten als Erfolgsbedingung der amerikanischen Universität Parsons/Platt 1967.

¹⁷ So auch Hansmann 1990.

Steuerungsformen jeder Universität auch ein Management der Umweltbeziehungen der Universität unter dem Gesichtspunkt ihrer Ressourcenzuflüsse gehört. Die Alternative von privaten versus öffentlichen Universitäten ist in dieser Hinsicht nur von begrenzter Bedeutung; weil für die Organisationen auf beiden Seiten dieser Unterscheidung gleichermaßen gilt, daß von der Mischung und Pluralisierung ihrer Finanzierungsquellen die Zukunft der Universität entscheidend abhängt.

Literatur

Banda, Enric, 2000: A Europe of Science. *Science* 288, 16. Juni, S. 1963.

Ben-David, Joseph, 1972: *American Higher Education: Directions Old and New*. New York: MacGraw-Hill.

Glassman, Robert B., 1973: Persistence and Loose Coupling in Living Systems. *Behavioural Science* 18, 83-98.

Gomes, Lee, 1999: Puffins Take H-P on Alien Mission to Build on Beloved Linux System. *The Wall Street Journal Europe*, 19.-20. März, S. 4.

Haas, Peter M., 1992: Introduction: Epistemic Communities and International Policy Coordination. *International Organization* 46, H. 1, 1-35.

Hansmann, Henry, 1990: Why do Universities have Endowments? *Journal of Legal Studies* 19, 3-42.

Kreeger, Karen Young, 2000: Research in the Business World. The Gap is Closing Between Business, Academic Culture. *The Scientist* 14, H. 20, 16. Oktober, 25.

Kreeger, Karen Young, 2001: Academia or Industry? Many Factors Figure in When Faced with the Choice. *The Scientist* 15, H. 2, 22. Januar, 27.

Orton, J. Douglas / Weick, Karl E., 1990: Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review* 15, 203-223.

Parsons, Talcott / Platt, Gerald M., 1967: Considerations on the American Academic System. *Minerva* 6, 497-523.

Power, Michael, 1997: *The Audit Society: Rituals of Verification*. Oxford: Oxford U.P.

Power, Michael, 1997a: From Risk Society to Audit Society. *Soziale Systeme* 3, H. 1, 3-21.

Stichweh, Rudolf, 1994: *Wissenschaft, Universität, Professionen: Soziologische Analysen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Stichweh, Rudolf, 1999: Die soziale Rolle des Professors der philosophischen Fakultät. Ein Fall von Professionalisierung? Deutschland im 18. und 19. Jahrhundert. S. 335-350 in: Schwinges, Rainer Christoph (Hg.),

Artisten und Philosophen. Wissenschafts- und Wirkungsgeschichte einer Fakultät vom 13. bis zum 19. Jahrhundert. Basel: Schwabe & Co.

Stichweh, Rudolf, 2001: Scientific Disciplines, History of. S. 13727-13731 in: International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences. Vol. 20. Oxford: Elsevier.

Stichweh, Rudolf, 2003: Genese des globalen Wissenschaftssystems. Soziale Systeme 9, 3-26.

Stichweh, Rudolf, 2003a: Differentiation of Scientific Disciplines: Causes and Consequences. Encyclopedia of Life Support Systems, UNESCO.

Titscher, Stefan et al. (Hg.), 2000: Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München und Mering: Rainer Hampp.

Weick, Karl E., 1976: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly 21, 1-19.