Europa-Universität Flensburg

Internationales Institut für Management und ökonomische Bildung

Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie

Entscheidungsspielräume von Hochschulleitungen in universitären Entscheidungsprozessen

Dissertation zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

vorgelegt von

Folker Müller (M.Sc.)

Betreuer/Erstgutachter: Prof. Dr. Heiner Dunckel

Zweitgutachterin: Dr. Tabea Scheel (Vertretungsprofessorin)

Flensburg, 30. Juli 2019

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und andere als in der Dissertation angegebene Hilfsmittel nicht benutzt habe; die aus fremden Quellen (einschließlich elektronischer Quellen, dem Internet und mündlicher Kommunikation) direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind ausnahmslos unter genauer Quellenangabe als solche kenntlich gemacht. Zentrale Inhalte der Dissertation sind nicht schon zuvor für eine andere Qualifikationsarbeit verwendet worden. Insbesondere habe ich nicht die Hilfe sogenannter Promotionsberaterinnen bzw. Promotionsberater in Anspruch genommen. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar Geld oder geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit wurde bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt. Auf die Bedeutung einer eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer, auch fahrlässigen, falschen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung und die Bestimmungen der §§ 156, 161 StGB bin ich hingewiesen worden.

Flensburg, 30. Juli 2019

Zusammenfassung

Seit der Deregulierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 und damit einhergehender Deregulierung der einzelnen Landeshochschulgesetze, haben sich die Autonomie und damit auch die Entscheidungsspielräume der Hochschulen in Deutschland – wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß – sukzessive erweitert. Neben der Erweiterung von Autonomie und Entscheidungsspielräumen der Hochschulen im Allgemeinen, wurden auch die formalen Kompetenzen der Präsidenten im Speziellen gestärkt. Trotz einer Reihe von wissenschaftlichen Arbeiten, politischen Absichtserklärungen und auch Empfehlungen, die sich mit der erweiterten Autonomie und damit einhergehenden Entscheidungsspielräumen von Hochschulen im Allgemeinen und auch von Präsidenten im Speziellen auseinandersetzt, liegen gegenwärtig so gut wie keine Erkenntnisse über die tatsächliche Entscheidungspraxis von Präsidenten vor. Das praktische Entscheidungsverhalten von Präsidenten ist damit weitgehend unterbelichtet.

Unter Rückbezug auf die in den Landeshochschulgesetzen formal festgelegten Kompetenzen, untersucht die vorliegende Arbeit, was Präsidenten in der Praxis tatsächlich entscheiden und wie die damit verbundenen Entscheidungsprozesse aussehen. Den Blick auf die Insiderperspektive des Präsidenten gerichtet, nimmt die Arbeit im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie eine deskriptive Perspektive ein. Mithilfe von Experteninterviews wurden 6 Präsidenten mittelgroßer Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft aus 6 unterschiedlichen Bundesländern zu Ablauf und Ergebnis realer Entscheidungen befragt und universitäre Entscheidungsprozesse aus Sicht der Präsidenten rekonstruiert.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass Präsidenten entscheiden, wenngleich anders als oftmals angenommen und erwartet. Die befragten Präsidenten erkennen insbesondere Entscheidungssituationen, die die Universität als Ganze betreffen und beurteilen, ob ein gegebener Zustand bzw. eine prognostizierte Entwicklung für unbefriedigend und als veränderbar befunden wird. Der vergleichsweise hohe Komplexitätsgrad der spezifischen Organisation Universität hat zur Folge, dass das in der Regel nicht durch den Präsidenten alleine erfolgt, sondern gemeinsam im Präsidium. Bedingt durch die vorhandenen Spezifika von Universitäten, müssen Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungssituation sukzessive so reduziert werden, dass sie für die Universität, letztlich vertreten durch das zuständige zentrale

Entscheidungsorgan, zu verarbeiten sind und eine Entscheidung überhaupt erst möglich wird. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse auch, dass die formal festgelegten Mitwirkungsrechte der zentralen Entscheidungsorgane grundsätzlich gewahrt werden. Umfang und Zeitpunkt der Beteiligung sind hierbei aber nicht festgelegt und eröffnen somit Entscheidungsspielräume für die befragten Präsidenten. Diese Entscheidungsspielräume sind für eine entsprechende Vorbereitung von Entscheidungen notwendig. Hierbei zeigt sich auch, dass universitäre Entscheidungsprozesse sich in der Regel dadurch auszeichnen, dass ausreichend Zeit vorhanden ist, bis eine Entscheidung getroffen werden muss. Hierdurch wird es für die befragten Präsidenten überhaupt erst möglich, Entscheidungen auf die jeweilige Universität und ihre Teileinheiten zuschneiden, auf eine breite Basis zu stellen und notwendige Mehrheiten zu schaffen. Deutlich wird zudem, dass ein Durch- und Umsetzen formal festgelegter Kompetenzen der befragten Präsidenten in Form von Top-down Entscheidungen in der Regel nicht notwendig ist.

Abstract

Since the deregulation of the ‘Framework Act for Higher Education’ (Hochschulrahmengesetz) in 1998 and, as a consequence, the deregulation of the ‘State Higher Education Act’ (Landeshochschulgesetze), the autonomy and the scope for decision-making of higher education institutions in Germany, albeit to varying degrees, has increased. However, not only the universities’ autonomy and scope for decision-making in general has increased by the deregulation but also the presidents’ formal authority. Despite a series of research papers, political declarations of intent and recommendations that deal with the increase of the universities’ and their presidents’ autonomy and scope for decision-making, findings on the presidents’ actual decision-making practice are practically non-existent.

The aim of this thesis is to examine the presidents actual decision-making practice and the associated decision-making processes. The basis for this examination is the ‘State Higher Education Act’. Focusing on the point of view of the president, this thesis takes a descriptive approach within the behavioral decision theory. Six presidents of medium-sized universities (under public law) in six different federal states were interviewed on their actual decision-making practice to reconstruct the associated decision-making processes.

The findings of this thesis show that presidents decide even though differently than initially assumed and anticipated. The interviewed presidents especially recognize when decision-making situations concern the university as a whole. They assess if a given status quo or a predicted development is unsatisfying and if it is modifiable. Due to the particularities of the university and its relatively high degree of complexity such decisions are typically not solely made by the president. Instead, decisions are made in cooperation with the presidium. Determined by the universities’ specifics, complexity and uncertainty of decision-making situations needs to be reduced. Only then the university, represented by the responsible decision-making body, is able come to a decision. The findings show that the responsible decision-making bodies rights of participation are complied. However, time and extent of participation is not legally fixed and offers scopes for decision-making for the interviewed presidents. Moreover, these scopes are essential for an appropriate preparation of decisions. A further outcome is that decision-making processes within the university usually stand out by the adequate amount of time until a decision must be made. Hereby it is pos-

sible for the interviewed presidents to tailor decisions to the needs of the university and its subunits, set broad foundations and achieve necessary majorities in the first place. In addition, it becomes clear that usually it is not necessary to enforce and implement formally set competences in form of top-down decisions by the interviewed presidents.

Inhalt

Eidesstattliche Erklärung I

Zusammenfassung II

Abstract IV

Abkürzungsverzeichnis X

Abbildungsverzeichnis XI

Tabellenverzeichnis XII

1 Einleitung 1

1.1 Zielsetzung der Arbeit 6

1.2 Vorgehen 9

2 Entscheidung 11

2.1 Entscheidungsforschung 11

2.2 Begriff der Entscheidung 12

2.2.1 Etymologie 12

2.2.2 Definition 13

2.3 Grundbegriffe im Zusammenhang mit Entscheidungen 15

2.3.1 Bestandteile von Entscheidungsproblemen 15

2.3.2 Charakteristika von Entscheidungssituationen 16

2.3.3 Entscheidungsfehler & Heuristiken 21

2.4 Zwischenfazit 23

2.5 Entscheidungen in Organisationen 24

2.5.1 Die Organisation 24

2.5.2 Wer entscheidet in Organisationen? 27

2.5.3 Delegation und Entscheidungs(de)zentralisation 37

2.5.4 Kongruenzprinzip der Organisation 38

2.5.5 Entscheidungsstile (Entscheider-Typen) 40

2.5.6 Entscheidungsspielraum ... 44
2.6 Organisation und Entscheidungstheorien ... 46
2.6.1 Normative Entscheidungstheorie ... 46
2.6.2 Deskriptive Entscheidungstheorien ... 52
2.7 Fazit ... 58
3 Die Universität ... 61
3.1 Ein kurzer Rückblick ... 61
3.2 Organisationsbereiche in Universitäten ... 62
3.2.1 Wissenschaft und Verwaltung ... 64
3.2.2 Forschung, Lehre und Verwaltung ... 66
3.2.3 Abgrenzung zur Wirtschaftsorganisation ... 69
3.2.4 Exkurs – Die Universität als Expertenorganisation ... 70
3.2.5 Zusammenspiel der Bereiche - Sekundärorganisation ... 71
3.2.6 Primär- und Sekundärorganisation ... 74
3.3 Organisation Universität ... 75
3.3.1 Die Organisation der Universität ... 76
3.3.2 Organisation im Kontext der neuen Governance ... 77
3.4 Fazit ... 81
4 Entscheidungen in Universitäten ... 83
4.1 Zentrale Entscheidungsorgane ... 85
4.1.1 Staat ... 87
4.1.2 Hochschulrat ... 91
4.1.3 Senat ... 96
4.1.4 Fakultät ... 102
4.1.5 Exkurs – Professoren ... 104
4.1.6 Präsidium ... 108
4.1.7 Präsident ... 117

4.2 Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse 132
4.2.1 Entscheidungsstrukturen..... 133
4.2.2 Entscheidungsprozesse – Deskriptive Modelle..... 136
4.3 Fazit..... 141
4.4 Annahmen aus den Vorüberlegungen 143
5 Methode 147
5.1 Methode der Datenerhebung..... 148
5.1.1 Halbstrukturierte Interviews..... 148
5.1.2 Gesprächspartner - Experten..... 150
5.1.3 Der Präsident als Experte 152
5.1.4 Leitfaden 154
5.2 Stichprobenkonstruktion 155
5.2.1 Vorauswahlkriterien 156
5.2.2 Stichprobenumfang..... 159
5.2.3 Rekrutierungsstrategie..... 159
5.3 Untersuchungsdurchführung 160
5.3.1 Pretest 160
5.3.2 Interviews..... 161
5.4 Vorgehen bei der Auswertung 163
5.4.1 Datenaufbereitung 163
5.4.2 Transkription 163
5.4.3 Inhaltsanalyse 166
6 Ergebnisse 170
6.1 Ergebnisse der einzelnen Interviews 170
6.1.1 Entscheidungen in Universitäten..... 171
6.1.2 Entscheidungssituationen des Präsidenten 172
6.1.3 Beschreibung von Entscheidungsstrukturen 189

6.1.4 Ideale Entscheidungsstrukturen 197
6.1.5 Mitwirken in Entscheidungsprozessen 204
6.1.6 Umsetzung von Entscheidungen 224
6.1.7 Erfahrungen für die künftige Entscheidungspraxis 231
6.2 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse 237
6.2.1 Entscheidungssituationen 237
6.2.2 Entscheidungsstrukturen 240
6.2.3 Entscheidungsprozesse 242
6.2.4 Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen 244
6.3 Übertragung der Ergebnisse auf die Annahmen 245
7 Diskussion 251
7.1 Ergebnisinterpretation 251
7.2 Grenzen der Arbeit 268
7.3 Ausblick 271
7.4 Fazit 280
Literaturverzeichnis 283
Anhang 310

Abkürzungsverzeichnis

Absatz	Abs.
Artikel	Art.
beispielsweise	bspw.
beziehungsweise	bzw.
das heißt	d.h.
ebenda	ebd.
gegebenenfalls	ggf.
Grundgesetz	GG
Hochschulrahmengesetz	HRG
Landeshochschulgesetz	LHG
oben angeführt	o.a.
Seite	S.
siehe oben	s.o.
siehe unten	s.u.
sogenannte/ n/ r/ s	sog.
und Ähnliche/ n/ r/ s	u.Ä.
unter anderem	u.a.
vergleiche	vgl.
zum Beispiel	z.B.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung 43

Abbildung 2: Entscheidungsspielraum 45

Abbildung 3: Entscheidungsmodell nach dem "satisficing principle" 54

Abbildung 4: Organisationsbereiche in Universitäten 72

Abbildung 5: Hochschulentwicklungsplanung und -vertrag in Niedersachsen 88

Abbildung 6: Universitäre Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstruktur ... 136

Abbildung 7: Deduktive Kategorien 167

Abbildung 8: Deduktive Subkategorien 168

Abbildung 9: Organisationswerdung der Universität im Zeitverlauf 311

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale der Entscheidungsebenen 20

Tabelle 2: Entscheidungstypen in Organisationen 27

Tabelle 3: Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen 37

Tabelle 4: Entscheidungstheorien und deren Merkmale 58

Tabelle 5: Leitungsverfassungen in den Landeshochschulgesetzen 109

Tabelle 6: Zuständige Organe bei der Abwahl des Präsidenten 120

Tabelle 7: Kompetenzen des Präsidenten innerhalb der Hochschulleitung 122

Tabelle 8: Mitwirkungsrechte des Präsidenten im akademischen Senat 124

Tabelle 9: Perspektiven auf Entscheidungen in Universitäten 140

Tabelle 10: Hochschultypen und deren Trägerschaft in Deutschland 157

Tabelle 11: Entscheidungskonstellationen der zentralen Organe 314

1 Einleitung

Wirft man einen Blick auf die vergangenen Jahrzehnte des deutschen Hochschulsystems, so lässt sich seit Mitte der 1990er Jahre der Beginn einer intensiven Auseinandersetzung mit neuen Formen der Steuerung von Hochschulen[1] ausmachen. Auslöser der damit verbundenen Reformanstöße[2] war, dass Universitäten als im „Kern verrottet“ (Glotz, 1996) bezeichnet wurden und es zur „Krise der Universität“ (Stölting & Schimank, 2001) kam. Am bestehenden System wurden insbesondere drei Aspekte bemängelt: Erstens ein fehlendes Anreizsystem, das auch im Rahmen der akademischen Selbstverwaltung zu wirtschaftlich effizientem Arbeiten führt. Zweitens die ausgesprochen zeitintensiven und zum Teil nicht zielführenden Entscheidungsprozesse. Drittens die Detailsteuerung des Staates und die damit einhergehende mangelnde Autonomie der Universitäten (Bogumil et al., 2013, S. 22f.).

Durch den Verzicht von Vorgaben im Hochschulrahmengesetz sollte den Ländern die Möglichkeit gegeben werden, die jeweils beste Lösung der Hochschulstruktur und Hochschulleitung zu entwickeln, um im Wettbewerb zwischen den Hochschulen kreativ und flexibel zu sein. Von Seiten des Staates wurden den Hochschulen somit durch die Deregulierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998 und damit einhergehender Deregulierung der Landeshochschulgesetze entsprechende Autonomiespielräume und somit auch Entscheidungsspielräume eingeräumt. Seitdem ist es zu einer Veränderung der Hochschulsteuerung (vgl. hierzu bspw. Bogumil & Heinze, 2009; König, 2011; Kamm, 2014) bzw. zu einer veränderten Governance der Hochschulen (vgl. hierzu bspw. Grande, Jansen, Jarren, Rip, Schimank & Weingart, 2013; Krempkow, Lottman & Möller, 2014) gekommen.

Governance, häufig kombiniert mit Instrumenten des New Public Management, ist ein vielfach benutztes Konzept geworden, mit dem Reformen der Steuerung von Hochschulsystemen und der Leitung von Hochschulen in den letzten Jahren charakterisiert werden. New Public Management als „Modell der rationalen, zielgerichteten

[1] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden öffentlich-rechtliche (staatliche) Universitäten untersucht. Der Begriff Hochschule bezieht sich dementsprechend im weiteren Verlauf der Arbeit auf den vorgenannten Typ Hochschule und wird synonym verwendet.

[2] Als Beispiele für Reformen der vergangenen 20 Jahre lassen sich u.a. der Bologna-Prozess, die Einführung der Juniorprofessur oder auch die Einführung der W-Besoldung für Professoren sowie die Einführung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen anführen. Auch lässt sich eine stärkere Autonomie der Hochschulen durch die Neugestaltung der Finanzierung der Universitäten nennen, die sich mittlerweile in beinahe allen Bundesländern durch eingeführte Globalbudgets beziehungsweise die weitgehende Abkehr von der Kameralistik findet (vgl. hierzu bspw. Walter, 2006; Hüther, 2010; Rosenbusch, 2013).

Steuerung öffentlicher Einrichtungen“ (Münch, 2011, S. 11) wurde als das erfolgversprechende Modell zur Auflösung der in den 1990er Jahren aufgetretenen dysfunktionalen Effekte in Hochschulen angesehen.

Dass es den Ländern überlassen wurde, wie sie letztlich mit der Autonomie umgehen, resultierte in der Konsequenz darin, dass „Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen in Deutschland (...) sehr heterogen“ (Erhardt, Meyer-Guckel & Winde, 2008, S. 51) sind. Nichts desto trotz kann festgehalten werden, dass sich Autonomie der Hochschulen – vorab in aller Kürze zusammengefasst – in der Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen[3] und Verantwortung von Seiten des Staates auf die Hochschulen widerspiegelt (Zechlin, 2015a).

Diese Entwicklungen werden nach wie vor von der zunehmenden Zahl von Hochschulzugangsberechtigten und der dadurch permanent ansteigenden quantitativen Ausweitung des Hochschulsystems in Deutschland sowie der Europäisierung, Internationalisierung und Globalisierung von Wirtschaft und Wissenschaft begleitet (vgl. hierzu bspw. Teichler, 2007). So lässt sich ohne Weiteres erkennen, dass der weltweite wissenschaftliche Wettbewerb in den letzten 25 bis 30 Jahren rapide angestiegen ist (Rosenbusch, 2013). Exemplarisch sei hierfür an dieser Stelle angeführt, dass „sich das Ziel der Internationalisierung in fast allen (mündlich und schriftlich kommunizierten) Leitbildern der Hochschulen“ (Irle, 2015, S. 8) wiederfindet.

Im Umkehrschluss haben die nach wie vor steigenden Anforderungen für Hochschulen zu der Notwendigkeit eines mittlerweile fast unerlässlich gewordenen Hochschulmanagements geführt. Auf Grundlage einer zahlenmäßigen Betrachtung, sind Hochschulen wenigstens zu Mittelbetrieben und vielfach sogar zu Großbetrieben geworden und dadurch mehr oder weniger gezwungen sich im vorgegebenen Rahmen von institutioneller und individueller Autonomie sowie Eigenverantwortung kontinuierlich zu entwickeln (vgl. hierzu bspw. Teichler, 2005 und 2007; Rosenbusch 2013, S. 8).

Waren Hochschulen also vor der genannten Deregulierung des Hochschulrahmengesetzes vornehmlich dadurch gekennzeichnet, dass Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen zum einen zwischen Interessensorganisationen und Arbeits-

[3] Die Begriffe Entscheidungskompetenz und Entscheidungsspielraum werden im Rahmen der hochschulpolitischen Diskussion sowie in den wissenschaftlichen Arbeiten zur Hochschulforschung uneinheitlich, teilweise sogar synonym genutzt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird in Kapitel 2 eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten vorgenommen.

organisationen angesiedelt waren und zum anderen dadurch, dass in der Regel fremde Entscheidungen ausgeführt wurden, müssen Hochschulen heute umso mehr Entscheidungen selber treffen, legitimieren, kommunizieren und transparent machen (Wilkesmann & Schmid, 2012). Das hat zur Folge, dass Hochschulen sich nach und nach hin zu „more complete organizations“ (Brunsson & Sahlin-Andersson, 2000) wandeln und damit zu „organizational actors“ (Krücken & Meier, 2006) entwickeln, sodass von der „Organisationswerdung“ (Huber, 2012, S. 245) oder auch der „Organisationalisierung“ (von Wissel, 2007, S. 81) der Universität gesprochen wird (siehe *Anhang i*). Zur damit einhergehenden „neuen Steuerung“ von Hochschulen schreiben Scherm, de Schrevel & Müller (2014):

> „Man muss an dieser Stelle nicht mehr viel zu den Reformen der letzten Jahre und deren Auslöser sagen. Es ist hinlänglich bekannt, dass das Ende der Gruppenuniversität schon eine Weile zurückliegt und an die Stelle der Detailsteuerung durch den Staat und die ausgeprägte akademische Selbstverwaltung ein manageriales Steuerungsmuster getreten ist“ (ebd., S. 100).

Ein Ziel der von staatlicher Seite eingeräumten und damit auch vorgegebenen Autonomie der Hochschulen, ist mit Blick auf deren Entscheidungsstrukturen, eine Optimierung im Sinne einer Effizienzsteigerung von Entscheidungsabläufen in Hochschulen (vgl. hierzu bspw. Brüggemeier, 2001, S. 377; Amaral, Meek & Larsen, 2003; Hüther, 2010, S. 21ff.). Das Kollegialitätsprinzip als traditionelles Element von Entscheidungen in Hochschulen, dass auch mit einer „Hemmung präziser und eindeutiger, vor allem schneller Entschließungen“ (Weber, 1976, S. 162) verbunden wird, soll hierdurch abgeschwächt, wenn nicht sogar aufgebrochen werden. Akzeptanz für präzise, eindeutige und schnelle Entscheidungen soll auch durch den Mechanismus der doppelten Legitimation im Rahmen der Wahl der Leitung der Hochschule in Form des Präsidenten[4] geschaffen werden. Denn persönliche Verantwortung für die Aufgabe der Gestaltung der Hochschule als Ganze kann auch an Entscheidungen geknüpft sein, die sich nicht immer in vollumfänglichem Konsens der an der Entscheidung beteiligten Akteure umsetzen lassen (Kronthaler, 2014).

[4] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit, werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur männliche Singular- und Pluralformen verwendet. Dies stellt keine Vernachlässigung des weiblichen Geschlechts dar. Zudem dient dies auch der notwendigen Anonymisierung der interviewten Hochschulleiter. Darüber hinaus wird, nicht zuletzt aus Anonymisierungsgründen, durchgängig die Bezeichnung „Präsident“ für beide Formen des Hochschulleiters (Präsident und Rektor) verwendet.

In der Folge wurden Präsidenten Kompetenzen übertragen, die vormals beim Staat bzw. vorrangig bei den zuständigen Kollegialorganen lagen. Diese Kompetenzverlagerung und damit auch die Stärkung der Position des Präsidenten dient u.a. dazu, so die Vorstellungen von staatlicher Seite, Entscheidungen auch gegen einen möglichen Widerstand von Professoren oder wissenschaftlichen Einheiten durchsetzen zu können bzw. auch tatsächlich durchzusetzen. Entscheidungen könn(t)en hierdurch schneller getroffen werden (vgl. hierzu bspw. Hüther, 2010; Kleimann, 2015; Scherm, de Schrevel & Müller, 2014). Der Wissenschaftsrat (2018) schreibt hierzu in seiner Empfehlung zur Hochschulgovernance:

> „Die Leitungsorgane sind nun für Entscheidungen zuständig, die vorher nicht innerhalb der Hochschulen getroffen wurden oder primär den Kollegialorganen zugeordnet waren. Dies hat zahlreiche Vorteile, insbesondere durch klare Zuständigkeiten, kürzere Entscheidungswege und die ressourcenschonende Anzahl der an einer Entscheidung Beteiligten“ (ebd., S. 33).

Durch die von staatlicher Seite vorgegebenen und damit übergeordneten Regulierungsstrukturen wird festgelegt, *wer, wie, wann und worüber entscheiden darf, kann, soll und muss*. Die formal vorgegebene Autonomie der Hochschulen führt dementsprechend zu Entscheidungsspielräumen sowohl für Hochschulen im Allgemeinen als auch für Präsidenten im Speziellen. Entscheidungsspielräume entstehen also durch Gesetz und andere Regelwerke, wie bspw. Satzungen und Ordnungen der jeweiligen Hochschule.

Wie erwähnt sind die Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten nicht bundeseinheitlich, sondern in den Bundesländern in unterschiedlichem Ausmaß erfolgt. Auf der Ebene der Universitäten lässt sich gleiches feststellen: „Ein allgemein akzeptiertes Leitbild oder einen University Governance Codex, abgeleitet aus guten und übertragbaren Erfahrungen von Hochschulen, gibt es nicht“ (Bungarten & John-Ohnesorg, 2015, S. 5). So kann zum einen von einer uneinheitlichen Entwicklung der Autonomie von Universitäten gesprochen werden. Zum anderen kann davon gesprochen werden, dass sich kein wirklicher Trend zu einer Stärkung der Autonomie deutscher Universitäten ausmachen lässt, geschweige denn von einheitlichen Entscheidungsspielräumen (Dohmen & Krempkow, 2015).

Vielmehr ist die Frage nach einer optimalen Ausgestaltung von Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen aktueller denn je. „Hochschulen sollen und wol-

len sich selbst steuern, aber um den besten Weg zu einer optimalen Governance wird immer noch gerungen“ (Irle, 2015, S. 7). Das zeigen u.a. entsprechende Positionspapiere, wie das der Vorsitzenden deutscher Hochschulräte (Fugmann-Heesing & Schulze, 2012), des forum Hochschulräte (2017) oder auch des Senats der Hochschulrektorenkonferenz (2018) sowie der Endbericht der Internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (2016) oder auch die Empfehlungen zur Hochschulgovernance des Wissenschaftsrats (2018), um nur einige wenige anzuführen.[5] Zusammenfassend „wird das Fazit gezogen, dass es derzeit keiner neuen, einheitlichen Governance-Reform bedarf, sondern in erster Linie einer sinnvollen und konsistenten Umsetzung der bereits existierenden Maßnahmen“ (Wissenschaftsrat, 2018, S. 19).

Anlass dieser nach wie vor anhaltenden intensiven Auseinandersetzung mit den (mittlerweile nicht mehr ganz so) neuen Formen der Steuerung von Hochschulen, scheint auch ein schon immer da gewesener „Steuerungs- und Reformpessimismus“ (Rosenbusch, 2013, S. 6ff.) zu sein, der auf unterschiedlichen Ebenen in- und außerhalb des Hochschulsystems durchfärbt. Exemplarisch lässt sich hier bspw. Luhmann (1987a) anführen, der zur Steuerbarkeit von Forschung und Lehre folgendes schreibt:

> „Gerade weil man im organisierten Entscheidungsprozeß nicht an das tatsächliche Verhalten in Forschung und Lehre herankommt, entsteht eine Bürokratie, die ihre eigenen Formen pflegt, diversifiziert, kontrolliert und in immer neuen Weisen auf ihr Unvermögen reagiert, den Funktionsprozess selbst zu steuern. Dieses Unvermögen, das konkrete Verhalten wirklich nach erfolgreich/erfolglos zu sortieren, wirkt wie eine Barriere, vor der sich immer neue gutgemeinte Impulse aufstauen. Generation für Generation [...] lädt hier ihre Hoffnungen ab. So türmen sich an dieser Stelle Regelungen auf Regelungen, Verbesserungen auf Verbesserungen, und all das wirkt wie ein massiver undurchdringlicher Panzer, der Lehre und Forschung umso mehr der individuellen Praxis überlässt“ (ebd., S. 213f.).

Zudem werden oftmals auch internationale Vergleiche herangezogen, in denen die deutschen Hochschulen im Rahmen der neuen Steuerung bzw. ihrer Steuerungsfähigkeit eher als „Latecomer“ (Schimank & Lange, 2009) angesehen werden. Dem

[5] Darüber hinaus lassen sich bspw. die zahlreichen Beiträge in Fachzeitschriften, Studien zur Hochschulautonomie oder auch Zeitungsartikel anführen.

kann allerdings ohne Weiteres entgegnet werden, dass das Thema Universität ein nationales ist: „In den Studiengängen und Zertifikaten, in der Steuerung, Finanzierung und Organisation und allgemein in den Bedingungen wissenschaftlichen Handelns“ (Teichler, 2007, S.9). Aber auch Wissenschaftler, die, wie auch die vorliegende Arbeit, die Perspektive der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie einnehmen, stellen rationale Steuerungsmechanismen in Universitäten bzw. für die Universität als Ganze in Frage. Universitäten werden hier u.a. als „organized anarchies“ (Cohen, March & Olsen, 1972) beschrieben und deren Entscheidungsprozesse anhand eines „Garbage Can Modell“ (ebd.).

Letztlich kann auf Grundlage der bisherigen Ausführungen noch einmal deutlich festgehalten werden, dass immer eine konkrete Frage für die zentralen Entscheidungsorgane und damit auch für den Präsidenten der Universität im Raum steht: *Was darf ich und was darf ich nicht entscheiden?*

Mit Blick auf den Präsidenten ist diese Frage in doppelter Hinsicht von Relevanz. Einerseits, da sie sich durch die formal vorgegebenen Entscheidungsspielräume in Gesetz und anderen Regelwerken beantworten lässt. Andererseits, da es „neben den Hochschulgesetzen und anderen Regelwerken auch so etwas wie eine Realverfassung gibt, in deren Rahmen Universitätsleitungen vielfach auch jene Befugnisse, die ihnen formal zustünden, nicht voll ausschöpfen“ (Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative, 2016, S. 21).

Ob Präsidenten die ihnen zugeschriebenen Entscheidungsspielräume nutzen ist somit die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit. Mit anderen Worten: *Was entscheidet der Präsident tatsächlich, warum und wie?*

1.1 Zielsetzung der Arbeit

In den vergangenen Jahren hat sich ein zunehmendes Forschungsinteresse im deutschsprachigen Raum entwickelt, das insbesondere die Hochschulen selbst und die Auswirkungen der Reformen zur Hochschulgovernance seit den 1990er Jahren und damit auch die Umsetzung des New Managerialism bzw. des New-Public-Managements in den Blick nimmt (vgl. bspw. Braun & Merrien, 1999; Amaral, Meek & Larsen, 2003; Benz, 2004; Kehm & Lanzendorf, 2006; de Boer, Enders & Schimank

2007a; de Boer, Enders & Schimank 2007b; Jansen, 2007).[6] Neben ländervergleichenden Analysen werden hier jedoch überwiegend „Diskussion und politische Absichtserklärung als Gegenstand der Analyse genutzt“ (Hüther, 2010, S. 24).[7] Zu einem deutlich kleineren Anteil wurde in den vergangenen Jahren die konkrete Umsetzung dieser Reformen zur Hochschulgovernance auf Ebene der Landeshochschulgesetze in den Blick genommen (vgl. bspw. Hüther, 2010; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018). Wobei hierzu anzumerken ist, dass sich seit Deregulierung des Hochschulrahmengesetzes auf der Ebene der Landeshochschulgesetze zum Teil Gesetzesnovellierung an Gesetzesnovellierung gereiht hat. Auslöser für diese Novellierungen ist u.a., dass wiederholt gegen die in den Landeshochschulgesetzen eingeräumten Entscheidungsspielräume einzelner Entscheidungsorgane, hierunter auch die der Präsidenten, bzw. gegen hochschulorganisationsrechtliche Vorschriften Verfassungsbeschwerde gerichtet und diesen auch stattgegeben wurde (Bundesverfassungsgericht, 2010 und 2014; Verfassungsgerichtshof Baden-Württemberg, 2016).[8] Das erschwert eine konkrete Untersuchung der Umsetzung der Reformen auf Ebene der Landeshochschulgesetze dahingehend, dass es sich letztlich immer nur um eine Bestandsaufnahme handelt.

Darüber hinaus ist mit Blick auf die Umsetzung der Reformen neben der Differenzierung einzelner Landeshochschulgesetze eine zusätzliche Differenzierung auf Ebene der Universitäten vorzunehmen. Denn wie bereits erwähnt, findet die konkrete Ausgestaltung der von staatlicher Seite vorgegebenen Regulierungsstrukturen letztlich in den Regelwerken und darüber hinaus in der praktischen Umsetzung der Universitäten statt (Krücken, 2006). Noch einmal festzuhalten ist an dieser Stelle, dass zentrales Element der vorgenannten Reformen die Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung von Seiten des Staates auf die Hochschulen im Allgemeinen und auf Präsidenten im Speziellen ist.

Während empirische Untersuchungen von Universitätspräsidenten bisher vornehmlich im US-amerikanischen Raum durchgeführt wurden, die von rein biografischen Analysen (Bolman, 1965; Ferrari ,1970) über Erfolgsfaktoren der Präsidenten (vgl.

[6] Für einen ausführlichen Überblick zu den Arbeiten im Bereich der Hochschulgovernance und des New Public Management siehe bspw. Blümel (2016), S. 25ff.

[7] Das Für und Wider dieser Arbeiten kann – wenn man so will – im weiteren Sinne betrachtet auch dem normativen Bereich der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie zugeordnet werden.

[8] Diese Entscheidungen berühren nicht nur die jeweils betroffenen Landeshochschulgesetze, sondern haben für bundesweite Diskussionen gesorgt. Mit den Entscheidungen geht es um grundsätzliche Fragen der Wissenschaftsfreiheit und der Hochschulgovernance.

bspw. Fisher & Koch, 1996) bis hin zu Führungsstil und Entscheidungshandeln (Cohen & March, 1974; Bensimon 1989; Neumann & Bensimon, 1990) reichen, sind Universitätspräsidenten in Deutschland trotz der mittlerweile gestiegenen Entscheidungskompetenzen nach wie vor kaum untersucht.[9] Das gilt insbesondere für die „Insiderperspektive“ (Püttmann, 2013, S. 1). Zwar hat der Präsident in den vergangenen Jahren auch im deutschsprachigen Raum zunehmendes Forschungsinteresse erlangt. So liegen in diesem Bereich u.a. Studien zu „Leitungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -Rektoren“ (Beckmeier & Neusel, 1994), zum Handlungsspielraum (Röbken 2006a) und zu Profilen (Röbken 2006b) von Universitätsleitungen oder auch zur Organisationspraxis von Universitätspräsidenten (Bieletzki, 2012; Kloke & Krücken, 2012; von Stuckrad & Gläser, 2012) sowie zum Führungshandeln (Püttmann, 2013), zu Führungspraktiken (Kleimann, 2015) und zum strategischen Management (Scherm, de Schrevel & Müller, 2014) vor. Darüber hinaus gibt es eine ganze Reihe von Empfehlungen, insbesondere zur Governance der Universitäten, die u.a. aus den Reihen der Präsidenten selbst kommen (Senat der Hochschulrektorenkonferenz, 2018) und bis hin zum Wissenschaftsrat (2018) reichen.

Was aber bei allen wissenschaftlichen Arbeiten und Diskussionen zu den Themen Autonomie der Hochschulen, Übertragung von Entscheidungskompetenzen, neuer Steuerung usw., aber auch und vor allem zur formalen Stärkung der Präsidenten mit Blick auf Entscheidungsspielräume auffällt: Es liegen so gut wie keine Erkenntnisse über die tatsächliche Entscheidungspraxis von Präsidenten vor. Das Entscheidungsverhalten von Präsidenten in den mittlerweile etablierten Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen ist somit weitgehend unterbelichtet.

Diese Forschungslücke wird zum Teil im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen, indem sie die Insiderperspektive des Präsidenten in den Blick nimmt. Durch Experteninterviews sollen Ablauf und Ergebnis realer Entscheidungen von Präsidenten ermittelt werden, um so universitäre Entscheidungsprozesse aus Sicht der Präsidenten zu beschreiben und zu erklären. Die vorliegende Arbeit nimmt damit eine *deskriptive* Perspektive im Rahmen der *verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie* ein.

[9] Für einen Überblick zu empirischen Untersuchungen von Präsidenten sowohl im US-amerikanischen Hochschulbereich als auch im europäischen Hochschulbereich siehe Kleimann (2015), S. 316f. oder auch Blümel (2016), S. 52ff.

Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit ist somit, herauszuarbeiten, was Präsidenten in der Praxis tatsächlich entscheiden und wie die damit verbundenen Entscheidungsprozesse aussehen. Damit einher geht die Frage, wie Entscheidungsspielräume genutzt werden bzw. „wofür“. Ausgehend davon, dass sich auf Grundlage der formal zugeschriebenen Entscheidungsspielräume unterschiedliche Typen von Entscheidern vorfinden lassen, ist die Frage, ob Präsidenten in der Praxis bspw. „Alleinherrscher oder Halbstarke?“ (Hüther, 2013) sind oder vielleicht doch eher als Problemlöser für die Universität als Ganze agieren.

Da die deskriptive und die normative Entscheidungstheorie einander ergänzen, will die Arbeit auch versuchen einen Beitrag zur normativ orientierten Effizienzsteigerung von Entscheidungsabläufen in Universitäten zu leisten.

1.2 Vorgehen

Die vorliegende Arbeit ist in vier Teile gegliedert. Im ersten Teil der Arbeit wird im Anschluss an die Einleitung zunächst das Thema Entscheidung näher erläutert. Es werden in *Kapitel 2* in einem ersten Schritt der Entscheidungsbegriff bzw. Grundbegriffe, die mit dem Begriff Entscheidung zusammenhängen, beschrieben. Im zweiten Schritt wird der Begriff Entscheidung dann zunächst auf Organisationen im Allgemeinen übertragen und erläutert, wie Entscheidungen in Organisationen getroffen werden. Da die Arbeit eine deskriptive Perspektive im Rahmen der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie einnimmt, wird daran anschließend eine Darstellung der deskriptiven Entscheidungstheorie am Gegenstand Organisation vorgenommen und von der normativen Entscheidungstheorie abgegrenzt.

Im zweiten Teil der Arbeit erfolgt dann auf dieser Grundlage eine genauere Betrachtung des Kontextes, in dem Entscheidungen von Präsidenten getroffen werden. In *Kapitel 3* wird zunächst die Universität einer detaillierten Betrachtung unterzogen. Hierbei geht es insbesondere um die spezifische Beschaffenheit der Organisation Universität und deren Auswirkung auf Entscheidungen. *Kapitel 4* nimmt daran anschließend den formal vorgegebenen Rahmen für Entscheidungen in Universitäten in den Fokus. Auf Grundlage der Landeshochschulgesetze werden exemplarisch anhand von 4 Bundesländern vergleichend Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der zentralen Entscheidungsorgane herausgearbeitet. Darauf aufbauend erfolgt eine Darstellung der gegenwärtig vorherrschenden Entscheidungsstrukturen in Universitäten. Abschließend werden mögliche Perspektiven auf

Entscheidungsprozesse in Universitäten mithilfe der deskriptiven Entscheidungstheorie erläutert. Der zweite Teil der Arbeit schließt mit Annahmen über die tatsächliche Entscheidungspraxis von Präsidenten, die sich aus den aus den Vorüberlegungen ergeben.

Der dritte Teil der Arbeit umfasst das methodische Vorgehen und wird in *Kapitel 5* beschrieben. Gegenstand sind Datenerhebungsmethode, Stichprobenkonstruktion, Durchführung der Untersuchung sowie das Vorgehen bei der Auswertung. Für die Erhebung der Daten wurden persönliche Interviews geführt. Hierfür wurde ein halbstrukturierter Interviewleitfaden verwendet, der sich unter Rückbezug auf die theoretischen Vorarbeiten in Kapitel 2 eng an den in Kapitel 3 und 4 herausgearbeiteten Spezifika von Universitäten sowie der damit einhergehenden Verteilung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten orientiert. Die Stichprobe setzt sich aus 6 Präsidenten mittelgroßer Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft zusammen, die aus 6 unterschiedlichen Bundesländern rekrutiert werden konnten. Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse.

Im vierten Teil der Arbeit werden zunächst in *Kapitel 6* die Ergebnisse der einzelnen Interviews auf Grundlage der inhaltsanalytischen Auswertung ausführlich beschrieben. Daran anschließend erfolgt eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der Interviews. Darauf aufbauend werden die zentralen Ergebnisse auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen übertragen und die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet. In *Kapitel 7*, der Diskussion, erfolgt dann die Interpretation der zentralen Ergebnisse. Aufbauend auf den Ergebnissen werden danach die Grenzen der vorliegenden Arbeit diskutiert. Darauf folgen Implikationen für die weitere Forschung und die Praxis. Die vorliegende Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Fazit.

2 Entscheidung

Um ein umfassenderes Verständnis vom Themenkomplex *Entscheidung* zu bekommen, werden im vorliegenden Kapitel zunächst elementare Grundlagen der Entscheidungsforschung dargelegt. In einem ersten Schritt erfolgt eine Einordnung der Entscheidungsforschung in die wissenschaftlichen Disziplinen. Daran anschließend wird näher auf den Begriff *Entscheidung* eingegangen. Danach erfolgt eine Betrachtung der Grundbegriffe, die mit dem Begriff Entscheidung zusammenhängen.

Im Anschluss an diesen ersten kurzen Einstieg in den Themenkomplex Entscheidung, wird der Begriff Entscheidung zunächst auf Organisationen übertragen und dort einer näheren Betrachtung unterzogen. Hierzu ist anzumerken, dass es sich dabei zunächst um eine allgemeine Betrachtung von Entscheidungen in Organisationen handelt, um im weiteren Verlauf der Arbeit eine Abgrenzung zur Organisation Universität vornehmen zu können (vgl. *Kapitel 3* & *4*).

2.1 Entscheidungsforschung

Die historischen Ursprünge der Entscheidungsforschung lassen sich mit Namen wie Jeremy Bentham (*Philosophie*: Utilitarismus), Adam Smith (*Ökonomie*: homo oeconomicus) oder auch Jacob Bernoulli (*Mathematik*: Wahrscheinlichkeitstheorie) benennen. Je nach fachwissenschaftlichem Zugang werden Begriff und Prozess der Entscheidung zum Teil unterschiedlich gefasst, woraus sich eine Vielzahl theoretischer Konzeptionen, formaler Modelle und selbstverständlich auch empirischer Untersuchungen ergeben hat. Als Zugänge lassen sich bspw. die *Ökonomie*, die *Betriebswirtschaftslehre* respektive die *Managementlehre*, *Philosophie*, *Statistik* oder auch die *Psychologie* nennen (für eine Übersicht vgl. bspw. Jungermann, Pfister & Fischer, 1998).

Mit Blick auf das Entscheidungsverhalten sowie auf Entscheidungsprozesse lassen sich in der einschlägigen Literatur zwei theoretische Strömungen ausmachen, in denen „das Treffen von Entscheidungen“ (Wolf, 2008, S. 126) im Mittelpunkt steht. Zum einen die normative Entscheidungstheorie. Zum anderen die deskriptive Entscheidungstheorie. Erstere bildet den älteren Strang. Normative und deskriptive Entscheidungsforschung ergänzen einander (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998).

Die *normative* Entscheidungstheorie als Formalwissenschaft hat die Auswahl der optimalen Alternative bei gegebenem Entscheidungsmodell zum Gegenstandsinte-

resse. Ziel der normativen Entscheidungstheorie ist die Verbesserung des Entscheidungsverhaltens realer Akteure (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998; Wolf, 2008; Kirchler, 2011). Der Vollständigkeit halber ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass eine zusätzliche, wenn auch nicht immer völlig trennscharfe, Unterscheidung zwischen normativen und *präskriptiven* Entscheidungstheorien bzw. Entscheidungsmodellen vorgenommen wird (Wolf, 2008, S. 123ff.; Kirchler & Schrott, 2003, S. 62 und S. 98ff.). Letztere zeichnet sich dadurch aus, dass „Vorschläge [angeboten werden], wie in einer Entscheidungssituation schrittweise vorgegangen werden *soll*, um eine optimale Entscheidung zu treffen“ (Kirchler, 2011, S. 42; Hervorhebung durch Verfasser).

Die *deskriptive* Entscheidungstheorie als Realwissenschaft betrachtet den gesamten Entscheidungsprozess inklusive Bildung des jeweiligen Entscheidungsmodells. Ziel der deskriptiven Entscheidungstheorie ist die Beschreibung und Prognose des realen, tatsächlichen Entscheidungsverhaltens (vgl. bspw. Staehle, 1994; Neuberger, 1995; Witt, 1995; Jungermann, Pfister & Fischer, 1998; Sporn 2001; Kirchler & Schrott, 2003; Wolf, 2008; Heinrichs, 2010).

Auf beide Entscheidungstheorien und damit verbundene Modelle wird unter *Entscheidungen in Organisationen* (vgl. *2.5*) noch näher eingegangen.

2.2 Begriff der Entscheidung

Nachfolgend werden zunächst Herkunft und Geschichte des Begriffs Entscheidung näher betrachtet und daran anschließend eine Definition des Begriffs vorgenommen.

2.2.1 Etymologie

Bei einer etymologischen Betrachtung des Begriffs „Entscheidung“, beschreibt dieser die Scheidung (Trennung) von etwas. Das aus dem germanischen stammende Stammwort „scheiden“ bedeutet „schneiden“ bzw. „trennen“ (Kluge, 1963). Die auf einen gotisch-germanischen Stamm zurückgehende Vorsilbe „ent“ ist sowohl richtungsbezeichnend („die Richtung auf etwas hin“) als auch „die Trennung von etwas“ (ebd.). Festgehalten werden kann, dass „Entscheidung“ die Scheidung (Trennung) von Sachverhalten bezeichnet. Die Scheidung (Trennung) von Sachverhalten ist durch die in dem Wort enthaltene Vorsilbe mit einer Richtungsweisung oder auch Stellungnahme verbunden. Letztere im Sinne eines Abschließens oder auch Festsetzens. Scheidung (Trennung) wird hierbei auch im Sinne der Ordnung bzw. der Unter-

scheidung von Sachverhalten verstanden („entscheiden zwischen“) und nicht nur die schlichte „Zertrennung“ von Sachverhalten („entscheiden für“).

2.2.2 Definition

Der Versuch einer Definition des Entscheidungsbegriffs gestaltet sich dahingehend schwierig, da diese je nach fachwissenschaftlichem Zugang teilweise unterschiedlich erfolgt (vgl. *2.1*). So wird das „*Treffen von Entscheidungen“* (Wolf, 2008, S. 126; Hervorhebungen im Original) ganz allgemein als die Auswahl einer von mindestens zwei Alternativen bzw. Optionen bezeichnet (ebd.).[10] Beim Werfen einer Münze wird bspw. vorab zwischen „Kopf oder Zahl“ (Wilz, 2010, S. 65) entschieden.

Lindworsky (1923) gebraucht die Begriffe „Wahl“ und „Entscheidung“ bedeutungsgleich, was sich seiner Ansicht nach schon durch den Hinweis auf mehrere Alternativen ergibt und erklärt (ebd., S. 26ff.).

Der Zusammenhang von Entscheidung mit weiteren Begriffen wird bspw. auch durch Keller (1954) hergestellt: „In allen Wollenserlebnissen, dem Sichentschließen (Entschluß), dem Sich-etwas-Vornehmen (Vorsatz), dem Etwas-Beschließen (Beschluß) und dem Etwas-Beabsichtigen (Absicht) ist immer eine spontane Entscheidung enthalten“ (ebd., S. 50).

Auch Schmidt (1966) bringt Entscheidung mit weiteren Begriffen in Zusammenhang und definiert die *Entscheidungssituation* folgendermaßen: „Die Situation der Entscheidung lässt sich definieren als jenes Durchgangsstadium innerhalb der zielgerichteten Handlung, das durch einen Konflikt konkurrierender Handlungsmöglichkeiten aufgebaut und mit der Auswahl einer dieser Möglichkeiten verlassen wird, womit der Weg in die Handlungsrealisierung sich öffnet“ (ebd., S. 27).

Rubinstein (1958) verzichtet gänzlich auf den Begriff Entscheidung:

> „Bevor man handelt, muß man eine Wahl treffen und einen Entschluß fassen. Die Wahl erfordert eine Wertung. Wenn das Auftauchen eines Antriebes in Gestalt eines Wunsches bereits ein vorläufiges Ziel in den Vordergrund rückt, so wird das endgültige Ziel, das manchmal gar nicht mit dem ursprünglichen zusammenfällt, als Ergebnis des Entschlusses festgelegt“ (ebd., S. 639).

[10] In der Literatur wird für den Begriff Alternative synonym auch der Begriff Option verwendet. Allerdings liegt eine Alternative erst vor, wenn mindestens zwei Optionen vorhanden sind. Vgl. hierzu bspw. Jungermann, Pfister & Fischer (1998).

Pongratz (1961) definiert Entscheidung als den Wahlvorgang. Als Entscheid oder Entschluss bezeichnet er das Ergebnis des Wahlvorgangs (ebd.).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Begriff *Entscheidung* mit den Begriffen (*Aus-*)*Wahl*, *Entschluss* und *Beschluss* gleichgesetzt werden (vgl. *Kapitel 4*). Eine *Entscheidungssituation* wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dadurch charakterisiert, „daß eine Person mindestens zwei Optionen sieht, zwischen denen sie eine Wahl treffen will (oder soll oder muß)“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 16). Anders ausgedrückt: „Entscheidungen sind dann zu treffen, wenn Personen zwischen zwei oder mehreren Alternativen wählen können“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 21). Hierbei erfolgt die Auswahl einer Alternative „präferentiell“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 3). Eine Alternative wird also den anderen gegenüber bevorzugt.

Ein *Angestellter* ist mit dem Auto auf seinem üblichen Weg zur Arbeit. Ein Teil der Wegstrecke ist aufgrund einer Baustelle gesperrt. Er muss sich entscheiden, ob er an der nächsten Kreuzung links oder rechts fahren will. Seine Fahrzeit verlängert sich in Abhängigkeit von der ausgewählten Option.

Eine *Zahnärztin* überlegt, ob sie den defekten Zahn eines Patienten erhalten oder ziehen soll. Sie hat zwei Optionen, die sie anhand von Prognose und Risikoabwägung beurteilen kann, um dann eine von beiden auszuwählen.

Ein *Universitätspräsident* überlegt, ob er auf die Gehaltsforderungen eines Professors im Rahmen von Bleibeverhandlungen eingehen soll oder nicht. Er wird bei seiner Entscheidung u.a. abwägen, wie groß das Risiko ist, dass der Professor einem Ruf an eine andere Universität folgt.

Wie die angeführten Beispiele zeigen, wird der Begriff Entscheidung somit in der Regel mit Handeln verbunden, das zielorientiert ist und (meistens) überlegt und konfliktbewusst sowie abwägend erfolgt (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 3). Entscheidungen sind das Resultat von „Entscheidungsproblemen“ (ebd., S. 2).

Probleme oder auch das *Problemlösen* wird zum Teil in der vorherrschenden Literatur zur Entscheidungsforschung vom Begriff *Entscheidung* abgegrenzt. Bei Problemlösungen „wird nach einer nachweislich korrekten Lösung gesucht“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 10) während bei Entscheidungen „eine „beste“ Lösung gewählt werden [soll], obwohl es keine nachweislich und unmittelbar einsichtig korrekte Lösung gibt“ (ebd.; Hervorhebungen im Original). Wie im weiteren Verlauf dieses Kapitels zu zeigen sein wird, ist oftmals von vornherein gar nicht klar, „ob eine zweifelsfrei

richtige oder beste Lösung gefunden werden kann“ (Brandstätter & Brodbeck, 2004, S. 385). Ob im vorgenannten Sinne ein Problem gelöst oder eine Entscheidung getroffen wurde, wird erst am Ende von Entscheidungsprozessen (vgl. *2.6.1.2*) deutlich.

2.3 Grundbegriffe im Zusammenhang mit Entscheidungen

Entscheidung lässt sich anhand von Grundbegriffen näher erläutern. Zu den Grundbegriffen gehören *Bestandteile* von *Entscheidungsproblemen*, *Charakteristika von Entscheidungssituationen* und *Entscheidungsfehler und Heuristiken*. Im Folgenden werden nun diese Grundbegriffe näher erläutert.[11]

2.3.1 Bestandteile von Entscheidungsproblemen

Als Bestandteile von Entscheidungsproblemen lassen sich Alternativen, Ziele, Ereignisse, Konsequenzen und Gründe nennen.

Alternativen „sind diejenigen Objekte, Handlungen (…) oder Strategien, zwischen denen gewählt werden kann“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 17). Objekte sind bspw. Motorradmarken aus denen gewählt wird. Handlungen sind z.B. bei Rot über die Ampel gehen oder warten bis es grün wird. Strategien sind grundlegende Zielrichtungen, wie bspw. Geld ausgeben oder Geld sparen.

Die möglichen Alternativen werden in der Regel durch *Ziele* (*Zielvorgaben*) eingeschränkt. Aus der vorhandenen Menge möglicher bzw. aus allen verfügbaren Alternativen werden die für das Ziel relevanten Alternativen selektiert (Kirchler & Schrott, 2003, S. 21). Das Ziel, ein Universitätspräsident zu werden, grenzt z.B. ein, ob ein Studium notwendig ist oder nicht. Wichtig ist anzumerken, dass ohne Ziele auch keine Entscheidungsprobleme existieren können, „da es keine Kriterien für eine Wahl (…) gibt“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 22).[12]

Ereignisse sind „alle Vorkommnisse und Sachverhalte, auf die der Entscheider keinen Einfluß hat, welche den Ausgang einer Entscheidung aber beeinflussen können“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 19). Um das Beispiel der Universität weiter zu bemühen: In Entscheidungsgremien wie dem akademischen Senat werden in der Regel Mehrheitsbeschlüsse gefasst. Beschlussfähigkeit liegt vor, wenn (in der Regel)

---

[11] Es ist nicht davon auszugehen, dass dem Entscheider selbst die Grundbegriffe und deren Zusammenhänge notwendigerweise bekannt bzw. bewusst sind. Vgl. Jungermann, Pfister & Fischer (1998).

[12] Entscheidungen können eindimensional (Verfolgung eines Ziels) oder mehrdimensional (Verfolgung mehrerer Ziele) sein.

mindestens die Hälfte der stimmberechtigten Mitglieder anwesend ist. Durch den Universitätspräsidenten ist in diesem Zusammenhang bspw. nicht zu beeinflussen, ob die zumeist zusätzlich benötigte „Professorenmehrheit“ (vgl. *Kapitel 4*) anwesend ist. Der ggf. an diesem Tag notwendige Beschluss des akademischen Senats wird damit unsicher und ist nicht durch den Universitätspräsidenten beeinflussbar. Festhalten lässt sich, dass prinzipiell immer Unsicherheit bei Entscheidungsproblemen vorliegt. Denn die Konsequenzen einer Entscheidung sind dieser immer nachgeordnet (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 20).

Konsequenzen ergeben sich als Folge der Auswahl einer bestimmten Alternative (Kirchler & Schrott, 2003, S. 21). Im o.a. Beispiel entscheidet sich der Universitätspräsident dazu, nicht auf die Gehaltsforderungen des Professors einzugehen. In der Konsequenz nimmt der Professor den Ruf einer anderen Universität an. Das Fach wird somit in der Konsequenz vermutlich neu zu besetzen sein, umgewidmet oder vielleicht sogar gestrichen. Da das Fachgebiet wenigstens vorübergehend unbesetzt sein wird, fehlt es an notwendigem Lehrdeputat in den entsprechenden Studiengängen usw. Die Verkettung der mit der Entscheidung einhergehenden Konsequenzen ließe sich ohne Weiteres weiterführen und auch detaillierter aufgliedern. Kurzum: Konsequenzen können *unidimensional*, aber auch *multidimensional* (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 21) sein.

Gründe können Entscheidungen richtungslenkend beeinflussen. Hier lässt sich exemplarisch das Treffen von moralischen Entscheidungen (bspw. „Lügen: ja oder nein“) nennen. Die Richtung der Entscheidung ergibt sich hier nicht per se aus einer Betrachtung von Zielvorgaben und Konsequenzen. Zudem können Entscheidungen für eine Alternative in Abhängigkeit von ihrer Begründbarkeit (z.B. „pro und contra“) gegenüber anderen Akteuren getroffen werden.

2.3.2 Charakteristika von Entscheidungssituationen

Losgelöst von den Bestandteilen eines Entscheidungsproblems, lassen sich Situationen in denen Entscheidungen zu treffen sind, anhand von Charakteristika unterscheiden. Diese Charakteristika können sich auf den Schwierigkeitsgrad einer Entscheidungssituation auswirken. Dieser Schwierigkeitsgrad wird auch „Konfliktstärke“ (Kirchler & Schrott, 2003, S.22) genannt. Die Höhe der Konfliktstärke hängt „von der Menge der zur Verfügung stehenden Alternativen, der Anzahl von Entscheidungs-

schritten, den Konsequenzen, der Routine der Entscheidungsträger, deren Wissen, Motivation und Emotionen ab“ (ebd.).

Grundsätzlich kann die *Menge der zur Verfügung stehenden Alternativen* offen sein oder bereits festgelegt sein. Je größer die Anzahl offener Alternativen, desto aufwendiger wird die Entscheidung. Die Aufgabe „Stärkung der Internationalisierung“ in einer Universität ist offener als die darunter liegende Teilaufgabe zu klären, warum nur so wenige Studierende aus dem Ausland an die Universität kommen. Die erste Aufgabe ist damit deutlich schwieriger. Mit zunehmender Anzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen nehmen die Konfliktstärke und die Zeit hin zu einer Entscheidung zu. Analyse und Bewertung von bspw. 7 alternativen Vorgehensweisen beansprucht deutlich mehr Zeit als die Analyse und Bewertung von 2 Vorgehensweisen. Sind die Vorgehensweisen in ihrer Wertigkeit ähnlich, fällt die Auswahl einer Vorgehensweise deutlich schwerer als bei stark voneinander abweichender Wertigkeit der Vorgehensweisen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 22).

Die *Anzahl notwendiger Schritte zur Entscheidung* kann sowohl einstufig (Entscheidung erfolgt in einem Schritt) als auch mehrstufig (Entscheidung erfolgt in mehreren Teilschritten – Szenarien) sein. Der Komplexitätsgrad einer Entscheidung nimmt mit der Anzahl notwendiger Teilschritte in Form von Einzelentscheidungen zu. Die Lösungsfindung wird dadurch deutlich erschwert (Kirchler & Schrott, 2003, S. 22).

Wie bereits oben erwähnt, können die mit Entscheidungen einhergehenden *Konsequenzen* sowohl sicher als auch unsicher sein (Kirchler & Schrott, 2003, S. 22). Zudem können Konsequenzen auch mehrdeutig sein. In diesem Fall wird auch von Ambiguität gesprochen (Kirchler, 2011, S 39f.). Das o.a. Beispiel zu Bleibeverhandlungen und der Entscheidung des Universitätspräsidenten, ob er auf die Gehaltsforderung eingeht oder nicht, hat (vermutlich) deutlich schwerwiegendere Konsequenzen als bspw. die Entscheidung zwischen zwei Briefkopfdesigns.

Die *Routine der Entscheidungsträger* legt fest, ob Entscheidungen einmalig (*nonprogrammed*) sind oder sich wiederholen (*programmed*) und damit Routine sind (Kirchler & Schrott, 2003, S. 23f.). Am Beispiel des o.a. Angestellten, der auf dem Weg zur Arbeit ist, lässt sich der Unterschied von einmaligen Entscheidungen und Routineentscheidung am einfachsten verdeutlichen. Durch die vorübergehende Störung auf der Wegstrecke zur Arbeit, findet eine kurzfristige und lediglich kleinere Anpassung der Wegstrecke statt. Diese Anpassungen erfolgen auf Grundlage von „Faustregeln

oder Heuristiken“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 24). Ist allerdings die gesamte Wegstrecke gesperrt, erfolgt eine vollständige Anpassung der Wegstrecke indem eine völlig neue gewählt wird bzw. gewählt werden muss. In diesem Fall existieren keine „Verfahrensregeln oder Standardlösungen“ (ebd.).

Exkurs – Kognitiver Aufwand: Art und Umfang

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann und soll sich nicht mit dem kognitiven Aufwand in Art und Umfang beschäftigt werden. Es würde den begrenzten Rahmen der vorliegenden Arbeit übersteigen. Zudem ist eine Untersuchung des kognitiven Aufwands für das Thema der vorliegenden Arbeit nicht zielführend. Allerdings ist für das Thema der vorliegenden Arbeit in Teilen auch die Art der Entscheidung von Relevanz. Dem zufolge wird der Vollständigkeit halber auch der damit verbundene Umfang des kognitiven Aufwands exkursartig mit behandelt.

Um ein Entscheidungsproblem bearbeiten zu können, ist in der Regel kognitiver Aufwand erforderlich. Die Höhe des kognitiven Aufwands hängt davon ab, wie und ob Informationen, die für die Entscheidung relevant sind, bereits vorliegen, oder ob für die Entscheidung notwendiges Wissen zunächst angeeignet und geordnet werden muss. Jungermann, Pfister und Fischer (1998) unterscheiden in Anlehnung an Svenson (1990) die Entscheidungsebenen *Routine*, *Stereotype*, *Reflektiert* und *Konstruktiv*. Die vier Ebenen werden nachfolgend dargestellt (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 29ff.):

Routine: Die möglichen Alternativen sind wiederkehrend die gleichen und die Auswahl zwischen den Alternativen kann (in der Regel) routiniert oder automatisiert – habituell – erfolgen. Entscheidungen liegen also in diesem Fall nur dann vor, wenn sie das Ergebnis von bereits früher getroffenen Entscheidungen sind, die sich häufig wiederholen und damit in Routinen überführt wurden. Der kognitive Aufwand bei Routineentscheidungen ergibt sich im Wesentlichen aus dem Vergleich einer vorliegenden Situation mit einer bereits gespeicherten Situation und den in dieser Situation getroffenen Entscheidungen. Als Beispiel für Routineentscheidungen lässt sich der tägliche Weg zur Arbeit nennen, der im Normalfall immer derselbe ist. Entscheidungen welche Straße, welche Abbiegung usw. genommen werden, erfolgen in der Regel einmal und werden dann gespeichert und können auf dem Weg zur Arbeit abgerufen werden. Abweichungen auf der Strecke, wie z.B. aufgrund eines Unfalls o.ä.,

führen dann zu Routineentscheidungen („Wenn Unfall auf B5, dann weiter über L199“).

Stereotype: Stereotype Entscheidungen ähneln Routineentscheidungen insoweit, als dass sie im Unterschied zu Routineentscheidungen durch die Art der möglichen Alternativen bestimmt werden. Zudem gibt es bei stereotypen Entscheidungen einen Bewertungsprozess, wodurch sich ein höherer kognitiver Aufwand ergibt. Stereotype Entscheidungen betreffen bestimmte Bereiche von Entscheidungen, wie z.B. Konsumentscheidungen und erfolgen eher unbewusst anhand von Bewertungsschemata. Das Urteil erfolgt intuitiv, affektiv-schnell, aufgrund von Vertrautheit bzw. Gefallen oder Sympathie.

Reflektiert: Im Unterschied zu den beiden vorgenannten Arten von Entscheidungen, sind bei reflektierten Entscheidungen keine Routinen oder Präferenzen abrufbar. Es erfolgt ein Abwägen der unterschiedlichen Alternativen hinsichtlich bisheriger Präferenzen (vorhandene Informationen) und der aktuellen Situation (neue Informationen). Hieraus resultiert eine neue Bewertung und Präferenzbildung. Reflektierte Entscheidungen können nach Corbin (1980) unterschiedliche Formen annehmen. Eine reflektierte Entscheidung muss nicht zwangsläufig zu der Auswahl einer Alternative führen. Sie kann auch verweigert oder aufgeschoben werden.

Konstruktiv: Bei konstruktiven Entscheidungen sind Alternativen nicht vorgegeben oder nicht ausreichend definiert. Außerdem sind „relevante persönliche Werte entweder unklar oder müssen erst generiert werden“ (Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S. 33). Alternativen werden somit zunächst konstruiert, was mit der Suche nach neuen Informationen verbunden ist. Entscheidungen erfolgen auf Basis bisheriger Erfahrungswerte und unter Berücksichtigung neuer Informationen, Erwartungen und Bedürfnisse. Aufgrund der im Vergleich zu den vorgenannten Arten von Entscheidungen zusätzlichen kognitiven Prozesse erfordern konstruktive Entscheidungen den höchsten kognitiven Aufwand.

In der nachfolgenden Tabelle sind die vier Entscheidungsebenen noch einmal anhand der Unterschiede des kognitiven Aufwands zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 1: Merkmale der Entscheidungsebenen

Merkmale	Entscheidungsebene			
	Routine	**Stereotyp**	**Reflektiert**	**Konstruktiv**
Bewusstheit	nein	niedrig	hoch	hoch
Anforderung an Aufmerksamkeit	sehr gering	gering	hoch	sehr hoch
Generierung neuer Informationen	nein	nein	ja	ja
Zeitdauer	schnell	schnell	schnell - lange	lange
Flexibilität	kaum	gering	hoch	sehr hoch
Vorstrukturiertheit	sehr hoch	hoch	hoch - mittel	gering
Gedächtnisrepräsentation	Gewohnheits-hierarchien	Schemata, Skripte	Ziele, Konse-quenzen	allgemeines Weltwissen
Kognitive Prozesse	Matching	Schema-aktivierung	Bewertung, Abwägung	Konstruktion/ Interferenz

Quelle: Jungermann, Pfister & Fischer (1998, S. 36)

Exkurs – Ende

Sowohl das Erkennen als auch das Bewerten verfügbarer Alternativen oder auch bereits gemachte Erfahrungen mit ähnlichen Entscheidungssituationen und den resultierten Konsequenzen spiegeln sich im *Wissen des Entscheidungsträgers* wider. Je mehr Wissen für die jeweilige Entscheidungssituation vorliegt, desto einfacher wird die Entscheidung und umgekehrt (Kirchler & Schrott, 2013, S. 25). Die Entscheidungen eines Universitätspräsidenten über die Einrichtung eines neuen Studiengangs in einem Fachgebiet in dem er selber geforscht und gelehrt hat, wird ihm einfacher fallen als dieselbe Entscheidung in einem fremden Fachgebiet.

Die notwendige Aktivierung von Wissen wird durch die *Motivation* beschrieben. Ebenso wie „die Beweggründe, sich auf die Entscheidungsdynamik einzulassen“ (Kirchler & Schrott, 2013, S. 25). Somit reicht das reine Wissen letztlich nicht aus, sondern man muss auch gewillt sein („wollen“) vorhandenes Wissen entsprechend anzuwenden, um Entscheidungsprobleme zu lösen.

Emotionen lassen sich unterteilen in Emotionen, die losgelöst vom Entscheidungsproblem beim Entscheidungsträger vorliegen und Emotionen, „die sich direkt aus der Bewertung von Handlungskonsequenzen ergeben“ (ebd.). Beide Formen von Emoti-

onen können die Entscheidungsfindung sowohl erleichtern als auch erschweren (ebd.).

2.3.3 Entscheidungsfehler & Heuristiken

Als Entscheidungsfehler werden „systematische Abweichungen von rationalen Entscheidungen“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 105) bezeichnet. Die Erforschung von Entscheidungsfehlern ist insbesondere mit den Namen Amos Tversky und Daniel Kahneman verbunden. Mit ihrem Artikel „Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases“ (Tversky & Kahneman, 1974) fassen die Autoren gleich zu Beginn ihre Kernidee wie folgt zusammen:

> „This article shows that people rely on a limited number of heuristic principles which reduce the complex tasks of assessing probabilities and predicting values to simpler judgmental operations. In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors“ (ebd., S. 1124).

Fehler bei Entscheidungen resultieren somit in der Regel durch eine nicht situationsadäquate Nutzung sog. Entscheidungs- bzw. Urteilsheuristiken. Diese Heuristiken werden u.a. in folgenden Entscheidungssituationen angewandt (Kirchler & Schrott, 2003, S. 78):

- bei komplexen Entscheidungen;
- bei Entscheidungen unter Zeitdruck;
- bei geringer Motivation des Entscheiders;
- bei kognitiver Überforderung des Entscheiders.

Heuristiken lassen sich damit beschreiben als „kognitive Eilverfahren, die bei der Reduzierung des Bereichs möglicher Antworten oder Problemlösungen nützlich sind, indem sie ‚Faustregeln‘ als Strategien anwenden“ (Zimbardo, 1988, S. 371; Hervorhebung im Original). In der einschlägigen Forschungsliteratur werden die *Verfügbarkeitsheuristik* und die *Repräsentativitätsheuristik* sowie *Ankerbildung und Adjustierung* voneinander unterschieden.[13] Da es sich bei der Erforschung von Entscheidungsfehlern um ein eigenständiges Forschungsprogramm handelt, würde selbst eine kurze Darstellung der wesentlichsten Befunde den Rahmen dieser Arbeit über-

[13] Zu den Einschränkungen der Nutzung von Heuristiken als Erklärungsgrundlage von Entscheidungsfehlern vgl. Holling & Melles (2004), S. 359ff.

steigen. Hierfür wird auf die einschlägigen Forschungsarbeiten verwiesen (vgl. für eine Übersicht bspw. Holling & Melles, 2004). Nachfolgend werden die drei Heuristiken kurz näher erläutert.

Die *Verfügbarkeitsheuristik* besagt, dass Ereignisse, die leichter aus dem Gedächtnis abzurufen sind, als wahrscheinlicher eingeschätzt werden als Ereignisse, die schwerer abrufbar sind. Verfügbarkeit ist dadurch gekennzeichnet, dass ein Ereignis erst vor kurzem aufgetreten ist. Im Gedächtnis wird Verfügbarkeit „durch den emotionalen Gehalt der Information, ihre Lebhaftigkeit, Spezifität und Einfachheit (…) bestimmt" (Holling & Melles, 2004, S. 356). Geht man von wiederkehrenden Pressemeldungen zu Motorradunfällen im Straßenverkehr aus, werden diese zumeist in ihrer Häufigkeit überschätzt (*Fehler*: Einschätzung der Häufigkeit von Ereignissen). Gerade während der Motorradsaison häufen sich entsprechende Pressemitteilungen. Laut Statistik des Deutschen Verkehrssicherheitsrats ist die Anzahl der schwerverletzen Motorradfahrer (12.501) in Relation zur Anzahl schwerverletzter Pkw-Fahrer (29.495) im Jahr 2017 deutlich geringer gewesen (Deutscher Verkehrssicherheitsrat, 2019). In diesem Zusammenhang wird auch von der Auffälligkeit von Ereignissen gesprochen (Lichtenstein, Slovic, Fischhoff, Layman & Combs, 1978).

Die *Repräsentativitätsheuristik* besagt, dass die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines Ereignisses anhand der Übereinstimmung mit einem (Referenz-)Modell bestimmt wird (Holling & Melles, 2004, S. 359). Ereignisse werden für wahrscheinlicher gehalten, „wenn sie einem gängigen Prototyp (…) entsprechen" (Kirchler & Schrott, 2003, S. 86). Wesentliche Merkmale der Grundgesamtheit, wie Basisrate, Größe der Gruppe und Auftrittswahrscheinlichkeit, werden dabei nicht berücksichtigt (ebd.). In einem Versuch reichten Tversky und Kahneman (1973) ihren Versuchspersonen eine schriftliche Beschreibung einer Frau. In dieser Beschreibung wurde umfänglich und wiederholt über die Tätigkeit der Frau für Frauenrechte und Emanzipation berichtet. Die Versuchspersonen wurden im Anschluss nach der Wahrscheinlichkeit gefragt, dass die Frau eine *Bankangestellte* oder eine *Bankangestellte und Feministin* ist. Die Wahrscheinlichkeit, dass die Frau *Bankangestellte und Feministin* ist, wurde vom überwiegenden Teil als wesentlich höher geschätzt. Die Schätzung der Wahrscheinlichkeit ist allerdings falsch. Die Wahrscheinlichkeit dafür, dass die Person *Bankangestellte und Feministin* ist kann nicht größer sein als die Wahrscheinlichkeit, dass die Frau nur *Bankangestellte* ist, sie ist gleich groß (Fehler: Konjunktion).

Ankerbildung und Adjustierung bzw. die „anchoring-and-adjustment heuristic“ (Tversky & Kahneman, 1974) besagt, dass Urteile und Schätzungen mittels Orientierung an bereits verfügbaren Informationen erfolgen, die wiederum als Bezugspunkt (Anker) genutzt werden. Selbst bei neuen Informationen wird der einmal gesetzte Bezugspunkt nicht oder nur unzureichend angepasst. Es besteht sogar die Möglichkeit, dass Informationen, die als Bezugspunkt genutzt werden, für ein Urteil oder eine Schätzung vollkommen unpassend sind (*Fehler*: Verwendung irrelevanter Informationen). Das ist in der Regel der Fall, wenn kein oder kaum Vorwissen vorhanden ist und eine Information die einzige Vorhersagevariable ist (Holling & Melles, 2004, S. 359).

2.4 Zwischenfazit

Um zunächst ein umfassenderes Verständnis vom Themenkomplex *Entscheidung* zu bekommen, wurden in den vorangegangen Abschnitten zunächst elementare Grundlagen der Entscheidungsforschung dargelegt. Es erfolgte zunächst eine grundlegende Einordnung der Entscheidungsforschung in die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen. Daran anschließend wurde näher auf den Begriff *Entscheidung* eingegangen und die für die vorliegende Arbeit verwendete Definition festgelegt. Darauf aufbauend erfolgte eine Betrachtung der Grundbegriffe, die mit dem Begriff Entscheidung zusammenhängen. Es wurden Bestandteile von Entscheidungsproblemen, Charakteristika von Entscheidungssituation sowie Entscheidungsfehler und Heuristiken betrachtet.

Dass das Treffen von Entscheidungen für Einzelpersonen nicht ausschließlich auf „richtig“ oder „falsch“ begrenzt ist, scheint mit Blick auf die bisherigen Ausführungen der vorliegenden Arbeit fast logisch. Bestandteile von Entscheidungsproblemen, die jeweilige Entscheidungssituation, die Anwendung von Heuristiken usw., können Einfluss auf Entscheidungen haben. Geht man an dieser Stelle zunächst davon aus, dass Präsidenten in Universitäten alleine entscheiden können, gilt das auch für diese Entscheidungen.

Da in Organisationen im Allgemeinen und, wie noch zu zeigen sein wird, in Universitäten im Speziellen in der Regel mehrere Akteure an Entscheidungen beteiligt sind, die jeweils in den Kontext der Organisation eingebunden sind, kann das Treffen von Entscheidungen sowohl leichter als auch zusätzlich erschwert sein. Nachfolgend soll

nun auf Entscheidungen in Organisationen im Allgemeinen näher eingegangen werden.

2.5 Entscheidungen in Organisationen

Im Folgenden wird der Begriff Entscheidung auf Organisationen übertragen. Hierzu ist noch einmal anzumerken, dass es sich dabei um eine allgemeine Betrachtung von Entscheidungen in Organisationen handelt, um im weiteren Verlauf der Arbeit eine Abgrenzung zur Organisation Universität vornehmen zu können (vgl. *Kapitel 3 & 4*). Zunächst erfolgt eine Skizzierung der Organisation im Allgemeinen mit Blick auf den Kontext, in den Entscheidungen eingebettet sind. Daran anschließend wird erläutert, wer in Organisationen entscheidet. Darauf aufbauend erfolgt eine Betrachtung der möglichen Verteilung von Entscheidungskompetenzen in Organisationen sowie den damit verbundenen Voraussetzungen. Im Anschluss daran werden mögliche Entscheidungsstile und damit einhergehend Entscheidungsspielräume betrachtet. Abschließend werden Entscheidungen in Organisationen anhand unterschiedlicher Entscheidungstheorien bzw. Entscheidungsmodelle betrachtet.

2.5.1 Die Organisation

Will man den Begriff *Organisation*, wie in den meisten wissenschaftlichen Arbeiten üblich, zunächst definieren, um einen klar abgesteckten Bezugsrahmen zu erhalten, wird schnell klar, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten gibt, wie Organisationen verstanden und definiert werden können. Für die vorliegende Arbeit erscheint es an dieser Stelle zunächst zweckmäßig, keine engere Definition für den Begriff Organisation festzulegen, sondern sich zunächst auf die grundlegenden Gemeinsamkeiten aller Definitionen zu konzentrieren. Mit anderen Worten: den kleinsten gemeinsamen Nenner.[14] Organisationen sind etwas „Spezifisches (…) ein besonderes soziales Gebilde oder System“ (Wilz, 2010, S. 11), die den ihr innewohnenden Akteuren einen Handlungsrahmen für ihr Handeln und Tun vorgeben (ebd.). Organisationen bestehen damit aus Handlungen verschiedenartiger Akteure (Neuberger, 1995, S. 176). Damit ist eine Funktion die Organisationen gewährleisten, ihre Mitglieder in eine psychologische Umwelt einzuordnen, die die Anpassung ihrer Entscheidungen an die Organisationsziele ermöglicht und sie mit den Informationen ausstattet, die nötig sind, um die Entscheidungen korrekt zu treffen (Simon, 1976, S. 79).

[14] Für eine Übersicht zum Organisationsbegriff und den Analyseebenen vgl. bspw. Kieser (1995); Wolf (2008).

2.5.1.1 Entscheidungskontext

In Erweiterung zu den Ausführungen in den vorangegangen Abschnitten, stehen Entscheidungen in Organisationen immer im *organisationalen Kontext* sowie im Kontext der *organisationalen Umwelt* und sind in der Regel auch mit diesen verbunden bzw. an diese gebunden. Als Beispiele für organisationalen Kontext lassen sich formale Organisationsstrukturen, Führungsprinzipien und Steuerungsprozesse sowie Macht und Herrschaft in Organisationen, Kommunikation zwischen Akteuren der Organisation oder auch Arbeitsaufgaben und deren Planung und Verteilung benennen (Wilz, 2010, S. 10). Anders ausgedrückt: Entscheidungen in Organisationen sind in die *organisationalen Strukturen* und *Prozesse* eingebettet, die formal sind, aber auch solche, die informal sein können, also „all die Elemente von Organisationen, die durch das tägliche Handeln in Organisationen hergestellt werden und die dem Handeln den Rahmen vorgeben“ (ebd., S. 33). Entscheidungen in Organisationen werden damit (so gut wie nie), weder von einem einzelnen Akteur noch von einer Gruppe, losgelöst vom organisationalen Kontext getroffen (ebd., S: 66ff.). Der Verweis auf den organisationalen Kontext zeigt auf, dass Entscheidungen in Organisationen nie vollkommen *frei* getroffen werden können, sondern an Vorgaben geknüpft sind. Sowohl die Befähigung Entscheidungen treffen zu können kann als organisationale Vorgabe gesehen werden, als auch der Rahmen, in dem Entscheidungen getroffen werden (ebd., S. 75; vgl. *2.5.6*).

2.5.1.2 Reduktion von Komplexität und Unsicherheit

Organisationen reduzieren dem zufolge Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungen durch deren Einbettung in den vorgenannten Kontext. Gelingt es, den Überfluss an Informationen aus einer komplexen Umwelt zu reduzieren, vereinfacht sich die Entscheidungssituation (Matys, 2006). Die Reduktion von Komplexität und Unsicherheit erfolgt durch „radikale Vereinfachungen“ (March & Simon, 1958, S. 164), die sich u.a. anhand folgender Mechanismen in Organisationen widerspiegeln (ebd.):

- Arbeitsteilung
- Standardisierte Verfahren und Programme
- Herrschaft und Hierarchie
- Kommunikation
- Indoktrination (Beeinflussung von Individuen oder Gruppen) und Sozialisation
- Überschüssige Ressourcen („organisational slack“)

Arbeitsteilung führt zu begrenzten Ausschnitten aus der Realität. Durch Herrschaft, Hierarchie und Indoktrination werden Ziele und Werte vorgegeben. Die Kommunikation gefilterter und verdichteter Informationen absorbiert Unsicherheiten. Standardisierte Verfahren und Programme (Routinen) entlasten von echten Entscheidungen. Durch „organizational slack“ (Überschussressourcen) werden Anpassungserfordernisse zwischen täglicher Arbeit und Entscheidungssituationen gedämpft. Insgesamt werden hierdurch von der Organisation Entscheidungsprämissen vorgegeben bzw. die Entscheidungen beeinflusst. Entscheidungsprämissen können sich sowohl auf entscheidungsrelevante Wissensbestände (Sachprämissen bzw. „factual premises“) als auch auf Ziele und Bewertungskriterien (Wertprämissen bzw. „value premises“) beziehen (Simon, 1976, S. 223).

2.5.1.3 Entscheidungstypen in Organisationen

Wie o.a. lassen sich Entscheidungssituationen dahingehend unterscheiden, ob Entscheidungen einmalig getroffen werden oder sich wiederholen (vgl. *2.3.2*) Auch in Organisationen können Entscheidungen in Routineentscheidungen (*programmed*) und Entscheidungen ohne Routine (*nonprogrammed*) unterteilt werden.

Routineentscheidungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über einen längeren Zeitraum und wiederkehrend sind. Auf Grundlage bereits erprobter Standardregeln werden Entscheidungen getroffen. Bewertung und Kategorisierung derartiger Entscheidungssituationen erfolgt dementsprechend mithilfe bereits erlernter Maßstäbe (Kirchler & Schrott, 2003, S. 24). Als wiederkehrende Entscheidung lässt sich exemplarisch die Genehmigung von Urlaub nennen.

Entscheidungssituationen, in denen lediglich *Erfahrungen mit ähnlichen Situationen* vorliegen, können zunächst nicht wie Routineentscheidungen behandelt werden. Erprobte Standardregeln lassen sich in der Regel nicht vollständig auf die ähnliche Entscheidungssituation übertragen. Ist es allerdings möglich „eine Faustregel oder Heuristik anzuwenden, bleibt die Entscheidung routinemäßig und damit weniger aufwendig“ (Kirchler & Schrott, 2003. S. 24).

In Entscheidungssituationen, die völlig neu und unbekannt sind, existieren keine „Verfahrensregeln und Standardlösungen“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 24). Die Lösung der damit verbundenen Entscheidungsprobleme benötigt „ausreichend Zeit, Sachkenntnisse, aber auch Kreativität“ (ebd.).

Strategische Entscheidungen werden Entscheidungen ohne Routine zugeordnet. „Sie haben langfristige Folgen für den Entscheidungsträger oder die Organisation und folgen daher einer zugrunde liegenden Philosophie oder Zielsetzung“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 24). Als Mittel der Zielerreichung ist die Strategie richtungsweisend für das weitere Handeln auf strategischer und operativer Ebene. Es handelt sich somit „um langfristige Verhaltensweisen bzw. ein Konzentrat eines Bündels von Maßnahmen zur Verwirklichung der auf der normativen Ebene definierten (…) Ziele“ (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 11).[15]

In der nachfolgenden Tabelle sind die Kernmerkmale der beiden Entscheidungstypen noch einmal mit Bezug auf Organisationen dargestellt.

Tabelle 2: Entscheidungstypen in Organisationen

	Entscheidungstypen in Organisationen	
	Programmed	**Non programmed**
Aufgabentyp	Routine	Komplex, kreativ
Vertrauen auf Firmenpolitik	Frühere Entscheidung dienen zur Orientierung	Keine Richtlinien vorhanden
Typischer Entscheidungsträger	Einzelne Person, in der Regel untere Hierarchieebene	Gruppe, in der Regel obere Hierarchieebene

Quelle: Kirchler & Schrott (2003, S. 24)

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, werden im Rahmen von Entscheidungen in Organisationen auch „Entscheidungsträger“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 24) voneinander unterschieden. Auf die Frage, wer in Organisationen entscheidet und damit Entscheidungsträger ist, soll nachfolgend eingegangen werden.

2.5.2 Wer entscheidet in Organisationen?

Denkt man an Organisationen, fallen einem beinahe intuitiv zahlreiche Situationen ein, in denen dort Entscheidungen getroffen werden (müssen). Entscheidungsträger, die Entscheidungen treffen, reichen von Individuen über Gruppen bis hin zu Organisationen selbst (Kirchler & Schrott, 2003, S. 91f.; Wilz, 2010, S. 10; Kirchler, 2011, S. 97ff.).

[15] Für eine ausführliche Darstellung der unterschiedlichen Ebenen vgl. bspw. Bleicher (1992).

Entscheidungen darüber, wann ein Mitarbeiter zur Arbeit geht („Wann gehe ich zur Arbeit?“ oder „Wann ist der regelmäßige Beginn der Arbeitszeit?“), welcher Bewerber für die vakante Stelle eingestellt werden soll, ob eine Produktpalette erweitert werden soll, ob ein neuer Standort eingerichtet werden soll oder aber ob sich Organisation A mit Organisation B zusammenschließen soll. Die kleine Auswahl an Entscheidungssituationen macht bereits deutlich, dass Entscheidungen in Organisationen sowohl von Individuen als auch von Gruppen oder von Organisationen selbst – als korporativer Akteur – getroffen werden können. Hierzu schreibt Wilz (2010):

> „Entscheidungen sind grundlegend für Organisationen. Sie sind von kleiner oder von großer Reichweite, sie betreffen eine oder mehrere Personen, sie werden in Sekundenschnelle getroffen oder in monatelangen Abstimmungsprozessen erarbeitet. Sie transportieren die Interessen der beteiligten Akteure, sie werden umgesetzt oder ignoriert, und sie beeinflussen alle nachfolgenden Entscheidungen“ (ebd., S. 8).

Festhalten lässt sich, dass in Organisationen grundsätzlich alle Akteure potenzielle Träger von Entscheidungen bzw. Beteiligte an Entscheidungen sind (Wilz, 2010, S.67f.). Entscheidungsträger können dementsprechend sowohl *Einzelpersonen* als auch *Gruppen* sein.

2.5.2.1 Einzelpersonen (Führungskräfte, Manager & Vorgesetzte)

In einer „klassischen“ Sichtweise, ist in der Regel das Management Träger von Entscheidungen (Wilz, 2010, S. 66). Hierbei wird angenommen, „dass Organisation, Management und Unternehmensführung vor allem aus einem *Treffen von Entscheidungen* bestehen“ (Wolf, 2008, S. 126.; Hervorhebungen im Original). Neben der Begrifflichkeit Management oder auch Manager für Entscheidungsträger, werden u.a. auch die Begriffe Führungskraft und Vorgesetzter verwendet. Um den Diskurs bezüglich der Unterschiede zwischen diesen Begrifflichkeiten nicht unnötig zu bemühen, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine einfache Unterscheidung zwischen Einzelpersonen und Gruppen als Entscheidungsträger gemacht werden (vgl. zur Unterscheidung der Begrifflichkeiten bspw. Kotter, 1990). Hierbei sind Einzelpersonen als in der Hierarchie einer Organisation überstellte Akteure anzusehen, die befähigt und befugt sind zu entscheiden. Die in der Hierarchie unterstellten Akteure sind für die Umsetzung der Entscheidungen verantwortlich (Wilz, 2010, S. 66). Entscheidungskompetenzen befinden sich damit in den oberen Ebenen der Hierarchie einer Orga-

nisation und werden allenfalls nach unten an jeweils kompetente Stellen delegiert (vgl. *2.5.3*). Entscheidungen erfolgen nach diesem (traditionellen) Verständnis Top-down, zielgerichtet und rational (Wilz, 2010, S. 66f.).

Allerdings befindet sich dieses Verständnis seit geraumer Zeit im Wandel. Schlagworte wie *Subjektivierung von Arbeit*, führen sowohl theoretisch als auch empirisch zu neuen Organisationsstrukturen, die sich von Top-down-Entscheidungen lösen und *Denken und Tun* auch auf den unteren Ebenen der Hierarchie ansiedeln (Deutschmann, Faust, Jauch & Notz, 1995; Hofbauer, 1993; Kotthoff & Wagner, 2008).

Nicht zuletzt stehen Einzelpersonen zudem zunehmend vor neuen, von Zeitdruck geprägten und derart komplexen Situationen, die durch eine Person alleine nicht zu bewältigen sind (Wilz, 2010, S. 67). Kirchler und Schrott (2003) kennzeichnen die damit verbundenen Entscheidungssituationen bzw. Entscheidungen wie folgt (ebd., S. 31):

- Komplexität, Zeitdruck und Wechselspiel einer Vielzahl von Variablen;
- Eine klare Entscheidung ist nicht möglich;
- Es wird fragmentarisch und verkürzt entschieden;
- Es wird anschließend adjustiert oder sogar repariert.

Entscheidungen lassen sich in derartigen Situationen meist effizienter durch mehrere Personen in Form von Gruppen gemeinsam treffen als durch Einzelpersonen. Hierzu schreiben Brandstätter und Brodbeck (2004):

> „So verwundert es nicht, dass Beratungs- und Entscheidungsgremien, bestehend aus einander ergänzenden Spezialisten der betroffenen Bereiche, an die Stelle von einzelnen Beratern und Entscheidern treten, um die mit der großen Komplexität und Dynamik verbundene Unsicherheit bezüglich der Art und Wahrscheinlichkeit künftiger Ereignisse besser zu bewältigen“ (ebd., S. 383).

Zwar wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Präsident als Entscheider untersucht. Allerdings ist der Präsident, wie noch zu zeigen sein wird, in vorgenannte Entscheidungsgremien und damit Gruppen eingebettet (vgl. *Kapitel 3* & *4*). Auf Gruppen in Organisationen als Entscheidungsträger wird, wenn auch nur überblicksartig, im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

2.5.2.2 Gruppen

In der vorherrschenden Literatur werden die Begriffe Gruppe, Arbeitsgruppe und Team zum Teil sehr unterschiedlich genutzt. Als Minimaldefinition, die sich auf Grundlage eines mittlerweile etablierten Minimalkonsenses ergeben hat, legen Hertel und Scholl (2006) Gruppen in Organisationen Folgende fest:

> „Eine Gruppe besteht demnach aus (a) zwei oder mehr Mitgliedern, die (b) gemeinsame Ziele verfolgen und dazu (c) Kooperation und soziale Interaktion zeigen müssen. Eine schlichte organisationale Zusammenfassung von Mitarbeitern unter einem Vorgesetzten oder aber im selben Raum ("Raumverband") sind noch nicht als Gruppe zu verstehen, solange keine gemeinsamen Ziele vorliegen“ (ebd., S. 181; Hervorhebungen im Original).

Hiervon lassen sich *Arbeitsgruppen* dahingehend abgrenzen, dass zusätzlich zu den Merkmalen einer Gruppe, eine gemeinsame Aufgabenstellung verfolgt wird. In der Literatur wird der Begriff Team als Abgrenzung zur Gruppenarbeit genutzt, „wobei Teamarbeit eine höhere Intensität der Gruppenprozesse beschreiben soll“ (Hertel & Scholl, 2006, S. 181). In der Regel werden Team- und Gruppenarbeit in neueren Arbeiten synonym verwendet (ebd.). Das soll auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgen.

Arbeitsgruppen können in unterschiedlicher Art und Weise in Organisationen vorliegen. Exemplarisch lassen sich teilautonome Arbeitsgruppen, Qualitätszirkel, Lernwerkstätten, Projektgruppen oder auch beständige Gremien nennen. Auf die unterschiedlichen Arten von Arbeitsgruppen soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht näher eingegangen werden. Hierzu wird auf die einschlägige Literatur verwiesen (vgl. für einen Überblick bspw. Kirchler & Schrott, 2013, S. 43ff.; Hertel & Scholl, 2006, S. 181ff.).

Betrachtet werden sollen im Folgenden *Merkmale*, anhand derer sich Arbeitsgruppen voneinander unterscheiden lassen und die sich auf Entscheidungen auswirken können, die einzelnen *Gruppenbildungsphasen* sowie *Entscheidungssituationen in Gruppen*.

Merkmale von Gruppen

Arbeitsgruppen lassen sich unterscheiden anhand von „Mitgliederzahl, Gruppenattraktivität und -kohäsion, Gruppenzielen und -normen, Rollen und Funktionsstruktur,

Zeit des Bestehens und Dauer der Einrichtung der Gruppe sowie danach, ob sie formell oder informell eingerichtet wurden“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 33).[16]

Größe der Gruppe

Gruppen wurden oben u.a. dadurch definiert, dass sie aus mindestens 2 Personen bestehen. In der vorherrschenden Literatur existiert eine Vielzahl an Empfehlungen hinsichtlich der optimalen Gruppengröße, die in der Regel auf persönlicher Erfahrung und nicht auf empirischer Forschung beruhen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 33; Hertel & Scholl, 2006, S. 185). Festhalten lässt sich damit, „dass es keine generell optimale Gruppengröße gibt, sondern dass sich diese nach der Art der Aufgabe und des jeweiligen Kontexts der Gruppe richtet“ (Hertel & Scholl, 2006, S. 185). Einerseits verfügen größere Gruppen auch über größere Ressourcen in personeller und materieller Hinsicht. Andererseits steigt mit zunehmender Größe der Gruppe auch das Erfordernis der Koordination, da bspw. die direkte Kommunikation zwischen den Mitgliedern schwieriger wird (ebd.; Kirchler & Schrott, 2003, S. 33). Zudem besteht in größeren Gruppen die Gefahr von Motivationsverlusten einzelner Personen, die sich bspw. durch *soziales Faulenzen* oder *Trittbrettfahren* äußern können (Hertel & Scholl, 2006, S. 189f.). Die Gruppengröße orientiert sich dementsprechend idealerweise „am Minimum der absolut notwendigen Mitarbeiter“ (ebd., S. 185).

Homogener versus heterogener Arbeitsbereich

Mitglieder der Gruppe können sowohl aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen („multiple“) als auch aus einem Arbeitsbereich („single“) stammen. Insbesondere in komplexen Situationen können Gruppen deren Mitglieder sich aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen zusammensetzen von Vorteil sein, da so vielfältiges Expertenwissen genutzt werden kann (Kirchler & Schrott, 2003, S. 34).

Attraktivität der Gruppe

Wie erstrebenswert es ist, Mitglied einer Gruppe zu sein oder zu werden, lässt sich anhand der Attraktivität einer Gruppe beschreiben. Die Attraktivität steigt, wenn Gruppen klein sind und Kooperation möglich erscheint. Zudem steigt die Attraktivität, wenn Gruppen ein hohes Prestige haben. Das ist u.a. der Fall, wenn die Gruppenkommunikation gefördert und von außerhalb als gelungen eingestuft wird. Die Attrak-

[16] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit kann allenfalls ein grober Überblick zum Thema Gruppen in Organisationen gegeben werden. Für eine ausführliche Darstellung der Gruppenforschung und den damit verbundenen partialen Forschungssträngen, wird auf die einschlägige Literatur zu diesem Thema verwiesen. Vgl. hierzu bspw. Brandstätter & Brodbeck (2004).

tivität ist eng verbunden mit der Kohäsion der Gruppe und der Motivation der Gruppenmitglieder, gemeinsam in der Gruppe Ziele zu erreichen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 34).

Kohäsion der Gruppe

Der Zusammenhalt einer Gruppe, ein *Wir*-Gefühl, aber auch Distanzierung von anderen Gruppen, wird durch die Kohäsion beschrieben (Kirchler & Schrott, 2003, S. 34; vgl. *Exkurs – Groupthink 2.6.2.5*). Kohäsion wird durch die Attraktivität der Gruppe (Gruppenziele, Mitglieder, Normen usw.) und Gefühle während der Gruppenarbeit erzeugt. Zu letzterem gehören bspw. Spaß an den zu erledigenden Aufgaben oder auch Stolz auf die Leistung, die erbracht wurde (Hertel & Scholl, 2006, S. 190f.). Diese auch als *aufgabenbezogene* beschriebene Kohäsion „korreliert mit der Gruppenleistung positiv“ (ebd., S. 191). Demgegenüber steht *interpersonale* Kohäsion, die sich vorwiegend auf die Dauer des Bestehens auszuwirken scheint. Interpersonale Kohäsion kann dazu beitragen, Motivationsverluste zu verhindern (ebd.). Hohe Kohäsion entsteht vor allem dann, wenn sich die Mitglieder als ähnlich erleben, klare Normen und Regeln und ausreichend Kommunikationsmöglichkeiten existieren (Kirchler & Schrott, 2003, S. 34f.; Hertel & Scholl, 2006, S. 191).

Ziele der Gruppe

Grundsätzlich kann gesagt werden, dass erfolgreiche Gruppen gemeinsame Ziele verfolgen und dabei die vorhandenen Ressourcen effektiv nutzen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 35). Gruppenziele können in formelle und informelle Ziele unterteilt werden. Bei *formellen* Zielen handelt es sich um explizit vorgegebene Ziele (schriftlich fixiert oder mündlich kommuniziert). Formelle Gruppenziele dienen der Erreichung von Zielen der Organisation als Ganze. Bei *informellen* Zielen handelt es sich dementsprechend um nicht explizit vorgegebene Ziele. Informelle Gruppenziele können z.B. sein, andere Gruppen in der Organisation in ihrer Leistung zu übertreffen. Formelle und informelle Ziele können sich gegenseitig ausschließen, aber auch einander ergänzen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 35).

Normen der Gruppe

Bei Gruppennormen handelt es sich um Erwartungen, die Einfluss auf das Verhalten der Gruppe und der Mitglieder nehmen. Es kann zwischen angemessenem und unangemessenem Verhalten unterschieden werden. Was üblich ist, wird durch deskriptive Normen bestimmt. Wie sich zu Verhalten ist, wird durch präskriptive Normen

festgelegt. Diese Erwartungen sind informell und schriftlich nicht fixiert. Normverletzungen werden sanktioniert (ebd., S. 36; Hertel & Scholl, 2006, S. 189).

Rollen

In Gruppen werden einzelnen Personen Funktionen und damit einhergehende Rollen zugeteilt. Diese Rollendifferenzierung innerhalb der Gruppe dient der Aufgabenteilung sowie der Erreichung von Zielen. Im Rahmen der Rollendifferenzierung wird strukturell zwischen horizontaler und vertikaler Differenzierung gesprochen. Erstere meint die Differenzierung von Aufgaben und dazugehörigem Spezialisten. Letztere meint die Ordnung in hierarchischer Hinsicht. Die formale Differenzierung ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit der informalen Differenzierung. „So kann etwa die formelle Gruppenführung von den Mitgliedern unterminiert werden und ein anderes Mitglied übernimmt informell die Führungsrolle“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 36).

Formelle versus informelle Gruppen

Gruppen werden in Abhängigkeit von den Organisationszielen formell eingerichtet und eingesetzt. Mitgliedschaft kann vorgegeben oder freiwillig sein. Struktur der Gruppe und Formen der Kommunikation sind in der Regel explizit festgelegt. Informelle Gruppen in Organisationen bilden sich spontan und deren Mitgliedschaft wird freiwillig gewählt. Die Entstehung informeller Gruppen kann auch aus der Zusammenarbeit in formellen Gruppen resultieren (Kirchler & Schrott, 2003, S. 36).

Traditionell geführt versus selbstorgansierte Gruppen

Gruppen, die traditionell geführt sind, zeichnen sich dadurch aus, dass eine Person als Führungsperson agiert. Selbstorganisierte Gruppen zeichnen sich dadurch aus, dass die Verantwortung für Funktionen und Aufgaben auf die Gruppenmitglieder verteilt wird. Bei letzterer *geben Einzelentscheider Entscheidungen ab*, *koordinieren* die Gruppe und *legen übergeordnete Strategien fest* (Kirchler & Schrott, 2003, S. 37).

Dauer von Gruppen

Auf die zeitliche Perspektive bezieht sich die Dauer von Gruppen und deren Zusammenarbeit. Sie kann von wenigen Tagen (bspw. Projekte) über mehrere Jahre bis hin zu dauerhaft variieren (Kirchler & Schrott, 2003, S. 37). Hierzu ist der *Umfang der Zusammenarbeit* zu ergänzen. Der Umfang „bezieht sich dagegen darauf, ob die wöchentliche Arbeitszeit einer Person komplett in einer Gruppe verbracht wird (…) oder aber nur zum Teil“ (Hertel & Scholl, 2006, S. 183).

Gruppenbildungsphasen

Der Vollständigkeit halber soll in Anlehnung an die vorgenannten Merkmale von Gruppen auch kurz auf die Phasen der Gruppenbildung eingegangen werden, die ebenfalls Einfluss auf das Entscheidungsverhalten der Gruppe nehmen können. Tuckman (1965) unterscheidet 5 aufeinanderfolgende Phasen der Gruppenwerdung (ebd., S. 365ff.):

1. Forming: Es besteht zunächst Unsicherheit hinsichtlich folgender Aspekte: Zweck der Gruppe, Führung der Gruppe und Gruppenstruktur. Sobald sich die einzelnen Personen der Gruppe als Mitglied der Gruppe sehen, ist diese Phase abgeschlossen.

2. Storming: Die Aufteilung von Macht und die Differenzierung von Rollen sind in dieser Phase prägend und äußern sich in Konflikten zwischen den einzelnen Mitgliedern der Gruppe. Sobald sich eine deutliche Hierarchie hinsichtlich der Führung der Gruppe etabliert hat, ist die Phase abgeschlossen.

3. Norming: Herausbildung von Kohäsion, engem Zusammenhalt, Gruppenidentität bilden die Norming-Phase. Sie ist beendet, sobald Normen festgelegt wurden und die Struktur der Gruppe sich stabilisiert hat.

4. Performing: In der letzten Phase – bei auf Dauer eingerichteten Gruppen die produktive Phase – geht die Gruppe ihren Aufgaben und Zielen nach.

5. Adjourning: Sind Gruppen zeitlich befristet eingerichtet, werden sie nach Zielrealisierung aufgelöst.

Anzumerken ist, dass es sich bei diesen Phasen um eine starke Vereinfachung handelt. Die unterschiedlichen Phasen können in der Praxis bspw. auch parallel verlaufen oder miteinander verwoben sein (Hertel & Scholl, 2006, S.182).

Entscheidungssituationen in Gruppen

Legt man die bisherigen Ausführungen der Arbeit zu Grunde, gibt es grundlegend zwei Möglichkeiten (Metatheorien), wie Entscheidungssituationen und damit verbundenes Problemlösen und Entscheiden in Gruppen betrachtet werden können. Erstens aus einer reduktionistischen Sichtweise. Zweitens aus einer holistischen Sichtweise. Erstere nimmt das Individuum, eingebunden in die Gruppe, in den Fokus. Zweitere betrachtet „das Verhalten von Gruppen als qualitativ unterschiedlich von individuellem Verhalten“ (Brandstätter & Brodbeck, 2004, S. 386). Losgelöst davon,

welche Sichtweise zugrunde gelegt wird, lassen sich in Anlehnung an die vorgenannten Merkmale von Gruppen typische Entscheidungssituationen in Gruppen wie folgt beschreiben:

> „Die Ausgangsituation ist immer die, dass die Gruppe oder jemand der den Auftrag zur Problemlösung bzw. Entscheidung an die Gruppe erteilt, einen gegebenen Zustand oder eine prognostizierte Entwicklung als unbefriedigend, aber doch zum Besseren veränderbar erlebt, veränderbar allerdings nicht durch routinemäßig verfügbare Mittel und Wege, sondern durch Nachdenken und Gedankenaustausch über die genauere Beschaffenheit und Genese des Problems, über mögliche Lösungen und die damit verbundenen Chancen und Risiken, schließlich durch Entscheidung für eine der Alternativen und durch Handeln gemäß dieser Entscheidung“ (Brandstätter & Brodbeck, 2004, S. 385).

Mit anderen Worten: Probleme können sowohl innerhalb der Gruppe erkannt werden als auch von außen in die Gruppe hineingetragen werden. Die Gruppe ist für die Lösung des Problems zuständig. Die Gruppe sucht hierfür nach Alternativen und bewertet diese. Es wird sich für eine Alternative entschieden und diese Alternative umgesetzt. Wer letztlich entscheidet, ob die Gruppe oder eine Einzelperson, bleibt hierbei zunächst unbeantwortet (vgl. *2.5.3* bis *2.5.6*). Ob Einzelpersonen oder Gruppen erfolgreicher bei einer Problemlösung sind, hängt maßgeblich von der Art des Problems ab. In diesem Zusammenhang wird von disjunktiven und konjunktiven Aufgaben gesprochen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 57). Disjunktive Aufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass eine Person die Lösung für das Problem kennt und die anderen Mitglieder der Gruppe die Lösung akzeptieren müssen. Konjunktive Aufgaben zeichnen sich dadurch aus, dass jedes Gruppenmitglied über einen Teil des notwendigen Wissens zur Problemlösung verfügt. Nur durch Verknüpfung der einzelnen Wissensbestände in Form von Problemlösungsbeiträgen kann das Problem gelöst werden. Kirchler und Schrott (2003) führen hierzu aus:

> „Strikt konjunktiv sind Aufgaben dann, wenn Sachkenntnisse, Informationen oder Legitimationen in nicht überkappenden Teilmengen unter den Mitgliedern verteilt sind, beziehungsweise wenn eine strikte Arbeitsteilung vereinbart ist“ (ebd., S. 58).

Deutlich wird, dass die Problemlösung bei disjunktiven Aufgaben definitionsgemäß auch durch eine einzelne Person möglich ist, wohingegen bei konjunktiven Aufgaben die Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder für die Problemlösung notwendig ist (Kirchler & Schrott, 2003, S. 58). Das wirft eine zentrale Frage auf: „Können Gruppen von Personen für [die Organisation] effektiver Entscheidungen treffen als Einzelpersonen?“ (ebd., S. 91). Diese Frage soll nachfolgend mit Blick auf mögliche Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen beantwortet werden.[17]

2.5.2.3 Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen

Mögliche *Vorteile* von Gruppenentscheidungen sind z.B., dass mehr Personen die Möglichkeit haben, mehr Informationen zu verarbeiten als eine einzelne Person. Zudem können mehrere Personen Entscheidungssituationen aus ihrer jeweiligen Perspektive analysieren etc. Darüber hinaus finden die von Gruppen getroffenen Entscheidungen vermutlich größere Akzeptanz als Alleinentscheidungen die autoritär erfolgen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 91f.).

Mögliche *Nachteile* von Gruppenentscheidungen können sein, dass die benötigte Zeit für eine Entscheidung deutlich höher sein kann als bei Entscheidungen durch Einzelpersonen. Zudem besteht ein nicht unerhebliches Konfliktpotential innerhalb der Gruppe sowie die Gefahr, dass eine oder wenige Personen in der Gruppe dominieren. Darüber hinaus besteht die Gefahr einer Verantwortungsstreuung. Gruppenmitglieder „könnten dazu tendieren, in Gruppenentscheidungen anstelle der Organisationsziele ihre egoistischen Ziele zu optimieren“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 92).

In Tabelle 3 sind einige Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen gegenüber Individualentscheidungen zusammenfassend dargestellt. Wie zu erkennen ist, besteht in Gruppen auch die Gefahr des Drucks zur Konformität. Dieser Druck und das damit verbundene „Gruppendenken“ (Janis, 1972) kann vor allem in Gruppen mit hoher Kohäsion und in Stresssituationen auftreten (Kirchler & Schrott, 2003, S. 92). Gruppendenken spiegelt sich u.a. darin wider, dass Personen innerhalb der Gruppe zu Gunsten eines positiven Klimas, keine kritische Prüfung der Alternativen vornehmen. Insgesamt beschreibt Gruppendenken einen defizitären Entscheidungsprozess, der aller Wahrscheinlichkeit nach wenigstens zu einer schlechten Entscheidung mit entsprechenden Konsequenzen führt (ebd.; vgl. *2.6.2.5 Exkurs – Group-think*).

[17] Für eine ausführliche Darstellung zum „Problemlösen und Entscheiden in Gruppen“ vgl. Brandstätter & Brodbeck (2004).

Tabelle 3: Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen

Vorteile von Gruppenentscheidungen	Nachteile von Gruppenentscheidungen
Verarbeitung komplexer Informationen ist möglich	Der Zeitaufwand kann höher sein
Berücksichtigung verschiedener Sichtweisen ist möglich, demokratische Lösungen sind wahrscheinlicher	Dominanz einiger oder weniger Personen ist möglich
Beurteilung einer Lösung durch mehrere Personen bedeutet Perspektivenvielfalt	Druck zur Konformität, Groupthink-Phänomene
Risikobereitschaft kann vorteilhaft sein	Risikobereitschaft kann extrem sein
Akzeptanz der Entscheidung ist größer	Verantwortungsstreuung
Kreativität durch Meinungsvielfalt	Motivationsverluste der Mitglieder

Quelle: Kirchler & Schrott (2003, S. 93)

Ergänzend sei erwähnt, dass in Gruppen, aufgrund demokratischer Regeln, in der Regel die (heterogene) Mehrheit das Sagen hat. Das liegt nicht zuletzt daran, dass „mehrere Personen mehrere verschiedene Argumente liefern und diese wiederholt vorbringen können“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 96). In diesem Zusammenhang führt Moscovici (1979) allerdings an, dass „Wandel durch Minoritäten“ (ebd.) möglich ist. *Konsistentes und beharrliches Argumentieren* durch die Minderheit, provoziert die Mehrheit zu offenem Widerspruch. Nach und nach verliert die Mehrheit an Einfluss, während die Minderheit nach und nach als urteilssicher wahrgenommen wird. Langfristig ist hierdurch sogar „die Akzeptanz der Meinungen der Minderheit möglich“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 96).[18]

Wie die *Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung* in Organisationen – und damit von Einzelpersonen auf Gruppen – erfolgt, wird in den nachfolgenden Abschnitten näher betrachtet.

2.5.3 Delegation und Entscheidungs(de)zentralisation

Als *Delegation* wird „die dauerhafte vertikale Abtretung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an nachgelagerte Stellen“ (Bach, Brehm, Buchholz & Petry,

[18] In diesem Zusammenhang wird auch von emotionalen Faktoren gesprochen, die auf Entscheidungen einwirken. Vgl. hierzu bspw. Kirchler & Schrott (2003), S. 96f.

2017, S. 274) beschrieben.[19] Primäres Ziel der Delegation ist eine Entlastung von Führungskräften bzw. von übergeordneten Stellen. Diese dauerhafte Veränderung in der Aufgabenverteilung bezieht sich nicht nur auf reine Ausführungsaufgaben. Von der dauerhaften Veränderung der Aufgabenverteilung können auch Aufgaben der Planung, Entscheidung und Kontrolle betroffen sein (ebd.). Delegation, verstanden als Mittel zur Dezentralisierung, dient somit auch der Übertragung von *Entscheidungsaufgaben*.

Besteht eine generelle Tendenz hin zur Verteilung von Entscheidungsaufgaben (sowie dazugehöriger Kompetenzen und Verantwortung) an nachgeordnete Stellen, wird von *Entscheidungsdezentralisation* gesprochen. Eine Bündelung von Befugnissen Entscheidungen zu treffen auf der Führungsebene, ist dementsprechend kennzeichnend für eine *Entscheidungszentralisation* (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 274). Grundsätzlich schließen sich Entscheidungszentralisation und Entscheidungsdezentralisation zwar in ihrer reinen Form gegenseitig aus. Allerdings ist „die Kombination beider Strategien (…) möglich, wenn grundsätzliche Entscheidungen über Ziele und Strategien der Leistungserstellung sowie -vermarktung zentralisiert, die operativen Entscheidungen über das konkrete, alltägliche Vorgehen zur Realisation von Zielen und Strategien dagegen dezentralisiert werden“ (Schreyögg, 2004, S. 966ff.). Hierdurch wird deutlich, dass eine reine Form einer der beiden Varianten in der Praxis nicht aufzufinden sein wird. Selbst bei überwiegender Entscheidungszentralisation, wird ein Teil an Routineentscheidungen bei den ausführenden Stellen liegen. Umgekehrt gibt es selbst bei überwiegender Entscheidungsdezentralisation „Steuerungsentscheidungen, die nur von der Unternehmens- oder Bereichsleitung gefällt werden“ (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 274).

Wie bereits angeführt, geht mit der Delegation von Aufgaben idealerweise auch eine Verlagerung der Kompetenz und Verantwortung entsprechend dem *Kongruenzprinzip der Organisation* einher. Hierauf wird nachfolgend eingegangen.

2.5.4 Kongruenzprinzip der Organisation

Das sog. Kongruenzprinzip der Organisation, das bereits 1936 von Walter Schramm als „Grundsatz der Kongruenz“ (ebd., S. 37) formuliert wurde, besagt, „dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung möglichst deckungsgleich sein sollen“ (Bach,

[19] Hierzu ist anzumerken, dass auch zwischen interner und externer sowie horizontaler und vertikaler Delegation von Aufgaben unterschieden werden kann. Vgl. hierzu bspw. Grün (1987).

Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 263). Eine deckungsgleiche Übertragung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung ist notwendig, um für „einen reibungslosen und konfliktfreien Arbeitsvollzug“ (Hamel, 1978, S. 104) zu sorgen. Das Kongruenzprinzip gilt sowohl für einzelne Stellen als auch für ganze Abteilungen und Zentren sowie die gesamte Organisation bzw. staatliche Einrichtungen, wie bspw. Universitäten (Reiß, 1982, S. 75).

Festhalten lässt sich somit zunächst, dass Kompetenzen notwendig sind, um *Aufgaben* bewältigen zu können. Als *Kompetenzen* lassen sich bspw. „Ausführungs-, Verfügungs-, Informations-, Beratungs-, *Entscheidungs*- oder Weisungsrechte“ (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 263; Hervorhebung durch Verfasser) nennen.[20] Darüber hinaus ist auch die entsprechende *Verantwortung* notwendig, die als „die Pflicht einer Person (…) für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen“ (Hauschildt, 1969, S. 1693) beschrieben wird. In Organisationen sind Handlungs-, Ergebnis- und Führungsverantwortung relevant. *Handlungsverantwortung* besteht „für die regelkonforme Ausführung übertragener Aufgaben“ (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 263). *Ergebnisverantwortung* besteht für das Erreichen von Zielen, die vereinbart bzw. vorgegeben wurden. *Führungsverantwortung* besteht für Führungsaufgaben und deren Durchführung in sach- und personenbezogener Hinsicht. Handlungs- und Ergebnisverantwortung sind delegierbar, Führungsverantwortung nicht (ebd.).

Eine Verletzung des Kongruenzprinzips liegt bspw. in den nachfolgenden Fällen vor (Bach, Brehm, Buchholz & Petry, 2017, S. 263):

- eine Aufgabe zu bewältigen ist, hierfür aber nicht die notwendigen Kompetenzen und die entsprechende Verantwortlichkeit übertragen wird (Frühstücksdirektor);
- eine Aufgabe zu bewältigen ist, die Verantwortung für die Bewältigung der Aufgabe zu tragen ist, aber nicht die notwendige Kompetenz übertragen wurde (Wasserträger);
- Kompetenz ausgeübt wird in einem Bereich, der nicht zum übertragenen Aufgabengebiet gehört (Amtsanmaßung);
- Verantwortung besteht ohne Aufgabe und Kompetenz übertragen bekommen zu haben (Sündenbock).

[20] In diesem Zusammenhang ist eine Unterscheidung zum Kompetenzbegriff vorzunehmen, der auf die Person, also persönlichen Fähigkeiten, abzielt. Vgl. hierzu Picot (1984, S. 113).

Aus der Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung resultiert für Entscheidungsträger die Möglichkeit, unterschiedliche *Entscheidungsstile* (Entscheider-Typen) anzuwenden. Hierauf wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

2.5.5 Entscheidungsstile (Entscheider-Typen)

Wie sich anhand der bisherigen Ausführungen zu *Entscheidung in Organisationen* erkennen lässt, besteht die Möglichkeit Mitarbeiter in unterschiedlicher Art und Weise in Entscheidungen einzubeziehen. Entscheidungsträger können „autoritär vorgehen oder die Mitarbeiter (…) in die Analyse von Aufgaben und in die Lösungsfindung einbeziehen“ (Kirchler & Schrott, 2003, S, 76).

Mit den Arbeiten von Lewin, Lippitt und White (1939) wurden die klassischen Führungsstile *Autoritär*, *Kooperativ* und *Laissez-faire* und die damit verbundenen Entscheidungsstile begründet. Darauf aufbauend haben sich zahlreiche Führungsmodelle entwickelt. In Abhängigkeit von der jeweiligen Entscheidungssituation, so postulieren etliche Führungsmodelle, sind unterschiedliche Entscheidungsstile unterschiedlich effektiv (ebd.).[21]

Nachfolgend werden drei unterschiedliche Modelle dargestellt, die sich insbesondere durch den *Grad der Beteiligung* von Einzelpersonen und Gruppen (vgl. *2.5.2*) an Entscheidungen charakterisieren lassen und eine anschließende Einordung mit Blick auf den Entscheidungsspielraum ermöglichen. Bei den ersten beiden handelt es sich um normative Modelle, die einen situationsabhängig idealen Entscheidungsstil vorgeben. Bei dem letzten Modell handelt es sich um ein beschreibendes, das eine Unterscheidung von Entscheidungsstilen zwischen Managern und Führern macht.[22]

2.5.5.1 Das Modell von Tannenbaum & Schmidt (1958)

Beim Modell von Tannenbaum und Schmidt (1958) liegt der Fokus auf der Frage „Should a manager be democratic or autocratic – or something in between?“ (ebd.). Es handelt sich somit um ein normatives Modell, dass versucht einen optimalen Entscheidungsstil, je nach Entscheidungssituation, vorzugeben. Je nachdem, wie stark die Mitarbeiter in die jeweiligen Entscheidungen einbezogen werden sollen, lassen sich 7 Entscheidungsstile unterscheiden:

[21] Für einen Überblick zu Führungsmodellen vgl. ausführlich Rodler & Kirchler (2002).
[22] Vgl. zum Unterschied zwischen Führung und Management bspw. Kotter (1990). Siehe auch *Abschnitt 2.5.2*.

1. Autoritär: Der Vorgesetzte entscheidet und ordnet an.
2. Patriarchalisch: Der Vorgesetzte entscheidet. Bevor er die Entscheidung anordnet, ist der Vorgesetzte aber bestrebt, seine Mitarbeiter von seiner Entscheidung zu überzeugen.
3. Beratend: Der Vorgesetzte entscheidet. Um Akzeptanz für seine Entscheidungen zu erreichen, gestattet der Vorgesetzte Fragen zu seiner Entscheidung und beantwortet diese.
4. Konsultativ: Bevor der Vorgesetzte entscheidet, informiert er seine Mitarbeiter über die beabsichtigte Entscheidung. Die Mitarbeiter haben vor der endgültigen Entscheidung des Vorgesetzten die Möglichkeit ihre Meinung zu der beabsichtigten Entscheidung zu äußern.
5. Partizipativ: Die Mitarbeiter des Vorgesetzten entwickeln in der Gruppe Vorschläge zur Lösung eines Problems. Der Vorgesetzte entscheidet auf Grundlage der in der Gruppe zusammen gefundenen und akzeptierten Lösungen für das Problem. Der Vorgesetzte wählt die von ihm bevorzugte Lösung aus.
6. Delegativ 1: Der Vorgesetzte schildert seinen Mitarbeitern das Problem und legt Grenzen, die zur Lösung des Problems einzuhalten sind, fest. Die Gruppe entscheidet dann im Rahmen der festgelegten Grenzen.
7. Delegativ 2: Die Gruppe entscheidet. Der Vorgesetzte koordiniert in- und außerhalb der Gruppe.

2.5.5.2 Das Modell von Vroom & Yetton (1973)

Beim Entscheidungsmodell von Vroom und Yetton (1973) handelt es sich um ein normatives, das auf Grundlage des Modells von Tannenbaum und Schmidt entstanden ist. In diesem Modell werden Regeln vorgegeben, wann eine Führungskraft welches Entscheidungsverhalten anwenden soll. Je nachdem, wie stark die Mitarbeiter in die jeweiligen Entscheidungen einbezogen werden sollen, lassen sich 5 Entscheidungsstile unterscheiden.

1. Autoritäre Entscheidung 1: Auf Grundlage der aktuell verfügbaren Informationen wird die Entscheidung von der Führungskraft alleine getroffen.
2. Autoritäre Entscheidung 2: Auf Grundlage der bei den Mitarbeitern beschafften Informationen, wird die Entscheidung von der Führungskraft getroffen. Die Mitarbeiter müssen nicht über die Entscheidungsdetails informiert werden.

3. Beratende Entscheidung 1: Das Problem wird zunächst von der Führungskraft mit einzelnen Mitarbeitern diskutiert. Daraufhin trifft die Führungskraft die Entscheidung. Es wird nicht die gesamte Gruppe konsultiert. Lösungsvorschläge für das Problem müssen von der Führungskraft bei der Entscheidung nicht berücksichtigt werden.
4. Beratende Entscheidung 2: Das Problem wird zunächst von der Führungskraft mit der Gruppe diskutiert, um Ideen und Vorschläge einzuholen. Daraufhin trifft die Führungskraft die Entscheidung. Bei der Entscheidung müssen die Ideen und Vorschläge der Gruppe nicht von der Führungskraft berücksichtigt werden.
5. Gruppenentscheidung: Das Problem wird zunächst von der Führungskraft mit der Gruppe diskutiert. Die Gruppe inklusive der Führungskraft trifft daraufhin die Entscheidung. Bei dieser Form des Entscheidungsstils wird jede Lösung von der Führungskraft akzeptiert bzw. ist die Bereitschaft dazu da.

2.5.5.3 Analytisch-Begrifflich & Direktiv-Verhaltensorientiert

Im Rahmen von Entscheidungsstilen lässt sich auch eine Unterscheidung zwischen Führungskräften und Managern vornehmen. Hierbei wird der Entscheidungsstil anhand der Dimensionen *kognitive Komplexität* (Mehrdeutigkeit, Struktur) und *Werteorientierung* (sachorientiert, personenorientiert) beschrieben (Kirchler & Schrott, 2003, S. 76). Hieraus resultieren letztlich 4 Entscheidungsstile. Während Führungskräfte einen analytischen oder begrifflichen Entscheidungsstil anwenden, wenden Manager direktive oder verhaltensorientierte Entscheidungsstile an (ebd., S. 77). Wichtig ist anzumerken, dass sich in der Praxis nicht der eine Entscheider-Typ oder der eine Entscheidungsstil vorfinden lässt. Vielmehr sind Mischformen die Regel. Das Wechseln zwischen den unterschiedlichen Entscheidungsstilen hängt maßgeblich von der Flexibilität der jeweiligen Person ab (ebd., S. 78). In der nachfolgenden Abbildung finden sich die beiden Entscheider-Typen anhand der jeweiligen Entscheidungsstile.

Abbildung 1: Entscheidungsstile in der Mitarbeiterführung

<table>
<tr><td colspan="2" rowspan="2"></td><td colspan="2">Werteorientierung</td><td colspan="2" rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Sachorientierung</td><td>Personenorientierung</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Kognitive Komplexität</td><td rowspan="2">Toleranz für Mehrdeutigkeit</td><td>Analytisch</td><td>Begrifflich</td><td rowspan="2">Denken (Ideen)
Proaktiv (Änderungen)</td><td rowspan="2">Führer</td></tr>
<tr><td>Problemlöser</td><td>Denkt in großen Zusammenhängen</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Bedürfnis nach Struktur</td><td>Direktiv (Anordnend)</td><td>Verhaltensorientiert</td><td rowspan="2">Aktivität (Tun)
Reaktiv (Aufrechterhaltung)</td><td rowspan="2">Manager</td></tr>
<tr><td>Erwartet Ergebnisse</td><td>Braucht Anerkennung</td></tr>
</table>

Quelle: Kirchler & Schrott (2003, S. 77)

Lösungen, die klar und einfach sind, spiegeln sich im *direktiven* Entscheidungsstil wider. Das Einhalten von Regeln, aber auch die Nutzung von Lösungsstrategien, die sich bewährt haben, kennzeichnen diesen Entscheidungsstil. Die Umsetzung von Entscheidungen erfolgt auch mittels Durchsetzung formaler Kompetenzen (Kirchler & Schrott, 2003, S. 77).

Die Analyse umfänglicher Informationen aus verschiedensten Quellen spiegelt sich im *analytischen* Entscheidungsstil wider. Die Nutzung von Strategien, die unkonventionell oder auch kreativ sind, um ein gutes Ergebnis zu erreichen, kennzeichnen diesen Entscheidungsstil (Kirchler & Schrott, 2003, S. 77f.).

Aufgeschlossenheit für neue Ideen sowie soziale Rücksichtnahme im Verhalten spiegeln sich im *begrifflichen* Entscheidungsstil wider. Zukunftsorientierung im Denken und Kreativität bei der Lösungssuche sind kennzeichnend für diesen Entscheidungsstil (Kirchler & Schrott, 2003, S. 78).

Das Wohlergehen der gesamten Organisation sowie der Mitarbeiter spiegelt sich im *verhaltensorientierten* Entscheidungsstil wider. Offenheit für Ideen und Vorschläge bei eigenen Entscheidungen und Hilfsbereitschaft andere beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen, sind für diesen Entscheidungsstil prägend (Kirchler & Schrott, 2003, S. 78).

2.5.6 Entscheidungsspielraum

Wie in Abschnitt *2.5.1* dargestellt wurde, werden Entscheidungen immer im organisationalen Kontext getroffen. Entscheidungen können nie vollkommen *frei* getroffen werden. Sie sind an Vorgaben geknüpft. Sowohl die Befähigung, Entscheidungen treffen zu können kann als Vorgabe gesehen werden, als auch der Rahmen, innerhalb dessen diese Entscheidungen getroffen werden. In diesem Zusammenhang wird auch vom *Entscheidungsspielraum* gesprochen.

Um den Entscheidungsspielraum zu beschreiben, wird der Begriff im Rahmen der vorliegenden Arbeit in das Konzept des „Tätigkeitsspielraums“ (Ulich, 2005) eingebettet.[23]

Der Entscheidungsspielraum ist Bestandteil des Tätigkeitsspielraums. Dieser umfasst zusätzlich zum Entscheidungsspielraum den Handlungs- und den Gestaltungsspielraum (Ulich, 2011, S. 187). Das Konzept des Tätigkeitsspielraums geht davon aus, „dass unterschiedliche Spielräume bei der Arbeit mit verschiedenen Möglichkeiten zur Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung verbunden sind“ (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2019, S. 417).[24]

Den *Handlungsspielraum* beschreibt Ulich in Anlehnung an Hacker (1978) als die Möglichkeiten des flexiblen aufgabenbezogenen Handelns „in Bezug auf Verfahrenswahl, Mitteleinsatz und zeitliche Organisation von Aufgabenbestandteilen“ (Ulich, 2011, S. 183). Den *Gestaltungsspielraum* versteht Ulich in enger Verknüpfung zur „Strukturierbarkeit“ nach Volpert (1990):

> „Intellektuelles Erfassen, handelndes Bewältigen auch sehr komplexer Probleme und persönliche Gestaltung kommen hier zusammen. Die Strukturierbarkeit als Situationsmerkmal ermöglicht ein solches Verhalten, indem sie verschiedene Formen der Aufgabeninterpretation und -bewältigung nicht nur zuläßt (das wäre schon durch den Handlungsspielraum erfaßt), sondern in verschiedener Weise zu solcher persönlicher Strukturierung auffordert und ermuntert, also spezielle Angebote macht, die Gesamtsituation zu erfassen, ei-

[23] Zu betonen ist, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine Analyse des Tätigkeitsspielraums von Präsidenten vorgenommen werden soll, sondern ausschließlich eine Betrachtung des Entscheidungsspielraums erfolgt.

[24] Dunckel (1996) hat Persönlichkeitsförderlichkeit als Kriterium humangerechter Gestaltung von Arbeit in Teilziele gegliedert. Ein Teilziel sollte sein, dass Arbeitsaufgaben einen entsprechend großen Entscheidungsspielraum beinhalten.

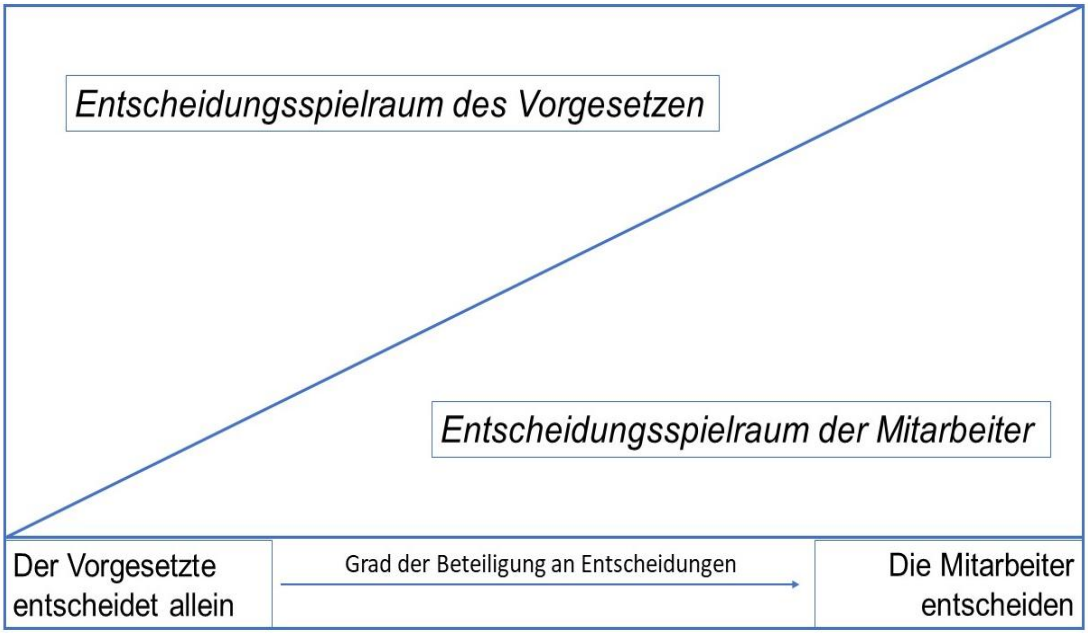
gene Interpretationsformen aus eigener Erfahrung entstehen zu lassen und persönlich geprägte Lösungswege zu gehen“ (ebd., S. 29).

Das Ausmaß an Variabilität, also Arbeits- und Vorgehensweisen selbständig nach eigenen Zielsetzungen zu gestalten, wird somit nach Ulich durch den Gestaltungsspielraum gekennzeichnet (Ulich, 2011, S. 187).

Der *Entscheidungsspielraum* beschreibt das Ausmaß der Autonomie bzw. der Entscheidungskompetenzen (Ulich, 2011, S. 187). Es handelt sich somit „um das Ausmaß, in dem die Arbeitenden an ihrem Arbeitsplatz eigenständige Planungen und Entscheidungen bezüglich Arbeitsablauf, Arbeitsergebnis, verwendeter Informationen und Arbeitsmittel vornehmen können und müssen“ (Diendorf, Resch & Wrage, 2007, S. 28).

Mit Blick auf die bisherigen Ausführungen zu *Entscheidungen in Organisationen*, insbesondere auf den Grad der Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen, lässt sich der Entscheidungsspielraum wie in der nachfolgenden Abbildung dargestellt, auf einem Kontinuum einordnen. Dieses Kontinuum reicht von *Alleinentscheidungen durch den Vorgesetzen* bis zu *Entscheidungen durch die Mitarbeiter*, die auch in Gruppen entscheiden können.

Abbildung 2: Entscheidungsspielraum



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Tannenbaum & Schmidt (1958)

2.6 Organisation und Entscheidungstheorien

Mit Blick auf Entscheidungen in Organisationen lassen sich im Rahmen der Entscheidungsforschung, je nach zugrunde gelegtem Menschenbild, unterschiedliche Entscheidungstheorien heranziehen. Entweder normative Entscheidungstheorien, die vorgeben, wie optimale Entscheidungen getroffen werden bzw. getroffen werden sollten oder deskriptive Entscheidungstheorien, die das tatsächliche Entscheidungsverhalten beschreiben (vgl. *2.1*). Auf beide Entscheidungstheorien wird nachfolgend näher eingegangen, wobei der Fokus mit Blick auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit auf der deskriptiven Entscheidungstheorie liegt.

2.6.1 Normative Entscheidungstheorie

Im Rahmen normativer Entscheidungstheorien wird angenommen, „dass Organisation, Management und Unternehmensführung vor allem aus einem *Treffen von Entscheidungen* bestehen“ (Wolf, 2008, S. 126.; Hervorhebungen im Original). Das Treffen von Entscheidungen ist, wie oben beschrieben, als die Auswahl von Handlungsalternativen zu verstehen. Damit stehen beim Treffen von Entscheidungen mindestens zwei Alternativen zur Auswahl, von denen eine bewusst und *rational* ausgewählt und umgesetzt wird (ebd.). Als formales Prinzip der Logik von Entscheidungen, besitzt Rationalität normativen Charakter, die sowohl Präferenzstruktur als auch Nutzenmaximierungstendenz voraussetzt (Kirchler & Schrott, 2003, S. 62f.; Kirchler, 2011).

Normative Entscheidungstheorien gehen damit vom *homo oeconomicus* aus. Der Entscheidungsträger ist zweckgerichtet, will seinen Nutzen maximieren, verfügt über vollständige und kostenlose Informationen, reagiert trägheitslos bzw. verfügt über unendliche Anpassungsgeschwindigkeit, lässt sich nicht beeinflussen, ist emotionslos und kennt keine Gewohnheiten (für einen Überblick vgl. bspw. Schoemaker, 1982, Machina, 1987, Rapoport, 1998). Im Kern der normativen Entscheidungstheorie geht es somit um den Akt der Entscheidung. Weitere mit dem Prozess der Entscheidung verbundene Aspekte wie bspw. die Formulierung des Problems oder auch die Suche nach Handlungsalternativen, werden größtenteils nicht betrachtet (Wolf, 2008, S. 127).

2.6.1.1 Subjektive Erwartungsnutzentheorie

Die Subjektive Entscheidungstheorie geht davon aus, dass „Entscheidungsträger in einer Entscheidungssituation für alle wählbaren Alternativen den erwarteten subjektiven Nutzen [bestimmen] und jene Alternative, die den maximalen Nutzen bringt [auswählen]“ (Kirchler, 2011, S. 42). Entscheidungssituationen sind laut Kühlberger (1994) durch „folgende allgemeine Charakteristika gekennzeichnet:

1. Es gibt einen bestimmten identifizierbaren Entscheider.
2. Alle Alternativen sind im Voraus festgelegt und der Entscheider ist darüber vollständig informiert.
3. Alle möglichen Konsequenzen können vorweggenommen und bewertet oder in eine Rangordnung gebracht werden.
4. Die Bewertung der Konsequenzen geschieht anhand von beständigen Zielen.
5. Alle möglichen Ereignisse können Wahrscheinlichkeiten zugeordnet werden.
6. Die Relevanz von Informationen kann beurteilt und relevante Informationen können gesucht und gesammelt werden“ (ebd., S. 5).

Entscheidungen in Organisationen sollten im Rahmen des normativen Entscheidungsmodells den nachfolgend dargestellten Entscheidungsprozess durchlaufen.

2.6.1.2 Normativer Entscheidungsprozess

Wilz (2010) definiert den Entscheidungsprozess wie folgt: „Entscheiden heißt (…) vor einem Problem zu stehen, dies zu erkennen, und dann eine Phase der Überlegung einzulegen, in der verschiedene Optionen geprüft werden, von denen schließlich eine ausgewählt wird, die ausgeführt werden soll“ (ebd., S. 65).

Ähnlich beschreibt auch bereits Witte (1968) den Prozess der Entscheidung:

> „Wenn ein komplexer, innovativer, multipersonaler Entscheidungsprozess in mikroökonomischen Einheiten abläuft, dann liegt zeitlich vor dem Entschluss die Bewertung der Alternativen, vor der Bewertung der Alternativen die Erarbeitung der Alternativen, vor der Erarbeitung der Alternativen die Gewinnung der Informationen, vor der Gewinnung der Informationen das Erkennen des Entscheidungsproblems“ (ebd., S. 625–647).

Eine makromodellartige Darstellung des Entscheidungsprozesses lässt sich dementsprechend anhand folgender in der Regel aufeinander folgender Schritte darstellen

(in Anlehnung an Stahle, 1994, S. 493; Schreyögg, 2003, S. 67; Kirchler & Schrott, 2003, S. 64f. Kirchler, 2011, S. 43).[25]

1. Problemerkenntnis (Erkenntnis, dass Entscheidung getroffen werden muss)
2. Zielsetzung (Willensbildung)
3. Alternativensuche (gekoppelt mit Informationsgewinnung)
4. Alternativenbewertung
5. Wahl der (besten) Alternative
6. Implementierung der Entscheidung (Willensdurchsetzung)

(1) Der Prozess der Entscheidung wird also in der Regel durch eine Ursache bzw. durch die Erkenntnis ausgelöst, dass ein Problem vorliegt. Diese Problemerkenntnis erzeugt „gewisse Spannungen, einen gewissen Zug oder Druck“ (Wertheimer, 1957, S 226) und führt zur Wahrnehmung von Entscheidungsbedarf. Es wird genau dann von einem Problem gesprochen, wenn ein Ausgangszustand in einen Zielzustand zu überführen ist und bei der Überführung eine Barriere zu überwinden ist. Die bloße Überführung von Anfangszustand nach Zielzustand ohne die Überwindung einer Barriere stellt kein Problem dar (Kirchler & Schrott, 2003, S. 15). Hierfür ist eine Bestimmung des Entscheidungsproblems notwendig. „Bei der Bestimmung des Entscheidungsproblems handelt es sich um eine genaue Beschreibung sowohl des Entscheidungsgegenstandes wie auch der Umweltsituation, unter der die Entscheidung zu fällen ist“ (Bestmann, 1992, S. 88).

(2) Im Rahmen der Zielsetzung wird definiert, was erreicht werden soll (Willensbildung), also der „[erstrebenswerte] Zustand, der in der Zukunft liegt und dessen Eintritt von bestimmten Handlungen und Unterlassungen abhängig ist, der also nicht automatisch eintritt“ (Bestmann, 1992, S. 98). Die Festsetzung der Ziele ist notwendig, „um letztlich von einer „erfolgreichen“ Entscheidung sprechen zu können“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 4; Hervorhebung im Original).

(3) Zur Bewältigung des erkannten bzw. erfassten Problems, kommt es nach der Zielsetzung zur Suche von Alternativen, sofern diese nicht bereits verfügbar sind. Hierfür werden Informationen gesammelt, die zur Interpretation über die möglichen Konsequenzen der jeweiligen Alternative sowie den jeweiligen Zielerreichungsgrad genutzt werden. Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Alternativen kann sowohl offen als auch bestimmt sein (Kirchler & Schrott, 2003, S. 64).

[25] Für eine Übersicht weiterer Konzeptionen des Entscheidungsprozesses vgl. bspw. Birker (1997).

(4) Alternativen, die bei den gegebenen Bedingungen sowie angenommenen Kriterien für die Erreichung des gesetzten Ziels und damit für die Lösung des Problems nutzbar sind, werden miteinander verglichen und bewertet. Bewertung und Vergleich erfolgen mit Blick „auf zu erwartende Kosten, Risiken, Konsequenzen und Erfolgswahrscheinlichkeiten“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 64).

Die bisher angeführten Teilschritte im Entscheidungsprozess werden auch als *Vorentscheidungsphase* bezeichnet (Kirchler & Schrott, 2003, S. 65).

(5) Die miteinander verglichenen und bewerteten Alternativen sind im Idealfall in einer Rangfolge zu ordnen, so dass schlussendlich die „beste“ Alternative ausgewählt werden kann. Die Auswahl erfolgt, indem die verfügbaren Alternativen mit dem angestrebten Ziel verglichen und die Alternative ausgewählt wird, die am ehesten dem Ziel entspricht (Kirchler & Schrott, 2003, S. 65).[26]

Zu ergänzen ist, dass bspw. in der *Jurisprudenz* auch von Entscheidungssituationen gesprochen wird, die sich dadurch auszeichnen, dass die vorliegenden Alternativen exakt gleichwertig sind und es damit keine schlechtere aber vor allem auch keine bessere Alternative gibt:

> „Denn wer wählen muss, steht da wie Buridans Esel: in der exakten Mitte zwischen zwei identischen Heuballen droht dem Tier der Hungertod, weil eine rationale Entscheidung zugunsten einer Alternative unmöglich ist (…) wo eine Alternative schon aus sich heraus näherliegend, höherwertig, überlegen ist, bedarf es keiner Entscheidung“ (Lauhausen & Renner, 2009, S. 72).[27]

(6) Bei der Implementierung der ausgewählten Alternative erfolgt letztlich die tatsächliche Umsetzung der Entscheidung (Willensdurchsetzung). Genau genommen erfolgt die eigentliche Entscheidung erst mit der Implementierung der ausgewählten Alternative, da die reine Auswahl, also die Entscheidung für eine Alternative, nicht zwangsläufig mit der Umsetzung einhergeht (Kirchler & Schrott, 2003, S. 65).

Es ist kaum davon auszugehen, dass Entscheidungen in Organisationen immer unter derart optimalen Bedingungen getroffen werden, wie im Rationalmodell angenommen. Reale Entscheidungen in Organisationen sind viel komplexer, unsicherer und

---

[26] An dieser Stelle sei noch einmal der oben dargestellte Exkurs zum kognitiven Aufwand aufgegriffen (vgl. *2.3.2*). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der mit dem Entscheidungsprozess verbundene kognitive Aufwand mit der Auswahl einer Alternative beendet ist.

[27] Bei einer derartigen Situation liegt ein Deadlock vor. Deadlock steht für eine Situation, in der sich beide Alternativen einer Entscheidungssituation (Entscheidungsdilemma) gegenseitig blockieren. Hierdurch wird die Entscheidungssituation ausweglos.

konfliktreicher als die Entscheidungen in der Modellwelt der normativen Entscheidungstheorie. Die Menschen sind zudem in ihrem Wollen, Wissen und Können weitaus eingeschränkter als es das Modell vom rationalen Entscheider unterstellt.

Aufbauend auf ihren Arbeiten zu Entscheidungsfehlern und der Anwendung von Heuristiken (vgl. *2.3.3*) formulierten Kahneman und Tversky die „Prospect Theory" (1979). Diese Theorie kann mit Abstand als wichtigste Revision bzw. Weiterentwicklung der Subjektiven Erwartungsnutzentheorie angesehen werden. Nicht zuletzt, da Kahneman im Jahr 2002 für diese empirisch gestützte Theorie mit einem Nobelpreis ausgezeichnet wurde. Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend kurz auf die wesentlichen Merkmale der Prospect Theory eingegangen.[28]

2.6.1.3 Prospect Theory – Neue Erwartungstheorie

Im Einklang mit der Subjektiven Erwartungsnutzentheorie gehen auch Kahneman und Tversky (1979) davon aus, dass der Mensch seinen Nutzen maximieren will. Entscheidungen unter Unsicherheit werden im Rahmen der Prospect Theory ebenfalls anhand der verfügbaren Handlungsalternativen und der Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Konsequenzen getroffen. Im Rahmen der Prospect Theory verlaufen Entscheidungen innerhalb von zwei Phasen, die Kahneman und Tversky als Editierphase und Evaluationsphase beschreiben (ebd., S. 274).

Die Editierphase wird von Kahneman und Tversky (1979) wie folgt beschrieben: „The editing phase consists of a preliminary analysis of the offered prospects, which often yields a simpler representation of these prospects" (ebd., S. 274). Abweichend von den Annahmen der Subjektiven Erwartungsnutzentheorie gehen Kahneman und Tversky davon aus, dass in Entscheidungssituationen eine Vereinfachung des Entscheidungsproblems vorgenommen wird. Im Rahmen der Editierphase lassen sich dem zufolge die beschriebenen Entscheidungsfehler und Heuristiken beobachten (vgl. *2.3.3*). Es wird vom Entscheider ein Referenzpunkt gewählt, auf den der Nutzen der Handlungsalternativen („prospects") bezogen wird (Kahneman & Tversky, 1979, S: 274f.).

Daran schließt die Evaluationsphase an, die Kahneman und Tversky (1979) wie folgt beschreiben: „In the second phase, the edited prospects are evaluated and the prospect of highest value is chosen" (ebd., S. 274). In dieser Phase werden somit die

[28] Für eine ausführliche Darstellung der Prospect Theory siehe bspw. Kahneman und Tversky (1979); Jungermann, Pfister und Fischer (1998, S. 214ff.); Kirchler (2011, S. 80ff.).

Konsequenzen der Handlungsalternativen in Relation zum Referenzpunkt bewertet und kategorial in Gewinne und Verluste eingeordnet. Das Verhältnis zwischen psychologischen Werten („value“) und objektiven Ergebnissen („gains“ und „losses“) wird in der sog. Wertfunktion abgebildet. Hier zeigt sich, dass Entscheider Verluste in Relation zum Referenzpunkt subjektiv deutlich stärker empfinden als Gewinne und dass Entscheider im Verlustbereich risikofreudig sind, aber im Gewinnbereich risikoavers. Hieraus resultiert eine S-förmige Wertefunktion, die den Zusammenhang von objektiven Ergebnissen und psychologischen Werten abbildet. Die Wertefunktion verläuft im positiven Bereich konkav, während sie im negativen Bereich konvex verläuft (Kahneman & Tversky, 1979, S. 279). In diesem Zusammenhang haben Kahneman und Tversky (1979) zusätzlich eine Entscheidungsgewichtungsfunktion entwickelt, die angibt, wie die subjektive Wahrnehmung des Entscheiders von objektiven Wahrscheinlichkeiten ist (ebd., S. 283). Kahneman und Tversky konnten u.a. mithilfe des nachfolgenden Auszugs zum Gedankenexperiment „Russisches Roulette“ belegen, dass äußerst unwahrscheinlichen Ereignissen in der Tendenz ein zu hohes Gewicht zugeordnet wird, während sicheren Ereignissen in der Tendenz ein zu geringes Gewicht zugeordnet wird.

> „Suppose you are compelled to play Russian roulette, but are given the opportunity to purchase the removal of one bullet from the loaded gun. Would you pay as much to reduce the number of bullets from four to three as you would to reduce the number of bullets from one to zero? Most people feel that they would be willing to pay much more for a reduction of the probability of death from 1/6 to zero than for a reduction from 4/6 to 3/6. Economic considerations would lead one to pay more in the latter case, where the value of money is presumably reduced by the considerable probability that one will not live to enjoy it“ (Kahneman & Tversky, 1979, S. 283).

Die Prospect Theory geht dem zufolge von sog. Wahrnehmungsverzerrungen des Entscheiders aus. Exemplarisch lassen sich als Verzerrungen der Besitzeffekt, versunkene Kosten oder auch die mentale Buchführung nennen (Kirchler, 2011, S. 89ff.) Für eine Übersicht und ausführliche Darstellung dieser und weiterer Wahrnehmungsverzerrungen des Entscheidungsträgers, wird auf die einschlägigen Arbeiten zu diesem Thema verwiesen (vgl. hierzu u.a. Jungermann, Pfister & Fischer, 1998, S: 214ff.; Kirchler, 2011, S. 80ff.).

Wie bereits erwähnt, sind reale Entscheidungen in Organisationen weitaus komplexer, unsicherer und konfliktreicher als die Entscheidungen in der Modellwelt der normativen Entscheidungstheorie. Das Wollen, Wissen und Können der Menschen ist weitaus eingeschränkter als es das Modell vom rationalen Entscheider unterstellt. In der Praxis lassen sich Entscheidungen eher wie folgt beschreiben:

> „Für Entscheidungen steht nicht unbegrenzt Zeit zur Verfügung, die menschlichen Informationsverarbeitungskapazitäten sind eingeschränkt, Entscheidungen präsentieren sich selten als isolierte Aufgaben, sondern müssen gefällt werden, während andere Aktivitäten zur Ausführung drängen, in organisatorischen Settings sind oft auch die erforderlichen Kommunikationsstrukturen und Informationsflüsse suboptimal“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 65f.).

Hier knüpft der verhaltenswissenschaftliche Ansatz von Entscheidungstheorien an, der nachfolgend näher erläutert wird.

2.6.2 Deskriptive Entscheidungstheorien

Wie bereits erwähnt wurde, ist die Beschreibung und Prognose des realen und tatsächlichen Entscheidungsverhaltens das Ziel der deskriptiven Entscheidungstheorie. Es wird damit der Entscheidungsprozess inklusive Bildung des jeweiligen Entscheidungsmodells betrachtet (vgl. *2.1*). Im Rahmen der deskriptiven Entscheidungstheorie lässt sich eine Vielzahl von Partialkonzepten finden, die sich einerseits auf Entscheidungen auf *individueller* Ebene beziehen, andererseits auf Entscheidungen auf *kollektiver* Ebene (Wolf, 2008, S. 248).[29] Allen Konzepten ist folgendes gemein: „In allen deskriptiven Modellen wird von einer rationalen Entscheidung im strikt ökonomischen Sinn abgegangen“ (Kirchler & Schrott, 2003, S. 72). Das der deskriptiven Entscheidungstheorie zugrundeliegende Menschenbild ist damit durch folgende, zum rationalen Entscheider gegenläufige, Merkmale gekennzeichnet: Der Mensch vermeidet Entscheidungen, ist träge, bequem, begrenzt aufmerksam und rational, lässt lieber alles beim Alten, ist uninformiert, unsicher, unentschlossen und irrtumsanfällig (ebd., S. 66).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen – nicht zuletzt aufgrund des begrenzten Rahmens – lediglich 4 der prominentesten Konzepte herausgegriffen werden. Diese lassen sich insbesondere mit Blick auf die Beschreibung und Prognose des realen

[29] Für eine zusammenfassende Darstellung vgl. beispielweise Berger & Bernhard-Mehlich (1999).

und tatsächlichen Entscheidungsverhalten in Organisationen im Allgemeinen in der einschlägigen Literatur vorfinden. Auf individueller Ebene das Konzept der *Begrenzten Rationalität* (Simon, 1957). Auf kollektiver Ebene das Konzept des *Inkrementalismus* (Lindblom, 1959), das *Politik-Modell* (Easton, 1965) und das *Mülleimer-Modell* (Cohen, March & Olsen, 1972). Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dann aufgezeigt, dass sich für Universitäten ebenfalls vier grundlegende Perspektiven entwickelt haben, die sich (bis heute) in der einschlägigen Literatur zur Hochschulforschung wiederfinden (vgl. *4.2.2*). Der nachfolgende Zwischenschritt erfolgt somit, um eine deutliche Abgrenzung der Organisation Universität (vgl. Kapitel *3* & *4*) zur Organisation im Allgemeinen vorzunehmen. Die vorgenannten Konzepte werden nun nachfolgend näher erläutert.

2.6.2.1 Begrenzte Rationalität – Zufriedenstellende Lösung

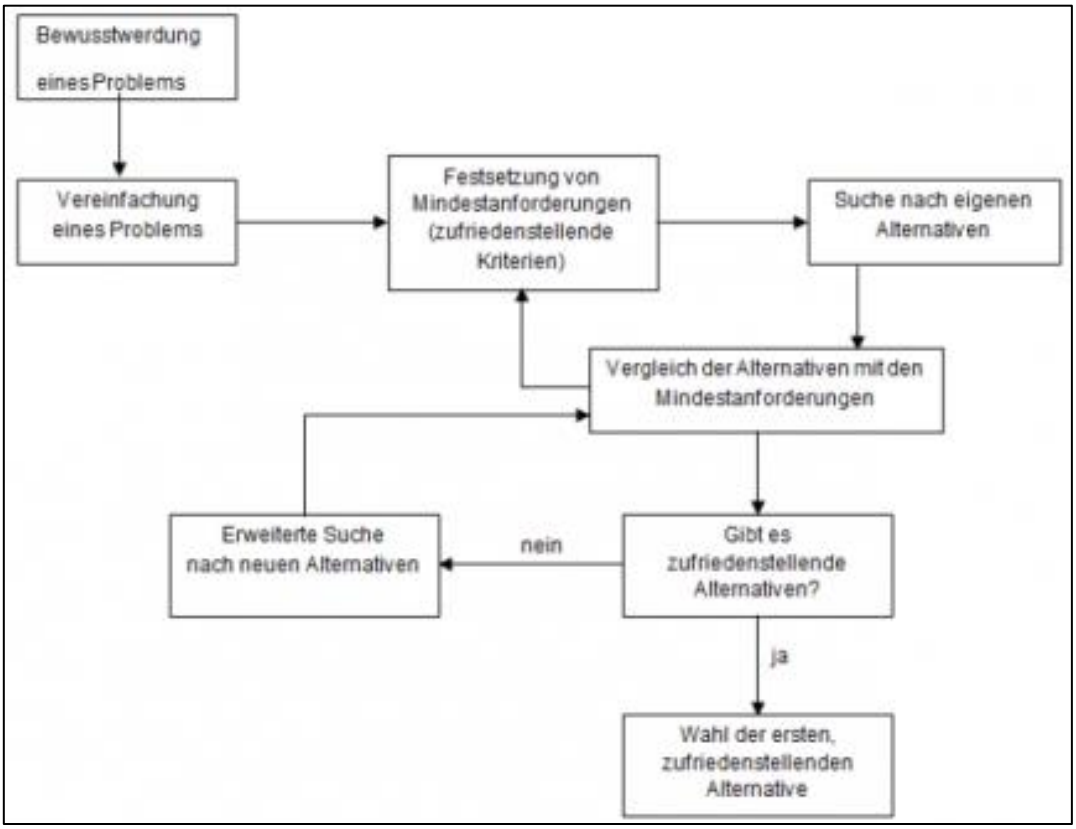
Durch empirische Studien konnte wiederholt belegt werden, dass die kognitiven Kapazitäten des Menschen zur Verarbeitung von Informationen begrenzt sind und Menschen sich nur begrenzt rational verhalten („bounded rationality“). Dem zufolge ist der Mensch nicht in der Lage, seinen maximalen Nutzen zu erreichen, da ihm bei seinen Entscheidungen nie sämtliche Alternativen sowie damit einhergehende Konsequenzen vollumfänglich bekannt sind (Simon, 1957, S. 198). Im Umkehrschluss erfolgt das Entscheiden oftmals auf der Basis von Heuristiken (vgl. *2.3.3*).

Im Gegensatz zur normativen Entscheidungstheorie, wird somit auf Grundlage der Annahme der begrenzten Rationalität des Entscheidungsträgers nicht angenommen, dass der Entscheidungsträger seinen Nutzen maximieren will. Der Entscheidungsträger strebt eine satisfizierende Option („satisficing principle“) innerhalb der Grenzen der begrenzten Rationalität an (Simon, 1957, S. 204f.).

Bei auftretenden Entscheidungsproblemen werden lediglich die prägnantesten Merkmale oder Kriterien ausgewählt. Es werden nicht alle verfügbaren, sondern nur wenige Alternativen berücksichtigt. Vor der Entscheidung wird überlegt, welche Ansprüche erfüllt werden müssen. Sobald eine Alternative diese Ansprüche in etwa erfüllt, wird diese gewählt. Weitere bereits vorliegende und ggf. sogar bessere Alternativen, finden dann keine Berücksichtigung mehr (Kirchler, 2011, S. 97f.).

Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht den beschriebenen Entscheidungsprozess nach dem „satisficing principle“ (Simon, 1957).

Abbildung 3: Entscheidungsmodell nach dem "satisficing principle"



Quelle: Kirchler (2011, S. 98)

2.6.2.2 Inkrementalismus

Schrittweises Fortbewegen oder auch „muddling through“ (Lindblom, 1959) heißt, dass „der Entscheider … nacheinander alternative Handlungsweisen [vergleicht], bis er eine zufriedenstellende gefunden hat; Zielbestimmung sowie umfassende Analysen von Alternativen und Konsequenzen sind überflüssig“ (Staehle, 1994, S. 496). Der Entscheidungsprozess lässt sich in drei Schritte untergliedern (ebd.):

1. Der Entscheider sucht ausschließlich Ziele und Mittel, die vertraut sind.
2. Das Bestehende anpassen in kleinen Schritten.
3. Eine endgültige Problemlösung gibt es nicht, sondern eine fortwährende Korrektur.

Kirchler und Schrott (2003) vergleichen die Entscheidungsfindung beim Inkrementalismus „mit einem Spaziergang durch ein Sumpfgebiet (…) mit der Gefahr, dass der nächste Schritt den „Tod“ bringen könnte“ (ebd., S. 75f.; Hervorhebung im Original). Es wird sich solange in kleinen Schritten nach vorne bewegt wie möglich und der Boden trägt. Sobald der Boden nicht mehr trägt (negative Konsequenzen einer Entscheidung), wird nach links oder rechts oder sogar ein Schritt zurück gemacht. Kon-

sequenzen sind häufig nicht vorhersehbar. Das erfordert ein inkrementelles Vorgehen (ebd.).

2.6.2.3 Politik-Modell

Kennzeichnend für das Politik-Modell der Entscheidung (Easton, 1965) ist, dass Ziele einer Organisation zwischen ihren Mitgliedern ausgehandelt und entwickelt werden. In diesem Zusammenhang wird von Interessengruppen gesprochen, die sich wie folgt unterscheiden lassen (Heinrichs 2010, S. 119):

1. Kerngruppe: qua Gesetz legitimierte Gruppe, Ziele der Organisation festzulegen und Entscheidungen zu treffen. Bspw. der Vorstand.
2. Weitere Interessengruppen: versuchen auf den Zielbildungsprozess und damit auf den Entscheidungsprozess Einfluss zu nehmen. Bspw. Betriebs- und Aufsichtsräte.

Entscheidungen werden im Politik-Modell letztlich zwar von der Kerngruppe getroffen, sind aber das Ergebnis von (macht)politischen Prozessen, die auf unterschiedlichen Ebenen zwischen Kerngruppe und Interessengruppen aber auch zwischen den unterschiedlichen Interessengruppen selbst ausgetragen werden. „Um überhaupt zu einem Konsens über Ziele zu kommen, werden den benachteiligten Koalitionsteilnehmern ‚side payments' angeboten, deren Höhe und Ausgestaltung einen Großteil des Verhandlungsprozesses in Anspruch nehmen" (Staehle, 1994, S. 500, Hervorhebungen im Original).

2.6.2.4 Mülleimer-Modell

Beim Mülleimer-Modell („Garbage Can Model") stehen zu Beginn des Entscheidungsprozesses in Organisationen laut Cohen, March und Olsen (1972) drei wesentliche Komponenten, die eine Situation der Mehrdeutigkeit und Unklarheit widerspiegeln (ebd., S. 1):

1. Inkonsistente und unklare Ziele (*problematic preferences*).
2. Beschränktes Wissen und unvollkommene Technologien (*unclear technology*).[30]
3. Wechselnde Entscheider und Interessen (*fluid participation*).

[30] Das Wissen über die Umwelt und die entscheidungsrelevanten Zusammenhänge ist nur unzureichend vorhanden. Regeln und Abläufe von Entscheidungsprozessen sind so gut wie nicht bekannt.

Durch die Mehrdeutigkeit und Unklarheit gibt es keinen klar definierten Entscheidungsprozess. Vielmehr landen einzelne *Probleme*, *Lösungen*, *Teilnehmer* und *Entscheidungsgelegenheiten* in einem Mülleimer, vermengen sich, so dass völlig „[unklar] und nicht vorhersehbar ist, welche ‚Lösungen' zu welchen ‚Problemen' passen, welche Probleme bei welcher Entscheidungsgelegenheit behandelt werden und welche Personen für die Entscheidung zuständig sind" (Matys 2006, S. 26, Hervorhebungen im Original). Im „Mülleimer" landen somit (Cohen, March & Olsen, 1972, S. 3):

- Probleme: Sind alle Fragen, Interessen, Forderungen interner und externer Interessengruppen und beschränken sich nicht nur auf den Bereich der Organisation, sondern können auch aus anderen Lebensbereichen stammen (*a stream of problems*).
- Lösungen: Sind nicht ausschließlich auf Antworten auf Probleme zu beschränken. Vielmehr können Lösungen auch Angebote sein und damit bereits vor Problemen, zu deren Lösung sie beitragen können, auftauchen. Lösungen suchen damit ggf. auch Nachfrage (*a stream of choices*).
- Teilnehmer: In Organisationen können nicht alle Akteure an allen Entscheidungen teilnehmen, da viele Entscheidungen parallel stattfinden. Zeit und Aufmerksamkeit für Entscheidungen hängt also von den Teilnehmern ab, die an der Entscheidung beteiligt sind (*a stream of energy from participants*).
- Entscheidungsgelegenheiten: Sind alle Situationen, in denen etwas zu entscheiden ist (*a rate of flow of solutions*).

Die Entkopplung von Problemen und Entscheidungssituationen stellt den interessantesten Aspekt des Mülleimer-Modells dar. Im „klassischen" Verständnis haben Entscheidungen immer Problemlösungscharakter. Im Mülleimer-Modell dagegen, verschieben sich Probleme regelmäßig von einer Arena der Entscheidung zur nächsten. Daraus kann resultieren, dass Entscheidungen u.a. vor Auftreten des eigentlichen Problems getroffen werden. Probleme werden also oft „gar nicht wahrgenommen, es sei denn, eine Lösung wäre schon vorhanden. (. …) Um optimale Entscheidungen treffen zu können, müsste Ordnung geschaffen werden (…). Rituale, Symbole und Mythen, welche das Handeln und damit auch Entscheidungen determinieren, müssten entlarvt werden" (Kirchler 2001, S. 101).

2.6.2.5 Exkurs – Groupthink

Wie bereits festgestellt wurde, verläuft das gemeinsame Entscheiden von mehreren Akteuren in Organisationen zur Bewältigung eines Problems nicht immer rational. Entscheidungen werden auch hier nicht nutzenmaximierend getroffen. Damit wurde bisher implizit angenommen, dass Entscheidungen, wenn auch nicht nutzenmaximierend, grundsätzlich erfolgreich, effektiv usw. sind (Matys, 2006). Dass Entscheiden aber auch fehlerbehaftet sein und damit zu Fehlentscheidungen führen kann, liegt fast intuitiv auf der Hand (vgl. *2.3.3*). Was aber, wenn Entscheidungen „suboptimal" getroffen werden, obwohl (eigentlich) bekannt ist, dass die Entscheidung nicht die „richtige" oder sogar unangemessen ist? Janis (1972) beschrieb dieses Phänomen von Entscheidungen in Gruppen erstmals als „Groupthink". Experten neigen dazu, sich mindestens genauso um die eigene Reputation wie um die korrekte Einschätzung der Lage zu sorgen. Janis konnte nachweisen, „dass in hoch kohäsiven Gruppen, die von alternativen Informationsquellen isoliert sind und in welchen eine charismatische Führungspersönlichkeit eine bestimmte Lösung favorisiert, die Wahrscheinlichkeit des Gruppendenkens hoch ist" (Kirchler, 2011, S. 100). Das bedeutet, dass der Akteur, der sich zu weit vom Konsens entfernt, unter Reputationsverlust leidet. In der Folge werden zu stark von der Meinung der Gruppe abweichende Gedanken allenfalls so vorsichtig geäußert, dass sie letztlich in der Diskussion untergehen. Merkmale derartiger Gruppen sind u.a. hoher Konformitätsdruck sowie die Überschätzung der Unverletzbarkeit der Gruppe. Darüber hinaus sind auch hier Mehrdeutigkeit und Unklarheit maßgebliche Treiber für fehlerhafte Entscheidungen (ebd.).

Zusammenfassung

Festgehalten werden kann, dass Entscheidungssituationen in Organisationen sich dadurch kennzeichnen lassen, dass lediglich beschränktes Wissen über die Alternativen, die Umwelt usw. vorliegt, dass Ziele unklar und inkonsistent sind und dass am Entscheidungsprozess mehrere Akteure, die beschränkt rational und begrenzt aufmerksam sind und die im Laufe des Prozesses auch noch wechseln können, beteiligt sind. Zusammenfassend sind in der nachfolgenden Tabelle noch einmal die dargestellten Entscheidungstheorien und deren Merkmale mit Blick auf Entscheidungen in Organisationen dargestellt.

Tabelle 4: Entscheidungstheorien und deren Merkmale

Merkmale	Rational Choice	Begrenzte Rationalität	Inkrementalismus	Politik-Modell	Garbage Can
Entscheider und Ziele	Ein Entscheider, ein Ziel oder widerspruchsfreies Zielsystem	Mehrere Entscheider, konfliktäre Ziele	Mehrere Entscheider, keine Ziele	Mehrere Entscheider, sehr unterschiedliche Ziele	Mehrere Entscheider, sehr unterschiedliche Ziele
Macht und Kontrolle	Zentralisiert	Weitgehend zentralisiert	Weitgehend zentralisiert	Dezentral, wechselnde Kontrolle	Weitgehend dezentral
Grundlagen der Entscheidung	Nutzenmaximierung	Zufriedenstellende Lösung	Marginale Veränderungen	Machtkämpfe	„Mülleimer“
Prozess der Entscheidung	Sehr geordnet, rational	Geordnet, verfahrensrational	Verfahrensrational	Konfliktär, politisch	Völlig ungeordnet, zufallsgesteuert

Quelle: Heinrichs (2010, S. 122)

Deutlich wird, dass die Spannbreite der Verfahren, nach denen Entscheidungen getroffen werden können, ausgesprochen groß ist. In der Praxis lässt sich jedes Verfahren wiederfinden bzw. anwenden. „Entscheidend ist (…) die Frage, in welchem Maße eine Führungsperson eine Entscheidung in einem normierten Verfahren herbeiführen will oder ob die moderierende Begleitung eines offenen Prozesses angebrachter erscheint“ (Heinrichs, 2010, S. 122).

2.7 Fazit

Um zunächst ein umfassenderes Verständnis vom Themenkomplex *Entscheidung* zu bekommen, wurden im vorliegenden Kapitel zunächst elementare Grundlagen der Entscheidungsforschung dargelegt. Im Anschluss an diesen ersten kurzen Einstieg in den Themenkomplex Entscheidung, wurde der Begriff Entscheidung zunächst auf Organisationen im Allgemeinen übertragen und dort einer näheren Betrachtung unterzogen, um eine noch vorzunehmende Abgrenzung zur Organisation Universität vornehmen zu können (vgl. *Kapitel 3 & 4*). Zunächst erfolgt eine Skizzierung der Organisation im Allgemeinen mit Blick auf den Kontext, in den Entscheidungen eingebettet sind. Daran anschließend wurde erläutert, wer in Organisationen entscheidet. Darauf aufbauend erfolgte eine Betrachtung der möglichen Verteilung von Entscheidungskompetenzen in Organisationen sowie den damit verbundenen Voraussetzun-

gen. Im Anschluss daran wurden mögliche Entscheidungsstile und damit einhergehend Entscheidungsspielräume betrachtet. Abschließend wurden Entscheidungen in Organisationen anhand unterschiedlicher Entscheidungstheorien bzw. Entscheidungsmodelle betrachtet. Hierbei lag der Fokus auf der deskriptiven Entscheidungstheorie.

Insgesamt konnte aufgezeigt werden, dass Entscheidungen in Organisationen in die jeweiligen organisationalen Strukturen und Prozesse eingebettet sind. Hierdurch ist es Organisationen möglich, Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungssituationen zu reduzieren. Entscheidungen können dann auf Grundlage vereinfachter Entscheidungssituationen getroffen werden. Mit anderen Worten: Entscheidungen in Organisationen werden mithilfe vereinfachter Modelle der realen Situation getroffen. Entscheidungen in Organisationen sind somit nicht zwangsläufig optimal bzw. nutzenmaximierend, sondern eher befriedigend. Es konnte gezeigt werden, dass sich Entscheidungen in Organisationen in unterschiedliche Typen aufteilen lassen. Erstens Entscheidungen mit Routine und zweitens in Entscheidungen ohne Routine. Letztere werden auch als strategische Entscheidungen bezeichnet, die in der Regel langfriste Folgen für die Organisation haben. Vom Entscheidungstyp hängt in der Regel ab, wer in Organisationen Entscheidungen trifft. Entscheidungen können in diesem Zusammenhang von Einzelpersonen oder von mehreren Personen gemeinsam als Gruppe getroffen werden. Es wurde aufgezeigt, dass im Rahmen einer möglichen Delegation von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, diese möglichst deckungsgleich bzw. kongruent erfolgen sollte, um einen Bruch des Kongruenzprinzips zu vermeiden. In diesem Zusammenhang konnte gezeigt werden, dass Entscheidungen sowohl von Vorgesetzten alleine getroffen werden können als auch von Mitarbeitern bzw. einer Gruppe von Mitarbeitern, nachdem der Vorgesetze entsprechend delegiert hat. Hieraus resultieren unterschiedliche Entscheidungsstile, die von Alleinentscheidungen durch den Vorgesetzen bis hin zu Entscheidungen durch die Mitarbeiter, die auch in Gruppen entscheiden können, reichen. Es wurde deutlich, dass sich der entsprechende Entscheidungsspielraum von Vorgesetzen und Mitarbeitern auf einem Kontinuum zwischen diesen beiden Polen einordnen lässt.

Mit Bezug auf die organisationalen Strukturen, in denen sich auch die Entscheidungsstrukturen wiederfinden, wurden dann für den weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit prominente normative und deskriptive Entscheidungstheorien bzw. Entscheidungsmodelle näher erläutert. Mit Blick auf die dargestellten Entscheidungsthe-

orien wurde deutlich aufgezeigt, dass die Beschreibung und Prognose des realen und tatsächlichen Entscheidungsverhaltens, das Ziel der deskriptiven Entscheidungstheorie ist. Die normative Entscheidungstheorie ist eher praxisfern und somit nicht zur Beschreibung des realen, tatsächlichen Entscheidungsverhaltens geeignet, da der Entscheider dort dem Bild des homo oeconomicus entspricht. Normative Entscheidungstheorien geben vor, wie (optimale) Entscheidungen getroffen werden bzw. getroffen werden sollten. Insofern eignet sich die normative Entscheidungstheorie auch nicht für die Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit, da das reale und tatsächliche Entscheidungsverhalten von Präsidenten untersucht werden soll. Um beschreiben zu können, wie Präsidenten tatsächlich entscheiden, wird dementsprechend die deskriptive Entscheidungstheorie zur Beantwortung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit genutzt.

Insbesondere Universitäten, die als *spezifische* oder auch *besonders komplexe* Organisation bezeichnet werden, weisen dementsprechend auch spezifische Organisations-, Leitungs- und vor allem Entscheidungsstrukturen auf. Vor diesem Hintergrund ergibt sich jedoch zunächst die Frage, welche spezifischen Organisationsformen in Universitäten überhaupt vorliegen und welche Strukturen für das Treffen von Entscheidungen damit einhergehen. Hierauf wird im folgenden Kapitel näher eingegangen. Mit Blick auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit interessiert dabei insbesondere, inwieweit sich hierdurch Rückkopplungseffekte auf das Entscheidungsverhalten des Präsidenten ergeben können.

3 Die Universität

3.1 Ein kurzer Rückblick

Universitäten wurden bis vor kurzem vornehmlich als Institution verstanden (Schelsky, 1971; Huber, 2012, S. 239). Der Begriff Institution bezeichnet hier ein normatives Regelsystem, das das soziale Verhalten von den in ihm agierenden Individuen und Gruppen regelt (Esser, 2000). Die Institution Universität war gekennzeichnet durch ein von staatlicher Seite definiertes Regelsystem sowie „dem Habitus und den Normen akademischer Gepflogenheiten und Rituale“ (Kehm, 2012, S. 17). Mit anderen Worten: staatliche Regulierung und akademische Selbstverwaltung prägten das traditionelle Hochschulsteuerungsmodell in Deutschland. *Staatliche Regulierung* äußerte sich bspw. durch Vorgaben im Rahmen der kameralistischen Haushaltsführung, der Organisationsgestaltung sowie der Personalauswahl. *Akademische Selbstverwaltung* („Oligarchie“) äußerte sich durch die Autonomie der professoralen Ebene sowie deren Einfluss in den Organen der akademischen Selbstverwaltung (Clark, 1983). Nichts desto trotz waren Universitäten von Beginn an organisiert (Stichweh, 2005, S. 123). Allerdings lag der Fokus bei der Betrachtung von Universitäten mehrheitlich auf deren o.a. institutionellen Charakter und dem damit verbundenen historisch-traditionell geprägten kulturellen Selbstverständnis (Krzywinski, 2014, S. 84).

Von Beginn an organisiert, gehören Universitäten zu den ältesten bekannten und gegenwärtig existierenden Organisationen. Wirft man einen Blick in die einschlägige Literatur zu diesem Thema, lassen sich hier zwei Extrempole am jeweiligen Ende des Kontinuums zur Beschreibung von Universitäten finden. An einem Ende ist die Universität Institution, am anderen Ende ist die Universität Organisation (vgl. hierzu ausführlich Kleimann, 2015, S. 60ff.). Zwar hat sich der „Diskurs der Universitätsorganisation“ (ebd., S. 60) mittlerweile etabliert, allerdings ist ein „unmittelbarer Rückgriff auf allgemeine Konzepte oder Modellvorstellungen der Organisation (...) nicht geboten“ (Huber, 2012, S. 239). Das spiegelt sich nicht zuletzt darin wider, dass so gut wie keine Beschreibung der Universität – egal ob als Institution, als Organisation oder dazwischen – auslässt, auf das „Spezifische“ (vgl. hierzu bspw. Musselin, 2007) der Universität hinzuweisen, wodurch letztlich eine „eindeutige Typisierung“ (Nickel, 2009, S. 84) erschwert ist.

Mit Inkrafttreten der vierten Novelle des Hochschulrahmengesetzes im Jahr 1998, deren Auslöser der seit den achtziger Jahren beklagte „Leistungsverfall der deutschen Universitäten“ (Müller-Esterl, 2014, S. 16) gewesen ist, hat sich der Staat nach und nach aus der bis dahin erfolgten Detailregulierung der Universitäten zurückgezogen und ihnen gleichzeitig mehr Autonomie zugesprochen. Steuerung von staatlicher Seite erfolgt seitdem primär in Form von Zielvereinbarungen und initiiertem Wettbewerb zwischen den Universitäten, wodurch es zu einer Verlagerung von Input- und Prozesskontrolle hin zu Output-Kontrolle gekommen ist (ebd., S. 17). Leitmotive der Novelle waren „Autonomie, (…) Personenverantwortung, der Wettbewerb und die Differenzierung. (. …) Man hat damals festgestellt, dass es einen Mangel an innerer Erneuerungskraft und Entscheidungsfähigkeit gibt“ (ebd., S. 16). Seitdem wird in der einschlägigen Literatur zur Hochschulforschung zunehmend von der Organisationswerdung der Universitäten gesprochen (vgl. u.a. Pellert, 1999; Brunsson & Sahlin-Anderson, 2000; Krücken & Meier, 2006; Enders, 2008; Meier, 2009; Huber, 2012) oder auch von der „Entwicklung zur Organisation“ (Pellert, 2001, S. 346). Die organisierte Institution Universität befindet sich dem zufolge im Rahmen ihrer gesellschaftspolitisch forcierten Organisationswerdung in einem Spannungsfeld von neuartigen Veränderungsprozessen. Tradierte Strukturen stehen teils in starkem Widerspruch zur klassischen Definition von Organisation und damit auch zur Organisationswerdung von Universitäten (Vollmer, 1996, S. 327f.; Krzywinski, 2013, S. 106ff.; Krzywinski, 2014, S. 84).

Anknüpfend an das vorangegangene Kapitel soll nun mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit auf spezifische Merkmale der Universitätsorganisation eingegangenen werden. Hierfür wird zunächst aufgezeigt, welche besonderen Merkmale die Universität in ihren Binnenstrukturen hat. Daran anschließend wird auf die neue Steuerung bzw. die Governance Deutscher Universitäten eingegangen, die den Rahmen der gegenwärtig vorherrschenden Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen für und in Universitäten setzen.

3.2 Organisationsbereiche in Universitäten

Wer Universität als Organisation verstehen will, ist „gut beraten, eine historische Perspektive einzunehmen“ (Huber, 2012, S. 239). So weisen Universitäten, legt man den „Kern der Universität“ (ebd.) zu Grunde, als „Korporation“ (Kluge 1958, S. 29f.; Kleimann, 2015, S. 122ff.) Ähnlichkeiten zur Interessen- und zur Arbeitsorganisation auf

(vgl. hierzu u.a. Schimank, 2000, S. 306ff.; Müller-Jentsch, 2003, S. 30; Zechlin, 2012; Kleimann, 2015, S. 125f.).

Interessenorganisationen resultieren aus dem Zusammenschluss ihrer Mitglieder, der auf freiwilliger Basis entsteht. Hintergrund dieses Zusammenschlusses ist, dass die einzelnen Mitglieder erkannt haben, dass sie ihre Individualinteressen in der Regel gemeinsam besser verfolgen können als würden sie einzeln handeln. Entscheidungen werden in dieser Form der Organisation „Bottom-up“ bestimmt, da ihre Mitglieder ihre Individualinteressen selbst erkennen und artikulieren. Der Zusammenschluss ist dementsprechend für die einzelnen Mitglieder nur solange von Vorteil, wie es ihren Individualinteressen von Nutzen ist (Nickel 2012, S. 281; Kleimann, 2015, S. 123ff.). Klassische Beispiele für Interessenorganisationen sind u.a. Vereine, Verbände und Gewerkschaften (Müller-Jentsch, 2003, S. 140ff.). *Arbeitsorganisationen* bilden hier eine Art Gegenpol zur Interessenorganisation. In Arbeitsorganisationen werden Leistungen bzw. Produkte für Interessenträger erbracht, die (in der Regel) außerhalb der Organisation stehen. Klassisches Beispiel für Arbeitsorganisationen sind Wirtschaftsunternehmen, die die von ihnen erzeugten Leistungen bzw. Produkte auf dem jeweiligen Absatzmarkt verkaufen müssen. Herstellung der Leistungen bzw. Produkte erfolgt damit so, dass die Nachfrage der Abnehmer und deren damit einhergehenden Interessen befriedigt werden. Aber auch Verwaltungen, wie bspw. Ministerien oder auch andere Einrichtungen der Staatsverwaltung werden als Arbeitsorganisationen angesehen, die ihre Entscheidungen an externen Anspruchsgruppen ausrichten und damit nicht ausschließlich an den Interessen ihrer Beamten (Zechlin, 2012, S. 44). Arbeitsorganisationen zeichnen sich dadurch aus, dass sie arbeitsteilige Strukturen und Abläufe aufweisen und formal festgelegte Verhaltensregeln in Form von Gesetzen und Vorschriften besitzen. Entscheidungen werden in dieser Form der Organisation in der Regel „Top-down“ bestimmt. Hierdurch ist es der Organisation möglich, „sich über die individuellen Motivlagen ihrer Mitglieder hinwegzusetzen“ (Nickel, 2009, S. 100).

An dieser Stelle soll allerdings keine Skizzierung der Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte von Universitäten in Deutschland von der *Genossenschaft* hin zur *Autonomen Hochschule* erfolgen (Zechlin, 2017, S. 56). Hierfür wird auf die einschlägige Literatur zu diesem Thema verwiesen und auf die Arbeiten, die sich in ausführlicher Weise damit beschäftigt haben (vgl. hierzu bspw. Kehm, 2004, S. 6ff.; Hüther, 2010, S. 43ff.; Huber, 2012). Vielmehr soll nachfolgend eine Darstellung der unter-

schiedlichen Organisationsbereiche von Universitäten und eine Übertragung dieser Bereiche auf das Thema Entscheidung erfolgen.

3.2.1 Wissenschaft und Verwaltung

Unabhängig davon, ob die Universität nun als reine Institution, als reine Organisation oder dazwischen liegend betrachtet wird, lässt sich festhalten, dass Universitäten bis heute Merkmale von Institutionen aufweisen, aber ebenfalls durch Merkmale von Organisationen gekennzeichnet sind. Universitäten weichen damit vom Standardfall des normativierten Organisationsbegriffs ab, der wie selbstverständlich mit „Unternehmen oder Verwaltung blockiert“ wird (Kleimann, 2015, S. 67). Aus Perspektive der Institution sind Universitäten gesellschaftliche Einrichtungen zur Generierung und Vermittlung von Wissen (Forschung und Lehre). Aus Perspektive der Organisation sind Universitäten arbeitsteilige Einheiten aus Forschenden, Lehrenden sowie Verwaltungspersonal (Nickel, 2009, S. 84ff.). Hierbei wird deutlich, dass Universitäten sich in beiden Fällen im Inneren durch unterschiedliche Organisationsbereiche auszeichnen, die im Folgenden näher erläutert werden sollen.

Zunächst lässt sich eine grobe Zweiteilung der Universität in die Organisationsbereiche *Wissenschaft* und *Verwaltung* vornehmen. Diese tradierte duale Struktur ist seit je her durch zum Teil stark ausgeprägtes wechselseitiges Unverständnis und Entkopplung der beiden Organisationsbereiche gekennzeichnet. Hierzu schreibt Hanft (2003):

> „Eine stärkere Verknüpfung von Wissenschaft und Verwaltung setzt erhebliche strukturelle und normative Angleichungen voraus, denn Aufstieg und Beförderung, Aufgabenverständnis, Erfolgskriterien und Ziele sind in diesen Teilsystemen an völlig unterschiedlichen Bezugssystemen ausgerichtet. (. …) Die Durchlässigkeit zwischen beiden Systemen ist äußerst gering, was dazu beitragen mag, dass das wechselseitige Verständnis wenig ausgeprägt ist“ (ebd., S. 154f.).

Bei einer Betrachtung des Organisationsbereichs Wissenschaft fällt auf, dass dieser sich aus der „Einheit von Forschung und Lehre“ (Nickel, 2009, S. 86) herausbildet. Bei einer separaten Betrachtung der beiden Einheiten, lassen sich zwei „soziale Sys-

teme“[31] (Luhmann, 1987b) erkennen: Das Wissenschaftssystem (Forschung) und das Erziehungssystem (Lehre).[32] Forschung und Lehre bilden die Kernarbeitsbereiche der Universität (Nickel, 2012, S.90).

Historisch betrachtet stand zweites, die Lehre, im Vordergrund, da primäre Aufgabe der Universitäten gewesen ist, „für gut ausgebildete Nachwuchsführungskräfte zu sorgen“ (Nickel, 2012, S. 87). Das Wissenschaftssystem erfüllt die Aufgabe Wissen zu generieren bzw. zu produzieren. Mittlerweile hat sich das Verhältnis von Lehre und Forschung dahingehend geändert, dass letzteres mindestens gleichwertig, wenn nicht sogar höherwertig angesehen wird. „Die Erziehung partizipiert am Prestige der wissenschaftlichen Forschung, während diese Forschung ihr gesellschaftliches Prestige nicht zuletzt der Tatsache verdankt, daß sie von Akademikern betrieben wird“ (Luhmann 1987c, S. 205).[33] Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass das System Wissenschaft mit Blick auf Reputation und Karriere der Forschung einen deutlich höheren Stellenwert einräumt als der Lehre. Zur wechselseitigen Abhängigkeit und dem daraus resultierenden Spannungsverhältnis von Forschung und Lehre schreibt Schimank (2017):

> „In gewissem Maße sind moderne Universitäten stets spannungsgeladene Organisationen gewesen. Man muss nur an die berühmte „Einheit von Forschung und Lehre“ denken: Bis heute wird sie in Sonntagsreden als harmonische wechselseitige Ergänzung beider Aktivitäten glorifiziert. Doch jeder Professor weiß aus eigener Erfahrung, dass Lehre auf der einen, Forschung auf der anderen Seite einander oft genug im Weg stehen, und dass sogar massive Kollisionen von Pflichten und Interessenkonflikte kein seltenes Ereignis sind“ (ebd., S. 50; Hervorhebungen im Original).

In Erweiterung zu der zunächst groben Zweiteilung der Organisation Universität in die Organisationsbereiche Wissenschaft und Verwaltung, kann somit eine weitere

---

[31] Universitäten verstanden als soziale Systeme, sind sinn- und strukturdeterminiert (Luhmann, 1987b). Ihre Sinn- und Strukturdeterminiertheit entsteht aus der Lösung eines Problems. Universitäten gehen demnach einem klaren Ziel (einer Mission) nach: Wissen schaffen und vermitteln (Schimank, 1985; Nickel, 2009). Universitäten erfüllen somit einen Zweck. Um diesen Zweck erfüllen zu können, bilden sie durch Selektion und Verknüpfung bestimmter Elemente Strukturen aus (Krieger, 1998).

[32] Für eine Übersicht zu den von Luhmann definierten 14 unterschiedlichen Funktionssystemen siehe bspw. Reese-Schäfer (2001), S. 176f.

[33] Bei einem Blick in das Grundgesetz Artikel 5 Abs. 3 kann aufgrund der dort verwendeten Abfolge ebenfalls eine Verschiebung der originären Gewichtung unterstellt werden: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei.“

Aufteilung des Bereichs Wissenschaft in die Organisationsbereiche Forschung und Lehre vorgenommen werden.

3.2.2 Forschung, Lehre und Verwaltung

Universitäten lassen sich letztlich durch die Organisationsbereiche Forschung, Lehre und *Verwaltung* beschreiben. Diese Organisationsbereiche und damit einhergehenden Spezifikationen für die Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen sollen nachfolgend kurz näher erläutert werden.

Forschung: Die Gesamtorganisation Universität nimmt an der Forschung „über ihre einzelnen Mitglieder [teil], die (…) als einigermaßen autonome Agenten auftreten, für deren Tätigkeit und Erfolg ihre organisatorische Mitgliedschaft in der Universität oft nur eine geringe Bedeutung hat“ (Stichweh, 2005, S. 125). Daraus resultiert, dass Forschung, die meist in Projekten mit zeitlicher Determinierung erfolgt, nicht zwingend über den organisationalen Rahmen der Hochschule definiert wird. Sie weist in der Regel einen geringen Grad an Formalisierung, eine stark ausgeprägte Selbstorganisation und „hohe Prozessautonomie“ (Schimank & Winnes, 2001, S. 318) auf. Zusammenschluss und Kooperation von Forschern ergeben sich durch die jeweilige „scientific community“ und das vorherrschende Erkenntnisinteresse (Stichweh, 2005). Nickel (2012) beschreibt Forschung wie folgt:

> „Die Produktion von Wissen ist ein hochkomplexer, auf ständige Weiterentwicklung angelegter Vorgang, der zudem unter Bedingungen von Unsicherheit stattfindet. Vor diesem Hintergrund gehört die Bewältigung von Ambiguität, das heißt Mehrdeutigkeit und Unübersichtlichkeit, zu den wichtigsten institutionellen Eigenschaften von Hochschulen und diese spiegelt sich auch in deren internen Strukturen wider“ (ebd., S. 280).

Daraus ergibt sich, dass der Bereich Forschung der Interessenorganisation ähnlich ist. Je mehr Fächer und damit Fachkulturen es innerhalb einer Universität gibt, desto fragmentierter ist in der Regel auch der Organisationsbereich Forschung (Nickel, 2012, S. 281f.).[34]

Wichtig ist hierbei anzumerken, dass mittlerweile vermutlich auch deutliche Züge einer Arbeitsorganisation in diesem Bereich vorzufinden sind. So lassen sich bspw.

[34] Das spiegelte sich teilweise auch in den Interviews wider. Hier wurde bspw. erläutert, dass Wissenschaftler aus unterschiedlichen Fächern und Fachkulturen auch unterschiedlich über Publikationsgebaren sprechen. Vgl. Kapitel 6.

Forschung gekoppelt an Ziel- und Leistungsvereinbarungen nennen. Ziel- und Leistungsvereinbarungen können bspw. über die Anzahl betreuter Qualifikationsarbeiten, die Höhe eingeworbener Drittmittel oder auch die Anzahl von Publikationen vereinbart werden und finden sich im Rahmen der Ausgestaltung von Arbeitsverträgen wieder (vgl. hierzu bspw. Deutscher Hochschulverbund, 2018).

Besonders hervorzuheben ist, dass „Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane in Fragen der Forschung (…) insoweit zulässig [sind], als sie sich auf die Organisation des Forschungsbetriebes, die Förderung und Abstimmung von Forschungsvorhaben und auf die Bildung von Forschungsschwerpunkten beziehen“ (Hochschulrahmengesetz, 1976, § 4 Abs. 2 sowie in den Landeshochschulgesetzen).

Lehre: Universitäten sind im „Erziehungssystem (…) 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“ (Stichweh, 2005, S. 125). Daraus ergibt sich, dass Lehre über einen weitaus höheren Grad an Formalisierung verfügt als es in der Forschung der Fall ist. „Lehre ist besser organisierbar als Forschung, zumindest was ihre zeitlich/räumlich/thematische Fixierung angeht. Auch die Fernüberwachung der Lehre mittels statistischer Kontrollen und Vergleichszahlen lässt sich leichter bewerkstelligen“ (Luhmann 1987c, S. 204). Gleichwohl kann auch bei der Lehre gesagt werden, dass Zusammenschlüsse und Kooperationen von Lehrenden in der Regel von akademischen Interessengemeinschaften geleitet sind. Es lässt sich damit festhalten, dass auch der Bereich Lehre der Interessenorganisation ähnlich ist, dabei aber gleichzeitig Züge einer Arbeitsorganisation aufweist. Der Bereich verfügt dem zufolge über eine mittlere Formalisierung und ist gut organisierbar (Nickel 2012, S. 281f.). Wie auch bei der Forschung gilt: Je mehr Fächer und damit Fachkulturen es innerhalb einer Universität gibt, desto fragmentierter ist auch der Organisationsbereich Lehre, da diese letztlich wie die Forschung in unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen verläuft.

Auch für diesen Organisationbereich ist besonders hervorzuheben, dass „Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane in Fragen der Lehre (…) insoweit zulässig [sind], als sie sich auf die Organisation des Lehrbetriebes und auf die Aufstellung und Einhaltung von Studien- und Prüfungsordnungen beziehen“ (Hochschulrahmengesetz, 1976, § 4 Abs. 3 sowie in den Landeshochschulgesetzen).

Verwaltung: Im Vergleich zu den beiden vorgenannten Organisationsbereichen von Universitäten, ist die Verwaltung eine Arbeitsorganisation im klassischen Sinne. Nicht nur eine klar definierte Hierarchie, die ihren Ausdruck in der übergeordneten Leitung in Form des Kanzlers bzw. des Präsidenten findet, sondern auch Kongruenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung zeichnen diesen Organisationsbereich von Universitäten aus. Dementsprechend ergeben sich „arbeitsteilige Strukturen und Abläufe sowie hoch formalisierte Verhaltensregeln“ (Nickel 2009, S. 86), die aus Gesetz und Vorschrift resultieren. Der Organisationsbereich Verwaltung ist mit den beiden vorgenannten Organisationsbereichen verbunden, da er nicht zuletzt „unterstützend“ in beiden tätig ist.

Innerhalb der Organisationsbereiche Forschung und Lehre gelten stark ausgeprägte professionelle Normen und Werte, die durch lange Sozialisierung und Selbstselektion aufgenommen werden. Respekt und Autorität erfolgen in der Regel auf Basis von Expertise und Einhaltung der Normen und Werte. Hierzu schreibt Musselin (2007): „The very nature of teaching and research (…) they can be developed in rather strong isolation” (ebd., S. 8). Lehre und Forschung verstanden als Kernprozesse, also als den wertschaffenden Kernen der Organisation Universität, lassen sich, wie deutlich zu erkennen ist, zumindest keinem direkten Vergleich mit Arbeitsorganisationen oder auch sog. Produktionsunternehmen unterziehen. Hier wird Produktion wie folgt verstanden:

> „[Der] gelenkte Einsatz von Gütern und Dienstleistungen, den sogenannten Produktionsfaktoren, zum Abbau von Rohstoffen oder zur Herstellung bzw. Fertigung von Gütern und zur Erzeugung von Dienstleistungen (…). Die Lenkung des Einsatzes erfolgt durch Planung, Organisation, Steuerung und Überwachung der Produktion einschließlich der Auswahl der Mittel zur Erreichung der Produktionsziele“ (Bloech et al., 2014, S. 3).

Das ein direkter Vergleich nur schwer möglich ist, liegt nicht zuletzt auch darin begründet, dass sich die „Produktionsfaktoren“ von Lehre und Forschung, die Wissenschaftler, weitestgehend der „Lenkung“ von eingesetztem Input zu erbrachtem Output entziehen können. „Die Forschung soll es ja gerade mit noch unbestimmten Sachverhalten zu tun haben, die Lehre mit frei über sich selbst verfügenden Köpfen“ (Luhmann 1987a, S.213). Der Vollständigkeit halber sei allerdings darauf hingewiesen, dass es auch Arbeiten gibt, die Universitäten zumindest im weiteren Sinne den

Charakter von Produktionsunternehmen zusprechen. Hier werden Universitäten als "Dienstleistungsbetrieb (…) [mit dem Ziel] der Erzeugung der beiden Leistungen *Forschung* und *Lehre* sowie in der Übergabe dieser Leistungen an die Kunden *Forschungspartner* und *Studierende*" (Sinz, 1998, S. 13; Hervorhebungen im Original) betrachtet.

3.2.3 Abgrenzung zur Wirtschaftsorganisation

Stellt man nun Universitäten und Wirtschaftsorganisationen gegenüber, wird deutlich, dass sowohl normatives System als auch Struktur beider Organisationsformen voneinander abweichen. Exemplarisch können folgende Unterscheidungsmerkmale angeführt werden: Wirtschaftsunternehmen sind in der Regel eher hierarchisch aufgebaut, während Universitäten sich durch eine weitgehende Entkopplung zwischen Forschung, Lehre und Verwaltung auszeichnen. In Wirtschaftsunternehmen besteht in der Regel die Option, das Gehalt und damit auch die geleistete Arbeit an ein Sanktions- und Belohnungssystem zu koppeln, wohingegen in Universitäten ein starres Tarif- und Besoldungsrecht vorherrscht, dass in der Regel keine leistungsorientierten Aufstiegssysteme ermöglicht (vgl. hierzu bspw. Hanft, 2003, S. 153). Baldridge, Curtis, Ecker und Riley (1977) fassen die Einzigartigkeit von Universitäten und damit die Abgrenzung gegenüber Wirtschaftsorganisationen wie folgt zusammen:

> „They have *ambigous goals* that are often strongly contested. They serve *clients* who demand a voice in the decision-making process. They have *problematic technology*, for in order to serve clients their technology must be holistic adaptable to individual needs. They are *professionalized organizations* in which employees demand a large measure of control over institutional decision processes. Finally, they are becoming more and more *vulnerable to their environments*" (ebd., S. 14; Hervorhebungen im Original).

In der einschlägigen Forschung wird die Organisation Universität im Vergleich zu Wirtschaftsorganisationen sowohl als strukturschwache als auch als führungsschwache Organisation beschrieben. Dies lässt sich nicht zuletzt damit begründen, dass die Organisation Universität insbesondere mit Blick auf Handlung und Entscheidung nur über vergleichsweise geringe Kompetenzen gegenüber ihren Mitgliedern, insbesondere auf professoraler Ebene, den (Fach-)Disziplinen sowie dem Staat verfügt. „[Viele] Merkmale von Organisation, mit denen andere Funktionssysteme (vor allem

Politik und Wirtschaft) keine besonderen Schwierigkeiten haben, [sind] im Wissenschaftssystem nur sehr schwach spürbar“ (Kleimann, 2015, S. 263).

Dem zufolge wundert es nicht, dass Universitäten u.a. als „organisierte Anarchien“ (Cohen, March & Olsen, 1972), „lose gekoppelte“ (Weick, 1976) oder „professionelle“ (Mintzberg, 1979) Organisationen konzeptualisiert werden. Hierbei wird noch einmal deutlich, dass sich Universitäten als spezifische Organisationen von anderen Typen der Wirtschaftsorganisation und auch der Verwaltungsorganisationen unterscheiden (Musselin, 2007).

3.2.4 Exkurs – Die Universität als Expertenorganisation

Hochschulen lassen sich ebenfalls als professionelle bzw. „Expertenorganisationen“ (Mintzberg, 1979) beschreiben, die sich in ihrer Binnenstruktur – analog zur *Interessenorganisation* – als lose gekoppelte Systeme mit hohem Autonomiegrad durch die ihr inhärenten (zumeist heterogenen) Subsysteme kennzeichnen lassen. Die Expertenorganisation Hochschule zeichnet sich damit durch die Verbundenheit der Experten zur Profession aus.

Die Experten üben eine professionelle Tätigkeit aus. Ebendiese lässt sich so gut wie nicht standardisieren und damit nur wenig hierarchisch steuern. Zudem zeichnet sich die Tätigkeit nicht nur durch ein hohes Maß an Autonomie aus, sondern erfordert diese sogar. Diese Autonomie spiegelt sich auch darin wider, dass die einzelnen Experten zumeist nicht wissen, was ihre Kollegen eigentlich genau machen. Musselin (2007) schreibt hierzu: „In few other work places, if any, is it as frequent to ignore what colleagues seated next door are doing and observe so little influence of the activities of those colleagues on one’s own” (ebd., S. 7).

Die lose gekoppelten Experten bilden den wertschaffenden Kern und identifizieren sich in der Regel nur gering mit der Gesamtorganisation, sondern mit ihrer Disziplin. Letzteres lässt sich nicht zuletzt dadurch begründen, dass Reputation der Experten ungleich stärker mit der Disziplin verbunden ist als mit dem Ansehen innerhalb der eigenen Universität. Umgekehrt ist die Reputation der Universität allerdings von ihren Experten abhängig (Luhmann 1992, S. 680; Jacob & Teichler, 2011, S. 79ff.). Je multidisziplinärer das Fächerprofil einer Hochschule ist, desto größer ist der Grad der Fragmentierung der Gesamtorganisation und damit der Grad der Intransparenz einzelner Prozesse. Demnach ist die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation auch

maßgeblich abhängig von der „Motivation und dem Wissen ihrer Mitglieder … auf das die Organisation selbst keinen direkten Zugriff hat“ (Zechlin, 2012, S. 44).[35]

3.2.5 Zusammenspiel der Bereiche - Sekundärorganisation

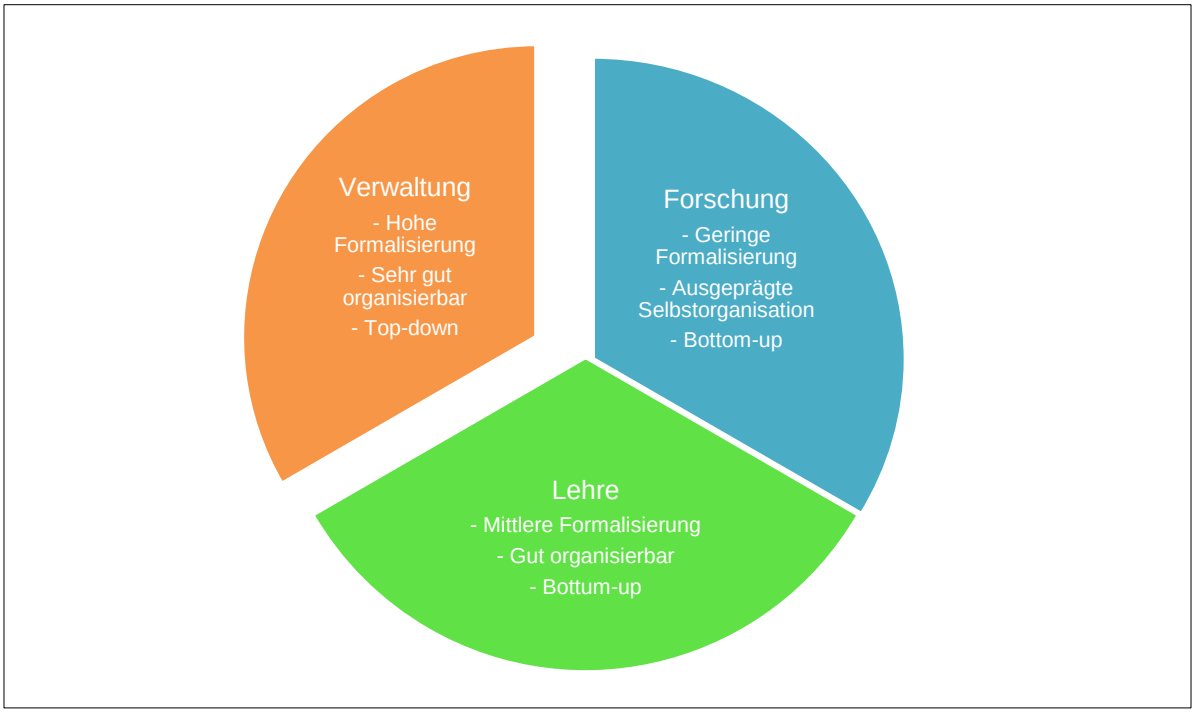
Es kann damit gesagt werden, dass Universitäten durchaus Organisationen sind, die in ihrem Inneren allerdings als organisationale Mischform anzusehen sind. Diese Mischform ergibt sich aus dem Aufeinandertreffen der unterschiedlichen Organisationsbereiche, die als arbeitsteilige Einheiten der Universität als Ganze agieren. Anders ausgedrückt: Universitäten sind Organisationen, die sich als „lose verbundene, teilweise sogar *brüchige* Trias aus Forschung, Lehre und Verwaltung“ (Nickel 2009, S. 89; Hervorhebung durch Verfasser) beschreiben lassen. Die Organisationsbereiche unterscheiden sich u.a. hinsichtlich ihrer Formalisierbarkeit und Organisierbarkeit bzw. Strukturierung sowie dem Modus der Entscheidung in Form von Top-down bzw. Bottom-up.[36] Aber auch das Zusammenspiel der beiden Organisationsbereiche Forschung und Lehre folgt zum Teil unterschiedlichen Logiken und erzeugt dementsprechend Spannungsverhältnisse. Selbst innerhalb der beiden Organisationsbereiche gelten aufgrund unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen auch unterschiedliche Logiken (ebd.).

In der nachfolgenden Abbildung sind die drei Organisationsbereiche noch einmal zusammenfassend mit Blick auf ihre unterschiedliche Organisier- und Kontrollierbarkeit und Entscheidungsmechanismen (Top-down und Bottom-up) dargestellt.

[35] Auf eine tiefergehende Beschreibung der in der Literatur aufzufindenden Konzeptualisierungen von Universitäten als Organisation wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit bewusst verzichtet, da diese für den untersuchten Gegenstand als nicht zweckmäßig erscheinen. Für eine ausführliche Darstellung zum Thema „Die Organisation der Universität“ siehe z.B. Kleimann (2015), S. 59ff.

[36] Das Zusammenspiel der beiden Kernbereiche Wissenschaft und Verwaltung wurde teilweise auch in den Interviews als traditionell schwierig beschrieben, u.a. resultierend aus den unterschiedlichen Rechtskonstruktionen zwischen Wissenschaft und Verwaltung und damit einhergehenden Rechten und Pflichten. Vgl. Kapitel 6.

Abbildung 4: Organisationsbereiche in Universitäten



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Nickel (2012, S. 280)

Bemerkenswert ist, dass sich diese organisationale Mischform an die Reformen der vergangenen Jahrzehnte sukzessive (mit-)angepasst hat. Die einzelnen Organisationsbereiche haben sich untereinander angeglichen (vgl. hierzu bspw. Altbach, 1991; Wittrock, 1993). Huber (2012) formuliert mit Bezug auf die Reformen der vergangenen Jahrzehnte folgendes:

> „Die Universitätsentwicklung legt nahe, die eingeschränkte organisatorische Kontrollierbarkeit von Lehre und Forschung als den Kern der Universität zu bestimmen. Jede Schicht kann dann als ein neuerlicher Versuch interpretiert werden, diese Funktionen mit organisatorischen Mitteln zu kontrollieren. Mit jeder Schicht werden aber auch die Grenzen dieser Vorgehensweise erkennbar“ (ebd., S. 249).

Aus organisationstheoretischer Perspektive lässt sich festhalten, dass Universitäten seit jeher über eine ausgeprägte Fähigkeit der Selbstorganisation verfügen, die ihnen bis heute nicht abzusprechen ist (Langer, 2006, S. 9). Selbst die wiederholten Versuche des Staates diese Fähigkeit der Selbstorganisation zu durchdringen, können wenigstens als zum Teil gescheitert angesehen werden. Jede Reform hat dem Kern der deutschen Universitäten, der seinen Ursprung bereits im Mittelalter findet, lediglich eine neue Schicht hinzugefügt, den Kern selbst aber nicht aufgebrochen und zu

einer völligen Neustrukturierung veranlasst. Traditionen, Mythen, Riten, Ideologien usw. prägen das universitäre Selbstverständnis bis heute und bilden deren Organisationskultur ab, die sich als „historically determined“ (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990, S. 286) beschreiben lässt. Insofern kann bei der Entwicklung von Universitäten auch von Pfadabhängigkeit gesprochen werden (Beyer, 2006).

Mit anderen Worten: Autonomie und akademische Selbstverwaltung und damit die nach wie vor vergleichsweise starke Position der Professoren, bilden den Kern der deutschen Universität und damit eine Art des „spezifischen organisationsgeschichtlichen Erbes“ (Zauner 2005, S. 188), um das seit Jahrzehnten gerungen wird (Hüther, 2010, S. 81). Organisationaler Wandel in Universitäten vollzieht sich somit alles andere als radikal, sondern allenfalls inkremental. Hierzu schreibt Altbach (1991): „The historical memory of academic institutions is universally a conservative force. Established patterns of organization are difficult to break since they have been established for many years – some-times for centuries“ (ebd., S. 265).[37]

Die historisch verankerten Charakteristika dieser organisationalen Mischform existieren somit nach wie vor und es ist davon auszugehen, dass sie voraussichtlich auch in Zukunft bestehen bleiben (Musselin 2007; Enders, de Boer & Weyer, 2013).

Nüchtern betrachtet kann festgehalten werden, dass diese Konzeptualisierungen bzw. die unterschiedlichen Organisationsbereiche keine Defizite für die Organisation Universität als Ganze beschreiben (Meier & Schimank, 2010, S. 111) und der aus dieser organisationalen Mischform fortbestehende Erfolg den Universitäten grundsätzlich erst einmal nicht abgesprochen werden kann. Denn „Organisationen, die relativ viele lose Kopplungen aufweisen, haben den Vorteil, dass die einzelnen Teile relativ flexibel auf Veränderungen der Umwelt reagieren können, ohne eine Anpassung der gesamten Organisation zu provozieren“ (Hüther, 2010, S. 136). Während also kleine Anpassungen innerhalb der jeweiligen Organisationsbereiche mehr oder weniger problemlos vonstattengehen, ist davon auszugehen, dass „grundlegende Anpassungsstrategien, die die gesamte Organisation betreffen und in einem Top-Down-Prozess stattfinden, auf deutliche Hindernisse“ (ebd.) stoßen.

Damit ergibt sich allerdings eine Frage, die Schmidt (2009) treffend formuliert: „Wofür braucht eine autonome und selbstverwaltete Hochschule eigentlich eine Hochschul-

[37] Inwieweit sich dieses „Erbe“ auch im internationalen Kontext widerspiegelt kann und soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter erörtert werden.

leitung? Käme man nicht viel besser ohne sie aus, und würde man sich mit ihrer Abschaffung nicht eine Menge an Personal, Kosten und Ärger sparen?“ (ebd., S. 2).

3.2.6 Primär- und Sekundärorganisation

Legt man bei Universitäten nun den Begriff der *Parallelorganisation* an, der auch mit dem der sekundären Organisation bzw. der dualen Organisation gleichgesetzt wird, können die Organisationsbereiche der Universität als „Problemlösungsgruppen neben der Hierarchie, die sich mit komplexen, innovativen Problemen befassen und hierfür besondere Kommunikationsformen entwickelt haben“ (Staehle, 1991, S. 541) angesehen werden. Bei dieser Form der Organisation stehen Lösungen für unzureichend definierte und komplexe Probleme im Vordergrund und werden „zur Steigerung der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Unternehmung sowie zur Einleitung von OE-Prozessen mit dem Ziel der Veränderung der Primärorganisation eingesetzt“ (Staehle, 1991, S. 715).

Übertragen auf die Organisationsbereiche der Universität kann damit gesagt werden, dass Forschungsprobleme von Forschenden gelöst werden, Probleme in der Lehre von Lehrenden usw. Mit Blick auf die Universität als Ganze, die damit verbundene Primärorganisation und zentralen Entscheidungsorgane macht das, wie noch zu zeigen sein wird, auf ein nicht unerhebliches Problem aufmerksam. Es handelt sich nicht um fallweise zusammengestellte Entscheidungsgremien, sondern vielmehr um eine Vielzahl von Entscheidern aus unterschiedlichen Bereichen der Organisation Universität (vgl. *Kapitel 4*).

Was also für die einzelnen Organisationsbereiche schon immer funktioniert hat, scheint nicht zwingend für die Primärorganisation zu funktionieren. Das äußert sich auch in dem beklagten Leistungsverfall der deutschen Universitäten und Mangel an innerer Erneuerungskraft sowie Entscheidungsfähigkeit. So stehen diese Aspekte nicht nur der Universität als Ganze, sondern auch den genannten Organisationsbereichen in Form von Sekundärorganisationen, die sich auch als „organisationalen Bruch“ (Nickel, 2009, S. 87) innerhalb der Universität beschreiben lassen, direkt gegenüber.

Nun ergibt sich die Frage, inwiefern die Primärorganisation, vertreten durch die zentralen Entscheidungsorgane, hierbei insbesondere der Präsident, Entscheidungen trifft bzw. überhaupt treffen kann und dadurch ggf. diese organisationalen Brüche im Sinne der Universität als Ganze zusammengeführt werden. Hierfür soll nachfolgend

zunächst auf das Organisationsmodell der deutschen Universität seit Inkrafttreten der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes eingegangen werden, das als Reaktion auf den beklagten Leistungsverfall und Mangel an innerer Erneuerungskraft sowie Entscheidungsfähigkeit resultiert ist und für eine Neuausrichtung von Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in Universitäten sorgen soll.

3.3 Organisation Universität

Wie bereits erwähnt, ist es durch die Organisation der Universität zwar möglich sowohl den Rahmen als auch die Bedingungen für Lehre und Forschung zu setzen. Das ergibt sich nicht zuletzt aus dem Hochschulrahmengesetz in Verbindung mit den Landeshochschulgesetzen (vgl. *Kapitel 4*). Die bisherigen Ausführungen weisen allerdings auch auf das Spezifische, also die Besonderheiten der Universität verstanden als Organisation hin und machen auf die damit verbundenen Hemmnisse, Widerstände und Barrieren der in ihr agierenden Mitglieder aufmerksam. Die tatsächliche Leistung in den Organisationsbereichen Forschung und Lehre kann kaum gesteuert werden und bleibt vom gesetzten Rahmen und Bedingungen größtenteils losgelöst. Auch wenn Entscheidungen der zuständigen Organe, die die Organisation der beiden Bereiche betreffen, zulässig sind, wird auch im Hochschulrahmengesetz und den Landeshochschulgesetzen zu den beiden Organisationsbereichen *Forschung* und *Lehre* konkretisiert, dass das „Land und die Hochschulen (...) sicherzustellen [haben], daß die Mitglieder der Hochschule die durch Artikel 5 Abs. 3 Satz 1 des Grundgesetzes verbürgten Grundrechte wahrnehmen können“ (Hochschulrahmengesetz, 1976, § 3 Abs. 1). Dementsprechend sind Entscheidungen über die tatsächliche *Produktion* und damit die Entscheidung darüber *Wie etwas erstellt wird* bei der Basis angesiedelt, wodurch sich hier erhebliche Zeit- und Wissensvorsprünge ergeben (Koschatzky, Kroll & Schubert, 2016, S. 32). Denn „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“ (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 1949, Art. 5 Abs. 3).

Wenngleich der Typ der Arbeitsorganisation in Universitäten im Verlauf der vergangenen Jahre dominant geworden ist, herrschen nach wie vor beide Organisationstypen in Universitäten vor (Zechlin, 2012, S. 44). Schimank (2008) schreibt hierzu: „Das Problematische an Hochschulen – insbesondere der deutschen Machart – ist nun, dass sie Arbeitsorganisationen darstellen, die sich verhalten, als ob sie Interessenorganisationen wären“ (ebd., S. 160). Dementsprechend wundert es nicht, dass

nach wie vor von einer anhaltenden Abwehrhaltung der Wissenschaftler gesprochen wird, die sich gegen die Organisationswerdung der Universität richtet. Diese Abwehrhaltung äußert sich nicht nur im Außenverhältnis (Universität und Staat), sondern findet letztlich auch Ausdruck in der Binnenstruktur von Universitäten. So existieren in Universitäten nach wie vor duale Strukturen zwischen „geistig-akademischer und rechtlich-wirtschaftlicher Sphäre“ (Nickel 2009, S. 85), die in der Regel durch die Leitungsämter Präsident (Leiter der Wissenschaft) und Kanzler (Leiter der Verwaltung) repräsentiert werden.[38]

3.3.1 Die Organisation der Universität

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen erscheint es im Rahmen der vorliegenden Arbeit zweckmäßig, das *organisiert sein* von Universitäten hervorzuheben, da sich dieses losgelöst von den Spezifika der einzelnen Organisationsbereiche festlegen lässt. Anders als die Organisation Universität, beschreibt die „Organisation der Universität ... die formalen internen Prozesse. Eine solche Beschreibung dient der Orientierung der Organisationsmitglieder. Sie ermöglicht erst die Aufstellung von Regeln, weil sich mit den Organisationsstrukturen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen zuordnen lassen“ (Hener, 2004, S. 144).

So legen auch die jeweiligen Landeshochschulgesetze in der Regel Aufbau und Organisation der Hochschulen sowie zentrale und dezentrale Organisation fest und schreiben den zentralen und dezentralen Organen entsprechende Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten zu. Die nähere Ausgestaltung dieser übergeordneten Regulierungsstrukturen erfolgt dann durch die Universitäten (vgl. hierzu die jeweiligen Landeshochschulgesetze).

Bezogen auf die Autonomie der Universität, die sich wie angeführt durch die Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung von Seiten des Staates auf die Universitäten widerspiegelt und sich in deren Binnenstrukturen ausgestaltet, ergibt sich folgendes: Durch die Ausgestaltung der universitären Binnenstrukturen hin zu Managementstrukturen in Verbindung mit neuen Steuerungsmechanismen, die auch als Hochschul-Governance bezeichnet werden, setzen sich

[38] Die Leitung der Universitäten wird je nach Landeshochschulgesetz und festgelegter Binnenstruktur u.a. auch kollegial von einem Präsidium/Rektorat durchgeführt. Wobei hier anzumerken ist, dass auch in diesem Fall eine Aufgabenteilung zwischen Präsident/Rektor und Kanzler vorgenommen wird. Darüber hinaus ist anzumerken, dass der Kanzler aus Perspektive der Wissenschaft nicht selten auch mit dem Zwang zur Organisation verbunden wird (Heß, 2003, S. 123; Nickel, 2009).

Universitäten eigene Ziele und verfolgen klare Strategien, um wettbewerbsfähig zu sein. Governance bezeichnet in diesem Zusammenhang „alle Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können“ (Benz, Lütz, Schimank & Simonis, 2007, S. 9). Dadurch gewinnen sowohl Führung im Allgemeinen als auch auf Management spezialisierte Mitarbeiter im Speziellen für und in Universitäten zunehmend an Bedeutung (vgl. Krücken & Meier, 2006; Krücken, Blümel & Kloke, 2010).[39]

Was aber bedeuten die bisherigen Ausführungen konkret für „das“ Organisationsmodell deutscher Universitäten? Wie sieht es mit den Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen aus? *Wer darf, kann, soll und muss wie, wann und worüber entscheiden*? Einen ersten Hinweis gibt das Modell der neuen Steuerung von Universitäten bzw. der Governance in Universitäten.

3.3.2 Organisation im Kontext der neuen Governance

Wie bereits erwähnt, verzichtet das Hochschulrahmengesetz seit Inkrafttreten der vierten Novelle auf Vorgaben, die auf eine detaillierte Ausgestaltung der Binnenstruktur von Universitäten gerichtet sind. In seiner Ursprungsfassung legte das Hochschulrahmengesetz (1976) noch fest, wie z.B. das „Zusammenwirken von Land und Hochschule“ (ebd., § 60) aussieht oder auch die „Leitung der Hochschule“ (ebd., § 62) und die „Aufgaben zentraler Kollegialorgane“ (ebd., § 63) auszugestalten sind bzw. welche näheren Regelungen durch das Landeshochschulgesetz vorzunehmen sind. Das Hochschulrahmengesetz sieht seit Inkrafttreten der vierten Novelle nun keine Regelungen mehr zur „Organisation“ (Hochschulrahmengesetz, 1976, 2. Abschnitt) und

[39] Im Kontext der Reorganisation der Hochschulverwaltungen, insbesondere durch das Hinzukommen weiterer Aufgaben und Servicebereiche, was sich in der Etablierung neuer Organisationseinheiten niederschlägt, sind deutliche Anzeichen einer zunehmenden Heterogenität der fachlichen Hintergründe von leitenden Mitarbeitern im administrativen Management von deutschen Hochschulen festzustellen. Ergebnissen einer deutschlandweiten Befragung von leitenden Mitarbeitern in unterschiedlichen Funktionalbereichen des administrativen Hochschulmanagements zufolge verfügen die meisten von ihnen über Studienabschlüsse im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften. Zudem scheint es mit zunehmender Nähe zu den Kernaktivitäten Forschung und Lehre auf sehr gute Kenntnisse der Forschungszusammenhänge in der jeweiligen Disziplin anzukommen. So verfügen Mitarbeiter und Geschäftsführer im Bereich des Fakultätsmanagements zumeist über einen Studienabschluss in einer Disziplin ihrer Fakultät bzw. dezentralen Organisationseinheit der Hochschule (Leichsenring, 2006). Beides zeigt, dass im hochschulbezogenen Management vor dem Hintergrund organisationaler Transformationsprozesse Tätigkeiten entstanden sind, deren Tätigkeitsprofil nicht ausschließlich auf Regulierungs- und Beschlussumsetzung fokussiert (Krücken, Blümel & Kloke, 2010).

zur „Hochschulplanung“ (ebd., 3. Abschnitt) vor.[40] „Der Verzicht auf Vorgaben für Organisation und Leitung der Hochschulen eröffnet den *Ländern* die Möglichkeit, im Wettbewerb kreativ und flexibel für die Hochschulen die jeweils beste Lösung der Hochschulstruktur und -leitung zu entwickeln“ (Hochschulrektorenkonferenz, 1997; Hervorhebungen durch Verfasser). Somit ist es den Ländern überlassen, wie der gewonnene Spielraum zur Gestaltung von Strukturen genutzt wird bzw. ob und wie der gewonnene Gestaltungsspielraum an die jeweiligen Universitäten weitergegeben wird (vgl. hierzu bspw. Grubitzsch, 2001, S. 337; Hüther, 2010; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018).

Hochschulpolitik wird damit fast ausnahmslos auf der Ebene der Länder verantwortet, wodurch das deutsche Hochschulsystem im Umkehrschluss 16 Landeshochschulgesetze umfasst. Betrachtet man nun die „zentralen politischen Steuerungs- bzw. Koordinationsbeziehungen“, kann gesagt werden, dass sich diese „zwischen den Hochschulen und weiteren Akteuren eines Landessystems und den staatlichen Akteuren auf der Landesebene etabliert [haben]“ (Kamm ,2014, S. 19).[41] In Kernbereiche zusammengefasst wurden den Universitäten seit der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes nach und nach folgende Spielräume eingeräumt (Hepp, 2011, S. 235ff.):

- Erweiterte institutionelle Autonomie;
- Größere Gestaltungsspielräume im operativen Bereich;
- Eigenständige Ressourcenverantwortung in Form globaler Haushalte;
- Teilweise Freiheit bei der inneruniversitären Konzeption von Strukturen und Organen;
- Entscheidungskompetenzen im Personalbereich;
- Wegfall von Genehmigungsvorbehalten bspw. bei Prüfungs- und Studienordnungen;
- Teilweise Wahlfreiheit der Rechtsform (Stiftungen o.ä.);
- Initiierung von Wettbewerb um Finanzen, Personal und zwischen anderen Organisationen.

Wettbewerb lässt sich hierbei wie folgt beschreiben: „Anwerben der „besten Köpfe“, Gestaltung attraktiver Lehr- und einnahmerelevanter Dienstleistungsangebote, Ein-

[40] Die Paragrafen 60 bis 69 sind weggefallen.
[41] Zugleich verfügt die Bundesebene in einigen Bereichen über entsprechende Befugnisse und kann darüber in Teilen auf Entscheidungen der Länder einwirken.

werbung von Reputation und Ressourcen“ (Gaethgens, 2006, S. 7; Hervorhebungen im Original). Das Einräumen dieser neuen Spielräume soll, so der Grundgedanke, zu einem „neue[n] Steuerungsmodell an Universitäten“ (Scherm, 2011, S. 6) führen. Dieses neue Steuerungsmodell wird auch als die bereits erwähnte neue Governance bezeichnet und lässt sich in fünf, zum Teil zusammenhängende, Bereiche aufteilen (Schimank, 2009, S. 125f.): (1.) staatliche Regulierung durch Gesetze, Verordnungen und Einzelgenehmigungen; (2.) externe Steuerung durch den Staat oder andere Stakeholder; (3.) Wettbewerb/ Konkurrenzdruck in und zwischen Universitäten um Ressourcen und Reputation; (4.) hierarchische (Selbst-)Steuerung durch Leitungsorgane; (5.) akademische Selbstorganisation/-verwaltung im Rahmen kollegialer Selbstverwaltung.

Mit Blick auf die externe Steuerung lassen sich insbesondere zwei zentrale Veränderungen zum vormaligen Status quo erkennen. Erstens: Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universitäten und Staat lösen die bisherige Input-Steuerung von Seiten des Staates durch eine Output-Steuerung ab, die Universitäten rechenschaftspflichtig macht (Schubert & Schmoch, 2010, S. 245; Sporn, 2001).[42] Damit wird von staatlicher Seite nicht mehr das *Wie* vorgegeben, sondern lediglich kontrolliert, *Ob* etwas eingeleitet, verändert usw. ist und falls ja, *Was*. Zweitens: Durch die Schaffung von Hochschulräten ist es dem Staat möglich, sich weitestgehend auf die Rechtsaufsicht zu beschränken (Lange, 2010, S. 350). Hochschulräte dienen als „Bufferorganisation zwischen Staat und Universität“ (Sporn, 2001, S. 107).

Es ist somit zu einer Neuverteilung der Rollen von Staat und Universität gekommen. Der Staat hat sich aus der Detailsteuerung herausgezogen, gibt den Rahmen vor und überlässt es in der Regel den Universitäten, wie sie die *vorgegebenen* Globalziele erreichen. Für den Staat ist in diesem Zusammenhang lediglich wichtig, dass die Universitäten die getroffenen Ziel- und Leistungsvereinbarungen erreichen (Nickel, 2009, S. 66). Schimank (2017) schreibt hierzu:

> „Im traditionellen Governance-Regime der Universitäten, wie es von den Professoren verteidigt wird, herrscht die Kollegialität akademischer Selbstverwaltung vor – in Gestalt wechselseitiger Nichtangriffspakte zwischen Fachberei-

[42] Als Staatliche Steuerungsinstrumente lassen sich u.a. nennen: Gesetze und Verordnungen; Förderprogramme; Ziel- und Leistungsvereinbarungen; Drittmittelwettbewerbe von Bund, Ländern und Wissenschaftsorganisationen; (Re-)Akkreditierung, Evaluation. Über diese Steuerungsinstrumente kann (indirekt) Einfluss genommen werden auf: Forschung; Nachwuchsförderung; Verwaltung; Wissens- und Technologietransfer; Lehre.

chen, Instituten und Lehrstühlen. Demgegenüber haben die Ministerien eine Stärkung hierarchischer Selbststeuerung der Universitäten, also der Rektoren bzw. Präsidenten, implementiert. Zusätzlich haben die Ministerien den Konkurrenzdruck auf Universitäten und Professoren erhöht, indem Forschungsressourcen und persönliche Einkommen zunehmend über Märkte oder – meistens – Quasi-Märkte zugeteilt werden“ (ebd., S. 53).

Insgesamt haben sich auf Grundlage der bisherigen Ausführungen in den einzelnen Landeshochschulgesetzen zum Teil stark unterschiedliche Rahmenbedingungen zur Organisation der Universitäten herausgebildet, die ihren finalen Ausdruck in den Satzungen und Ordnungen der einzelnen Universitäten zur Regelung ihrer Binnenstruktur finden.

Festhalten lässt sich somit bereits an dieser Stelle, dass es für deutsche Universitäten kein einheitliches Organisationsmodell, weder in den Landeshochschulgesetzen noch in den Satzungen und Ordnungen der einzelnen Universitäten gibt. Vielmehr ist es in diesem Bereich zu einer erheblichen Diversifizierung im nationalen Hochschulsystem gekommen (vgl. hierzu u.a. Teichler, 2005; Erhardt, Meyer-Guckel & Winde, 2008, S. 51; Hüther, 2010; Pasternack, 2011; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018). Festhalten lässt sich allerdings auch, dass „die interne Leitungs-*und* Gremienorganisation der Hochschulen deutlich gestärkt wurde“ (Heinrichs, 2010, S. 102; Hervorhebung durch Verfasser). Universitäten können dem zufolge mittlerweile durch ihre Eigenständigkeit charakterisiert werden, die sich im Rahmen ihrer Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit widerspiegelt (vgl. hierzu u.a. Krücken & Meier, 2006; de Boer, Enders & Schimank, 2007b; Whitley, 2008; Meier, 2009).

Den bisherigen Ausführungen steht jedoch gegenüber, dass Hochschulsteuerung nach wie vor durch den traditionellen Mechanismus der staatlichen Regulierung sowie der akademischen Selbstverwaltung dominiert wird (Clark, 1983; Rosenbusch, 2013). Um Universitäten und das Handeln von und in ihnen verstehen zu können, ist zum einen also durchaus das Wissen um die Spezifika der Universitäten notwendig. Denn „universities exist with layer upon layer of quite divergent legacies, yet somehow they have also succeeded in preserving a strong element of continuity amidst all the change“ (Wittrock, 1993; S. 305). Mit Blick auf die Hochschulreformen der vergangenen Jahre – und vermutlich auch der Reformen der kommenden Jahre – scheint zum anderen maßgeblich zu sein, ob und wie neue Steuerungsmodelle tat-

sächlich umgesetzt wurden bzw. werden und damit „tatsächlich ein Ausbau organisationaler Selbststeuerungskapazität stattfindet“ (Rosenbusch, 2013, S. 61). Fraglich ist somit: *Was entscheidet der Präsident tatsächlich, warum und wie?*

3.4 Fazit

Im vorliegenden Kapitel konnte aufgezeigt werden, dass es sich bei Universitäten um eine spezifische Form von Organisationen handelt, die nicht ohne Weiteres einem konkreten Organisationstyp zugeordnet werden können. Die Organisation Universität zeichnet sich dadurch aus, dass sie sich aus drei, zum Teil stark unterschiedlichen, Organisationsbereichen zusammensetzt, die in sich fragmentiert sind. Als Organisationsbereiche wurden *Lehre*, *Forschung* und *Verwaltung* identifiziert, die sich jeweils durch ihre spezifische Form der Organisation auszeichnen. Universitäten werden dadurch zu einer organisationalen Mischform der vorgenannten lose gekoppelten Organisationsbereiche.

Wie auch für jede andere Organisation gilt auch für Universitäten, dass das Wissen über die Spezifika notwendig ist, um deren Handeln verstehen zu können. Für den Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit wurden somit zunächst die „großen“ Strukturen beleuchtet. Es konnte aufgezeigt werden, dass sich durch die lose Kopplung der einzelnen Organisationsbereiche sozusagen „pathologische“ Organisationsstrukturen in Form von organisationalen Brüchen ergeben, die durch die jeweils spezifischen Strukturen entstehen. Diese organisationalen Brüche schlagen sich nicht zuletzt im Rahmen von Entscheidungen nieder, die die Organisation Universität als Ganze betreffen.

Ausgehend von der Organisation der Universität, die Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten festlegt und zuordnet, wurde daran anschließend auf die neue Steuerung von Universitäten bzw. Governance in Universitäten eingegangen. Es wurden zum einen die den Universitäten nach und nach von staatlicher Seite eingeräumten Spielräume beschrieben. Zum anderen wurden die damit verbundenen Mechanismen der neuen Steuerung dargestellt, die dem beklagten Leistungsverfall und Mangel an innerer Erneuerungskraft sowie Mangel an Entscheidungsfähigkeit entgegenwirken und somit zu einer Neuausrichtung von Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in Universitäten führen soll.

Die vorangegangenen Ausführungen zur Organisation Universität und der Organisation der Universität werfen mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit die Frage

auf: *Wer darf, kann, soll und muss wie, wann und worüber entscheiden?* Zur Beantwortung dieser Fragen erfolgt nun im folgenden Kapitel eine Betrachtung von *Entscheidungen in Universitäten*.

4 Entscheidungen in Universitäten

Anknüpfend an die vorangegangenen Kapitel, wird nun auf Entscheidungen in Universitäten eingegangen. Wie bereits erörtert wurde, legt die Organisation der Universität die formalen Prozesse in ihren Binnenstrukturen fest. Daraus folgt, dass Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten klar zuzuordnen sind. Hochschulpolitik, fast ausnahmslos auf der Ebene der Länder verantwortet, legt die übergeordneten Regulierungsstrukturen fest und damit auch *Wer, wie, wann und worüber entscheiden darf, kann, soll und muss*. Diese formal vorgegebene Autonomie der Universitäten führt somit zu Entscheidungsspielräumen für Universitäten im Allgemeinen und für Präsidenten im Speziellen. Da die Übertragung von Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten nicht bundeseinheitlich, sondern in den Bundesländern in unterschiedlichem Ausmaß erfolgt ist, kann von einer uneinheitlichen Entwicklung der Autonomie von Universitäten gesprochen werden. Weder lässt sich ein wirklicher Trend zu einer Stärkung der Autonomie deutscher Universitäten ausmachen noch bundeseinheitliche Entscheidungsspielräume (vgl. hierzu u.a. Hüther, 2010; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018). Hinzu kommt, dass die Ebene der Landeshochschulgesetze nicht das volle Ausmaß der Unterschiede widerspiegelt. Neben der Differenzierung einzelner Landeshochschulgesetze ist eine zusätzliche Differenzierung auf der Ebene der Universitäten vorzunehmen. Denn wie bereits erwähnt, findet die konkrete Ausgestaltung der von staatlicher Seite vorgegebenen Regulierungsstrukturen letztlich in den Regelwerken und darüber hinaus in der praktischen Umsetzung der Universitäten statt (Krücken, 2006; Hüther, 2010, S. 448; Internationale Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative, 2016, S. 21; Kleimann, 2016).

Wie auch für jede andere Organisation gilt auch für die Universität, dass das Wissen über die Spezifika notwendig ist, um deren Handeln verstehen zu können. Neben den bereits herausgearbeiteten Spezifika, die die Organisation der Bereiche Forschung, Lehre und Verwaltung und damit auch die Universität als Ganze betreffen, ist allerdings auch das Wissen um die formalen Strukturen notwendig, um das tatsächliche und damit praktische Handeln verstehen zu können. Hierfür erfolgt zunächst eine Betrachtung der im Kontext von Universitäten agierenden zentralen Entscheidungsorgane, die sich aus den Landeshochschulgesetzen ableiten lassen. Um die bereits erwähnten unterschiedlichen Entscheidungskompetenzen und damit ein-

hergehenden unterschiedlichen Entscheidungsspielräume darzustellen, werden jeweils exemplarisch die Landeshochschulgesetze Niedersachen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein genutzt. Bei der Auswahl handelt es sich um zwei Landeshochschulgesetze, die als Leitungsverfassung ein Präsidium vorsehen, mit einer Mindestgröße des Leitungsgremiums von 3 Personen (Niedersachen und Schleswig-Holstein). Zudem wurden zwei Landeshochschulgesetze ausgewählt, die als Leitungsverfassung ein Rektorat vorsehen, mit einer Mindestgröße des Leitungsgremiums von 2 Personen (Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg). Es geht bei der Darstellung somit insbesondere darum, trotz der vorhandenen Äquivalenzen zwischen den vorgenannten Landeshochschulgesetzen, die ebenfalls vorhandene Heterogenität der Entscheidungsspielräume aufzuzeigen. Zu betonen ist, dass im Rahmen der vorliegenden Arbeit keine vergleichende Analyse der Landeshochschulgesetze erfolgen soll. Hierfür wird auf die ausführliche Arbeit von Hüther (2010) sowie auf die weiteren aktuellen Arbeiten, die sich mit dem Untersuchungsgegenstand beschäftigt haben, verwiesen (siehe hierzu u.a. Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018). Allerdings ist eine detaillierte Darstellung der jeweiligen Auszüge aus den Landeshochschulgesetzen notwendig, um die angesprochenen Aspekte aufzeigen zu können, wodurch dieser Teil umfänglicher als die bisherigen Teile der vorliegenden Arbeit ist.

Ebenfalls auf Grundlage der Landeshochschulgesetzte erfolgt daran anschließend eine Betrachtung der formalen Entscheidungsstrukturen in Universitäten. Hierbei soll eine möglichst allgemeingültige Entscheidungsstruktur herausgearbeitet werden. Darauf aufbauend werden mögliche Entscheidungsprozesse, die im Kontext universitärer Entscheidungen ablaufen können und sich in der bisherigen Forschungsliteratur auffinden lassen, anhand der deskriptiven Entscheidungstheorie erläutert.[43]

Leitend soll im Rahmen des vorliegenden Kapitels vor allem die Frage sein, wer in Universitäten tatsächlich entscheidet bzw. entscheiden darf und wie der Ablauf von Entscheidungsprozessen in Universitäten formal gestaltet ist. Hierbei wird der Präsident als Leiter der Universität besonders hervorgehoben.

Grundsätzlich kann bereits vorab mit Blick auf die Landeshochschulgesetze folgendes festgehalten werden: „Die *gemeinsame* Erörterung der für die Hochschule relevanten Angelegenheiten durch die Hochschulangehörigen und die *gemeinsame* Ent-

[43] Vgl. hierzu auch Kapitel 2.

scheidung über solche Angelegenheiten sind [nach wie vor] konstitutive Elemente des Hochschulwesens“ (Heinrichs 2010, S. 45; Hervorhebungen durch Verfasser).

4.1 Zentrale Entscheidungsorgane

Wer kann, wer darf, wer soll und wer muss wie, wann und worüber in Universitäten entscheiden? Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt wurde, gibt es kein bundesweit einheitliches Organisationsmodell der deutschen Universitäten (Hüther, 2010; Wissenschaftsrat, 2018). Vielmehr sind „Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen der Hochschulen in Deutschland (...) sehr heterogen. Das basiert zum einen auf den unterschiedlichen Landesgesetzgebungen, aber auch auf den unterschiedlichen Traditionen und gewachsenen Strukturen“ (Erhardt, Meyer-Guckel & Winde, 2008, S. 51). Um die Frage des „Entscheidens“ in Universitäten beantworten zu können, hilft es, bereits vorab einen kurzen Blick auf die Strukturen von Entscheidungen in Universitäten zu werfen. Denn Strukturen von Entscheidungen „umfassen sowohl den Prozess als auch die Strukturen der Entscheidungsfindung und definieren die Rolle von verschiedenen Gruppen“ (Sporn, 2001, S. 105). Im Rahmen universitärer Entscheidungsstrukturen, lassen sich folgende Gruppen und der Präsident als Einzelperson identifizieren. Die Gruppen werden nachfolgend als *Entscheidungsorgane* bzw. *zentrale Organe* bezeichnet ebd., S. 107; Heinrichs, 2010, S. 98):

- Staat
- Hochschulrat[44]
- Senat
- Fakultät bzw. Fachbereich[45]
- Präsidium[46]
- Präsident (*Einzelperson*)

[44] In Abhängigkeit vom Landeshochschulgesetz wird der Hochschulrat auch als Landeshochschulrat, Universitätsrat, Kuratorium, Stiftungsrat oder Aufsichtsrat bezeichnet (vgl. hierzu bspw. Hener, 2001; Hüther, 2010). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit der Begriff Hochschulrat synonym für die vorgenannten verwendet.

[45] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll nicht auf die unter den Fakultäten bzw. Fachbereichen liegende Organisationsstruktur in Form von Instituten/ Abteilungen und Seminaren/ An-Instituten eingegangen werden. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass, sofern Universitäten keine Fakultäten bzw. Fachbereiche bilden, die Zuständigkeiten des Dekanats in der Regel auf die Hochschulleitung übergehen. Näheres regeln in diesem Zusammenhang dann die jeweiligen Landeshochschulgesetze und Regelwerke der jeweiligen Universitäten.

[46] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit und nicht zuletzt aus Anonymisierungsgründen durchgängig die Bezeichnung „Präsidium“ für beide Formen der Hochschulleitung (Präsidium und Rektorat) verwendet.

Diese Entscheidungsorgane sind insbesondere für Entscheidungen zuständig, die grundlegend und substantiell wissenschaftsrelevant für die Universität sind (Bundesverfassungsgericht, 2010 und 2014). Diese Art der Entscheidungen lassen sich somit dem Typ *strategische Entscheidungen* zuordnen (vgl. *2.5.1.3*). Hierbei können sowohl Staat als auch Hochschulrat als Akteure angesehen werden, die außerhalb der Universität angesiedelt sind, aber auf diese indirekt bzw. direkt einwirken. Die angeführten zentralen Entscheidungsorgane werden nun nachfolgend anhand ihrer formal festgelegten Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten näher beschrieben. An dieser Stelle sei noch einmal darauf hingewiesen, dass mit Blick auf die Entscheidungsorgane kein bundesweit einheitliches Modell bzw. keine bundesweit einheitlichen Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten existieren. Daher werden die Entscheidungsorgane jeweils exemplarisch anhand der Landeshochschulgesetze des Landes Niedersachen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein dargestellt, um die Unterschiedlichkeit darstellen zu können. Die Darstellung erfolgt in der Regel durch eine kurze Zusammenfassung der in den Landeshochschulgesetzen festgelegten Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten (sofern als solche genannt) und anschließender Darstellung der konkreten Passagen in den Landeshochschulgesetzen.[47] Eine Ausnahme bei der nachfolgenden Darstellung bildet das Entscheidungsorgan Fakultät bzw. Fachbereich.[48] Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten sind hier in der Regel bundeseinheitlich. Zudem ist dieses Entscheidungsorgan den übrigen Entscheidungsorganen nachgeordnet und wird im Rahmen der in den Landeshochschulgesetzen definierten Aufbauorganisation als dezentrales Entscheidungsorgan eingeordnet. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden Fakultäten allerdings abweichend als zentrales Organ betrachtet, da sie maßgeblich für die strategische Ausrichtung der Universitäten sind. Nichts desto trotz wird dieses Entscheidungsorgan lediglich exemplarisch anhand des Gesetzes über die Hochschulen in Baden-Württemberg dargestellt.

[47] Aus Gründen des Umfangs der vorliegenden Arbeit, wurde bei der Darstellung der jeweiligen Passagen aus den Landeshochschulgesetzen eine andere Formatierung gewählt.

[48] Für eine bessere Lesart wird im weiteren Verlauf nur noch der Begriff Fakultät verwendet. Zur historischen Entwicklung sowie der Unterscheidung zwischen Fakultät und Fachbereich vgl. bspw. Heinrichs (2010) oder auch das Hochschulrahmengesetz von 1976.

4.1.1 Staat

Auch wenn der Staat in Form der zuständigen Landesministerien als universitätsexterner Akteur zu verstehen ist, lässt er sich nicht vollständig aus der Betrachtung der Entscheidungsorgane und Entscheidungsstrukturen von und in Universitäten ausklammern. Denn „Dezentralisierung von Entscheidungsbefugnissen auf die Hochschule als Organisation bedeutet mitnichten, dass sich die Politik von der Gestaltung des Hochschulsystems verabschiedet und alles dem Wettbewerb oder dem gemeinschaftlichen Handeln der autonomen Hochschulen überlassen müsste“ (Zechlin, 2015b, S. 22). Hierauf soll nachfolgend näher eingegangen werden.

Wie bereits erwähnt, hat sich der Staat im Zuge der Reformierungen der einzelnen Landeshochschulgesetze in den vergangenen Jahrzehnten sukzessive aus der Detailsteuerung der Universitäten zurückgezogen und beschränkt sich – so der allgemein vorherrschende Tenor – auf die Rechtsaufsicht. Damit verbunden ist die Berichtspflicht der Universitäten den zuständigen Ministerien gegenüber. Beide Punkte finden sich auch in allen Landeshochschulgesetzen (Heinrichs, 2010, S. 101). Allerdings sind Universitäten „Landeseinrichtungen, die damit (…) dem Zugriff und der Verantwortung der Parlamente und der von ihnen gewählten Regierungen unterstehen“ (ebd., S. 98). Insofern wundert es nicht, dass die einzelnen Landeshochschulgesetzte jeweils auf die eine oder andere Art und Weise doch noch eine Form von Detailsteuerung staatlicherseits ermöglichen.

Zur Veranschaulichung der nach wie vor vorhandenen Einflussmöglichkeiten des Staates, werden exemplarisch die nachfolgenden Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der o.a. Landeshochschulgesetze abgebildet.[49] Die jeweiligen Auszüge beziehen sich auf *Struktur- und Entwicklungsplanung* bzw. auf *Ziel und Leistungsvereinbarungen*.

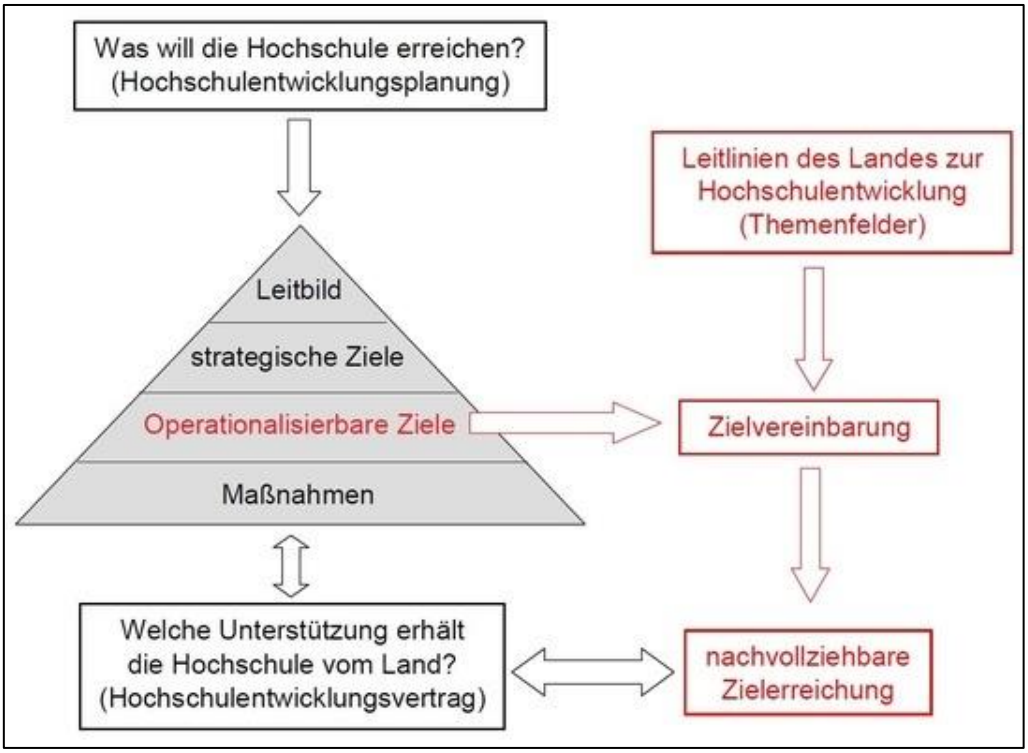
Niedersachen: Das Niedersächsische Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2017) sieht eine ideale strategische Entwicklungsplanung der Universitäten gegeben, wenn sie auf dem Leitbild der Universität fußt und die Ableitung von operationalisierbaren, qualitativ oder quantitativ nachvollziehbaren Entwicklungszielen für den Zeitraum der Zielvereinbarung erlaubt (ebd.). Hierzu lässt sich im Niedersächsischen Hochschulgesetz folgendes finden:

[49] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die jeweils aktuellen Fassungen („letzte berücksichtigte Änderung“) der Landeshochschulgesetze mit Stand November 2018 verwendet.

„Das für die Hochschulen zuständige Ministerium (Fachministerium) trifft mit jeder Hochschule aufgrund der Landeshochschulplanung und der Entwicklungsplanung der jeweiligen Hochschule Zielvereinbarungen, die sich in der Regel auf mehrere Jahre beziehen. Die Entwicklungsplanung soll die Entwicklungs- und Leistungsziele in ihren Grundzügen bestimmen“ (ebd., § 1 Abs. 3).

Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele ergriffen werden, sind nicht Gegenstand der Vereinbarungen, sondern sind der Universität überlassen. Durch das jährliche Berichtswesen stellen die Hochschulen letztlich die Maßnahmen, die zur Erreichung der Ziele ergriffen wurden, dar (Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur, 2017). Die nachfolgende Abbildung stellt die ideale strategische Entwicklungsplanung aus Sicht des niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur dar.

Abbildung 5: Hochschulentwicklungsplanung und -vertrag in Niedersachsen



Quelle: Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur (2017)

Nordrhein-Westfalen: In Nordrhein-Westfalen besteht für das Ministerium die Möglichkeit, Vorgaben sowohl für die Aufstellung als auch für die Fortschreibung der Entwicklungspläne zu machen. Zudem können Fristen für die Aufstellung oder Änderung der Entwicklungspläne in Übereinstimmung mit den Landeshochschulentwicklungsplänen aufgestellt werden. Bei nicht Einhaltung der gesetzten Fristen, ist das Ministerium in der Lage, Planungen selbst durchzuführen.

> „Das Ministerium kann für die Aufstellung und Fortschreibung der Hochschulentwicklungspläne Vorgaben festlegen, soweit dies zur Erreichung der Ziele nach § 6 Absatz 1 erforderlich ist. Das Ministerium kann die Verpflichtung der Hochschule feststellen, ihren Hochschulentwicklungsplan ganz oder teilweise innerhalb einer angemessenen Frist entsprechend den Zielen des Landeshochschulentwicklungsplans aufzustellen oder zu ändern und dem Ministerium vorzulegen. Kommt die Hochschule dieser Planungspflicht nicht fristgerecht nach, so kann das Ministerium die Planung ganz oder teilweise selbst durchführen“ (Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen, 2014, § 16 Abs. 1a).

Baden-Württemberg: In Baden-Württemberg haben die Struktur- und Entwicklungspläne unter anderem in Lehre und Forschung ein ausreichendes fachliches Angebot sicherzustellen und sind von Seiten des zuständigen Ministeriums zustimmungspflichtig. Zudem sind Ziele und Vorgaben von Seiten des Landes einzuhalten.

> „Die Struktur- und Entwicklungsplanung soll ein fachlich ausreichendes und regional ausgewogenes Angebot in Forschung und Lehre sicherstellen und das gemeinschaftliche oder hochschulübergreifende Angebot von Einrichtungen und deren wirtschaftliche Nutzung gewährleisten. Die Struktur- und Entwicklungspläne bedürfen der Zustimmung des Wissenschaftsministeriums. Die Zustimmung darf nur versagt werden, wenn die Struktur- und Entwicklungspläne nicht mit den Zielen und Vorgaben des Landes in struktureller, finanzieller und ausstattungsbezogener Hinsicht übereinstimmen“ (Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 7 Abs. 2).

Schleswig-Holstein:

> „Das Land, vertreten durch das Ministerium, und die Hochschulen treffen jeweils Ziel- und Leistungsvereinbarungen über Aufgabenwahrnehmung und Entwicklung der Hochschule mit einer Laufzeit von in der Regel fünf Jahren. Darin werden die Zuweisungen im Rahmen des Haushaltsrechts, messbare und überprüfbare Ziele, die Prüfung des Umsetzungsstandes der Vereinbarungen sowie die Folgen von nicht erreichten Zielen festgelegt. Die Vereinbarung der Zuweisungen über mehrere Jahre bedarf der Zustimmung des Landtages“ (Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, 2016, § 11 Abs. 1).

Zum angeführten Beispiel Schleswig-Holstein sei ergänzend erwähnt, dass Struktur- und Entwicklungspläne dem Ministerium lediglich zur Kenntnis gegeben werden: „Die Struktur- und Entwicklungspläne werden innerhalb eines Monats nach der Beschlussfassung dem Ministerium zur Kenntnis gegeben“ (Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein, 2016, § 12 Abs. 2). Wie allerdings anhand des oben angeführten Auszugs zu den Ziel- und Leistungsvereinbarungen deutlich wird, werden Ziel- und Leistungsvereinbarungen auch mit Blick auf die Entwicklung der Hochschulen vereinbart. Insofern lassen sich auch in den Struktur- und Entwicklungsplänen Passagen finden, die mit den Ziel- und Leistungsvereinbarungen übereinstimmen beziehungsweise der Erfüllung dieser dienen.

Zusammenfassung

Wie sich nun in allen Fällen deutlich erkennen lässt, sind die jeweils zuständigen Ministerien wenigstens an der „globalen“ Struktur- und Entwicklungsplanung beteiligt bzw. bestimmen diese sogar maßgeblich mit.

Da Ziel- und Leistungsvereinbarungen respektive Struktur- und Entwicklungspläne über einen mehrjährigen Zeitraum, in der Regel vier bis fünf Jahre, festgelegt werden, kann und wird hier von strategischer Ausrichtung gesprochen werden. Diese strategische Ausrichtung ist in der Regel auch an die Amtszeit (eine Periode) des jeweiligen Präsidenten gebunden, die, in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz, mindestens vier und höchstens 8 Jahre beträgt (vgl. *4.1.7*).[50]

Dass der Staat nach wie vor ein nicht zu unterschätzendes Interesse an Rechtsetzung sowie strategischer Aufsicht hat, wird auch anhand des nachfolgenden Auszugs aus einer öffentlichen Stellenausschreibung für die Stelle der Leiterin oder des Leiters der Abteilung „Wissenschaft“ des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein deutlich:

> „Die Abteilung „Wissenschaft“ ist in dem von der Hochschulautonomie gesteckten Rahmen dafür verantwortlich, die Universitäten … des Landes *durch Zielvereinbarungen, durch Rechtsetzung und durch Aufsicht strategisch zu planen und zu steuern.* … Sie ist ferner zuständig für das Hochschulpersonal, den Hochschulbau, die Bund-Länderprogramme (insbesondere Exzellenzstrategie und Hochschulpakt) sowie für die Bundesausbildungsförderung“ (Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, 2017, Hervorhebungen durch Verfasser, siehe *Anhang ii*).

Das Interesse des Staates an Rechtsetzung und strategischer Aufsicht, aber in Teilen auch an Detailsteuerung, wird auch in dem von der Hochschulrektorenkonferenz formulierten Eckpunktepapier „Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft“ deutlich:

> „Zugleich ist Autonomie aber untrennbar mit Verantwortung verbunden; rechtlich bewegt sich der Grad der Autonomie zudem zwischen den Gewährleistungen des Art. 5 Abs. 3 S. 1 GG und der Bindung an das Rechtsstaatsprinzip. Vor diesem Hintergrund müssen die Länder fraglos die Rechtsaufsicht ausüben, sollten sich aber auf diesen Kernbereich beschränken und von einer De-

[50] Für eine ausführliche Darstellung der Steuerungsmöglichkeiten des Staates beziehungsweise der Ministerien vgl. die jeweiligen Landeshochschulgesetze sowie Regelwerke der Universitäten.

> tailsteuerung und der (Wieder-) Einführung kleinteiliger Indikatoren Abstand nehmen“ (ebd., 2018, S. 5).

Wie nun herausgearbeitet wurde, hat der Staat nach wie vor wenigstens mittelbaren, wenn nicht sogar unmittelbaren Einfluss auf Universitäten. Das bestätigt auch eine aktuelle Umfrage bei Präsidenten und Rektoren deutscher Hochschulen, die durch den Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. in Zusammenarbeit mit Kienbaum im Jahr 2016 erfolgte:

> „Nicht nur über Gesetze und Verordnungen, sondern verstärkt auch über Förderprogramme hat der Staat in den vergangenen Jahren mittelbar oder unmittelbar Einfluss auf Organisationsstrukturen und das Governance-System von Hochschulen genommen. Den größten Einfluss auf die Hochschulstrategie haben die Länder mit den Ziel- oder Hochschulvereinbarungen, welche sie mit den Hochschulen aushandeln. Fast die Hälfte der Hochschulleiter beschreibt den Einfluss der Vereinbarungen als stark oder sehr stark“ (Winde, Mönikes & Zinke, 2016, S. 36).

Es verwundert dem zufolge nicht, dass sich die überwiegende Mehrheit der befragten Hochschulleiter weniger staatliche Detailsteuerung wünschen sowie weniger Rahmenvorgaben, um Organisations- und Entscheidungsstrukturen für ihre Universitäten autonomer gestalten zu können (ebd., S. 34).

4.1.2 Hochschulrat

Auf Grundlage der Ausführungen im vorangegangenen Kapitel zur neuen Steuerung von Universitäten, ist der Hochschulrat, wie auch der Staat, als „Außensteuerungsakteur“ (Hüther, 2010, S. 199) anzusehen. Hochschulräte haben grundsätzlich eine beratende Funktion und dürfen bzw. sollen Vorschläge zur strategischen Ausrichtung der jeweiligen Universität einbringen und damit auch Vorschläge zu Strukturveränderungen. Zudem haben Hochschulräte die bereits erwähnte Aufsichtsfunktion gegenüber den jeweiligen Universitäten und in der Regel auch formale Entscheidungskompetenzen (vgl. hierzu ausführlich bspw. Hüther 2010, S 338ff.; Jochheim, Bogumil & Heinze, 2016, S. 208ff.). Besonderes Merkmal von Hochschulräten ist, dass durch sie außeruniversitäre Perspektiven in die jeweiligen Universitäten einfließen. Das ergibt sich nicht zuletzt aus der Zusammensetzung der Hochschulräte. Je nach Landeshochschulgesetz können die Besetzungsverfahren des Hochschulrates zum Beispiel mit hochschulintern oder -externen Mitgliedern erfolgen oder aus einer Misch-

form von beidem. Hierbei kann eine weitere Unterscheidung bei der Anzahl der hochschulinternen Mitglieder vorgenommen werden. Diese kann zwischen 0 – 50 v.H. liegen (Hüther, 2010, S. 263ff. und 342ff.). So setzt sich bspw. der Hochschulrat an Universitäten in Baden-Württemberg wie folgt zusammen:

> „[Der] Hochschulrat [besteht] aus mindestens sechs und höchstens zwölf Mitgliedern, die von der Wissenschaftsministerin oder vom Wissenschaftsminister bestellt werden; mindestens 40 Prozent der Mitglieder, bei der DHBW der nach Absatz 4 auszuwählenden Mitglieder, müssen Frauen sein. Die Mitglieder dürfen keine Mitglieder der Hochschule im Sinne von § 9 sein (externe Mitglieder des Hochschulrats); Honorarprofessorinnen und Honorarprofessoren, Lehrbeauftragte, Ehrensenatorinnen und Ehrensenatoren sowie Ehrenbürgerinnen und Ehrenbürger gelten als externe Mitglieder des Hochschulrats“ (Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 20 Abs. 3).

Der Hochschulrat kann mit Blick auf seine Zuständigkeiten für alle Universitäten, für mehrere Universitäten oder auch nur für eine Universität eines Bundeslandes zuständig sein (Jochheim, Bogumil & Heinze, 2016, S. 208). Die Kompetenzen der Hochschulräte unterscheiden sich zwischen den einzelnen Landeshochschulgesetzen zum Teil erheblich. Sie reichen von der oben bereits angeführten Beratungsfunktion der jeweiligen Leitung einer Universität, bis hin zu tatsächlichen Entscheidungen, bspw. über die Besetzung der universitären Hauptleitungsämter (ebd., S. 209ff.).[51]

Zur Veranschaulichung der Kompetenzen von Hochschulräten, sollen exemplarisch, wie auch für den Staat, die nachfolgenden Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze Niedersachen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein dienen. Die jeweiligen Auszüge beziehen sich auf die Aufgaben und damit auch Kompetenzen des Hochschulrats.

Niedersachen: In Niedersachen gehört es unter anderem zu den Aufgaben des Hochschulrates, das Präsidium und auch den Senat zu beraten. Zudem hat der Hochschulrat bspw. zu Entwicklungs- und Wirtschaftsplänen oder auch zu den Entwürfen von Zielvereinbarungen Stellung zu nehmen. Außerdem ist es die Aufgabe des Hochschulrates, den Vorschlag des Senats betreffend die Entlassung von Mitgliedern des Präsidiums zu bestätigen. Konkret findet sich im Niedersächsischen Hochschulgesetz folgendes (§ 52 Abs. 1):

> „Der Hochschulrat hat die Aufgabe,
>
> 1. das Präsidium und den Senat zu beraten,

[51] Für eine ausführliche Darstellung der Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der Hochschulräte vergleiche die jeweiligen Landeshochschulgesetze sowie die jeweiligen Regelwerke der Universitäten.

2. Stellung zu nehmen zu

a) den Entwicklungs- und Wirtschaftsplänen,

b) der Gründung von oder der Beteiligung an Unternehmen,

c) den Entwürfen von Zielvereinbarungen,

d) den Vorschlägen des Senats zur Ernennung oder Bestellung von Präsidiumsmitgliedern,

3. den Vorschlag des Senats zur Entlassung von Präsidiumsmitgliedern zu bestätigen,

4. bei Hochschulen, denen nach § 48 Abs. 2 das Berufungsrecht übertragen wurde, das Einvernehmen zu Berufungsvorschlägen zu erklären.

Der Hochschulrat ist berechtigt, zu allen die Hochschule betreffenden Fragen Auskünfte vom Präsidium und vom Senat zu verlangen."

Nordrhein-Westfalen: In Nordrhein-Westfalen gehört u.a. zu den Aufgaben des Hochschulrates, das Rektorat zu beraten, aber auch die Aufsicht über dessen Geschäftsführung auszuüben. Zudem ist Aufgabe des Hochschulrates, dem Entwurf des Hochschulvertrages und dem Wirtschaftsplan zuzustimmen. Darüber hinaus gibt der Hochschulrat Empfehlungen und Stellungnahmen ab zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans und in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für Forschung und Lehre. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen folgendes (§ 21 Abs. 1):

„Der Hochschulrat berät das Rektorat und übt die Aufsicht über dessen Geschäftsführung aus. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere:

1. die Mitwirkung durch seine Mitglieder in der Hochschulwahlversammlung an der Wahl und Abwahl der Mitglieder des Rektorats;

2. die Zustimmung zum Entwurf des Hochschulvertrags nach § 6 Absatz 3;

3. die Zustimmung zum Wirtschaftsplan, zur unternehmerischen Hochschultätigkeit nach § 5 Absatz 7, zur Gründung einer Stiftung nach § 2 Absatz 6 und zur Übernahme weiterer Aufgaben nach § 3 Absatz 8;

4. die Aufsicht über die Wirtschaftsführung des Rektorats;

5. Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans nach § 16 Absatz 1a, die Stellungnahme zum Rechenschaftsbericht des Rektorats nach § 16 Absatz 3 und zu den Evaluationsberichten nach § 7 Absatz 2 und 3;

6. Empfehlungen und Stellungnahmen in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind;

7. die Feststellung des Jahresabschlusses, die Beschlussfassung über die Verwendung des Jahresüberschusses oder die Behandlung eines Jahresfehlbetrages und die Entlastung des Rektorats."

Baden-Württemberg: In Baden-Württemberg sind die Aufgaben und Kompetenzen des Hochschulrates sehr umfänglich und entsprechend im Landeshochschulgesetz festgelegt. So lässt sich unter anderem die Wahl der hauptamtlich tätigen Rektorats-

mitglieder nennen, die gemeinsam mit dem Senat durchgeführt wird. Zudem beschließt der Hochschulrat über Struktur- und Entwicklungsplanung, aber auch über den Wirtschaftsplan. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Hochschulrats dem Abschluss von Hochschulverträgen zuzustimmen. Des Weiteren nimmt der Hochschulrat Stellung zur Grundordnung und deren Änderung sowie zu Änderung oder Aufhebung von Studiengängen. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg folgendes (§ 20 Abs. 1):

> „Zu den Aufgaben des Hochschulrats gehören insbesondere:
>
> 1. die Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder gemeinsam mit dem Senat nach Maßgabe von § 18 Absätze 1 bis 3 und die Mitwirkung nach § 18 Absatz 5,
>
> 2. die Beschlussfassung über Struktur- und Entwicklungspläne sowie über die Planung der baulichen Entwicklung,
>
> 3. die Beschlussfassung über den Entwurf des Haushaltsvoranschlags oder des Wirtschaftsplans,
>
> 4. die Zustimmung zum Abschluss von Hochschulverträgen gemäß § 13 Absatz 2 und Vereinbarungen gemäß § 7 Absatz 2 UKG,
>
> 5. die Zustimmung zur Gründung von Unternehmen und Beteiligung an Unternehmen,
>
> 6. die Beschlussfassung auf Vorschlag des Rektorats über Grundsätze für die Ausstattung und für den wirtschaftlichen und aufgabengerechten Einsatz der Mittel für Forschung, Kunstausübung, künstlerische Entwicklungsvorhaben und Lehre nach leistungs- und belastungsorientierten Kriterien und nach Evaluationsergebnissen auf der Grundlage von § 13 Absatz 2; soweit die Medizinische Fakultät betroffen ist, erfolgt der Vorschlag durch deren Dekanat,
>
> 7. die Feststellung des Jahresabschlusses bei Wirtschaftsführung nach den Grundsätzen des § 26 LHO,
>
> 8. die Zustimmung zu hochschulübergreifenden Kooperationen von besonderer Reichweite,
>
> 9. die Stellungnahme, an der DHBW das Einvernehmen zur Einrichtung, Änderung oder Aufhebung eines Studiengangs; Stellungnahme und Einvernehmen entfallen bei Übereinstimmung mit dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan,
>
> 10. die Stellungnahme zur Grundordnung und deren Änderungen, soweit nicht in diesem Gesetz die Zustimmung oder das Einvernehmen des Hochschulrats vorgeschrieben ist,
>
> 11. die Erörterung des Jahresberichts der Rektorin oder des Rektors in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Senat,
>
> (. …),
>
> 16. Erörterung des Zwischenberichts zum Gleichstellungsplan.“

Schleswig-Holstein: In Schleswig- Holstein gehört unter anderem zu den Aufgaben des Hochschulrates, Stellung zu nehmen zum Verfassungsentwurf und zum Haushaltsplan sowie zum Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen und zur Einrichtung von Studiengängen. Darüber hinaus gibt der Hochschulrat unter anderem

Empfehlungen mit Blick auf Profilbildung, Forschungsschwerpunkte und Schwerpunkte in der Lehre ab. Bezüglich der Struktur- und Entwicklungsplanung muss der Hochschulrat im Einvernehmen mit dem Senat sein. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein folgendes (§ 19 Abs. 1):

> „Der Hochschulrat hat folgende Aufgaben:
>
> 1. Entscheidung bei Anrufung durch die Kanzlerin oder den Kanzler (§ 25 Absatz 1 Satz 5),
>
> 2. Stellungnahme zum Entwurf der Verfassung (§ 7),
>
> 3. Einvernehmen mit dem Senat zur Satzung über Qualitätssicherung (§ 5 Absatz 3),
>
> 4. Empfehlungen zur Profilbildung der Hochschule, zu Schwerpunkten in Forschung und Lehre sowie zur Struktur der Lehrangebote,
>
> 5. Stellungnahme zum Haushaltsplan,
>
> 6. Einvernehmen mit dem Senat über die Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule,
>
> 7. Einvernehmen mit dem Senat über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung einschließlich zugehöriger Satzungen, insbesondere zu den Grundsätzen über die Vergütung der Professorinnen und Professoren und den Abschluss der Vergütungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Präsidiums mit Ausnahme der Präsidentin oder des Präsidenten,
>
> 8. Stellungnahme zur Einrichtung von Studiengängen,
>
> 9. Beratung der Berichte des Präsidiums, insbesondere der Berichte des Präsidiums über Qualitätssicherungsmaßnahmen,
>
> 10. Stellungnahme vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen.
>
> Die Aufgaben nach den Nummern 2 bis 7 erstrecken sich auch auf Änderungen bestehender Regelungen.“

Zusammenfassung

Wie sich anhand der exemplarisch angeführten Auszüge aus den jeweiligen Landeshochschulgesetzen zu den Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der Hochschulräte deutlich erkennen lässt, unterscheiden sich diese wie bereits erwähnt zum Teil erheblich und reichen von Beratungs- und Aufsichtsfunktion über Vetorechte, bis hin zu tatsächlichen Entscheidungskompetenzen über grundlegende strategische Belange, die die Ausrichtung der Universitäten als Ganze betreffen. Der Hochschulrat kann somit je nach Landeshochschulgesetz und Grundordnung bzw. Satzung der jeweiligen Universität unter anderem beaufsichtigen, beraten, beschließen, empfehlen, entscheiden, Stellung nehmen und wählen.

In der praktischen Realität scheinen Hochschulräte ihre „Funktionen als Kontrollinstanz gegenüber Rektoraten“ (Jochheim, Bogumil & Heinze, 2016, S. 222f.) nicht

immer so wahrzunehmen, wie es ihnen möglich wäre. Wobei hier die Frage des „Könnens oder Wollens“ (ebd.) noch nicht abschließend geklärt ist.

An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass Begrifflichkeiten wie „Stellungnahme“ und „Empfehlung“ oder auch „Erörterung“ und „Beratung“ zumindest formaljuristisch nicht mit der Kompetenz zu entscheiden gleichzusetzen sind. Wohingegen „Beschlussfassung“ mit der Kompetenz zu entscheiden gleichgesetzt werden kann. Die „Zustimmung“ und das „Einvernehmen“ können damit einem Mitwirkungsrecht an Entscheidungen gleichgesetzt werden. Wie sich die praktische Umsetzung gestaltet, bleibt dabei allerdings wie erwähnt offen und ist nach wie vor weitestgehend ungeklärt.

4.1.3 Senat

Der akademische Senat ist an Universitäten das oberste Gremium in Form eines demokratisch gewählten Kollegialorgans. Mitglieder in diesem Gremium werden qua Gesetz mit überwiegender Mehrheit durch das wissenschaftliche Personal gestellt (Sporn, 2001, S. 108). Die konkrete Zusammensetzung des akademischen Senats unterscheidet sich teils von Bundesland zu Bundesland und kann sich darüber hinaus auch zwischen Universitäten durch deren Regelwerke unterscheiden. So wird die Zusammensetzung des akademischen Senats an Universitäten in Baden-Württemberg in der Grundordnung geregelt. Dabei ist unter anderem maßgeblich, dass die hauptamtlich tätigen Professoren, also auch außerplanmäßige Professoren, über die Mehrheit der Stimmen verfügen und sowohl der Rektor als auch das Rektoratsmitglied für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung stimmberechtigte Mitglieder kraft Amtes sind (Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 19 Abs. 2).

Der Senat kann je nach Landeshochschulgesetz bspw. unter dem Vorsitz des Präsidenten sowie mit Stimmberechtigung der Vizepräsidenten, aber auch unter dem Vorsitz des Präsidenten ohne Stimmberechtigung erfolgen (vgl. Abschnitt „Präsident“). Präsident und Vizepräsidenten nehmen dann in der Regel als beratende Mitglieder teil. Auch können die Dekane im Senat stimmberechtigt sein, aber ihm auch lediglich beratend beiwohnen. Entsprechend lässt sich eine Unterscheidung mit Blick auf Beschlussfassungen des akademischen Senats vornehmen. Hier kann zwischen Beschlussfassungen mit der Mehrheit der Professoren ohne die Leitungsmitglieder und

Beschlussfassungen mit der Mehrheit der Professoren mit Leitungsmitgliedern unterschieden werden (Hüther, 2010, S. 389ff.).[52]

Mit Blick auf die historische Entwicklung der akademischen Senate ist zu erwähnen, dass diese sich bis zur Einführung der Gruppenuniversität in der Regel ausschließlich aus Professoren zusammensetzte. Mit der Einführung der Gruppenuniversität in den 1960er Jahren als Gegenmodell zur Ordinarienuniversität, waren dann „auch die Akademischen Mitarbeiter, die Studierenden und die sonstigen Mitarbeiter im Senat vertreten“ (Heinrichs, 2010, S. 45). Das organisatorische System der Gruppenuniversität hat das Bundesverfassungsgericht aufgrund einer eingereichten Verfassungsbeschwerde zwar mit Artikel 5 Absatz 3 des Grundgesetzes als vereinbar erklärt. Allerdings wurde festgelegt, dass in den entsprechenden Kollegialorganen, unter anderem mit Blick auf Fragen der Lehre und Forschung, der herausgehobenen Stellung der Professoren Rechnung zu tragen ist und die Professoren die Mehrheit in diesen Organen bilden müssen (Bundesverfassungsgericht, 1973).[53]

Bis zur Einführung der oben angeführten Hochschulräte war der Senat das wichtigste und zugleich stärkste Entscheidungsorgan der Universitäten. Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, die vormals dem Senat zugeordnet waren, sind seitdem in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz zum Teil auf den Hochschulrat aber auch auf den Präsidenten übertragen worden (Heinrichs, 2010, S. 45; Hüther, 2010, S. 340ff.; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018).

Aufgaben und Entscheidungskompetenzen des akademischen Senats reichen je nach Landeshochschulgesetz von Angelegenheiten, die Forschung und Lehre betreffen, über Satzungsbeschlüsse oder auch die Einrichtung von Studiengängen, bis hin zur strategischen Ausrichtung der gesamten Universität sowie beratende, strategische, kontrollierende und Leitungsaufgaben. (Sporn 2001, S. 108; Heinrichs 2010, S. 45; Hüther, 2010, S. 203ff.). Darüber hinaus kann gesagt werden, dass der akademische Senat grundsätzlich genau dann zuständig ist, wenn die Zuständigkeiten einer Fakultät bzw. eines Fachbereichs in Angelegenheiten die Forschung und Lehre betreffen, überschritten werden. Der Senat ist damit insbesondere für die Binnenstruktur der jeweiligen Universität zuständig (Sporn 2001, S. 108; Heinrichs 2010, S. 45f.).

[52] Für eine ausführliche Darstellung der Zusammensetzung der akademischen Senate vgl. die jeweiligen Landeshochschulgesetze sowie die jeweiligen Regelwerke der Universitäten.
[53] Die Professorenmehrheit gilt für alle Kollegialorgane.

Zur Veranschaulichung der Aufgaben und Kompetenzen des akademischen Senats sollen exemplarisch, wie auch für die Ministerien und Hochschulräte, die nachfolgenden Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze Niedersachen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein dienen.

Niedersachen: In Niedersachsen gehört unter anderem zu den Aufgaben des Senats über die Regelwerke der Universität zu beschließen. Zudem beschließt der Senat über die Entwicklungsplanung und den Gleichstellungsplan. Darüber hinaus nimmt er Stellung zu allen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Universität als Ganze. Hierzu zählen bspw. die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten oder auch Studiengängen. Konkret findet sich im Niedersächsischen Hochschulgesetz folgendes (§ 41):

> „Der Senat beschließt die Ordnungen der Hochschule, soweit diese Zuständigkeit nicht nach diesem Gesetz oder der Grundordnung der Fakultät oder einem anderen Organ zugewiesen ist. Für fakultätsübergreifende Studiengänge kann er Prüfungsordnungen beschließen. Er beschließt die Grundordnung und ihre Änderungen mit einer Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder. Die Grundordnung und ihre Änderungen bedürfen der Genehmigung“ (ebd., Abs. 1).
>
> „Der Senat beschließt die Entwicklungsplanung nach § 1 Abs. 3 Satz 2, die Grundlage für die Zielvereinbarung ist, sowie den Gleichstellungsplan mit konkreten Ziel- und Zeitvorgaben im Einvernehmen mit dem Präsidium. Er nimmt zu allen Selbstverwaltungsangelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung Stellung, insbesondere zur Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten sowie zur Einführung, wesentlichen Änderung und Schließung von Studiengängen. Das Präsidium ist in allen Angelegenheiten der Selbstverwaltung in seiner Entscheidungszuständigkeit dem Senat rechenschaftspflichtig. Dazu gehören insbesondere Maßnahmen im Sinne von § 17 Abs. 2 Satz 1“ (ebd., Abs. 2).

Nordrhein-Westfalen: In Nordrhein-Westfalen ist der Senat unter anderem zuständig für Erlass und Änderung von Regelwerken der Universität sowie Billigung von Planungsgrundsätzen. Zudem gibt er Empfehlungen und Stellungnahmen ab. Diese erfolgen unter anderem zum Hochschulentwicklungsplan, zum Hochschulvertrag oder auch zu den Grundsätzen der Stellen- und Mittelverteilung. Aber auch zu Angelegenheiten, die die Universität als Ganze betreffen und von grundsätzlicher Bedeutung sind. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen folgendes (§ 22 Abs. 1):

> „Der Senat ist für die nachfolgend aufgeführten Angelegenheiten zuständig:
>
> 1. die Mitwirkung durch seine Mitglieder in der Hochschulwahlversammlung an der Wahl und Abwahl der Mitglieder des Rektorats;
>
> 2. Stellungnahme zum jährlichen Bericht des Rektorats;

3. Erlass und Änderung der Grundordnung, von Rahmenordnungen und Ordnungen der Hochschule, soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt;

4. Billigung von Planungsgrundsätzen im Sinne von § 16 Absatz 1a Satz 1;

5. Empfehlungen und Stellungnahmen zum Entwurf des Hochschulentwicklungsplans nach § 16 Absatz 1a und des Hochschulvertrags nach § 6 Absatz 3, zu den Evaluationsberichten nach § 7 Absatz 2 und 3, zum Wirtschaftsplan, zu den Grundsätzen der Verteilung der Stellen und Mittel auf die Fachbereiche, zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen, zentralen Betriebseinheiten und der Medizinischen Einrichtungen;

6. Empfehlungen und Stellungnahmen in Angelegenheiten der Forschung, Kunst, Lehre und des Studiums, die die gesamte Hochschule oder zentrale Einrichtungen betreffen oder von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Die Grundordnung kann vorsehen, dass der Senat im Rahmen des Rahmenkodex für gute Beschäftigungsbedingungen nach § 34a Grundsätze für gute Beschäftigungsbedingungen des Personals der Hochschule beschließen kann; die dienst- und fachvorgesetzten Stellen müssen diese Grundsätze bei ihren beschäftigtenbezogenen Entscheidungen berücksichtigen. Die Grundordnung wird mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Stimmen des Gremiums beschlossen. Die Grundordnung kann vorsehen, dass der Berufungsvorschlag zur Besetzung einer Professur im Sinne des § 38 Absatz 3 der Zustimmung des Senats bedarf."

Baden-Württemberg: In Baden-Württemberg sind die Aufgaben und Kompetenzen des Senats ebenfalls sehr umfänglich und entsprechend im Landeshochschulgesetz festgelegt. So gehört unter anderem die Wahl des Rektors gemeinsam mit dem Hochschulrat zu den Aufgaben des Senats. Zudem ist es die Aufgabe des Senats der Struktur- und Entwicklungsplanung zuzustimmen. Des Weiteren gehört zu seinen Aufgaben unter anderem zum Abschluss von Hochschulverträgen Stellung zu nehmen. Außerdem beschließt der Senat zum Beispiel über die Regelwerke der Universität und auch über die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen. Der Senat ist auch dafür zuständig, in allen Angelegenheiten die die Universität als Ganze betreffen und von grundsätzlicher Bedeutung sind zu entscheiden. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg folgendes (§ 19 Abs. 1):

„Der Senat ist insbesondere zuständig für die

1. Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder gemeinsam mit dem Hochschulrat nach Maßgabe von § 18 Absätze 1 bis 3 und die Mitwirkung nach § 18 Absatz 5,

2. Wahl der nebenamtlichen Rektoratsmitglieder nach Maßgabe von § 18 Absatz 6,

3. Zustimmung zu Struktur- und Entwicklungsplänen,

4. Stellungnahme zu Entwürfen des Haushaltsvoranschlags oder zum Wirtschaftsplan,

5. Stellungnahme zum Abschluss von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen,

6. Stellungnahme zur Funktionsbeschreibung von Stellen für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer; die Stellungnahme entfällt bei Übereinstimmung mit dem beschlossenen Struktur- und Entwicklungsplan,

7. Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, Hochschuleinrichtungen, Fachgruppen sowie gemeinsamen Einrichtungen und Kommissionen im Sinne von § 15 Absatz 6,

8. Beschlussfassung im Zusammenhang mit der Festsetzung von Zulassungszahlen,

9. Beschlussfassung auf Grund der Vorschläge der Fakultäten oder der Studienakademien auf der Grundlage der Empfehlungen der Fachkommissionen über die Satzungen für Hochschulprüfungen oder Stellungnahme zu Prüfungsverordnungen, durch die ein Hochschulstudium abgeschlossen wird, an der DHBW ferner die Regelungen über die Studieninhalte und die Ausbildungsrichtlinien sowie über Eignungsvoraussetzungen und Zulassungsverfahren von Ausbildungsstätten,

10. Beschlussfassung über Satzungen, insbesondere für die Verwaltung und Benutzung der Hochschuleinrichtungen einschließlich Gebühren und Entgelte, für die Wahlen sowie über die Aufnahmeprüfung, Studienjahreinteilung, Zugang, Zulassung, Immatrikulation, Beurlaubung und Exmatrikulation von Studierenden,

11. Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung in Fragen der Kunstausübung, künstlerischer Entwicklungsvorhaben, der Forschung und der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses sowie des Technologietransfers,

12. Beschlussfassung über die Grundordnung und ihre Änderungen,

13. Erörterung des Jahresberichts der Rektorin oder des Rektors in einer gemeinsamen Sitzung mit dem Hochschulrat,

14. Erörterung des Jahresberichts der Gleichstellungsbeauftragten,

15. Erörterung des Zwischenberichts zum Gleichstellungsplan."

Schleswig-Holstein: In Schleswig-Holstein beschließt der Senat über die Regelwerke der Universität. Zudem sind sowohl Wahl als auch Abwahl der haupt- und nebenamtlich tätigen Mitglieder des Präsidiums Aufgabe des Senats. Des Weiteren ist die Beschlussfassung über Haushaltsplan sowie Struktur- und Entwicklungsplan, aber auch über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung Aufgabe des Senats. Darüber hinaus hat der Senat unter anderem zu Vorschlägen zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen, aber auch vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen Stellung zu nehmen. Der Senat ist auch dafür zuständig, in allen Angelegenheiten die die Universität als Ganze betreffen und von grundsätzlicher Bedeutung sind zu beraten. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein folgendes (§ 21 Abs. 1):

„Der Senat ist, soweit durch dieses Gesetz nichts anderes bestimmt ist, zuständig für:

1. Beschlussfassung über die Verfassung,

2. Beschlussfassungen über die sonstigen von der Hochschule zu erlassenden Satzungen, soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt,

3. (gestrichen),

4. Wahl und Abwahl der Präsidentin oder des Präsidenten, der Vizepräsidentinnen und der Vizepräsidenten sowie der Kanzlerin oder des Kanzlers,

5. Entscheidung über Forschungsschwerpunkte der Hochschule, den Erlass von Hinweisen und Regeln zum verantwortungsvollen Umgang mit der Freiheit der Forschung und zur Bildung von Ethikkommissionen,

6. Zustimmung zu einem Forschungsbericht der Hochschule,

7. (gestrichen),

8. Beschlussfassung über den Haushaltsplan,

9. Beschlussfassung über den Struktur- und Entwicklungsplan der Hochschule,

10. Stellungnahme vor Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen,

11. Stellungnahmen und Vorschläge zur Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen,

12. Stellungnahmen zu Berufungsvorschlägen der Fachbereiche; § 18 Absatz 2 Satz 3 bleibt unberührt,

13. Entscheidungen über die Einrichtung, Änderung oder Aufhebung von Einrichtungen der Fachbereiche oder von gemeinsamen Einrichtungen und Außenstellen nach § 18 Absatz 3 nach Maßgabe der Verfassung und nach Anhörung der betroffenen Fachbereiche; § 18 Absatz 2 bleibt unberührt,

14. Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung in Fragen der Förderung des wissenschaftlichen und künstlerischen Nachwuchses,

15. Stellungnahme zu Prüfungsordnungen der Fachbereiche vor deren Genehmigung durch das Präsidium, den Erlass der Prüfungsverfahrensordnung, den Erlass fachübergreifender Bestimmungen für Prüfungen, soweit einheitliche Studien- und Prüfungsbestimmungen erforderlich sind, und den Erlass von Grundsätzen für Habilitations- und Promotionsordnungen,

16. Stellungnahme zu besonderen Forschungsprojekten,

17. (gestrichen),

18. Beschlussfassung über die Grundsätze für die Verteilung der Finanz- und Sachmittel sowie der Personalausstattung einschließlich zugehöriger Satzungen, insbesondere zu den Grundsätzen über die Vergütung der Professorinnen und Professoren und den Abschluss der Vergütungsvereinbarungen mit den Mitgliedern des Präsidiums mit Ausnahme der Präsidentin oder des Präsidenten.

Das Präsidium sowie die anderen Organe und Gremien der Hochschule erteilen dem Senat alle Informationen, die er zur Wahrnehmung seiner Aufgaben benötigt.“

Zusammenfassung

Wie sich anhand der exemplarisch angeführten Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze zu den Aufgaben und Entscheidungskompetenzen des akademischen Senats deutlich erkennen lässt, unterscheiden sich diese wie bereits angeführt zum Teil erheblich. Der akademische Senat kann je nach Landeshochschulgesetz sowie in Abhängigkeit von den Regelwerken der jeweiligen Universität unter anderem beschließen, entscheiden, Stellung nehmen, mitwirken und wählen.

Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang nicht außer Acht zu lassen ist: Sofern das jeweilige Landeshochschulgesetz keine konkreten Vorgaben zu den Zuständigkeiten des akademischen Senats macht, sind diese in den Regelwerken, also Grundordnungen und Satzungen, der Universitäten festzulegen. Da der akademische Senat in den meisten Bundesländern auch für Satzungsbeschlüsse zuständig ist, besteht hier eine nicht zu unterschätzende Möglichkeit, die eigenen Zuständigkeiten selbst zu bestimmen und zu beschließen (Heinrichs, 2010, S. 45f.).

Wichtig ist auch an dieser Stelle zu erwähnen, dass Begrifflichkeiten wie „Stellungnahme“ und „Empfehlung“ oder auch „Erörterung“ zumindest formaljuristisch nicht mit der Kompetenz zu entscheiden gleichzusetzen sind. Wohingegen „Beschlussfassung“ und „Erlass“ mit der Kompetenz zu entscheiden gleichgesetzt werden können. Die „Zustimmung“ und die „Billigung“ können damit einem Mitwirkungsrecht an Entscheidungen gleichgesetzt werden. Wie sich die praktische Umsetzung gestaltet, bleibt dabei allerdings offen und ist nach wie vor weitestgehend ungeklärt.

4.1.4 Fakultät

In der Regel gliedern sich Universitäten in sog. organisatorische Grundeinheiten. Diese werden traditionell durch Fakultäten gebildet (Heinrichs, 2010, S. 48).[54] Beispielhaft ist hierfür nachfolgend der entsprechende Auszug aus dem Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg angeführt:

„Die Fakultät ist die organisatorische Grundeinheit der Hochschule; sie erfüllt unbeschadet der Gesamtverantwortung und der Zuständigkeiten der Hochschulorgane in ihrem Bereich die Aufgaben der Hochschule“ (ebd., § 22 Abs. 1).

Die Erfüllung der Aufgaben der Universität durch die Fakultät erfolgt solange, bis sie, wie bereits oben angeführt, in die Zuständigkeit des jeweiligen akademischen Senats fallen, also über die Kompetenzen der Fakultät hinausgehen. Somit verfügt die organisatorische Grundeinheit „Fakultät“ über ein beachtliches Maß an Autonomie und ist in ihrem Bereich die für Lehre und Forschung entscheidende Instanz. Darüber hinaus gilt für die organisatorische Grundeinheit die sog. Allzuständigkeit für Lehre und Forschung. D.h., fehlt es an formal geregelter Zuständigkeit in einem der beiden Bereiche, ist die Fakultät zuständig (Heinrichs, 2010, S. 50).

[54] Hierzu ist anzumerken, dass abweichend von der Gesetzgebung im Rahmen der Literatur zur Hochschulforschung die Auffassung bezüglich der organisatorischen Grundeinheiten von Universitäten zum Teil eine andere ist. Hier werden teilweise die einzelnen Professuren/ Abteilungen innerhalb von Instituten respektive Fakultäten als organisatorische Grundeinheiten aufgefasst.

Die Fakultät wird vom Dekanat geleitet. Dem Dekanat gehören der Dekan und je nach Landeshochschulgesetz ein oder mehrere Prodekane sowie ein Studiendekan an. Der Dekan „ist für die Vertretung der Fakultät als Ganze zuständig. Zudem ist er Vorsitzender des Fakultätsrats, bereitet dessen Sitzungen vor und ist für den Vollzug seiner Beschlüsse zuständig (Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 24 Abs. 1). Der Dekan wird auf Vorschlag des Rektors vom Fakultätsrat in der Regel aus den der Fakultät angehörenden hauptberuflichen Professoren gewählt (ebd., § 24 Abs. 3).[55] Das Dekanat ist, soweit gesetzlich nicht anders geregelt, für sämtliche Angelegenheiten der Fakultät zuständig (ebd., § 23 Abs. 3).

Ähnlich wie der Senat für die Universität als Ganze, ist für die Fakultät als organisatorische Grundeinheit der Universität ein Fakultätsrat zuständig und „berät in allen Angelegenheiten der Fakultät von grundsätzlicher Bedeutung“ (ebd., § 25 Abs. 1). Der Fakultätsrat muss dementsprechend unter anderem den Struktur- und Entwicklungsplänen der Fakultät zustimmen oder auch den Berufungsvorschlägen. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg folgendes (ebd.):

> „Der Zustimmung des Fakultätsrats bedürfen:
>
> 1. die Struktur- und Entwicklungspläne der Fakultät,
> 2. die Bildung, Veränderung und Aufhebung von Einrichtungen der Fakultät,
> 3. die Studien- und Prüfungsordnungen der Fakultät; die Zustimmung bedarf des Einvernehmens der zuständigen Studienkommission,
> 4. die Berufungsvorschläge,
> 5. die Kooptation nach § 22 Absatz 4 Satz 2.“

Mitgliedschaft in diesem Gremium wird in der Regel qua Landeshochschulgesetz und Grundordnung bzw. Satzung, wie auch beim Senat, mit überwiegender Mehrheit durch das wissenschaftliche Personal gestellt (Heinrichs, 2010, S. 50). So setzt sich bspw. der Fakultätsrat gemäß Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg wie folgt zusammen (§ 25 Abs. 2):

> „Dem Fakultätsrat gehören an
>
> 1. kraft Amtes
>
> a) die Dekanin oder der Dekan,
>
> b) mit beratender Stimme die weiteren Mitglieder des Dekanats,
>
> c) mit beratender Stimme nach Maßgabe der Grundordnung bis zu fünf Leiterinnen oder Leiter von wissenschaftlichen Einrichtungen, die der Fakultät zugeordnet sind,

[55] Die dem Dekanat angehörenden Prodekane werden wiederum auf Vorschlag des Dekans vom Fakultätsrat gewählt.

2. aufgrund von Wahlen weitere stimmberechtigte Mitglieder, davon mindestens drei Studierende nach § 10 Absatz 1 Satz 2 Nummer 3, die nach Gruppen direkt gewählt werden; das Nähere regelt die Grundordnung."

Wichtig ist noch einmal zu erwähnen, dass die Dekane der Fakultäten immer auch Mitglied des akademischen Senats sind. Wie bereits erwähnt wohnen sie dem akademischen Senat in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz entweder beratend oder mit Stimmrecht bei.[56]

Die jeweiligen Fakultäten sind letztlich um das Wissen der jeweiligen Professoren herum organisiert. Die organisatorischen Grundeinheiten sind dementsprechend, wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, durch zum Teil stark unterschiedliche fachliche Praktiken und Kulturen geprägt (Pellert, 2006, S. 9f.; vgl. *Kapitel 3*).

4.1.5 Exkurs – Professoren

Auch wenn aufgrund formal vorgegebener Strukturen die Entscheidungen durch die entsprechenden Entscheidungsorgane getroffen werden, soll an dieser Stelle nicht vollständig auf eine kurze Darstellung der Professoren verzichtet werden. Nicht zuletzt, da Professoren in den entsprechenden Entscheidungsorganen im Vergleich zu den weiteren Statusgruppen jeweils am stärksten vertreten sind, ist eine kurze Darstellung sinnvoll, aber auch mit Blick auf die im vorangegangenen Kapitel erfolgte Darstellung zur Organisation der Universität.

Grundsätzlich ist zunächst festzuhalten, dass Professoren ein grundrechtlich verbrieftes Recht zusteht: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei" (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland, 2017, Art. 5 Abs. 3). Dieses grundrechtlich verbriefte Recht wird in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen auf Grundlage des Hochschulrahmengesetzes in der Regel wie folgt näher spezifiziert:

1. „Die Freiheit der Forschung … umfasst insbesondere die Fragestellung, die Grundsätze der Methodik sowie die Bewertung des Forschungsergebnisses und seine Verbreitung" (hier exemplarisch Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 3 Abs. 2);
2. „Die Freiheit der Lehre … umfasst im Rahmen der zu erfüllenden Lehraufgaben insbesondere die Abhaltung von Lehrveranstaltungen und deren inhaltli-

[56] Für eine ausführliche Darstellung der Aufgaben und Kompetenzen der Fakultäten bzw. Dekane vgl. die jeweiligen Landeshochschulgesetze sowie die jeweiligen Regelwerke der Universitäten.

che und methodische Gestaltung sowie das Recht auf Äußerung von wissenschaftlichen und künstlerischen Lehrmeinungen“ (ebd., § 3 Abs. 3);

3. „Die Freiheit des Studiums umfasst, unbeschadet der Studien- und Prüfungsordnungen … insbesondere die freie Wahl von Lehrveranstaltungen, das Recht, innerhalb eines Studiengangs Schwerpunkte nach eigener Wahl zu bestimmen, sowie die Erarbeitung und Äußerung wissenschaftlicher und künstlerischer Meinungen“ (ebd., § 3 Abs. 4).

Hieraus ergeben sich auch rein formal, ebenfalls auf Grundlage des Hochschulrahmengesetzes, die Aufgaben der Professoren: „Die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer nehmen die ihrer Hochschule jeweils obliegenden Aufgaben in Wissenschaft und Kunst, Forschung, Lehre und Weiterbildung in ihren Fächern nach näherer Ausgestaltung ihres Dienstverhältnisses selbständig wahr“ (Hochschulrahmengesetz, 1999, § 43). Diese formale Vorgabe findet sich auch in allen Landeshochschulgesetzen (siehe exemplarisch Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 46 abs. 1). Je nach Landeshochschulgesetz werden die (hauptberuflichen) Aufgaben der Hochschullehrer dann auch noch weiter spezifiziert. Insgesamt ergibt sich hieraus eine sehr autonome und damit kaum kontrollierbare Stellung der Hochschullehrer. Auch formale Vorgaben oder Organisationsstrukturen können die autonome Stellung der Hochschullehrer nur bedingt kontrollierbar machen, wie auch bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde. Hierzu schreibt Musselin (2007):

> „In universities, formal rules and structures weakly support hierarchical power. Being appointed (or elected) as an academic leader does not allow for much influence on work orientation. Even in American universities, in which the department chairs and the deans are more powerful than in most European universities (they negotiate different teaching loads, decide on differentiated salary increases, etc.), they are not directly involved in the daily allocation of work or in defining the precise content of tasks. Academics remain autonomous in shaping their own activity and the way they prefer to develop them” (ebd., S.13).

Wie allerdings ebenfalls bereits im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, sieht das Hochschulrahmengesetz und damit einhergehend auch die einzelnen Landeshochschulgesetze zumindest vor, dass die zuständigen Hochschulorgane Entscheidungen im Rahmen der Forschung, der Lehre und des Studiums treffen können.

Nachfolgend sind die zulässigen Entscheidungen der zuständigen Hochschulorgane noch einmal aufgelistet. Es handelt sich um Entscheidungen, die sich auf die

1. „Organisation des Forschungsbetriebes, die Förderung und Abstimmung von Forschungsvorhaben und auf die Bildung von Forschungsschwerpunkten beziehen“ (Hochschulrahmengesetz, 1999, § 4 Abs. 2);
2. „Organisation des Lehrbetriebes und auf die Aufstellung und Einhaltung von Studien- und Prüfungsordnungen beziehen“ (ebd.; § 4 Abs. 3);
3. „Organisation und ordnungsgemäße Durchführung des Lehr- und Studienbetriebes und auf die Gewährleistung eines ordnungsgemäßen Studiums beziehen“ (ebd., § 4 Abs. 4).[57]

Inwieweit die zuständigen Hochschulorgane tatsächlich unter Rückgriff auf die vorgenannten formalen Entscheidungskompetenzen Entscheidungen in diesen Bereichen treffen, bleibt allerdings fraglich. Denn „Gerade weil man im organisierten Entscheidungsprozeß nicht an das tatsächliche Verhalten in Forschung und Lehre herankommt, entsteht eine Bürokratie, die ihre eigenen Formen pflegt, diversifiziert, kontrolliert und in immer neuen Weisen auf ihr Unvermögen reagiert, den Funktionsprozess selbst zu steuern“ (Luhmann, 1987a, S. 213f.). Denn grundsätzlich gilt im universitären Kontext unter Professoren der bereits erwähnte „Nichtangriffspakt“ (Schimank, 2017, S. 53). Zudem bedeutet „Kollegialität (…) fast unvermeidlich, eine Hemmung präziser und eindeutiger, vor allem schneller Entschließungen“ (Weber 1976, S. 162).

Die relativ lose Kopplung der einzelnen Professoren mit ihrer Universität lässt sich in Ergänzung zu den Ausführungen im vorangegangenen Kapitel wie folgt charakterisieren:

- Individuelle Erwartungen eines Professors gegenüber seiner Universität lassen sich als differenzierbare voneinander unabhängige Dimensionen beschreiben (Schimank, 2015, S. 279ff.);
- Professoren setzen sich für Ihre individuellen Erwartungen und deren Erfüllung ein. Dies geschieht nur bedingt transparent (ebd., S. 285ff.);

[57] Hierzu ist anzumerken, dass im Hochschulrahmengesetz von 1976 noch von Beschlüssen gesprochen wird. Der Begriff „Beschluss“ wurde dem zufolge durch den Begriff „Entscheidung“ ersetzt. In einigen Landeshochschulgesetzen wird in diesem Zusammenhang der Begriff „Beschluss“ verwendet (siehe bspw. Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg, 2015, § 3).

- „die Beziehung zu den Fachkolleg/innen an anderen Standorten und den Fachorganisationen [ist] ungleich stärker als die zur eigenen Universität“ (Boos, Grubendorfer & Mey, 2013, S.7);
- Karriereüberlegungen von Professoren sind ebenfalls immer individuell (Schimank, 2010).

Als übliche Konfliktfelder innerhalb von Universitäten, die sich auch auf Entscheidungen respektive Entscheidungsprozesse in Universitäten auswirken können, lassen sich demnach nennen (Pellert, 2006, S. 10; Kleimann, 2011, S.203f.):

- Fachdisziplin versus Organisationsordnung,
- Autonomie versus Heteronomie,
- Forschung versus Lehre,
- hierarchische versus kollegiale Entscheidungsstrukturen,
- lose versus feste Kopplung (innerhalb der Organisation zwischen Fachbereichen bzw. Fakultäten),
- Transparenz versus Intransparenz von Kernprozessen,
- lokale Orientierung der Organisation versus internationale Orientierung sowie
- Multidisziplinarität versus fachliche Profilbildung.

Mit Blick auf Entscheidungen in Universitäten im Allgemeinen, aber auch mit Blick auf die Beteiligung der Professoren in den entsprechenden Entscheidungsorganen, werden vom Wissenschaftlichen Beirat (1999) die Kriterien Verantwortlichkeit, Kompetenz und Betroffenheit genannt. Der Wissenschaftliche Beirat schreibt hierzu: „Zur Entscheidungsfindung sind nur jeweils die Personen berufen, die für die zu regelnde Angelegenheit verantwortlich, zu ihrer Beurteilung kompetent und/oder von den Folgen der Regelung betroffen sind“ (ebd., S. 15).

Professoren verstehen sich auf Grundlage der bisherigen Ausführungen, je nach Inhalt und möglicher Auswirkung von Entscheidungen, oftmals als verantwortlich, kompetent und betroffen. Hierzu schreibt der Wissenschaftliche Beirat weiter: „Es muß klar sein, daß die Kriterien „verantwortlich“, „kompetent“ und „betroffen“ nicht deckungsgleich mit den Statusgruppen der Hochschule sind; so darf nicht unterstellt werden, daß Professoren stets kompetent und Studenten stets betroffen sind. Vielmehr können je nach Entscheidungsmaterie völlig unterschiedliche Personen die Kriterien erfüllen“ (ebd., S. 16; Hervorhebungen im Original).

4.1.6 Präsidium

Bis zur vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes bestand für die Länder noch die Möglichkeit zwischen einer monokratischen Präsidenten- bzw. Rektorenverfassung und einer kollegialen Präsidenten- bzw. Rektorenverfassung zu wählen (Thieme, 1996, S 832; Hüther, 2010, S. 372). Hierbei war bis Anfang der 1990er Jahre das Modell der monokratischen Leitung durch einen Rektor bzw. Präsidenten das vorherrschende. Seit den 1990er Jahren hat sich ein deutlicher Wandel hin zum kollegialen Leitungsmodell vollzogen (Blümel, 2016, S. 136ff.). Das monokratische Leitungsmodell sieht bis heute eine „Bündelung der Leitungskompetenzen in der Person des Rektors oder Präsidenten“ (Epping, 1993, S. 164; Wallerath, 2004, S. 209) vor. Das kollegiale Leitungsmodell sieht vor, dass die Leitung der Universität „von einem mit gesetzlicher Organstellung ausgestatteten Leitungsgremium wahrgenommen“ (Schuster, 1996, S. 849f.) wird. Mittlerweile findet sich weitestgehend ein anderes Bild in den aktuellen Fassungen der Landeshochschulgesetze. So werden Universitäten heute in der Regel durch ein Präsidium geleitet (Hüther, 2010, S. 372). Dabei legen die Landeshochschulgesetze in der Regel auch eine Mindestgröße sowie eine Maximalgröße des Leitungsgremiums fest, das zumeist aus dem Präsidenten und dem Kanzler als hauptamtlich tätige Präsidiumsmitglieder sowie Vizepräsidenten besteht. Exemplarisch sei an dieser Stelle das Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt mit Blick auf mögliche Leitungsverfassungen herausgegriffen: „Hochschulen werden durch ein Rektorat eigenverantwortlich geleitet, das zugleich Hochschulvorstand ist“ (ebd., § 68 Abs. 1). Darüber hinaus sind auch weitere Formen der Hochschulleitung möglich: „Die Grundordnung kann abweichend von den §§ 68 und 69 vorsehen, dass die Hochschule durch 1. ein Präsidium, 2. einen Präsidenten oder eine Präsidentin oder 3. einen Rektor oder eine Rektorin geleitet wird“ (ebd., § 70 Abs. 1). Das „Standardmodell“ (Hüther, 2010, S. 372) ist demzufolge die Leitung der Hochschule durch ein Rektorat, wobei weitere Formen der Hochschulleitung möglich sind. Anhand dieses Beispiels wird noch einmal deutlich, dass das Landehochschulgesetz zwar den Rahmen zur Organisation der Hochschule vorgibt, die tatsächliche Ausgestaltung jedoch durch die jeweiligen Regelwerke bei den einzelnen Hochschulen des Landes Sachsen-Anhalt liegt.

In der nachfolgenden Tabelle sind die unterschiedlichen Leitungsverfassungen, die auf Grundlage der jeweils aktuellen Fassungen der Landeshochschulgesetze mög-

lich bzw. vorgeschrieben sind, dargestellt.[58] Hier wird auch noch einmal die bereits angesprochene Diversifizierung zwischen den Landeshochschulgesetzen deutlich. Hervorzuheben ist, dass bspw. auch im Bundesland Brandenburg, in dem das Landeshochschulgesetz zwar eine monokratische Leitung festlegt (§ 65 Abs. 1)[59], sich dennoch in allen staatlichen Universitäten ein Präsidium vorfinden lässt.[60] Exemplarisch lässt sich hier die Brandenburgische Technische Universität Cottbus – Senftenberg anführen: „Der Präsident leitet die Universität. Das Präsidium dient der Abstimmung von Entscheidungen in wissenschaftlichen und Verwaltungsbereichen“ (BTU, 2018). Somit findet die praktische Umsetzung der übergeordneten Regulierungsstrukturen damit wie bereits erwähnt faktisch in den Regelwerken der Universitäten statt und darüber hinaus in der tatsächlichen Umsetzung durch die jeweils zuständigen Akteure.

Tabelle 5: Leitungsverfassungen in den Landeshochschulgesetzen

Bundesland	Bezeichnung der Hochschulleitung	Mindestgröße des Leitungsgremiums	Maximalgröße des Leitungsgremiums
BW	Rektorat; Präsidium möglich	2	6
BY	Präsidium	2	6
HB	Rektorat	3	5
BB	Präsident; Rektor möglich	1; Präsident (Kanzler unter Verantwortung des Präsidenten)	2; Präsident und hauptberuflicher Vizepräsident (Kanzler unter Verantwortung des Präsidenten)
BE	Präsident; Rektor möglich	4	5
HH	Präsidium	3	5
HE	Präsidium	3; Präsident, Kanzler, keine Angabe wie viele Vizepräsidenten	Nach oben offen

[58] Die Tabelle führt jeweils alle durch das Landeshochschulgesetz rechtlich möglichen Leitungsmodelle auf.
[59] Die Präsidentin oder der Präsident leitet die Hochschule in eigener Zuständigkeit und Verantwortung und vertritt sie nach außen.
[60] Siehe hierzu die jeweiligen Internetpräsenzen der staatlichen Universitäten im Bundesland Brandenburg.

Fortsetzung Tabelle 5

MV	Hochschulleitung	2	6
NI	Präsidium	3	6
NW	Rektorat; Präsidium möglich	2	Nach oben offen
RP	Präsident; im Einvernehmen mit dem fachlich zuständigen Ministerium abweichende Leitung möglich	4	6
SL	Präsidium	5	7
SN	Rektor	2	5
ST	Rektorat (zugleich Hochschulvorstand); Andere Formen möglich	2	5; Grundordnung kann mit Zustimmung des Ministeriums eine andere Zusammensetzung des Rektorats vorsehen
SH	Präsidium	3	Nach oben offen
TH	Präsidium; Rektorat möglich	3	Nach oben offen
Legende: BW = Baden-Württemberg; BY = Bayern; BE = Berlin; BB = Brandenburg; HB = Bremen; HH = Hamburg; HE = Hessen; MV = Mecklenburg-Vorpommern; NI = Niedersachsen; NW = Nordrhein-Westfalen; RP = Rheinland-Pfalz; SL = Saarland; SN = Sachsen; ST = Sachsen-Anhalt; SH = Schleswig-Holstein; TH = Thüringen.			

Quelle: Eigene Darstellung

So unterschiedlich die Leitungsmodelle sind, so unterschiedlich sind zum Teil auch die Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidiums in den Landeshochschulgesetzen. Einheitlich über alle Landeshochschulgesetze lässt sich allerdings finden, dass das Präsidium bzw. der Präsident für alle Angelegenheiten zuständig ist, für die sich aus dem Gesetz keine andere Zuständigkeit ergibt und somit eine Auffangkompetenz existiert (Kleimann, 2015, S. 353).[61]

Zur Veranschaulichung der Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidiums sollen ebenfalls exemplarisch die nachfolgenden Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze Niedersachen,

[61] Eine Ausnahme bildet das Landeshochschulgesetz von Rheinland-Pfalz. Hier ist die Auffangkompetenz dem akademischen Senat zugewiesen (ebd., § 76 Abs. 1). Das Landeshochschulgesetz von Berlin weist dem akademischen Senat die Zuständigkeit für akademische Angelegenheiten zu, die nicht anderweitig geregelt sind (ebd., § 61 Abs.1 Nr. 15).

Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein dienen. Hierzu ist anzumerken, dass eine abschließende Auflistung der Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht erfolgen kann und soll, da zum einen der Präsident im Fokus der Untersuchung ist. Zum anderen, wie bereits erwähnt, die formalen Kompetenzen nicht zwingend die praktische Umsetzung dieser bedeuten.

Niedersachen: In Niedersachen leitet das Präsidium die Universität in eigener Verantwortung und entscheidet unter anderem über den Abschluss von Zielvereinbarungen und auch den Wirtschaftsplan. Ersteres erfolgt auf Grundlage der Entwicklungsplanung. Diese wird durch das Präsidium zur Entscheidung durch den Senat vorbereitet. Zudem kann das Präsidium über die Einführung, Änderung und Schließung von Studiengängen entscheiden und auch über die Errichtung von Fakultäten sowie über Änderungen oder auch Aufhebungen von Fakultäten. Außerdem besteht für das Präsidium die Möglichkeit, den akademischen Senat in dringenden Fällen kurzfristig einzuberufen und Eilentscheidungen herbeiführen bzw. selbst Eilentscheidungen treffen. Konkret findet sich im Niedersächsischen Hochschulgesetz folgendes (§ 37):

> „Das Präsidium leitet die Hochschule in eigener Verantwortung. Es hat die Entwicklung der Hochschule zu gestalten, die Entscheidungen des Senats über die Entwicklungsplanung vorzubereiten und dafür Sorge zu tragen, dass die Hochschule ihre Aufgaben erfüllt. Das Präsidium ist für alle Angelegenheiten zuständig, die nicht durch dieses Gesetz einem anderen Organ zugewiesen sind; es entscheidet insbesondere über
>
> 1. den Abschluss einer Zielvereinbarung,
> 2. den Wirtschaftsplan,
> 3. die aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung in der Hochschule,
> 4. a) die Errichtung, Änderung und Aufhebung von Fakultäten und anderen Organisationseinheiten,
> b) die Gliederung einer Fakultät auf Vorschlag des jeweiligen Dekanats,
> 5. a) die Einführung, wesentliche Änderung und Schließung von Studiengängen sowie
> b) die Genehmigung von Prüfungsordnungen“ (ebd., Abs. 1).
>
> „Das Präsidium kann in dringenden Fällen den Senat kurzfristig einberufen und die kurzfristige Einberufung jedes anderen Organs veranlassen und verlangen, dass über bestimmte Gegenstände unter seiner Mitwirkung beraten und in seiner Anwesenheit entschieden wird. Kann die Entscheidung nicht rechtzeitig herbeigeführt werden, so trifft das Präsidium die erforderlichen Maßnahmen selbst und unterrichtet das zuständige Organ unverzüglich über die getroffenen Maßnahmen. Ist ein Organ dauernd beschlussunfähig so kann es unter Anordnung seiner Neuwahl vom Präsidium aufgelöst werden“ (ebd., Abs. 2).
>
> „Das Präsidium wahrt die Ordnung in der Hochschule und übt das Hausrecht aus. Ihm obliegt die Rechtsaufsicht über die Organe der Hochschule und der Studieren-

denschaft. Die rechtsaufsichtlichen Befugnisse des Trägers gelten entsprechend. Rechtsaufsichtliche Maßnahmen sind ihm anzuzeigen“ (ebd., Abs. 3).

Nordrhein-Westfalen: In Nordrhein-Westfalen ist das Rektorat unter anderem für den Entwurf von Planungsgrundsätzen und den Entwurf und die Ausführung des Hochschulentwicklungsplans verantwortlich. Der Hochschulentwicklungsplan dient als verbindlicher Rahmen für Entscheidungen aller weiteren Entscheidungsträger in der Universität. Das Rektorat ist außerdem für die Vorbereitung der Sitzungen des akademischen Senats zuständig. Zudem ist es für die Ausführung der Beschlüsse von akademischem Senat und Hochschulrat verantwortlich. Darüber hinaus besteht für das Rektorat die Möglichkeit, von allen übrigen Organen, Gremien usw. zu verlangen, unter Fristsetzung über bestimmte Gegenstände zu beraten und zu entscheiden. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen folgendes (§ 16):

„Das Rektorat leitet die Hochschule. In Ausübung dieser Aufgabe obliegen ihm alle Angelegenheiten und Entscheidungen der Hochschule, für die in diesem Gesetz nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist. Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme der Rektorin oder des Rektors den Ausschlag. Das Rektorat entscheidet in Zweifelsfällen über die Zuständigkeit der Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger. Es ist für die Durchführung der Evaluation nach § 7 Absatz 2 und 3 und für die Ausführung des Hochschulentwicklungsplans verantwortlich. Es ist im Benehmen mit dem Senat für den Abschluss von Hochschulverträgen gemäß § 6 Absatz 3 zuständig. Es bereitet die Sitzungen des Senats vor und führt dessen Beschlüsse und die Beschlüsse des Hochschulrates aus“ (ebd., Abs. 1).

„Das Rektorat entwirft auf der Grundlage vom Senat gebilligter Planungsgrundsätze und unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne der Fachbereiche den Hochschulentwicklungsplan einschließlich des Studienangebots, der Forschungsschwerpunkte sowie der Hochschulorganisation als verbindlichen Rahmen für die Entscheidungen der übrigen Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger und schreibt ihn in angemessenen Zeitabständen fort; die dem Senat zur Billigung vorgelegten Planungsgrundsätze gelten als gebilligt, wenn der Senat nicht innerhalb einer Frist von drei Monaten nach Vorlage Einwände erhebt. Der Hochschulentwicklungsplan enthält insbesondere die Planungen der Hochschule zu ihrer strukturellen und fachlichen Entwicklung. Das Ministerium kann für die Aufstellung und Fortschreibung der Hochschulentwicklungspläne Vorgaben festlegen, soweit dies zur Erreichung der Ziele nach § 6 Absatz 1 erforderlich ist. Das Ministerium kann die Verpflichtung der Hochschule feststellen, ihren Hochschulentwicklungsplan ganz oder teilweise innerhalb einer angemessenen Frist entsprechend den Zielen des Landeshochschulentwicklungsplans aufzustellen oder zu ändern und dem Ministerium vorzulegen. Kommt die Hochschule dieser Planungspflicht nicht fristgerecht nach, so kann das Ministerium die Planung ganz oder teilweise selbst durchführen“ (ebd., Abs. 1a).

„Das Rektorat wirkt darauf hin, dass die übrigen Organe, Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger ihre Aufgaben wahrnehmen und die Mitglieder und die Angehörigen der Hochschule ihre Pflichten erfüllen“ (ebd., Abs. 3).

„Die übrigen Organe, Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträger haben dem Rektorat Auskunft zu erteilen. Die Mitglieder des Rektorats können an allen Sitzungen der übrigen Organe und Gremien mit beratender Stimme teilnehmen und sich je-

derzeit über deren Arbeit unterrichten; im Einzelfall können sie sich dabei durch vom Rektorat benannte Mitglieder der Hochschule vertreten lassen. Das Rektorat kann von allen übrigen Organen, Gremien, Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern verlangen, dass sie innerhalb einer angemessenen Frist über bestimmte Angelegenheiten im Rahmen ihrer Zuständigkeit beraten und entscheiden“ (ebd., Abs. 5).

Baden- Württemberg: In Baden-Württemberg ist das Rektorat unter anderem zuständig für die Entwicklungsplanung sowie die Planung der baulichen Entwicklung und den Abschluss von Zielvereinbarungen. Des Weiteren ist es zuständig für die Aufstellung der Ausstattungspläne und des Wirtschaftsplans. Zudem ist das Rektorat zuständig für die Verteilung der verfügbaren Stellen und Mittel sowie die Festsetzung von Leistungsbezügen und Zulagen. Es ist auch für Vorbereitung der Sitzungen des akademischen Senats zuständig und den Vollzug seiner Beschlüsse. Darüber hinaus besteht für das Rektorat die Möglichkeit, von allen übrigen Gremien zu verlangen, über bestimmte Gegenstände zu beraten und zu entscheiden. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg folgendes (§ 16):

„Das Rektorat ist für alle Angelegenheiten zuständig, für die in diesem Gesetz oder in der Grundordnung nicht ausdrücklich eine andere Zuständigkeit festgelegt ist. Es ist insbesondere für folgende Angelegenheiten zuständig:

1. die Struktur- und Entwicklungsplanung einschließlich der Personalentwicklung,

2. die Planung der baulichen Entwicklung,

3. die Aufstellung der Ausstattungspläne,

4. den Abschluss von Hochschulverträgen und Zielvereinbarungen gemäß § 13 Absatz 2,

5. die kontinuierliche Bewertung und Verbesserung der Strukturen und Leistungsprozesse durch Einrichtung und Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems,

6. die Aufstellung des Entwurfs des Haushaltsvoranschlags oder die Aufstellung des Wirtschaftsplans,

7. den Vollzug des Haushaltsplans oder des Wirtschaftsplans,

8. die Verteilung der für die Hochschule verfügbaren Stellen und Mittel nach den Grundsätzen von § 13 Absatz 2,

9. die Entscheidungen über die Grundstücks- und Raumverteilung nach den Grundsätzen des § 13 Absatz 2,

10. die Entscheidungen über das Körperschaftsvermögen,

11. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 1 des Landesbesoldungsgesetzes Baden-Württemberg (LBesGBW) aus Anlass von Berufungs- und Bleibeverhandlungen,

12. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 2 LBesGBW für besondere Leistungen in Forschung, Lehre, Kunst, Weiterbildung und Nachwuchsförderung; die Dekanate sowie die Rektorinnen und Rektoren der Studienakademien können hierzu Vorschläge unterbreiten; das Rektorat ist an diese Vorschläge nicht gebunden,

13. die Festsetzung von Leistungsbezügen nach § 38 Absatz 1 Nummer 3 LBesGBW für die Wahrnehmung von sonstigen Funktionen oder besonderen Aufgaben im Rahmen der Hochschulselbstverwaltung, soweit nicht der Hochschulrat nach § 20 Absatz 9 Satz 3 Nummer 2 zuständig ist; der Hochschulrat ist über die Entscheidung zu unterrichten,

14. die Festsetzung von Forschungs- und Lehrzulagen nach § 60 LBesGBW“ (ebd., Abs. 3).

„Das Rektorat bereitet die Sitzungen des Senats und seiner Ausschüsse vor und vollzieht deren Beschlüsse sowie die Beschlüsse des Hochschulrats. Hält die Rektorin oder der Rektor Maßnahmen, Entscheidungen oder Beschlüsse von Organen, Gremien oder Amtsträgern mit Ausnahme des Hochschulrats für rechtswidrig oder nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit für nicht vertretbar, so hat sie oder er diese zu beanstanden und auf Abhilfe zu dringen; die Beanstandung hat aufschiebende Wirkung. Wird der Beanstandung nicht abgeholfen, ist der Hochschulrat zu beteiligen. Lässt sich auch nach Beteiligung des Hochschulrats keine Lösung finden, ist das Wissenschaftsministerium zu unterrichten“ (ebd., Abs. 5).

(6) Das Rektorat hat den Senat und seine beschließenden Ausschüsse sowie den Hochschulrat über alle wichtigen, die Hochschule und ihre Verwaltung betreffenden Angelegenheiten zu unterrichten. Die Rektorin oder der Rektor legt dem Hochschulrat jährlich Rechenschaft über die Erfüllung der Aufgaben der Hochschule ab; dem Senat erstattet sie oder er einen jährlichen Bericht. Das Rektorat berichtet dem Senat und dem Hochschulrat jährlich über den aktuellen Stand der Umsetzung der Gleichstellungsziele“ (ebd., Abs. 6).

(7) Die Rektoratsmitglieder sind berechtigt, an den Sitzungen aller Gremien teilzunehmen. Das Rektorat kann von allen Gremien der Hochschule verlangen, dass sie über bestimmte Angelegenheiten im Rahmen ihrer Zuständigkeit beraten und entscheiden. Es ist auf sein Verlangen über jede Angelegenheit im Bereich der Hochschule unverzüglich zu unterrichten. Die Sätze 1 bis 3 finden hinsichtlich des Hochschulrats keine Anwendung“ (ebd., Abs. 7).

Schleswig-Holstein: In Schleswig-Holstein ist das Präsidium unter anderem zuständig für die Aufstellung der Entwicklungsplanung sowie den Vollzug des Haushaltsplans. Zudem ist es für den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sowie für die Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen zuständig. Des Weiteren ist das Präsidium für Einrichtung, Änderung und auch Aufhebung von Studiengängen zuständig. Es ist auch für Vorbereitung der Sitzungen des akademischen Senats zuständig und den Vollzug seiner Beschlüsse. Darüber hinaus besteht für das Präsidium die Möglichkeit, von allen übrigen Stellen zu verlangen, über bestimmte Gegenstände zu beraten und zu entscheiden. In dringenden Fällen besteht die Möglichkeit Eilentscheidungen zu treffen. Zudem prüft und entscheidet das Präsidium bei frei werden einer Professur, wie diese künftig besetzt werden soll. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein folgendes (§ 22):

„Das Präsidium leitet die Hochschule. Es ist für alle Angelegenheiten zuständig, soweit dieses Gesetz nichts anderes bestimmt. Das Präsidium ist insbesondere zu ständig für:

1. die Aufstellung der Struktur- und Entwicklungsplanung der Hochschule,

2. die Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen,

3. den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium,

4. den Abschluss von Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Fachbereichen und zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen,

5. die Gewährleistung der Qualitätssicherung nach § 5,

6. die Genehmigungen der Prüfungsordnungen der Fachbereiche, der Prüfungsverfahrensordnung und fachübergreifender Bestimmungen für Prüfungen gemäß § 52 Absatz 1 Satz 2,

7. die Aufstellung und den Vollzug des Haushaltsplans der Hochschule,

8. die Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen, nach der Hochschul- Leistungsbezüge-Verordnung vom 17. Januar 2005 (GVOBl. Schl.-H. S. 46), mit Ausnahme von Leistungsbezügen der Präsidiumsmitglieder; das Präsidium entscheidet auf Vorschlag oder nach Anhörung der Dekanin oder des Dekans,

9. den Vorschlag gegenüber dem Ministerium zur Festsetzung von Zulassungszahlen“ (ebd., Abs. 1).

„Die Mitglieder des Präsidiums bedienen sich zur Erledigung ihrer Aufgaben der zentralen Verwaltung“ (ebd., Abs. 3).

„Das Präsidium wirkt darauf hin, dass die Organe der Hochschule, die Fachbereiche und die Einrichtungen ihre Aufgaben wahrnehmen, dass die Mitglieder der Hochschule ihre Pflichten erfüllen und dass sie in ihren Rechten geschützt werden“ (ebd., Abs. 4).

„Alle Gremien, Einrichtungen und Organe der Hochschule haben dem Präsidium Auskunft zu erteilen. Die Mitglieder des Präsidiums sind zu den Sitzungen aller Gremien der Hochschule unter Angabe der Tagesordnung einzuladen; sie haben das Recht, an den Sitzungen mit beratender Stimme teilzunehmen und sich jederzeit über die Arbeit der Gremien zu unterrichten. Das Präsidium kann Organe und sonstige Gremien zu gemeinsamen Sitzungen einberufen und die Sitzungen leiten. Die Sätze 1 bis 3 gelten nicht für den Hochschulrat“ (ebd., Abs. 5).

„Das Präsidium bereitet die Beratungen des Hochschulrats und des Senats vor und führt seine Beschlüsse aus“ (ebd., Abs. 6).

„Das Präsidium kann mit Ausnahme des Hochschulrats von allen Stellen der Hochschule im Rahmen von deren jeweiliger Zuständigkeit verlangen, dass über bestimmte Angelegenheiten beraten und entschieden wird“ (ebd., Abs. 7).

„In unaufschiebbaren Angelegenheiten trifft das Präsidium für das zuständige Hochschulorgan mit Ausnahme des Hochschulrats die unerlässlichen Entscheidungen und Maßnahmen. Es hat das zuständige Organ unverzüglich zu unterrichten. Dieses kann die Entscheidungen aufheben; bereits entstandene Rechte Dritter bleiben unberührt“ (ebd., Abs. 8).

„Ist oder wird eine Stelle für Professorinnen oder Professoren (Professur) frei, prüft und entscheidet das Präsidium, ob und in welcher fachlichen Ausrichtung die Stelle befristet oder unbefristet besetzt werden soll. Die betroffenen Fachbereiche sind zu hören“ (ebd., § 62 Abs. 1).

Zusammenfassung

Wie sich anhand der exemplarisch angeführten Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze zu den Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten des Präsidiums deutlich erkennen lässt, unterschei-

den sich diese zum Teil erheblich. Festhalten lässt sich, dass die festgelegten Aufgabenbereiche in Form von Zuständigkeiten auch mit entsprechender Verantwortung für die Erfüllung der Aufgaben einhergehen. Das lässt sich nicht zuletzt durch die vorhandene Rechenschaftspflicht über die Erfüllung der Aufgaben der Universität, die vom Präsidium bzw. dem Präsidenten gegenüber dem zuständigen Organ zu erfüllen ist oder auch die Gesamtverantwortlichkeit des Präsidiums bzw. Präsidenten für die Universität, begründen.

Zudem kann an dieser Stelle bereits zusammengefasst werden, dass die bisher angeführten Aufgaben-, Kompetenz- und Verantwortungsbereiche der angeführten Entscheidungsorgane, auf die eine oder andere Art und Weise, wechselseitig abhängig sind. Hüther (2010) hat diese wechselseitigen Abhängigkeiten als Verhandlungskonstellationen beschrieben. Verhandlungen entstehen demnach immer dann, „wenn im Entscheidungsverfahren mindestens ein Akteur einen Zustimmungs- bzw. Bestätigungsvorbehalt besitzt“ (ebd., S. 201). Wie ersichtlich wurde, haben die einzelnen Entscheidungsorgane in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz und darüber hinaus in Abhängigkeit von den Regelwerken der Universitäten, wenigstens Mitwirkungsrechte in Form von Stellungnahmen oder Empfehlungen, aber auch Kompetenzen, die bis hin zu Alleinentscheidungsrechten reichen.

Offen bleibt allerdings nach wie vor die Frage, ob bspw. Stellungnahmen und Empfehlungen in der Praxis auch wirklich nur als solche angesehen werden und Entscheidungen dementsprechend auch ohne deren Berücksichtigung erfolgen. Ebenso bleibt offen, ob Alleinentscheidungsrechte auch tatsächlich als solche genutzt werden. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass die einzelnen Regelungsgegenstände zu großen Teilen interdependent sind. So sind Entwicklungsplanung, Haushaltsplanung, Berufungen, Einrichtung von Studiengängen, Zielvereinbarungen usw. aneinandergekoppelt (vgl. *4.1.7* & *4.2.1*).

Legt man nun die bisherigen Ausführungen der vorliegenden Arbeit zugrunde, lässt sich eines ganz klar festhalten: Entscheidungen in Universitäten, insbesondere Entscheidungen die die Universität als Ganze betreffen, erscheinen zunächst ausgesprochen diffus. Eine klare Zuordnung im Sinne von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung zu einem Akteur bzw. einem zentralen Entscheidungsorgan ist nicht wirklich aufzufinden. Vielmehr scheint der Modus von universitären Entscheidungen dadurch geprägt zu sein, dass Aufgabe und Verantwortung miteinander

gekoppelt sind, Entscheidungskompetenz wenigstens auf mehrere Akteure verteilt ist oder gar komplett außerhalb von Aufgabe und Verantwortung existiert. In der Konsequenz kommt es zu organisationalen Brüchen. Da Aufgaben zu großen Teilen interdependent sind, ergeben sich hier weitere organisationale Brüche.

Allen bisherigen Ausführungen steht nach wie vor die Frage entgegen: „Wofür braucht eine autonome und selbstverwaltete Hochschule eigentlich eine Hochschulleitung?“ (Schmidt, 2009, S. 2). Mit den Worten der Fragestellung der vorliegenden Arbeit: *Was entscheidet der Präsident tatsächlich, warum und wie?*

4.1.7 Präsident

Auch wenn eine historische Betrachtung des Amtes des Präsidenten deutscher Universitäten, insbesondere mit Blick auf die formalen Kompetenzen, durchaus interessant ist und bereits in einigen wissenschaftlichen Arbeiten vorgenommen wurde, kann und soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein solcher Rückblick nicht erneut vorgenommen werden.[62] Das wird nicht zuletzt damit begründet, dass die jeweiligen historischen „Konfigurationen der universitären Leitungsposition“ (Kleimann, 2015, S. 347) lediglich den Status der formalen Kompetenzen ex ante, also vor der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes, widerspiegeln. Sie sagen damit nichts über die tatsächliche und praktische Umsetzung der jeweiligen Kompetenzen aus. Geht man in diesem Zusammenhang exemplarisch zur Novellierung des Hochschulrahmengesetzes im Jahre 1985 zurück, wurden dort die Entscheidungskompetenzen des Präsidenten in erheblichem Maße ausgeweitet. Als Vorsitzender des akademischen Senats in fast allen Bundesländern, kamen ihm die Entscheidungskompetenzen dort zu, soweit es die Art der Entscheidung zuließ.[63] Hierdurch wurden die Entscheidungskompetenzen des akademischen Senats als Ganzes, zumindest formal, bereits erheblich zurückgedrängt (Thieme, 1986, S. 228). Zudem war der Präsident bis zur vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes nicht abwählbar. So konnte er zumindest formal gesehen „seine Macht in völliger Freiheit ausschöpfen“ (ebd., S. 242). Ob das tatsächlich erfolgt ist, ist wissenschaftlich nicht belegt. Viel-

[62] Für eine Übersicht der historischen Entwicklung der Universität im Allgemeinen siehe z.B. Hüther (2010), S. 43ff. Für eine Übersicht der historischen Entwicklung der Verwaltungsleitung siehe z.B. Blümel (2016), S. 104ff. Für eine Übersicht der historischen Entwicklung des Präsidentenamtes siehe z.B. Kleimann (2015), S. 347ff.

[63] Eine Ausnahme bildete dabei das Bundesland Hessen. Hier war der Präsident nicht der Vorsitzende des akademischen Senats (vgl. Hüther, 2010, S. 365.)

mehr besteht Einigkeit im Rahmen der vorliegenden Literatur, dass diese Entscheidungskompetenzen nicht genutzt wurden (siehe zum Beispiel Kluth, 2004, S. 186).

Wie oben beschrieben, sitzt an der Spitze von Universitäten ein monokratisches oder ein kollegiales Leitungsorgan, wobei die Regel mittlerweile ein kollegiales Leitungsorgan ist. Der Präsident hat innerhalb dieses Leitungsorgans immer eine herausgehobene Stellung, denn wie die Amtsbezeichnung vermuten lässt, bekleidet der Präsident das höchste Amt innerhalb der Universität.

Besetzung und Amtszeit

Der vermutlich größte Unterschied zwischen dem Modell vor der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes und dem heutigen Modell ist, dass ein Präsident nicht zwingend aus den eigenen Reihen der Hochschulprofessoren stammen muss. Hierzu schreibt Reich (1996): „Rektorats- und Präsidialverfassung unterscheiden sich … abgesehen von der Mindestamtszeit durch die Einstellungsvoraussetzungen, vereinfacht ausgedrückt fordert die Rektoratsverfassung einen Professor, die Präsidialverfassung aber nicht“ (ebd., S. 408). So legt bspw. das Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein folgendes fest: „Zur Präsidentin oder zum Präsidenten kann bestellt werden, wer eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und aufgrund einer mehrjährigen verantwortlichen beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege, erwarten lässt, dass sie oder er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist“ (ebd., § 22 Abs. 5). Dem gegenüber steht, dass ein Rektor in der Regel nach wie vor aus den Reihen der Hochschulprofessoren der eigenen Hochschule stammen kann aber nicht zwingend muss. So legt das Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg bspw. folgendes fest: „Zur Rektorin oder zum Rektor kann bestellt werden, wer der Hochschule hauptberuflich als Professorin oder Professor angehört oder wer eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und auf Grund einer mehrjährigen leitenden beruflichen Tätigkeit, insbesondere in Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege, erwarten lässt, dass sie oder er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist“ (ebd., § 17 Abs. 3). Von der Option, das Leitungsamt des Universitätspräsidenten durch eine hochschulexterne Person zu besetzen, wird allerdings in der Regel kaum Gebrauch gemacht (Röbken, 2006b).

Zudem haben sich die vorgesehenen Amtszeiten von Präsidenten deutlich verändert und sind von mindestens 2 Jahren (Rektor) bzw. mindestens 4 Jahren (Präsident)

angestiegen. Amtszeiten der mittlerweile hauptberuflichen Präsidenten liegen je nach Landeshochschulgesetz zwischen mindestens 4 und höchstens 8 Jahren, Wiederwahl möglich. Der Normalfall für eine erste Amtszeit liegt bei 6 Jahren. (Hüther, 2010, S. 388; Wissenschaftsrat, 2018, S. 103).

Wahl und Abwahl

Mit Blick auf die Wahl des Präsidenten kann gesagt werden, dass diese in der Regel durch den akademischen Senat in Verbindung mit dem Hochschulrat erfolgt und teilweise das jeweils zuständige Ministerium beteiligt ist (Hüther, 2010, S. 277; Wissenschaftsrat, 2018, S. 66).

Bezüglich der Abwahl des Präsidenten lässt sich folgendes feststellen: In sämtlichen Landeshochschulgesetzen finden sich Möglichkeiten zur vorzeitigen Abwahl des Präsidenten, die das Hochschulrahmengesetz bis zu seiner Novellierung im Jahr 1998 vollkommen ausgeschlossen hat (Hüther, 2010, S. 288). Hierdurch soll sichergestellt werden, „dass Leitungsmitglieder, die ihre Pflichten verletzen oder die Amtsgeschäfte in klarem Widerspruch zu den Interessen der Hochschulangehörigen oder des Landes führen, noch vor Ende der Wahlperiode abberufen werden können“ (Wissenschaftsrat, 2018, S. 66). Hintergrund dieser Regelung ist unter anderem, dass Verfassungsbeschwerde gegen Teile einzelner Landeshochschulgesetze bzw. gegen Teile von Regelwerken einzelner Hochschulen eingelegt wurde. Das Bundesverfassungsgericht stellte 2014 in diesem Zusammenhang unter anderem klar: „Die mit Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG garantierte Mitwirkung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern im wissenschaftsorganisatorischen Gesamtgefüge einer Hochschule erstreckt sich auf alle wissenschaftsrelevanten Entscheidungen. Dies sind auch Entscheidungen über die Organisationsstruktur [und] den Haushalt […].“ (ebd.). Das Bundesverfassungsgericht legte weiter fest:

> „Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle und sachliche Entscheidungsbefugnisse dem Vertretungsorgan der akademischen Selbstverwaltung entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen werden, desto stärker muss die Mitwirkung des Vertretungsorgans an der Bestellung und Abberufung und an den Entscheidungen des Leitungsorgans ausgestaltet sein.“ (ebd.)

Daran knüpfte das Urteil des Verfassungsgerichtshofs für das Land Baden-Württemberg vom 14. November 2016 an:

„Je mehr, je grundlegender und je substantieller wissenschaftsrelevante personelle, sachliche und finanzielle Entscheidungsbefugnisse dem kollegialen Selbstverwaltungsorgan und damit den dort vertretenen Hochschullehrern entzogen und einem Leitungsorgan zugewiesen sind, desto stärker muss im Gegenzug die Mitwirkung des Selbstverwaltungsorgans und der dort vertretenen *Hochschullehrer* an der Bestellung und Abberufung der Mitglieder dieses Leitungsorgans ausgestaltet sein.“ (ebd.; Hervorhebung durch Verfasser).

Insgesamt soll hierdurch gewährleistet werden, dass „Abwehrmöglichkeiten gegen Eingriffe in die individuelle Wissenschaftsfreiheit geschaffen werden“ (Wissenschaftsrat, 2018, S. 66). Die unterschiedlichen Konstellationen zur Abwahl des Präsidenten in den einzelnen Bundesländern sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt.

Tabelle 6: Zuständige Organe bei der Abwahl des Präsidenten

Bundesland	Senat	Hochschulrat	Konzil
HB	2/3 Mehrheit		
SL	2/3 Mehrheit		
BB	2/3 Mehrheit des zuständigen Organs		
SH	3/4 Mehrheit		
ST	Konstruktives Misstrauensvotum des Senats		
BY		2/3 Mehrheit	
HE	2/3 Mehrheit (auf Antrag des Hochschulrats)	Zustimmung des Antrags des Senats auf Abwahl	
NI	2/3 Mehrheit	Bestätigung des Senats; wenn nicht, dann 3/4 Mehrheit Senat	
RP	3/4 Mehrheit	Bestätigung des Senats durch Mehrheit; wenn nicht, dann 3/4 Mehrheit Senat	
HH	3/4 Mehrheit	Bestätigung des Senats durch 3/4 Mehrheit	
SN	2/3 Mehrheit Erweiterter Senat	Bestätigung des Senats durch Mehrheit; Hochschulrat kann ebenfalls Abwahl beantragen	

Fortsetzung Tabelle 6

MV	2/3 Mehrheit (Antrag auf Abwahl)		Bestätigung des Antrags des Senats mit 2/3 Mehrheit
	Andere Konstellation zur Abwahl		
TH	2/3 Mehrheit der Hochschulversammlung (besteht aus Mitgliedern des Senats und des Hochschulrats), davon mind. 2/3 Hochschullehrer; Antrag auf Abwahl ist sowohl von Senat als auch Hochschulrat möglich		
NW	5/8 Mehrheit Hochschulwahlversammlung (besteht aus 1/2 Senat und 1/2 Hochschulrat)		
BW	Mehrheit der Hochschullehrer, von denen mind. 1/2 aus der jeweiligen Fakultät/ Sektion zustimmen muss		
BE	Die Grundordnung kann vorsehen, dass mit einer Mehrheit von zwei Dritteln der Mitglieder des für die Wahl zuständigen Gremiums nach Anhörung des Kuratoriums eine Abwahl erfolgen kann		
Legende: BW = Baden-Württemberg; BY = Bayern; BE = Berlin; BB = Brandenburg; HB = Bremen; HH = Hamburg; HE = Hessen; MV = Mecklenburg-Vorpommern; NI = Niedersachsen; NW = Nordrhein-Westfalen; RP = Rheinland-Pfalz; SL = Saarland; SN = Sachsen; ST = Sachsen-Anhalt; SH = Schleswig-Holstein; TH = Thüringen.			

Quelle: Eigene Darstellung

Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten

Der Präsident ist zum einen für die *Außenvertretung* verantwortlich. Zum anderen hat er auch die *Verantwortung nach innen*, also für die Universität als Ganze. Bundeseinheitlich festgelegt ist, dass der Präsident die *Richtlinienkompetenz* hat. Die Richtlinienkompetenz basiert auf Artikel 65 des Grundgesetzes für die Bundesrepublik Deutschland: „Der Bundeskanzler bestimmt die Richtlinien der Politik und trägt dafür die Verantwortung. Innerhalb dieser Richtlinien leitet jeder Bundesminister seinen Geschäftsbereich selbständig und unter eigener Verantwortung“ (ebd., Art. 5 Abs. 3). Ebenfalls bundeseinheitlich festgelegt ist, dass der Präsident innerhalb des Präsidiums den *Vorsitz* führt. In der Regel erfolgt die Geschäftsverteilung innerhalb des Präsidiums durch den Präsidenten auf mehrere Ressorts. „Da die meisten wichtigen Entwicklungen in Hochschulen mehrere Ressorts betreffen, müssen die Mitglieder der Hochschulleitung sich inhaltlich miteinander abstimmen. Dies gilt umso mehr, wenn die Aufteilung in Ressorts sich auch auf die Verwaltung erstreckt“ (Wissenschaftsrat, 2018, S. 68). In einigen Bundesländern ist festgelegt, dass bei Stimmengleichheit innerhalb des Präsidiums die Stimme des Präsidenten den Ausschlag gibt oder auch, dass Einzelfallentscheidungen durch den Präsidenten möglich sind. In der nachfolgenden Tabelle sind die Kompetenzen des Präsidenten mit Blick auf Stimm-

gewicht und Geschäftsverteilung in Abhängigkeit vom jeweiligen Bundesland noch einmal dargestellt.

Tabelle 7: Kompetenzen des Präsidenten innerhalb der Hochschulleitung

Bundesland	Stimmgewicht	Geschäftsverteilung
BW	Beschlüsse in Haushaltsangelegenheiten nur mit Zustimmung des Rektors	Auf Vorschlag des Rektors
BY	Keine Angabe	Rektor im Benehmen mit den weiteren Mitgliedern der Hochschulleitung
HB	Keine Angabe	Rektorat regelt die Geschäftsverteilung
BB	Präsident leitet die Hochschule in eigener Zuständigkeit und Verantwortung	Gesetzlich nicht geregelt
BE	Präsident wird von Vizepräsidenten unterstützt	Präsident wird von Vizepräsidenten unterstützt
HH	Bei Stimmengleichheit gibt seine Stimme den Ausschlag	Präsident legt im Benehmen mit den Vizepräsidenten für diese bestimmte Aufgabenbereiche fest
HE	Bei Stimmengleichheit gibt seine Stimme den Ausschlag	Über Geschäftsverteilung und Vertretung entscheidet das Präsidium auf Vorschlag des Präsidenten
MV	Einzelfallentscheidungen durch Hochschulleiter möglich, es sei denn, die Hochschulleitung trifft mehrheitlich eine abweichende Entscheidung	Hochschulleitung weist den Mitgliedern der Hochschulleitung Aufgabenbereiche zu
NI	Keine Angabe	Gesetzlich nicht geregelt
NW	Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Rektors den Ausschlag; Beschlüsse des Rektorats können nicht gegen die Stimme des Rektors gefasst werden, wenn in Grundordnung festgelegt	Grundordnung kann vorsehen, dass auf Vorschlag des Rektors eine ständige Vertretung und feste Geschäftsbereiche für die Mitglieder des Rektorats bestimmt werden können
RP	Keine Angabe	Präsident stellt einen Geschäftsverteilungsplan auf, der für die Leitung der Hochschule im Benehmen mit dem Senat, für die zentrale Verwaltung auf Vorschlag des Kanzlers erlassen wird
SL	Bei Entscheidungen des Präsidiums kann der Präsident nicht überstimmt werden	Präsident bestimmt Geschäftsverteilung
SN	Bei Stimmengleichheit entscheidet der Vorsitzende	Gesetzlich nicht geregelt

Fortsetzung Tabelle 7

ST	Bei Stimmengleichheit gibt die Stimme des Rektors den Ausschlag	Rektorat gibt sich eine Geschäftsordnung
SH	Bei Stimmengleichheit gibt seine Stimme den Ausschlag	Über die Geschäftsverteilung und Vertretung entscheidet das Präsidium auf Vorschlag des Präsidenten
TH	Bei Stimmengleichheit bei Entscheidungen des Präsidiums entscheidet die Stimme des Präsidenten	Präsident legt im Benehmen mit den Mitgliedern des Präsidiums für diese bestimmte Aufgabenbereiche fest
Legende: BW = Baden-Württemberg; BY = Bayern; BE = Berlin; BB = Brandenburg; HB = Bremen; HH = Hamburg; HE = Hessen; MV = Mecklenburg-Vorpommern; NI = Niedersachsen; NW = Nordrhein-Westfalen; RP = Rheinland-Pfalz; SL = Saarland; SN = Sachsen; ST = Sachsen-Anhalt; SH = Schleswig-Holstein; TH = Thüringen.		

Quelle: Eigene Darstellung

Die weiteren Präsidiumsmitglieder werden in der Regel auf *Vorschlag oder Empfehlung* des Präsidenten gewählt bzw. abgewählt. In Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz sind hier Konzil, akademischer Senat oder Hochschulrat oder auch beide letztgenannten gemeinsam zuständig für Wahl und Abwahl (Hüther, 2010, S. 294 und 309).[64]

Im überwiegenden Teil der Bundesländer hat der Präsident die *Dienstvorgesetztenfunktion* gegenüber den Professoren, in einigen Bundesländern auch gegenüber den Vizepräsidenten, in wenigen Bundesländern auch gegenüber dem Kanzler.[65] Hierdurch ist insbesondere das Verhältnis zwischen Präsident und Professoren hierarchischer geworden. Zudem liegt das *Berufungsrecht* im überwiegenden Teil der Bundesländer beim Präsidenten oder ist auf ihn vom Ministerium übertragbar (vgl. für eine aktuelle Übersicht Wissenschaftsrat, 2018, S. 107f.).

Der Präsident ist in einigen Bundesländern für die Vorbereitung der Sitzungen des Senats zuständig. Darüber hinaus ist in einigen Bundesländern auch festgelegt, dass er die Beschlüsse des Senats zu vollziehen hat. Der Präsident hat in einigen Bundesländern den Vorsitz im akademischen Senat, entweder mit Stimmrecht kraft Amtes oder ohne Stimmrecht. Er hat im akademischen Senat immer Rede- und Antragsrecht. In der nachfolgenden Tabelle sind die unterschiedlichen Konstellationen der

[64] Für eine ausführliche Darstellung der Regelungen zu Wahl und Abwahl der weiteren Präsidiumsmitglieder vgl. die jeweiligen Landeshochschulgesetze sowie Regelwerke der Universitäten.

[65] Dienstvorgesetzter ist, wer für beamtenrechtliche Entscheidungen über die persönlichen Angelegenheiten der ihm nachgeordneten Beamten zuständig ist. Vorgesetzter ist, wer dienstliche Anordnungen erteilen darf.

Mitwirkungsrechte der Hochschulleitung im akademischen Senat in den einzelnen Bundesländern noch einmal dargestellt.

Tabelle 8: Mitwirkungsrechte des Präsidenten im akademischen Senat

Bundesland	Vorbereitung der Beschlüsse des Senats	Vorsitz Präsident/Rektor im Senat; Stimmrecht
BW	Rektorat bereitet die Sitzungen des Senats und seiner Ausschüsse vor und vollzieht deren Beschlüsse	Vorsitz Rektor im Senat und seiner Ausschüsse; Stimmrecht kraft Amtes
BY	Keine Angabe; Präsident vollzieht die Beschlüsse der Hochschulleitung und der weiteren zentralen Organe der Hochschule	Nein; Ohne Stimmrecht
HB	Keine Angabe	Vorsitz Rektor im Senat; Ohne Stimmrecht
BB	Nur, wenn in Grundordnung vorgesehen	Nur, wenn in Grundordnung vorgesehen
BE	Keine Angabe	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht
HH	Keine Angabe	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht
HE	Keine Angabe	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht
MV	Keine Angabe	Nein; Ohne Stimmrecht
NI	Präsidium bereitet die Entscheidungen des Senats über die Entwicklungsplanung vor	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht
NW	Rektorat bereitet die Sitzungen des Senats vor und führt dessen Beschlüsse aus	Nur, wenn in Grundordnung geregelt (gemäß LHG ohne Stimmrecht)
RP	Präsident sorgt für die Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse des Senats	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht, sofern nicht in Grundordnung Stimmrecht geregelt ist
SL	Keine Angabe	Vorsitz Präsident im Senat; Ohne Stimmrecht
SN	Rektorat bereitet Entscheidungen des Senats vor; Rektor sorgt für Vorbereitung und Durchführung der Beschlüsse des Senats	Vorsitz Rektor im Senat; Ohne Stimmrecht; Rektor gehört dem Senat nur mit beratender Stimme an, er entscheidet jedoch bei Stimmengleichheit

Fortsetzung Tabelle 8

ST	Rektor sorgt für Vorbereitung und Durchführung der Beschlüsse des Senats	Vorsitz Rektor im Senat; Stimmrecht
SH	Das Präsidium bereitet die Beratungen des Senats vor und führt seine Beschlüsse aus	Nein; Ohne Stimmrecht Erklärt sich kein Mitglied des Senats dazu bereit, den Senatsvorsitz zu übernehmen, kann der Senat auch ein Mitglied des Präsidiums zum Vorsitzenden wählen
TH	Präsident ist zuständig für den Vollzug der Beschlüsse der zentralen Kollegialorgane	Vorsitz Präsident im Senat; Stimmrecht
Legende: BW = Baden-Württemberg; BY = Bayern; BE = Berlin; BB = Brandenburg; HB = Bremen; HH = Hamburg; HE = Hessen; MV = Mecklenburg-Vorpommern; NI = Niedersachsen; NW = Nordrhein-Westfalen; RP = Rheinland-Pfalz; SL = Saarland; SN = Sachsen; ST = Sachsen-Anhalt; SH = Schleswig-Holstein; TH = Thüringen.		

Quelle: Eigene Darstellung

Zur Veranschaulichung der Aufgaben und Entscheidungskompetenzen des Präsidenten soll exemplarisch, wie auch für die Ministerien und Hochschulräte und akademischen Senat sowie Fakultäten, die nachfolgenden Auszüge aus den jeweils gültigen Fassungen der Landeshochschulgesetze Niedersachen, Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und Schleswig-Holstein dienen. Hierbei ist zu betonen, dass kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht. Das ist nicht zuletzt damit zu begründen, dass Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten zum Teil „querbeet“ durch die einzelnen Landeshochschulgesetze verteilt sind. Für einen umfassenden Überblick wird bspw. auf die Arbeiten von Hüther (2010) und Blümel (2016) oder auf einen Blick in die jeweiligen Landeshochschulgesetze nebst Regelwerken der einzelnen Universitäten verwiesen.

Niedersachen: In Erweiterung zu den Ausführungen zum Präsidium in Niedersachsen, ist der Präsident Vorsitzender des Präsidiums, verfügt über die Richtlinienkompetenz und vertritt die Universität nach außen. Des Weiteren hat er ein Vorschlagsrecht gegenüber dem akademischen Senat über die Besetzung der nebenamtlich tätigen Vizepräsidenten. Er ist Dienstvorgesetzter des Personals der Universität und ist für Ernennung, Bestellung und Entlassung von Professoren zuständig. Sofern das Berufungsrecht übertragen wurde, kann der Präsident befristete Zusagen über Mittel machen, die über die Grundausstattung hinaus gehen. Gleiches gilt für Bleibever-

handlungen. Konkret findet sich im Niedersächsischen Hochschulgesetz unter anderem folgendes:

> „Die personellen und sächlichen Mittel, die über die Grundausstattung für Forschung und Lehre hinaus im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen zugesagt werden, stehen nach Ablauf von in der Regel fünf Jahren seit der Zusage unter dem Vorbehalt einer Überprüfung auf der Grundlage der Ergebnisse der Evaluation, der Bestimmungen einer geänderten Zielvereinbarung und einer gegenwärtigen Entwicklungsplanung. Zusagen können auch wiederholt befristet erteilt werden“ (ebd., § 27 Abs. 5).
>
> „Die Präsidentin oder der Präsident vertritt die Hochschule nach außen, führt den Vorsitz im Präsidium und legt die Richtlinien für das Präsidium fest“ (ebd., § 38 Abs. 1).
>
> „Die Präsidentin oder der Präsident schlägt dem Senat Personen, die Mitglieder der Hochschule sind, als nebenberufliche Vizepräsidentinnen oder Vizepräsidenten vor“ (ebd., § 39 Abs. 2).
>
> „Die Präsidentin oder der Präsident ernennt oder bestellt und entlässt die Professorinnen und Professoren“ (ebd., § 48 Abs. 1).
>
> „Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter des Hochschulpersonals ist die Präsidentin oder der Präsident“ (ebd., § 48 Abs. 2).

Nordrhein-Westfalen: In Erweiterung zu den Ausführungen zum Rektorat in Nordrhein-Westfalen, besteht die Möglichkeit durch entsprechendes Regelwerk der Universität, dass der Rektor über die Richtlinienkompetenz verfügt, die Geschäftsverteilung bestimmt und dass Beschlüsse des Rektorats nicht gegen die Stimme des Rektors erfolgen können. Grundsätzlich gibt bei Stimmengleichheit die Stimme des Rektors den Ausschlag. Zudem vertritt der Rektor die Universität nach außen und hat das Hausrecht. Er ist für Ernennung oder Bestellung der weiteren Rektoratsmitglieder zuständig. Für die Wahl der Prorektoren hat der Rektor ein Vorschlagsrecht. Die Wahl des Kanzlers erfolgt im Benehmen mit dem Rektor. Darüber hinaus hat der Rektor ein Aufsichts- und Weisungsrecht gegenüber den Dekanen, um sicherstellen zu können, dass Personen, die zur Lehre verpflichtet sind, diese ordnungsgemäß erfüllen. Des Weiteren ist der Rektor Dienstvorgesetzter des wissenschaftlichen Personals. Er beruft und ernennt die Professoren und kann befristete Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereiches im Rahmen vorhandener Mittel machen. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen unter anderem folgendes:

> „Die Grundordnung kann vorsehen,
>
> > 1. dass die Rektorin oder der Rektor unbeschadet des § 19 die Richtlinien für die Erledigung der Aufgaben des Rektorats festlegen kann,
> >
> > 2. dass das Rektorat auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors eine ständige Vertretung und feste Geschäftsbereiche für seine Mitglieder bestimmen

kann, in denen sie unbeschadet des § 19 die Geschäfte der laufenden Verwaltung in eigener Zuständigkeit erledigen,

3. dass Beschlüsse des Rektorats nicht gegen die Stimme der Rektorin oder des Rektors gefasst werden können (ebd., § 15 Abs. 2)

„Die Wahl der Prorektorinnen oder Prorektoren erfolgt auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors oder der designierten Rektorin oder des designierten Rektors; die Wahl der Kanzlerin oder des Kanzlers erfolgt in deren oder dessen Benehmen“ (ebd., § 17 Abs. 1).

„Die Rektorin oder der Rektor vertritt die Hochschule nach außen. Sie oder er wird durch eine Prorektorin oder einen Prorektor vertreten. In Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten wird sie oder er durch die Kanzlerin oder den Kanzler vertreten. Die Rektorin oder der Rektor übt das Hausrecht aus. Sie oder er kann die Ausübung dieser Befugnis nach Maßgabe der Grundordnung anderen Mitgliedern oder Angehörigen der Hochschule übertragen“ (§ 18 Abs. 1).

„Die Rektorin oder der Rektor oder ein von ihr oder ihm beauftragtes sonstiges Mitglied des Rektorats wirkt über die Dekanin oder den Dekan darauf hin, dass die zur Lehre verpflichteten Personen ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen; ihr oder ihm steht insoweit gegenüber der Dekanin oder dem Dekan ein Aufsichts- und Weisungsrecht zu“ (ebd., § 18 Abs. 2).

„Die Rektorin oder der Rektor ernennt oder bestellt die sonstigen Mitglieder des Rektorats“ (ebd., § 18 Abs. 3).

„Die Rektorin oder der Rektor ernennt die Professorinnen und Professoren, die Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Universitäten und Fachhochschulen sowie die Lehrkräfte für besondere Aufgaben“ (ebd., § 33 Abs. 2).

„Dienstvorgesetzte Stelle der Professorinnen und Professoren, der Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren, der Dekaninnen und der Dekane, der wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Universitäten und Fachhochschulen, der Lehrkräfte für besondere Aufgaben, der wissenschaftlichen Hilfskräfte und der Beamtinnen und Beamten gemäß § 78 Absatz 1 und 3 ist die Rektorin oder der Rektor“ (ebd., § 33 Abs. 3).

„Die Rektorin oder der Rektor beruft die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf Vorschlag des Fachbereichs. Sie oder er kann eine Professorin oder einen Professor abweichend von der Reihenfolge des Vorschlages des Fachbereichs berufen oder einen neuen Vorschlag anfordern“ (ebd., § 37 Abs. 1).

„Bei einer Berufung dürfen Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereiches nur befristet im Rahmen bereiter Haushaltsmittel erteilt werden. Zusagen über personelle und sächliche Mittel, die über die Grundausstattung für Forschung und Lehre hinausgehen, können mit der Verpflichtung verbunden werden, dass die Professorin oder der Professor für eine angemessene, im Einzelnen zu bestimmende Zeit an der Hochschule verbleiben wird“ (ebd., § 37 Abs. 3).

Baden- Württemberg: In Erweiterung zu den Ausführungen zum Rektorat in Baden-Württemberg, leitet der Rektor das Rektorat und hat den Vorsitz. Zudem hat er die Richtlinienkompetenz und schlägt die Geschäftsbereiche für die Mitglieder des Rektorats vor. Beschlüsse zu Angelegenheiten den Haushalt betreffend, können nur mit Zustimmung des Rektors erfolgen. Die Universität wird durch den Rektor vertreten. Darüber hinaus ist der Rektor auch Vorsitzender des akademischen Senats und sei-

ner Ausschüsse. Prüfungsordnungen, Promotionsordnungen und auch Habilitationsordnungen bedürfen der Zustimmung des Rektors. Der Rektor hat ein Vorschlagsrecht bei der Wahl der weiteren Rektoratsmitglieder sowie der Dekane. Darüber hinaus hat der Rektor ein Aufsichts- und Weisungsrecht gegenüber den Dekanen, um sicherstellen zu können, dass Personen, die zur Lehre verpflichtet sind, diese ordnungsgemäß erfüllen. Des Weiteren ist der Rektor Dienstvorgesetzter der Beamten der Universität, sofern die entsprechenden Befugnisse vom Wissenschaftsminister übertragen wurden. In diesem Fall kann er auch entsprechende Dienstverträge abschließen. Professoren werden vom Rektor berufen. Hierfür ist das Einvernehmen des Ministeriums erforderlich. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg unter anderem folgendes:

> „Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder ist die Wissenschaftsministerin oder der Wissenschaftsminister. Sie oder er kann bestimmte Befugnisse als Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter allgemein oder im Einzelfall auf die Rektorin oder den Rektor übertragen. Dienstvorgesetzte oder Dienstvorgesetzter der übrigen Beamtinnen und Beamten ist die Rektorin oder der Rektor“ (ebd., § 11 Abs. 5).
>
> „Das kollegiale Rektorat leitet die Hochschule. Dem Rektorat gehören hauptamtlich an
>
> > 1. die Rektorin oder der Rektor als Leitung des Rektorats,
> >
> > 2. ein Rektoratsmitglied für den Bereich der Wirtschafts- und Personalverwaltung,
> >
> > 3. weitere Rektoratsmitglieder, soweit dies die Grundordnung vorsieht“ ebd., § 16 Abs. 1).
>
> „Auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors legt das Rektorat eine ständige Vertretung und bestimmte Geschäftsbereiche für seine Mitglieder fest, in denen sie die Geschäfte der laufenden Verwaltung in eigener Zuständigkeit erledigen; das Rektorat kann Regelungen für die Abwesenheitsvertretung treffen. Die Rektorin oder der Rektor legt die Richtlinien für die Erledigung der Aufgaben des Rektorats fest. ... In Haushaltsangelegenheiten können Beschlüsse nur mit Zustimmung der Rektorin oder des Rektors gefasst werden. Erhebt die oder der Beauftragte für den Haushalt Widerspruch gegen eine Maßnahme, weil sie oder er sie für rechtswidrig oder nach den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit für nicht vertretbar hält, ist von der Rektorin oder vom Rektor eine Entscheidung des Hochschulrats herbeizuführen. Bestätigt der Hochschulrat im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium die Durchführung der Maßnahme, kann die Rektorin oder der Rektor durch schriftliche Weisung den Vollzug anordnen“ (ebd., § 16 Abs. 2).
>
> „Die Rektorin oder der Rektor vertritt die Hochschule. Sie oder er ist Vorsitzende oder Vorsitzender des Rektorats, des Senats und seiner Ausschüsse. Sie oder er kann den Vorsitz in einem Ausschuss auf ein Mitglied des Ausschusses übertragen“ (§ 17 Abs. 1).
>
> „Die Rektorin oder der Rektor wirkt über die Dekanin oder den Dekan darauf hin, dass die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer sowie die sonstigen zur Lehre verpflichteten Personen ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen; ihr oder ihm steht insoweit gegenüber der Dekanin oder dem Dekan ein Auf-

sichts- und Weisungsrecht zu. Die Rektorin oder der Rektor kann dieses Recht einem anderen Rektoratsmitglied übertragen“ (§ 17 Abs. 6).

„Die Rektorin oder der Rektor wahrt die Ordnung in der Hochschule und übt das Hausrecht aus. Sie oder er kann die Ausübung des Hausrechts allgemein oder im Einzelfall übertragen, insbesondere Dekaninnen und Dekanen, Rektorinnen oder Rektoren der Studienakademie und denjenigen, die Hochschuleinrichtungen im Sinne von § 15 Absatz 7 oder 8 leiten oder geschäftsführend leiten, sowie Lehrpersonen in ihren Lehrveranstaltungen“ (§ 17 Abs. 8).

„Für die Wahl der hauptamtlichen Rektoratsmitglieder nach § 16 Absatz 1 Satz 2 Nummern 2 und 3 hat die Rektorin oder der Rektor ein die Wahlgremien nicht bindendes Vorschlagsrecht; die Rektorin oder der Rektor darf zur Wahrnehmung dieses Rechts die Bewerbungsunterlagen einsehen und an den Vorstellungsgesprächen teilnehmen“ ebd., § 18 Abs. 4).

„Die nebenamtlichen Rektoratsmitglieder werden vom Senat aus den der Hochschule angehörenden hauptberuflichen Professorinnen und Professoren auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors mit der Mehrheit seiner Mitglieder gewählt. … Der Senat kann auf Vorschlag der Rektorin oder des Rektors ein nebenamtliches Rektoratsmitglied mit der Mehrheit von zwei Dritteln seiner Mitglieder abwählen“ (§ 18 Abs. 6).

„Die Dekanin oder der Dekan wird vom Fakultätsrat aus den der Fakultät angehörenden hauptberuflichen Professorinnen und Professoren gewählt; die Rektorin oder der Rektor hat ein den Fakultätsrat nicht bindendes Vorschlagsrecht“ (ebd., § 24 Abs. 3).

„Hochschulprüfungen werden auf Grund von Prüfungsordnungen abgelegt, die als Satzungen erlassen werden und die der Zustimmung der Rektorin oder des Rektors bedürfen“ (ebd., § 32 Abs. 3).

„Die Hochschule führt Promotionsverfahren auf der Grundlage einer Promotionsordnung durch, die vom Senat zu beschließen ist und der Zustimmung der Rektorin oder des Rektors bedarf“ (ebd., § 38 Abs. 4).

„Die Professorinnen und Professoren werden von der Rektorin oder vom Rektor der Hochschule im Einvernehmen mit dem Wissenschaftsministerium auf der Grundlage des Berufungsvorschlags nach Absatz 3 Satz 4 berufen; die Rektorin oder der Rektor kann in begründeten Fällen von dem Berufungsvorschlag abweichen“ (ebd., § 48 Abs. 2).

Schleswig-Holstein: In Erweiterung zu den Ausführungen zum Präsidium in Schleswig-Holstein, ist der Präsident Vorsitzender des Präsidiums, verfügt über die Richtlinienkompetenz und verteilt die Geschäftsbereiche auf die Präsidiumsmitglieder. Seine Stimme gibt den Ausschlag bei Stimmengleichheit. Zudem kann er in dringenden Angelegenheiten Eilentscheidungen auch ohne das Präsidium treffen. Der Präsident ist sowohl für die gerichtliche als auch außergerichtliche Vertretung der Universität zuständig. Er übt das Hausrecht aus und hat für die Wahrung der Ordnung innerhalb der Universität zu sorgen. Darüber hinaus ist der Präsident Dienstvorgesetzter aller Beamten der Universität. Er beruft die Professoren und kann Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereichs im Rahmen vorhandener Mittel machen. Konkret findet sich im Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein unter anderem folgendes:

„Die Präsidentin oder der Präsident gehört dem Hochschulrat mit beratender Stimme und Antragsrecht an“ (ebd., § 19 Abs. 5).

„Die Präsidentin oder der Präsident führt den Vorsitz im Präsidium und verfügt über die Richtlinienkompetenz. Bei Stimmengleichheit gibt ihre oder seine Stimme den Ausschlag. Über die Geschäftsverteilung und Vertretung entscheidet das Präsidium auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten“ (ebd., § 22 Abs. 2).

„Die Präsidentin oder der Präsident vertritt die Hochschule gerichtlich und außergerichtlich; sie oder er übt das Amt hauptberuflich aus“ (ebd., § 23 Abs. 1).

„Die Präsidentin oder der Präsident ist zuständig für die laufenden Geschäfte der Hochschule, die Wahrung der Ordnung innerhalb der Hochschule und die Ausübung des Hausrechts“ (ebd., § 23 Abs. 2).

„Bei unaufschiebbaren Angelegenheiten entscheidet die Präsidentin oder der Präsident anstelle des Präsidiums“ (ebd., § 23 Abs. 3).

„Die Präsidentin oder der Präsident hat rechtswidrigen Beschlüssen oder Maßnahmen der Organe und Gremien der Hochschule binnen zwei Wochen zu widersprechen, ihren Vollzug auszusetzen und auf Abhilfe zu dringen. Der Widerspruch hat aufschiebende Wirkung. Weigern sich Organe, andere Gremien oder Mitglieder der Hochschule, einen rechtswidrigen Zustand zu beseitigen oder entsprechend einem Beschluss eines Kollegialorgans tätig zu werden, nimmt das Präsidium die notwendigen Maßnahmen vor, um die Rechtswidrigkeit zu beseitigen, und informiert das Ministerium über die Maßnahmen“ (ebd., § 23 Abs. 4).

„Die Vizepräsidentinnen und Vizepräsidenten werden auf Vorschlag der Präsidentin oder des Präsidenten vom Senat aus dem Kreis der Professorinnen und Professoren für eine Amtszeit von drei Jahren gewählt“ (ebd., § 24 Abs. 1).

„Die Kanzlerin oder der Kanzler leitet die Verwaltung der Hochschule unter der Verantwortung der Präsidentin oder des Präsidenten unbeschadet der fachlichen Zuständigkeit der anderen Präsidiumsmitglieder für ihre Aufgabenbereiche“ (ebd., § 25 Abs. 1).

„Die Präsidentin oder der Präsident beruft die Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer auf Vorschlag des Fachbereichskonvents nach Stellungnahme des Senats, im Fall des Absatzes 3 Satz 7 im Einvernehmen mit der Leiterin oder dem Leiter der angegliederten Einrichtung; die Präsidentin oder der Präsident kann gesonderte Gutachten einholen. Sie oder er kann eine Professorin oder einen Professor abweichend von der Reihenfolge des Vorschlags des Fachbereichs berufen oder einen neuen Vorschlag anfordern, soweit gegen die Vorschläge Bedenken bestehen oder die Vorgeschlagenen den an sie ergangenen Ruf ablehnen. Ohne Vorschlag des Fachbereichs kann sie oder er eine Professorin oder einen Professor berufen, wenn

> 1. auch in einer zweiten Vorschlagsliste keine geeignete Person benannt ist oder
>
> 2. wenn der Fachbereich zehn Monate nach Einrichtung, Zuweisung oder Freiwerden der Stelle, bei Freiwerden durch Erreichen der Altersgrenze sechs Monate nach dem Freiwerden der Stelle, keinen Vorschlag vorgelegt hat oder der Aufforderung zur Vorlage eines Vorschlags bis zum Ablauf von sechs Monaten nicht nachgekommen ist (ebd., § 62 Abs. 9).

„Bei einer Berufung dürfen Zusagen über die Ausstattung des vorgesehenen Aufgabenbereichs mit Personal- und Sachmitteln nur befristet für fünf Jahre und im Rahmen bereitstehender Finanzmittel erteilt werden. Die Zusagen können mit der Verpflichtung verbunden werden, dass die Professorin oder der Professor für eine angemessene, im Einzelnen zu bestimmende Zeit an der Hochschule bleiben wird. Für den Fall eines von der Professorin oder von dem Professor zu vertretenden vorzeitigen Ausscheidens aus der Hochschule kann eine vollständige oder teilweise Erstat-

tung der Mittel vereinbart werden. Die Erstattung setzt voraus, dass nach dem Ausscheiden der Professorin oder des Professors eine anderweitige Nutzung oder Verwertung dieser Mittel nicht oder nur mit wirtschaftlichem Verlust möglich ist. Die Zusagen stehen unter dem Vorbehalt struktureller Entscheidungen der Hochschule, der Evaluierung sowie der Entwicklung der zur Verfügung stehenden Finanzmittel“ (ebd., § 62 Abs 10).

„Die Präsidentinnen oder Präsidenten sind Dienstvorgesetzte aller Beamtinnen und Beamten an ihrer Hochschule“ (ebd., § 71 Abs. 2).

Zusammenfassung

Im Vergleich zu den Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der Präsidenten vor der Novellierung des Hochschulrahmengesetzes 1998 und damit einhergehender Novellierung der einzelnen Landeshochschulgesetze bis heute, lässt sich zunächst festhalten, dass eine Stärkung der Präsidenten im Rahmen der formal festgelegten Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten stattgefunden hat. Richtlinienkompetenz, Vorsitz und Geschäftsverteilung innerhalb des Präsidiums, Außenvertretung und Gesamtverantwortung für die Universität sowie Dienstvorgesetztenfunktion gegenüber den Professoren und Berufungsrecht – beides in der Regel vom Ministerium übertragbar – lassen sich als bundeseinheitlich feststellen und sind ausschließlich dem Präsidenten zugeordnet. Die weiteren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten stehen zum einen in Verbindung mit dem Präsidium. Zum anderen sind sie direkt oder indirekt miteinander gekoppelt und insbesondere dadurch geprägt, dass die weiteren zentralen Organe Mitwirkungsrechte besitzen. Darüber hinaus variieren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten von Landeshochschulgesetz zu Landeshochschulgesetz und damit einhergehenden Regelwerken der Universitäten. Damit ist auch festzustellen, dass die Ausprägungen der Stärkung der Präsidenten zwischen den einzelnen Landeshochschulgesetzen zum Teil sehr unterschiedlich sind. Es lässt sich also kaum von einem wirklich einheitlichen Bild der Stärkung von Präsidenten sprechen. Vielmehr lassen sich über alle Bundesländer betrachtet sowohl sehr einflussstarke als auch sehr einflussschwache Präsidenten auf Grundlage formaler Vorgaben ausfindig machen sowie alle dazwischen liegenden Ausprägungen (Hüther, 2013). Hierzu stellt Kleimann (2015) folgendes fest:

„Die Einflussmöglichkeiten des Präsidenten sind durch die gesetzlich gezogenen Grenzen seiner Zuständigkeiten und Kompetenzen, durch die Mitentscheidungsrechte zahlreicher anderer Organe, durch die informellen Widerstandspotenziale insbesondere der Professorenschaft und durch die in der

Universitätskultur wirksame normative Struktur der Kollegialitätsnorm stark limitiert“ (ebd., S. 841).

Formal festgelegte Allein- und Letztentscheidungsrechte des Präsidenten lassen sich zwar ebenfalls in einzelnen Landeshochschulgesetzen, wie bspw. in Bremen im Rahmen der Entwicklungsplanung, finden, bilden aber die Ausnahme und nicht die Regel. Zudem stellt sich nach wie vor die Frage, ob Allein- und Letztentscheidungsrechte in der Praxis auch als solche genutzt werden bzw. überhaupt genutzt werden müssen. Im Anhang (*iii*) findet sich noch einmal eine zusammenfassende Tabelle der unterschiedlichen Entscheidungskonstellationen in den einzelnen Bundesländern auf Grundlage der jeweils aktuellen Fassungen der Landeshochschulgesetze mit Blick auf: Ziel- und Leistungsvereinbarungen; Struktur- und Entwicklungsplanung; Grundordnung; Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen; Haushalts- bzw. Wirtschaftsplan; Mittelverteilung.

In Ergänzung zu den Ausführungen zum Präsidium, kann an dieser Stelle noch einmal deutlich festgehalten werden, dass Entscheidungen in Universitäten, insbesondere Entscheidungen die die Universität als Ganze betreffen, ausgesprochen diffus erscheinen. Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung sind so gut wie nie einem Akteur bzw. einem zentralen Entscheidungsorgan alleine zugeordnet. Der Modus von universitären Entscheidungen scheint folglich zum größten Teil dadurch geprägt zu sein, dass Aufgabe und Verantwortung gekoppelt sind, Entscheidungskompetenz aber wenigstens auf mehrere Akteure verteilt ist bzw. vollkommen losgelöst von Aufgabe und Verantwortung existiert. In der Konsequenz kommt es zu organisationalen Brüchen. Da Aufgaben zu großen Teilen interdependent sind, ergeben sich hier weitere organisationale Brüche.

4.2 Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse

Im vorangegangenen Abschnitt konnte auf Grundlage der zentralen Organe, die sich aus den Landeshochschulgesetzen ableiten lassen, dargestellt werden, dass neben einer Reihe von Gemeinsamkeiten, Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten von Landeshochschulgesetz zu Landeshochschulgesetz unterschiedlich sind. Die einzelnen Landeshochschulgesetze legen in diesem Zusammenhang in der Regel die Grundstruktur für Aufbau und Organisation der Universitäten fest. Zudem wird eine Unterteilung in zentrale und dezentrale Organisation vorgenommen. Sowohl zentralen als auch dezentralen Organen werden durch die jewei-

ligen Landeshochschulgesetze entsprechende Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten zugeschrieben. Die konkrete Ausgestaltung dieser übergeordneten Vorgaben erfolgt dann durch die Universitäten in Form von Regelwerken sowie in der praktischen Umsetzung. Universitäre Entscheidungsstrukturen können somit zunächst ganz allgemein in zentrale und dezentrale Strukturen aufgeteilt werden.

4.2.1 Entscheidungsstrukturen

Wie im vorangegangenen Kapitel herausgearbeitet wurde, setzt sich die Universität aus drei Organisationsbereichen zusammen. Jeder dieser Organisationsbereiche verfügt letztlich über eigene Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse, die sich aus den Spezifika des jeweiligen Organisationsbereichs ergeben. Legt man nun die daran anschließenden Ausführungen der vorliegenden Arbeit zu Grunde, ist zu erkennen, dass in Erweiterung zu den Organisationsbereichen und deren jeweiligen Spezifika auch *Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Universität als Ganze* anfallen. Über diese Angelegenheiten entscheiden, wie im vorangegangenen Abschnitt dargestellt, die jeweils zuständigen zentralen Organe. In diesem Zusammenhang konnte auf Grundlage der Auszüge aus den jeweils aktuellen Fassungen der verwendeten Landeshochschulgesetze gezeigt werden, dass der Präsident bzw. das Präsidium und sowohl Hochschulrat als auch akademischer Senat, aber auch dezentrale Organe wie die Fakultäten, Rechte im Hinblick auf Mitsprache und Mitentscheidung haben (vgl. hierzu auch Nickel, 2009, S. 183ff.; Hüther, 2010; Blümel, Kloke & Krücken, 2011, S. 112f.; Dohmen & Krempkow, 2015; Wissenschaftsrat, 2018). Zwar wurden die Entscheidungskompetenzen von Präsidenten bzw. von Präsidien in den vergangenen Jahren insgesamt ausgeweitet. Nichts desto trotz müssen diese Entscheidungen strukturbedingt „abgestimmt“ (Nickel, 2009, S. 183) bzw. „verhandelt“ (Hüther, 2010, S. 201) werden. Dies betrifft insbesondere *strategische Entscheidungen*, wie die Entwicklungsplanung, die Verteilung der Mittel oder auch interne und externe Ziel- und Leistungsvereinbarungen (vgl. hierzu auch Nickel, 2009, S. 183; siehe *Anhang iii*).

Exemplarisch sei an dieser Stelle die strukturelle Koppelung von *Struktur- und Entwicklungsplanung der Universität als Ganze* mit *der Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultäten* sowie den *Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium* im Bundesland Saarland herausgegriffen, um noch einmal auf die Differenzierung

zwischen den einzelnen Landeshochschulgesetzen hinzuweisen: Das Präsidium schließt die Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit dem Ministerium ab, hier konkret der Präsident in seiner Zuständigkeit der Außenvertretung der Universität. Vor Abschluss der Vereinbarungen berät das Erweiterte Präsidium über die Vereinbarungen. Zudem nehmen sowohl Fakultätsrat als auch akademischer Senat vorab Stellung. Grundlage der Ziel- und Leistungsvereinbarungen bildet der Landeshochschulentwicklungsplan sowie der Struktur- und Entwicklungsplan der Universität. Das Ministerium hat hier zudem die Möglichkeit, Ziel- und Leistungsvereinbarungen einseitig festzulegen. Für die Struktur- und Entwicklungsplanung der Universität als Ganze ist das Präsidium unter Mitwirkung des Erweiterten Präsidiums zuständig. Der akademische Senat muss der Struktur- und Entwicklungsplanung zustimmen. Die Fakultäten erstellen ihre Struktur- und Entwicklungsplanung auf Grundlage der Planungen der Universität als Ganze. Diese mehrjährigen Planungen werden in der Regel alle 4 Jahre festgelegt bzw. fortgeschrieben (vgl. hierzu die entsprechenden Paragrafen im Saarländischen Hochschulgesetz; siehe *Anhang iii*).

Ergänzend hierzu ist den Internetseiten der Universität des Saarlandes Folgendes zu entnehmen: Das Präsidium tagt wöchentlich. Das Erweiterte Präsidium monatlich. Der Senat tagt in der Regel monatlich. Der Fakultätsrat tagt während der Vorlesungszeit in der Regel monatlich. Der Hochschulrat tagt in der Regel einmal im Quartal (vgl. hierzu ausführlich die Sitzungstermine auf den entsprechenden Internetseiten).

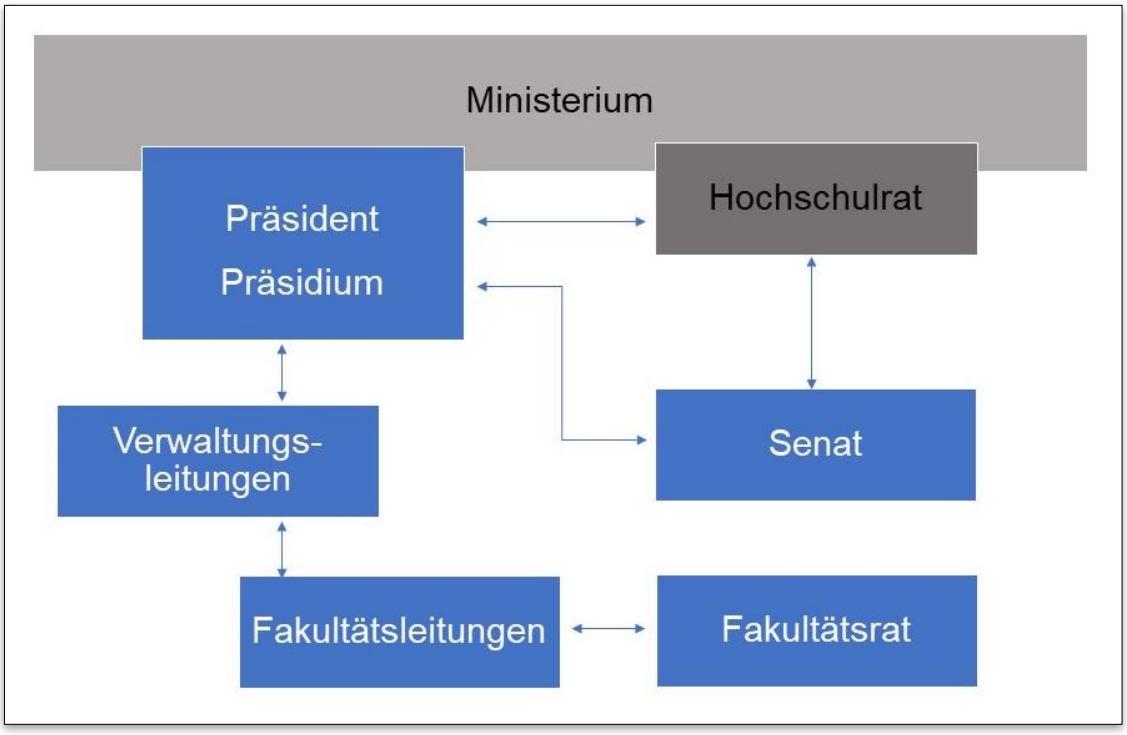
Hierbei wird eines deutlich: Die strukturellen Vorgaben der Mitwirkungsrechte an Entscheidungen müssten in der Konsequenz zwangsläufig zu zeitintensiven Entscheidungsprozessen führen, um die unterschiedlichen Akteure entsprechend der formalen Vorgaben beteiligen zu können. Ausgehend vom vorgegebenen mehrjährigen Zeithorizont für die Planungen, der sich nebenbei bemerkt in allen Landeshochschulgesetzen wiederfindet, ergibt sich zunächst keine Notwendigkeit einer „hierarchischen“ Top-down Entscheidung von Seiten des Präsidenten bzw. des Präsidiums.

Fasst man die bisherigen Ausführungen zusammen, so kann trotz aller Unterschiede zwischen den einzelnen Landeshochschulgesetzen nichts desto trotz von einer mittlerweile weitestgehend allgemeingültigen und auch nahezu bundeseinheitlichen Grundstruktur mit Blick auf die inneruniversitären Leitungs-, Entscheidungs- und Or-

ganisationsstrukturen gesprochen werden. Diese Strukturen betreffen insbesondere die strategischen Überlegungen der Universität als Ganze.

Die Hochschulleitung in Form des Präsidenten bzw. des Präsidiums ist verantwortlich für die strategische Ausrichtung sowie für die Ergebnisse der Universität als Ganze und plant mit den Leitern der Fakultäten die Gesamtstrategie auf Ebene der Fakultäten (Nickel, 2009, S. 183). Dem zufolge verstehen sich Fakultäten nicht ausschließlich zur Umsetzung von bereits getroffenen Entscheidungen berufen, sondern wollen in der Regel auch eigene Interessen in die Gesamtstrategie einspeisen (ebd., S. 187). Die Fakultätsleitungen sind im Umkehrschluss verantwortlich für die strategische Ausrichtung sowie die Ergebnisse ihrer Fakultäten, die im Rahmen der universitären Gesamtstrategie umzusetzen sind (ebd., S. 183). Der Fakultätsrat hat, wie bereits oben dargestellt, mit Blick auf die strategische Ausrichtung sowie die Ergebnisse seiner Fakultät Mitwirkungsrechte gegenüber der Fakultätsleitung. Die Mitwirkungsrechte sind in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz unterschiedlich ausgeprägt (ebd.). Im Rahmen der Grundstruktur von Leitungs- und Entscheidungsstrukturen arbeiten die Leitungskräfte der Verwaltung mit der Hochschulleitung und mit den Leitungen der Fakultäten zusammen, um die universitäre Gesamtstrategie zu unterstützen (ebd.). Sowohl die Fakultäten als auch die Verwaltung sind, wie bereits oben dargestellt, im akademischen Senat vertreten. Hochschulrat und akademischer Senat haben mit Blick auf die strategische Ausrichtung sowie Ergebnisse der Universität als Ganzes gegenüber der Hochschulleitung Mitwirkungsrechte und umgekehrt. Die Mitwirkungsrechte sind auch hier in Abhängigkeit vom jeweiligen Landeshochschulgesetz unterschiedlich ausgeprägt (ebd.). Darüber hinaus lässt der Staat in Form der zuständigen Landesministerien als Außensteuerungsakteur anführen, der sowohl indirekt als auch direkt auf Entscheidungen in Universitäten einwirken kann. Diese Grundstruktur von universitären Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen ist in der nachfolgenden Abbildung dargestellt. Es wurde bei der Abbildung bewusst auf eine Beschreibung der Beziehung zwischen den einzelnen zentralen Organen verzichtet, da sich diese zum einen aus den vorangegangenen Ausführungen ableiten lassen. Zum anderen, da sich die Beziehungen von Landeshochschulgesetz zu Landeshochschulgesetz unterscheiden.

Abbildung 6: Universitäre Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstruktur



Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Nickel (2009, S. 183)

Zusammenfassung

Festhalten lässt sich, dass sich universitäre Entscheidungsstrukturen auf Grundlage vorgegebener Regulierungsstrukturen ganz allgemein in zentrale und dezentrale Strukturen aufteilen lassen. Die zentralen Organe einer Universität, die in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Universität als Ganze und damit vor allem über die strategische Ausrichtung entscheiden, sind der Hochschulrat, der akademische Senat, der Präsident bzw. das Präsidium sowie die Fakultätsleitungen und die Fakultätsräte. Diese Entscheidungsorgane sind aufgrund ihrer jeweiligen Mitwirkungsrechte in die oben angeführten Strukturen eingebettet. Die Ausgestaltung dieser Strukturen und damit auch die praktische Umsetzung sowie die damit einhergehenden Entscheidungsprozesse, finden letztlich innerhalb der jeweiligen Universität statt. Es ist davon auszugehen, dass bedingt durch diese Entscheidungsstrukturen in der Konsequenz zeitintensive Entscheidungsprozesse entstehen. Auf mögliche Entscheidungsprozesse in Universitäten soll nachfolgend eingegangen werden.

4.2.2 Entscheidungsprozesse – Deskriptive Modelle

Universitäten, verstanden als organisationale Mischform, die einerseits aus lose gekoppelten Organisationsbereichen in Form von Interessenorganisationen und Ar-

beitsorganisation besteht, andererseits durch das Zusammenspiel dieser Sekundärorganisation(en) mit der oben dargestellten Primärorganisation gekennzeichnet ist, können mit Blick auf Entscheidungen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden. Grundlage bildet dabei zum einen die zugrundeliegende Entscheidungsstruktur, die sich aus der Governance der Universität ergibt. Zum anderen der mit der Struktur verbundene Entscheidungsprozess (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977).[66]

In Anlehnung an die in Kapitel 2 dargestellten deskriptiven Entscheidungstheorien und die bisherigen Ausführungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit, haben sich für Universitäten vier grundlegende Perspektiven entwickelt, die sich (bis heute) in der in der einschlägigen Literatur zur Hochschulforschung wiederfinden: (1) Bürokratisch; (2) Kollegial; (3) Politisch; (4) Anarchistisch. Diese grundlegenden Perspektiven umschreiben Entscheider und Ziele, Macht und Kontrolle sowie Grundlage der Entscheidung und bilden den jeweiligen Prozess der Entscheidung ab (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977; Cohen & March, 1972; Cohen, March & Olsen, 1974). An dieser Stelle sei auf die Darstellung des rationalen bzw. begrenzt rationalen Entscheidungsprozesses in Kapitel 2 erinnert – beginnend mit der Problemerkenntnis, endend mit der Implementierung der Entscheidung – der allen Perspektiven zugrunde liegt (vgl. *2.6.1.2*). Unter Bezugnahme auf die Erläuterungen zur Organisation der Universität sowie zu den zentralen Organen und formalen Entscheidungsstrukturen, sollen diese grundlegenden Perspektiven noch einmal kurz erläutert werden.

4.2.2.1 Bürokratisch

In bürokratischen Entscheidungsstrukturen sind Aufbau- und Ablauforganisation klar geregelt, sodass die Rahmenbedingungen wie bspw. Hierarchien oder auch Vorgehensweisen für Entscheidungen festgelegt sind. Das treffen von (Routine)Entscheidungen folgt somit aus den gesetzten Bedingungen der Aufbau- und Ablaufstruktur. Es gibt in der Regel einen Entscheider und ein Ziel, Macht und Kontrolle sind damit zentralisiert. Der Entscheidungsprozess folgt formalen Vorgaben (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977, S. 16f.). Die Perspektive auf bürokratische Entscheidungsstrukturen trifft insbesondere für den Organisationsbereich Verwaltung zu,

[66] Entscheidungsstrukturen beziehungsweise Entscheidungsprozesse werden im universitären Kontext mittlerweile auch auf sog. Modi der Hochschulgovernance übertragen beziehungsweise durch diese beschrieben. Hierbei spielt ebenfalls die einer Entscheidung zugrundeliegende Struktur sowie der Prozess eine Rolle. Es werden u.a. Hierarchie, Wettbewerb und Verhandlung unterschieden. Vgl. hierzu bspw. ausführlich Wissenschaftsrat, 2018, S. 49ff.

kann aber wie dargestellt wurde, auch Anwendung auf die beiden anderen Organisationsbereiche finden. Kritisch anzumerken ist, dass dieser Blickwinkel auf Entscheidungsstrukturen „wenig über informelle Kommunikationsbeziehungen, dynamische Prozesse …, die Entstehung von Strategien oder die Bedeutung und den Einfluss einzelner Interessengruppen“ aussagt (ebd., S. 17f.; Sporn, 2001, S. 105). Fraglich ist damit, inwieweit die bürokratische Perspektive übertragbar auf Entscheidungen der zentralen Organe ist, da sich diese letztlich vor allem dadurch auszeichnen, dass mehrere Entscheider im Prozess mitwirken.

4.2.2.2 Kollegial

In kollegialen Entscheidungsstrukturen wird der Aspekt der Gemeinschaft betont (*collegium* oder auch *community of scholars*). Es gibt mehrere Entscheider und meist auch unterschiedliche Ziele in Form von (Individual-)Interessen. Macht und Kontrolle sind dezentralisiert und liegen bei den jeweiligen Entscheidungsträgern (*faculty's professional authority*). Der Entscheidungsprozess erfolgt nach dem Prinzip von Aushandlung und Übereinstimmung (*collegial decision making*). Grundlage kollegialer Entscheidungen ist damit Konsensfindung (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977, S. 18f.). Kollegiale Entscheidungsstrukturen lassen sich vornehmlich dem Bereich der universitären Gremien, wie dem akademischen Senat oder auch Fakultätsrat, zuordnen, aber auch den zahlreichen Ausschüssen, Beiräten, Kommissionen usw. Von kollegialen Entscheidungsstrukturen wird insbesondere dann gesprochen, wenn die jeweiligen Gremien „weitreichende Befugnisse besitzen (…) Professoren bestimmen damit das Geschehen der Organisation“ (Sporn, 2001, S. 106). Kritisch anzumerken ist unter anderem, dass diese Perspektive nur wenig über mögliche Konflikte, die mit der Konsensfindung einhergehen können, aussagt. Zudem ist auch mit Blick auf die neue Governance in Universitäten anzumerken, dass die kollegiale Perspektive mittlerweile teilweise auch als realitätsfern bezeichnet wird (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977, S. 19).

4.2.2.3 Politisch

Politische Entscheidungsstrukturen zeichnen sich dadurch aus, dass es mehrere Entscheider gibt und teils sehr unterschiedliche Ziele in Form von Interessenkonflikten, die unterschiedlichen Gruppierungen bzw. Koalitionen zugeordnet werden können. Baldridge, Curtis, Ecker und Riley (1977) schreiben hierzu: „complex organizations can be studied as miniature political systems. There are interest group dyna-

mics and conflicts similar to those in cities, states, or other political entities“ (ebd., S. 20). Im Fokus dieser Perspektive sind Grundsatzentscheidungen (*policy decisions*), die Organisationen in ihren weiteren Handlungen bindet. Hieraus resultiert, dass Angehörige der Organisation versuchen auf diese Grundsatzentscheidungen Einfluss zu nehmen und zu ihren Gunsten zu beeinflussen (ebd.). Macht und Kontrolle sind dezentralisiert und liegen wie bei kollegialen Entscheidungsstrukturen bei den jeweiligen Entscheidern. Anzumerken ist hier, dass Koalitionen im Verlauf wechseln (ebd.; Sporn, 2001, S. 106; Heinrichs, 2010, S. 119). Der Entscheidungsprozess erfolgt zumeist konfliktär, was sich nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Interessen der einzelnen Entscheider ergibt. Grundlage politischer Entscheidungen sind damit Machtkämpfe. Auch politische Entscheidungsstrukturen lassen sich vornehmlich dem Bereich der universitären Gremien, wie dem akademischen Senat oder auch Fakultätsrat, zuordnen, aber auch den zahlreichen Ausschüssen, Beiräten, Kommissionen usw. Diese Perspektive „stellt somit Fragen nach dem Grund für Entscheidungen, den Entscheidungsbefugnissen einzelner Gruppen, dem Netzwerk an Beteiligten und möglichen Entscheidungsalternativen“ (Sporn, 2001, S. 106).

4.2.2.4 Anarchistisch

Die sog. anarchistischen Entscheidungsstrukturen zeichnen sich durch mehrere Entscheider und zum Teil sehr unterschiedliche Ziele der einzelnen Entscheider aus. Macht und Kontrolle sind dezentralisiert und liegen wie bei kollegialen und politischen Entscheidungsstrukturen bei den jeweiligen Entscheidern. Auch hier ist anzumerken, dass die Entscheider und damit auch die Ziele im Prozess der Entscheidung wechseln können. Der Entscheidungsprozess erfolgt in der Regel völlig ungeordnet und zufallsgesteuert. Grundlage anarchistischer Entscheidungsstrukturen ist damit ein „Mülleimer“ (vgl. *2.6.2.4*), in dem sich unter anderem Lösungen und Probleme miteinander vermengen. Der Entscheidungsprozess wird von Scholl (2004) wie folgt beschrieben: „Der Prozess selbst lässt sich schlicht als ungeordnet beschreiben, und die dahinter stehende Normvorstellung weist dem Zufall, dem Spiel der Elemente und – sofern es doch zu Entscheidungen kommt – der Selbstorganisation („Ordnung aus Chaos – aber nur vielleicht“) die zentrale Rolle zu“ (ebd., S: 184). Auch anarchistische Entscheidungsstrukturen lassen sich vornehmlich dem Bereich der universitären Gremien, wie dem akademischen Senat oder auch Fakultätsrat, zuordnen, aber auch den zahlreichen Ausschüssen, Beiräten, Kommissionen usw. Wichtig anzumerken ist, dass anarchistische Entscheidungsstrukturen von Ressourcenüberfluss aus-

gehen. Werden Ressourcen knapp, erfolgt eine Verschmelzung von politischen und anarchistischen Entscheidungsstrukturen, da Situationen unter Ressourcenknappheit politische Einflussnahme erfordern (Sporn, 2001, S. 106).

Zusammenfassung

In der nachfolgenden Tabelle sind die vorgenannten Perspektiven noch einmal anhand ihrer jeweiligen Merkmale zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 9: Perspektiven auf Entscheidungen in Universitäten

Merkmale	Bürokratisch	Kollegial	Politisch	Anarchistisch
Entscheider und Ziele	Meist ein Entscheider und eindeutiges Ziel; Top-down	Mehrere Entscheider, unterschiedliche Ziele	Mehrere Entscheider, sehr unterschiedliche Ziele	Mehrere Entscheider, sehr unterschiedliche Ziele
Macht und Kontrolle	Zentralisiert	Dezentral, i.d.R. bei Experten, wechselnde Kontrolle	Dezentral, interessengeleitet, wechselnde Kontrolle	Weitgehend dezentral
Grundlagen der Entscheidung	Formale Vorgaben (Anweisungen etc.)	Konsens	Machtkämpfe	Spiel, Zufall, Selbstorganisation
Prozess der Entscheidung	Sehr geordnet, rational (auf Grundlage von Erfahrung etc.)	Aushandlung und Übereinstimmung, geordnet (konsensorientiert)	Konfliktär, politisch (durch oder gegen die Ordnung; der Stärkere gewinnt)	Völlig ungeordnet, zufallsgesteuert

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Sporn (2001, S. 105ff.)

Wie deutlich zu erkennen ist, lässt sich jeder der vorgenannten Blickwinkel in der universitären Entscheidungspraxis einnehmen (Baldridge, Curtis, Ecker & Riley, 1977, S. 27). Ausschlaggebend für den jeweiligen Blickwinkel ist letztlich „die Frage, in welchem Maße eine Führungsperson eine Entscheidung in einem normierten Verfahren herbeiführen will oder ob die moderierende Begleitung eines offenen Prozesses angebrachter erscheint“ (Heinrichs, 2010, S. 122). Allerdings gibt es auf diese Frage keine abschließend richtige Antwort. Wie sich anhand der kurzen Skizzierung erkennen lässt, können sowohl Entscheidungsgegenstand als auch am Prozess der Entscheidung beteiligte Akteure bzw. Akteursgruppen Einfluss auf den Entscheidungsprozess nehmen. Darüber hinaus lässt sich festhalten, dass es aufgrund der Überschneidung von kollegialen und politischen Entscheidungsstrukturen durchaus

auch Entscheidungsstrukturen in Universitäten gibt, die den im Kapitel 2 dargestellten Inkrementalismus (vgl. *2.6.2.2*) begünstigen. Schrittweises Fortbewegen und Durchwursteln werden dann zur handlungsleitenden Maxime im Entscheidungsprozess. Allerdings muss eine derartige Entscheidungspraxis nicht von Nachteil sein. Hierzu schreibt Heinrichs (2010): „Entscheidend ist nur, dass die Führungsperson, die sich für die Methode der kleinen Schritte entscheidet, den großen Schritt, nämlich das Ziel eines umfassenden Reformprozesses, fest im Auge behält“ (ebd., S. 119).[67]

4.3 Fazit

Im vorliegenden Kapitel wurden, aufbauend auf der Organisation der Universität, Entscheidungen in Universitäten betrachtet. Hierfür wurden in einem ersten Schritt die zentralen Organe herausgearbeitet, die auf Grundlage der Landeshochschulgesetze an universitären Entscheidungen beteiligt sind. Zudem wurden Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der zentralen Organe näher erläutert. Als zentrale Organe wurden der Staat, vertreten durch die jeweiligen Landesministerien, der Hochschulrat, der akademische Senat, die Fakultäten und der Präsident bzw. das Präsidium herausgearbeitet. Hierbei wurde deutlich, dass die zentralen Organe insbesondere für Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Universität als Ganze zuständig sind. Diese Entscheidungen können dem Typ strategische Entscheidungen zugeordnet werden (vgl. *2.5.1.3*). Es wurde aufgezeigt, dass Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten so gut wie nie einem Akteur bzw. einem zentralen Organ alleine zugeordnet sind, sondern zu großen Teilen sogar auseinanderfallen. Insgesamt konnte gezeigt werden, dass die zentralen Organe aufgrund von Mitwirkungsrechten an Entscheidungen immer in einer gewissen Form wechselseitiger Abhängigkeit stehen, wodurch sich in der Konsequenz zeitintensive Entscheidungsprozesse ergeben müssten.

Mit Blick auf den Präsidenten wurde festgestellt, dass grundsätzlich eine Stärkung im Rahmen der formal festgelegten Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten stattgefunden hat. Richtlinienkompetenz, Vorsitz und Geschäftsverteilung innerhalb des Präsidiums, Außenvertretung und Gesamtverantwortung für die Universität sowie Dienstvorgesetztenfunktion gegenüber den Professoren und Berufungsrecht – beides in der Regel vom Ministerium übertragbar – lassen sich als bun-

[67] Prof. Dr. Werner Heinrichs war in der Zeit von 2002 bis 2012 Rektor der Staatlichen Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Stuttgart und in der Zeit von 2008 bis 2011 Vorsitzender der Rektorenkonferenz der deutschen Musikhochschulen in der Hochschulrektorenkonferenz.

deseinheitlich feststellen und sind ausschließlich dem Präsidenten zugeordnet. Die weiteren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten stehen in der Regel in Verbindung mit dem Präsidium. Darüber hinaus variieren Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten von Landeshochschulgesetz zu Landeshochschulgesetz und damit einhergehenden Regelwerken der Universitäten.

Daran anschließend wurden die gegenwärtig vorherrschenden zentralen und dezentralen Entscheidungsstrukturen in Universitäten dargestellt, die sich auf Grundlage der formal vorgegeben Regulierungsstrukturen aus den Landeshochschulgesetzen ergeben. In diese Strukturen sind die zentralen Organe eingebettet. Es konnte eine Grundstruktur universitärer Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen herausgearbeitet werden, die weitestgehend bundeseinheitlich greift. Je nach Bundesland und Universität sind Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten innerhalb dieser Grundstruktur dann unterschiedlich verteilt bzw. ausgestaltet.

Anschließend erfolgte in Anlehnung an die in Kapitel 2 dargestellten Entscheidungstheorien, eine Einbettung der herausgearbeiteten Entscheidungsstrukturen in Universitäten in mögliche deskriptive entscheidungstheoretische Perspektiven. Mit Blick auf die zentralen Organe und die damit verbundenen Strukturen wurden (1) bürokratische, (2) politische und (3) kollegiale Entscheidungsstrukturen (4) sowie „anarchistische“ Entscheidungsstrukturen bzw. Entscheidungsprozesse anhand ihrer Merkmale skizziert.

Insgesamt konnte aufgezeigt werden, dass Entscheidungskompetenzen, Entscheidungsstrukturen und damit auch Entscheidungsprozesse formal dadurch geprägt sind, dass das Durch- bzw. Umsetzen von Entscheidungen durch den Präsidenten im Alleingang – von wenigen Ausnahmen abgesehen – so gut wie nicht möglich ist. „Wer nur einflussstarke oder nur einflussschwache Hochschulleiter erblickt, verdrängt womöglich die Unterschiede bei den formalen Entscheidungskompetenzen“ (Hüther, 2013). Zwar hat sich auf der einen Seite eine formale Stärkung der Präsidenten ergeben. Auf der anderen Seite wird jedoch die Abhängigkeit zwischen akademischer Selbstverwaltung und Hochschulleitungen wenigstens beibehalten, wenn nicht sogar erhöht. Neben den zahlreichen Mitwirkungsrechten der weiteren zentralen und auch

dezentralen Organe, besteht zudem Ultima Ratio bundeseinheitlich immer die Möglichkeit der Abwahl des Präsidenten.

Bedingt durch die teils diffusen Strukturen in Universitäten, die sich zum einen durch die drei im vorangegangen Kapitel dargestellten und weitestgehend voneinander losgelösten Organisationsbereiche ergeben, zum anderen durch die im vorliegenden Kapitel dargestellten Mitwirkungsrechte der zentralen Organe an Entscheidungen, resultieren an mehreren Stellen organisationale Brüche. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Brüche auch in Entscheidungen und den damit verbundenen Prozessen widerspiegeln. Lose gekoppelte und in sich fragmentierte Organisationsbereiche, diffuse Strukturen und viele Entscheider zeichnen die Organisation Universität aus. Nicht zuletzt mit Blick auf die (strategische) Handlungsfähigkeit der Gesamtorganisation Universität stellt sich die Frage, wie Präsidenten diese Handlungsfähigkeit sicherstellen können, wenn sie gar nicht alleine entscheiden dürfen.

4.4 Annahmen aus den Vorüberlegungen

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde festgelegt, dass der Entscheidungsspielraum das Ausmaß der Autonomie bzw. der Entscheidungskompetenzen beschreibt (Ulich, 2011, S. 187). Damit geht es beim Entscheidungsspielraum „um das Ausmaß, in dem die Arbeitenden an ihrem Arbeitsplatz eigenständige Planungen und Entscheidungen bezüglich Arbeitsablauf, Arbeitsergebnis, verwendeter Informationen und Arbeitsmittel vornehmen können und müssen“ (Diendorf, Resch & Wrage, 2007, S. 28).

Grundsätzlich wurde mit Blick auf den Präsidenten festgestellt, dass sich auf Grundlage der Landeshochschulgesetze seine Entscheidungskompetenzen ergeben. Das Ausmaß dieser Entscheidungskompetenzen ist abhängig vom jeweiligen Landeshochschulgesetz. Es lassen sich unter Bezugnahme auf die Ausführungen im vorliegenden Kapitel zunächst allgemein vier Entscheider-Typen auf Grundlage der formalen Vorgaben in den Landeshochschulgesetzen (siehe hierzu auch *Anhang iii*) von Präsidenten ableiten:

1. Der Präsident kann[68] und muss entscheiden
2. Der Präsident kann selbst entscheiden, lässt aber entscheiden[69]
3. Der Präsident ist an der Entscheidung beteiligt

[68] Entscheiden können schließt entscheiden dürfen mit ein.
[69] Bspw. Letztentscheidungsrecht beim Präsidenten.

4. Der Präsident ist nicht an der Entscheidung beteiligt

Diese vier Entscheider-Typen lassen sich mit Blick auf die in Kapitel 2 beschriebenen Entscheider-Typen sowie dem Entscheidungsspielraum jeweils auf dem Kontinuum von *Alleinentscheidungen* bis hin zu *Entscheidungen durch die Gruppe* einordnen (vgl. *2.5.5* und *2.5.6*). Hierbei sind die jeweiligen Mitwirkungsrechte der zentralen Entscheidungsorgane entsprechend zu berücksichtigen (vgl. *4.1*).

Wie in Kapitel 3 und im vorliegenden Kapitel herausgearbeitet wurde, zeichnet sich die Organisation Universität bzw. die Organisation der Universität durch lose gekoppelte und in sich fragmentierte Bereiche, insgesamt diffuse Entscheidungsstrukturen und viele Entscheider aus. Trotz der Tatsache, dass o.a. Alleinentscheidungen des Präsidenten nicht zuletzt aufgrund formaler Vorgaben in Form von Mitwirkungsrechten der zentralen Organe kaum möglich sind, ist anzunehmen, dass sich für ihn dennoch aus genau diesen Spezifika der Organisation Universität Entscheidungsspielräume in universitären Entscheidungsprozessen ergeben. Die Ausführungen zu strategischer Ausrichtung und Handlungsfähigkeit der Organisation Universität als Ganze (vgl. *Kapitel 3 & 4.1*), dem beklagten Mangel an innerer Erneuerungskraft und Entscheidungsfähigkeit, Effizienzsteigerung, Wettbewerb usw. (vgl. Kapitel *1 & 3*), aber auch und insbesondere die Ausführungen zu Aufgaben und Gesamtverantwortung des Präsidenten als Leiter der Universität (vgl. *4.1*), führen damit zu folgenden Annahmen:

Es wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommen, dass bereits vorab vom Präsidenten Entscheidungen, insbesondere zur strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze, getroffen werden. Diese Annahme begründet sich nicht zuletzt darin, dass die Organisation Universität, vertreten durch die zentralen Organe, aufgrund ihrer Spezifika zunächst nicht in der Lage ist, Probleme zu erkennen, durch die Entscheidungsbedarf ausgelöst wird (vgl. *2.5*) und die die Universität als Ganze betreffen. Die strategische Ausrichtung als Grundsatzentscheidung ist dadurch bereits vor dem Beschluss, der Stellungnahme usw. der mitwirkungsrechtlich zu beteiligenden zentralen Organen erfolgt. Im eigentlichen Entscheidungsprozess werden die weiteren zentralen Organe zu der „richtigen“ Entscheidung für die Universität als Ganze gelenkt. Alle weiteren Entscheidungen, die mit dieser Grundsatzentscheidung gekoppelt sind, werden dementsprechend ebenfalls gelenkt (vgl. *4.1.7*; siehe *Anhang iii*). Die damit verbundenen Entscheidungsprozesse werden durch die Spezifika der

Universität in Verbindung mit den vorgegebenen Regulierungsstrukturen begünstigt bzw. machen sie überhaupt erst möglich. Es existieren zwar mitwirkungsrechtliche Vorgaben, die dahingehend einzuhalten sind, dass die zentralen Organe entsprechend der Vorgaben einzubeziehen sind. Es existieren aber bspw. keine Vorgaben, in welchem Umfang oder zu welchem Zeitpunkt die zentralen Organe einzubeziehen sind (vgl. *2.5.6*). Damit existiert ein nicht unerheblicher Entscheidungsspielraum für Präsidenten, der letztlich auch genutzt werden kann und der zudem durch die in den Landeshochschulgesetzen und Regelwerken der Universitäten vorhandene Auffangkompetenz (vgl. *4.1.6*) gedeckt ist.

Ergänzend zu den o.a. Entscheider-Typen ergeben sich damit zwei weitere Entscheider-Typen, die aus den oben genannten Entscheider-Typen 3 und 4 abgeleitet werden können:

1. Der Präsident hat ex ante entschieden, ist qua Landesgesetz und Regelwerk der Universität aber lediglich an der Entscheidung beteiligt und hat formal nur einen geringen Einfluss.

2. Der Präsident hat ex ante entschieden, ist qua Landesgesetz und Regelwerk der Universität aber an der Entscheidung nicht beteiligt und muss entscheiden lassen.

Auf dieser Grundlage wird somit weiter angenommen, dass Präsidenten Probleme erkennen, durch die Entscheidungsbedarf ausgelöst wird. Damit agieren sie als „Problemlöser“ (vgl. *2.5.5*), nicht zuletzt, um die strategische Handlungsfähigkeit der Organisation Universität als Ganze sicherzustellen. Darüber hinaus agieren Präsidenten durch entsprechende Vorbereitung von Entscheidungen als sog. „Entscheidungsarchitekten“ (Kirchler, 2011, S. 33). Das beinhaltet auch, dass sie „Beschaffer von Mehrheiten“ sind, die notwendig für die entsprechenden Entscheidungen sind (vgl. *4.1.3 – 4.1.7*). Entscheidungsprozesse werden hierdurch, wenn auch nicht direkt ersichtlich, aus Perspektive der Präsidenten weitestgehend in rationale Strukturen eingebettet, um die strategische Grundsatzentscheidung zu fokussieren. Sie ummanteln dabei die zunächst diffus wirkenden Entscheidungsprozesse (vgl. *2.5*, *2.6* und *4.2*). Des Weiteren wird angenommen, dass entsprechende Mehrheiten bei Entscheidungen auch für den Präsidenten selbst notwendig sind, da die zentralen Organe immer die Möglichkeit haben, insbesondere bei Nichteinhaltung der formal vorgegeben Mitwirkungsrechte, Ultima Ratio eine Abwahl des Präsidenten zu forcieren bzw. bei einer möglichen Wiederwahl entsprechend abzulehnen, wodurch die Orga-

nisation Universität letztlich hierarchische Strukturen aufweist, die sozusagen Bottom-up bestehen (vgl. *4.1.7*).

Aus der allgemeinen Frage *Was entscheidet der Präsident tatsächlich, warum und wie?* ergeben sich damit drei Teilfragen, die im Rahmen der Analyse der Interviews untersucht werden sollen: (1) Sind Entscheidungsspielräume aus Sicht der Hochschulleitung vorhanden und werden sie auch als solche wahrgenommen?; (2) Wie und wofür werden die Entscheidungsspielräume genutzt?; (3) Wie sehen die damit verbundenen Entscheidungsprozesse aus?

5 Methode

Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit ist es, unter Bezugnahme auf die Vorüberlegungen herauszuarbeiten, was Präsidenten in der Praxis tatsächlich entscheiden und wie die damit verbundenen Entscheidungsprozesse aussehen. Im Hinblick auf das Thema und der damit verbundenen zentralen Fragestellung, wurde sich somit für ein qualitatives Forschungsdesign entschieden.

Qualitative Forschung ist in ihren Grundzügen nicht darauf ausgerichtet verallgemeinerbare Aussagen zu treffen. Ziel ist vielmehr, komplexe Lebenswelten und Fragestellungen der Interaktion aus der Perspektive der handelnden Akteure zu beschreiben (Flick, Kardoff, & Steinke, 2013, S. 14). Qualitative Forschung „ist in ihren Zugangsweisen zu den untersuchten Phänomenen häufig offener und dadurch <näher dran> als andere Forschungsstrategien, die eher mit großen Zahlen und stark standardisierten (…) Konzepten arbeiten“ (ebd., S. 17). Im Rahmen qualitativer Forschung kann somit im Vergleich zu quantitativer Forschung ein detaillierteres und anschaulicheres Bild aus der Sicht der Befragten erreicht werden. Im qualitativen Forschungsansatz werden offene Forschungsfragen an wenigen Untersuchungseinheiten sehr detailliert mit unstrukturierten oder teilstrukturierten Datenerhebungsmethoden untersucht. Bei der Auswahl der Untersuchungseinheiten sollte nach Möglichkeit dem „Prinzip der Varianzmaximierung“[70] (Patton 2002) gefolgt werden, um so die Wahrscheinlichkeit zu reduzieren, dass relevante Informationen nicht erhoben werden können (Reinders, 2005, S. 134ff.). Ziel ist in der Regel eine Gegenstandsbeschreibung samt Theoriebildung. Die erhobenen qualitativen (nicht-numerischen, d. h. verbalen, visuellen) Daten werden interpretativ ausgewertet.

Nachfolgend wird nun das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit näher erläutert. Zunächst wird in Abschnitt 5.1 detaillierter auf die Methode der Datenerhebung eingegangen. Hier wird das persönliche Interview als Erhebungsmethode, die Experten als Gesprächspartner sowie die Konstruktion des Interviewleitfadens näher erläutert. Daran anschließend wird in Abschnitt 5.2 die Stichprobenkonstruktion beschrieben. Abschnitt 5.3 befasst sich sodann mit der Untersuchungsdurchführung. Der Methodenteil wird mit Abschnitt 5.4 geschlossen, in dem das Vorgehen bei der Auswertung dargelegt wird.

[70] D.h., im Rahmen des Samplings eine möglichst heterogene und in den relevanten Merkmalen maximal kontrastierte Gruppe von Personen für die Untersuchung zu gewinnen.

5.1 Methode der Datenerhebung

Im Folgenden wird detaillierter auf die Methode der Datenerhebung eingegangen. Es werden das persönliche Interview als Erhebungsmethode, die Experten als Gesprächspartner sowie die Konstruktion des Interviewleitfadens näher erläutert.

5.1.1 Halbstrukturierte Interviews

In den empirischen Sozialwissenschaften ist die Befragung bisweilen das Standardinstrument und damit die nach wie vor häufigste Datenerhebungsmethode (Schnell, Hill, & Esser, 1999, S. 299; Döring & Bortz, 2016, S. 356). Grund hierfür ist u.a., dass die Befragung „konkurrenzlos dichte Datengewinnung“ (Bogner & Menz, 2009, S. 8) ermöglicht.

Befragungen lassen sich in unterschiedliche Typen aufteilen. Zu nennen wären hier bspw. das persönliche Interview oder die schriftliche Befragung. Döring und Bortz (2016) definieren die Befragung wie folgt:

> „Unter einer wissenschaftlichen mündlichen Befragung bzw. einem wissenschaftlichen Interview (…) verstehen wir die zielgerichtete, systematische und regelgeleitete Generierung und Erfassung von verbalen Äußerungen einer Befragungsperson (Einzelbefragung) oder mehrerer Befragungspersonen (Paar-, Gruppenbefragung) zu ausgewählten Aspekten ihres Wissens, Erlebens und Verhaltens in mündlicher Form“ (ebd., S. 356).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde die Befragung in Form des persönlichen Interviews als Instrument für die Datenerhebung gewählt. Scheuch (1973) grenzt die vorangegangene Definition mit klarem Bezug auf das persönliche Interview wie folgt ein: „Unter Interview als Forschungsinstrument sei hier verstanden ein planmäßiges Vorgehen mit wissenschaftlicher Zielsetzung, bei dem die Versuchsperson durch eine Reihe gezielter Fragen oder mitgeteilter Stimuli zu verbalen Informationen veranlasst werden soll“ (ebd., S. 70f.).

Als Vorteile des persönlichen Interviews lassen sich bspw. nennen, dass „zum einen Aspekte des subjektiven Erlebens zugänglich werden (…) und dass zum anderen auch nicht direkt beobachtbare Ereignisse und Verhaltensweisen erfasst werden können“ (Döring & Bortz, 2016, S. 356). Darüber hinaus lassen sich durch ein persönliches Interview deutlich mehr Informationen generieren als bspw. bei einer schriftlichen Befragung. Der direkte und persönliche Kontakt ermöglicht es zudem

auch, auf Gestik und Mimik des Befragten zu reagieren (ebd., S. 356f.). Der vermutlich entscheidende Nachteil des persönlichen Interviews liegt in der sehr geringen Anonymität innerhalb der Befragungssituation. Hierdurch kann ein wahrheitsgemäßes Antworten des Befragten auf heikle Fragen des Befragenden erschwert sein. Zu nennen wäre bspw. eine „verstärkte Antwortverfälschungen im Sinne sozial erwünschten Antwortens, um vor dem Interviewer gut dazustehen“ (ebd., S. 357).[71]

Zu den Klassifikationskriterien von Interviews zählt u.a. der Grad der Strukturierung, Anzahl der gleichzeitig befragten Personen (vgl. *5.3*) oder auch die Art des Kontaktes (vgl. *5.3*).[72]

Der Grad der Strukturierung bezieht sich auf die Interviewsituation. Hier wird zwischen nicht-strukturiert, teilstrukturiert und strukturiert unterschieden. Der Grad der Strukturierung ist vom Grad der Standardisierung, der sich auf das verwendete Interviewinstrument bezieht, zu unterscheiden. Hier wird zwischen nicht standardisiert (kein Instrument), teilstandardisiertes Instrument (Interviewleitfaden) und standardisiertes Instrument (Interview-Fragebogen) unterschieden. Möglich sind dementsprechend zum einen vollstrukturierte Interviews mit festgelegten Fragen und fixen Antwortvorgaben in einer exakten Reihenfolge. Zum anderen sind teilstrukturierte Interviews möglich, die lediglich ein Minimum an Vorgaben aufweisen. Ist lediglich das Thema festgelegt, handelt es sich um ein narratives Interview (Döring & Bortz, 2016, S. 358ff.).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde ein halbstrukturiertes Interview mit einem teilstandardisierten Instrument, einem Interviewleitfaden, gewählt. Ein Fragenkatalog mit offenen Fragen dient als Orientierung (vgl. *5.1.4*). Fragen und Reihenfolge sind zwar vorgegeben, können aber bei Bedarf angepasst werden. So ist es möglich, während des Interviews z.B. Themenfelder zu vertiefen bzw. zu ergänzen oder auch wegzulassen. Auch die Reihenfolge der Fragen ist veränderbar (Döring & Bortz, 2016, S. 358). Ein halbstrukturiertes Interview mittels Interviewleitfaden ist auch für die Durchführung von sog. Experteninterviews üblich und zu empfehlen.

[71] Für eine ausführlichere Darstellung der Vor- und Nachteile des wissenschaftlichen Interviews vgl. u.a. Döring & Bortz (2016).

[72] Döring und Bortz führen an, dass Interviewtechniken hinsichtlich ihres Variantenreichtums enorm sind und nicht anhand eines einzelnen Kategoriensystems zum Ausdruck gebracht werden können und konzentrieren sich dem zufolge auf die aus ihrer Sicht sechs wichtigsten Kriterien (Döring & Bortz, 2016, S. 358ff.).

„Das Experten-Interview (…) ist eine Variante des Leitfaden-Interviews, bei der die Befragungspersonen als fachliche Expertinnen und Experten zu einem Thema befragt werden und ihr Spezialwissen (strukturelles Fachwissen und/oder Praxis-/Handlungswissen) erschlossen werden soll. Die Definition und Rekrutierung der Experten stellt hier eine besondere Herausforderung dar. Zudem muss von den Interviewenden eine geeignete Rolle gewählt und eingenommen werden (z. B. als Co-Experte oder Laie)“ (Döring & Bortz, 2016, S. 376).

Mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit bietet sich das Experteninterview als Variante des Leitfadeninterviews an, da es sich bei der „Art der Befragungspersonen“ (Döring & Bortz, 2016, S. 360) um Experten handelt. Zum Expertenbegriff allgemein schreiben Gläser und Laudel (2004): „Experten sind Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen“ (ebd., S. 10). Die Rolle des Experten wird den Hochschulleitern nicht zuletzt durch ihre aktuelle berufliche Position zugeschrieben.

Bei der Verwendung qualitativer Experteninterviews wird in der Regel zwischen induktivem und deduktivem Erkenntnisinteresse unterschieden. Ersteres folgt explorativen Zwecken. Das Forschungsfeld sowie der weitere Forschungsprozess sollen hierdurch strukturiert und präzisiert werden bzw. Hypothesen generiert werden. Zweiteres folgt der Überprüfung von bereits aufgestellten Vorannahmen, bspw. aus bestehender Literatur (Wassermann, 2015, S. 53f.). Ein Experteninterview zielt, wie auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit, somit im Regelfall darauf ab, zum einen erste literaturgestützte Vorannahmen zu analysieren. Zum anderen, um Unbekanntes zu entdecken (Liebold & Trinczek, 2009, S. 53).[73]

Im Folgenden soll zunächst auf die Gesprächspartner der Interviews eingegangen werden. Es wird in einem ersten Schritt der Begriff des Experten detaillierter betrachtet und daran anschließend auf den Präsidenten übertragen.

5.1.2 Gesprächspartner - Experten

Etwas ausführlicher als Gläser und Laudel (2004) definiert Schütz (1972) den Experten: „Das Wissen des Experten ist auf ein beschränktes Gebiet begrenzt, aber darin ist es klar und deutlich. Seine Ansichten gründen sich auf gesicherte Behauptungen;

[73] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird primär der erste Weg bestritten.

seine Urteile sind keine bloße Raterei oder unverbindliche Annahmen" (ebd., S. 87). Es liegt folglich ein klar abgesteckter, dem Experten bekannter und bewusster Bezugsrahmen vor, der bestimmt ist „durch auferlegte Relevanzen" (Liebhold & Trinczek, 2009, S. 34). Meuser und Nagel (2009) legen fest, dass dem Befragten der Status Experte allein vom Forscher verliehen wird, nämlich „durch seine Befragtenrolle" (ebd., S. 466), was letztlich auch einer rein forschungspragmatischen Vorstellung entspricht. Der Befragte gilt außerhalb seines Expertendaseins nur noch als „Mann auf der Straße" oder als „gut informierter Bürger" (Schütz, 1972). Interviewer und Interviewter haben dem zufolge „ein gemeinsames Verständnis davon (…), welche Realitätsausschnitte im fraglichen Interview betrachtet werden und für welche dieser Wissensbereiche der Experte ein exklusives Expertenwissen besitzt, das abgefragt wird" (Wassermann, 2015, S. 52).

Der Begriff Experte rückt nicht zuletzt den Wissensaspekt in den Vordergrund. Das Wissen von Experten, das im Interview erhoben wird, lässt sich in „strukturelles Fachwissen" sowie „Praxis- und Handlungswissen" unterteilen. Ersteres ist für den befragten Experten in der Regel leicht in Worte zu fassen. Zweites ist oftmals schwer zu verbalisieren, da es sich meist um tief verinnerlichtes Wissen handelt (Döring & Bortz, 2016, S. 375). Expertenwissen kann zudem in Form von „Kontextwissen" und in Form von „Betriebswissen" vorliegen (Meuser & Nagel, 2009, S. 470). Kontextwissen wird im Rahmen von Interviews abgefragt, wenn der Experte zu seinen objektiven Wissensbeständen befragt wird. Diese beziehen sich bspw. auf Handlungsfelder, in denen der Experte selbst nicht tätig ist, die aber an seine Tätigkeitsbereiche angrenzen. Betriebswissen oder auch implizites Wissen wird in Interviews abgefragt, wenn der Experte zu seinen direkten Handlungsfeldern befragt wird. Hier liegt der Fokus auf „Insiderwissen, (…) Routinehandeln im Feld sowie den subjektiven Wahrnehmungen und Auswirkungen der im Feld existierenden Regeln und Institutionen" (Wassermann, 2015, S. 53). In der Regel werden beide Wissensformen abgefragt. Das liegt nicht zuletzt daran, dass der befragte Experte nicht nur über sein Betriebswissen verfügt, sondern auch über andere Akteure und Regeln Kenntnis hat, die sich in seinem oder angrenzenden Handlungsfeldern bewegen (ebd.).

Zu den bisherigen Ausführungen, lässt sich der Begriff des Experten um die psychologische Forschungsperspektive ergänzen. Es wird davon ausgegangen, dass der Experte bzw. die Expertise bereichsspezifisch ist, was dem o.a. „beschränkten Gebiet" oder auch dem „bekannten und bewussten Bezugsrahmen" entspricht. Es han-

delt sich also um sog. Bereichskenntnisse. Die Bereichskenntnisse definiert Krems (1994) wie folgt:

> „Zu den Bereichskenntnissen gehört sowohl Wissen über Sachverhalte und Gesetzmäßigkeiten (wissen was) als auch ‚Können‘, d. h. Fertigkeiten zur Bewältigung bereichsspezifischer Problemstellungen (wissen wie). Sowohl die Domäne als auch die Fertigkeiten begrenzen die Expertise: Sie ist eingeschränkt auf einzelne Sachgebiete und auch auf umschriebene Aufgabenklassen aus diesen Bereichen“ (ebd., S. 49).

Um Experte zu werden bzw. Expertise zu erlernen, bedarf es zudem einer gewissen Zeit. Ausgehend davon, dass ein Experte sein bzw. die Expertise haben, erlernbar ist, wird in der psychologischen Expertise-Forschung von einer Zehn-Jahres-Regel ausgegangen (Ericsson & Charness, 1994).

Losgelöst davon, ob nun wirklich 10 Jahre erforderlich sind oder eben nicht: Was auf den ersten Blick intuitiv einleuchtend erscheint, nämlich, dass Zeit für das Erlernen notwendig ist, ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht ganz unerheblich. Denn *Präsident einer Universität* ist weder ein Ausbildungsberuf noch gibt es eine klare Regelung respektive einen klar vorgezeichneten Weg, welche konkreten beruflichen Stationen durchlaufen sein müssen, um Präsident werden zu können. Vielmehr geben die Landeshochschulgesetze einen groben Rahmen vor der erfüllt sein muss, der letztlich aber nicht wirklich aussagekräftig ist. Zudem legt in der Regel die jeweilige Universität im Rahmen der Stellenausschreibung für das Amt des Präsidenten detaillierter fest, welche Voraussetzung ein Bewerber erfüllen muss. Darüber hinaus ist Präsident werden nicht gleichzusetzen mit Erfahrung als Präsident haben. Ausgehend von den bisherigen Ausführungen lässt sich folgern, dass kein neu berufener Präsident Experte sein oder Expertise haben kann. Hierauf soll im folgenden Abschnitt näher eingegangen werden.

5.1.3 Der Präsident als Experte

Wie bereits erwähnt, unterliegt das Amt des Präsidenten einer Universität keiner systematischen Vorbereitungszeit. Zudem ist in den Landeshochschulgesetzen nicht detailliert festgelegt, welche Voraussetzungen bspw. in zeitlicher Hinsicht zu erfüllen sind oder welche konkreten beruflichen Stationen durchlaufen sein müssen, um das Amt des Präsidenten einer Universität besetzen zu können. So findet sich bspw. im Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (2005) hierzu folgendes:

„Zur Rektorin oder zum Rektor kann bestellt werden, wer der Hochschule hauptberuflich als Professorin oder Professor angehört oder wer eine abgeschlossene Hochschulausbildung besitzt und *auf Grund einer mehrjährigen leitenden beruflichen Tätigkeit*, insbesondere in Wissenschaft, Kunst, Wirtschaft, Verwaltung oder Rechtspflege, *erwarten lässt*, dass sie oder er den Aufgaben des Amtes gewachsen ist“ (ebd., § 17 Abs. 3; Hervorhebungen durch den Verfasser).[74]

In den Landeshochschulgesetzen findet sich keine bundeseinheitlich festgelegte Zeitspanne für das Erlernen von Expertise bzw. Experte sein als Präsident einer Universität wieder. Darüber hinaus variieren die in den Landehochschulgesetzen festgelegten Amtszeiten der Präsidenten zwischen mindestens 3 Jahren (Sachsen) bzw. mindestens 6 Jahren (Nordrhein-Westfalen, die Grundordnung kann längere Amtszeiten vorsehen) und höchstens 8 Jahren (Baden-Württemberg) für eine Amtszeit (Hüther 2010, S. 388; Wissenschaftsrat, 2018). Die überwiegende Zahl der Landeshochschulgesetze legt allerdings eine Dauer von 6 Jahren für eine Amtszeit fest.[75]

Um für die Untersuchung im Rahmen der vorliegenden Arbeit sicherzustellen, dass ausreichend Expertenwissen bzw. Expertise im untersuchten Feld vorhanden ist, wurden dem zufolge für die vorliegende Arbeit folgende Personen als Experten definiert:

- Präsidenten, die sich mindestens im sechsten Jahr ihrer ersten Amtszeit befinden;
- Präsidenten, die sich in ihrer zweiten Amtszeit befinden und mindestens eine 5-jährige erste Amtszeit durchlaufen haben;
- Präsidenten, die sich bereits in ihrer dritten oder höheren Amtszeit befinden.

Im Interview ist der in den Funktionskontext eingebundene Akteur von Relevanz. Hierdurch zielt die Form des Interviews explizit auf die aus der Position resultierenden Wissensvorsprünge ab. Es ist davon auszugehen, dass sich die Präsidenten nicht durchgehend über die Bedeutung ihres Handelns und dem damit vorhandenen Expertenwissen sind. Insofern muss dieses Wissen anhand der im Interview getätigten Äußerungen rekonstruiert werden. Hierfür ist die Erstellung eines entsprechen-

[74] Hier exemplarisch der entsprechende Auszug aus dem Gesetz über die Hochschulen im Land Baden-Württemberg. Es wird jeweils die aktuelle Fassung mit der letzten berücksichtigten Änderung verwendet.

[75] Ergänzend sei auch mit Blick auf die Auswertung darauf hingewiesen, dass im Hochschulrahmengesetz bis 1998 für Rektoren eine mindesten 2-jährige und für Präsidenten eine mindestens 4-jährige Amtszeit festgelegt war.

den Interviewleitfadens maßgeblich, worauf nachfolgend näher eingegangen werden soll.

5.1.4 Leitfaden

Wie bereits oben erwähnt, zielen Experteninterviews im Regelfall darauf ab, zum einen erste literaturgestützte Annahmen zu analysieren und zum anderen darauf, Unbekanntes zu entdecken (Liebold & Trinczek, 2009, S. 53).

Grundsätzlich gilt, dass eine entsprechende Vorstrukturierung der Fragen bzw. des Gesprächs insbesondere deswegen wichtig ist, damit zum einen der Interviewende vom Interviewten als ausreichend kompetent wahrgenommen wird. Zum anderen, um den Fokus des Interviews auf das Wissen des Experten im untersuchten Feld legen zu können (Meuser & Nagel, 2009, S. 58).

Der Leitfaden soll eine flexible Handhabung gewährleisten und nicht im Sinne eines strikten Ablaufschemas gehandhabt werden, sodass auch weitere Themen, die der Fragestellung zuträglich sind und durch den Interviewten aufgeworfen werden, nicht unterbunden werden. Die Vergleichbarkeit des Fragenkatalogs auf inhaltlicher Basis sichert die o.a. Standardisierung des Leitfadens und nicht die konkret vorgegebene Fragenformulierung bzw. die Reihenfolge (Döring & Bortz, 2016, S. 372f.). Hierdurch soll insbesondere die Möglichkeit eingeräumt werden, dass die Interviewten anhand von Beispielen erläutern wie sie in bestimmten Situationen vorgehen und wie Entscheidungen getroffen werden. In Anlehnung an die o.a. Definition des persönlichen Interviews von Scheuch (1973), können im Rahmen der gezielten Fragen im Interview auch spezifische Fragentypen eingesetzt werden. Zu nennen wären hier bspw. zirkuläre Fragen. Hier wird u.a. nach Sichtweisen von Dritten gefragt oder auch die Expertenmeinung von Dritten vorgestellt. Ziel ist es, die interviewte Person zu einer Reaktion zu bekommen (Gläser & Laudel, 2010, S. 120ff.).

Im Vorwege der eigentlichen Befragung wurde auf Grundlage der theoretischen Vorarbeiten in Kapitel 2 sowie auf Grundlage der erfolgten Kompetenzanalyse der zentralen Entscheidungsorgane in Kapitel 4 ein Interviewleitfaden für leitfadengestützte Experteninterviews entwickelt. Die Erstellung des Leitfadens orientierte sich an der praxisorientierten Anleitung von Gläser und Laudel (2010, S. 142ff.).

Der Interviewleitfaden umfasst 2 Seiten mit insgesamt 11 Fragen, die wörtlich im Leitfaden stehen. Die Fragen wurden in allgemeine (Hauptfragen) und detaillierte Fragen

(Differenzierungsfragen) unterteilt, wobei zuerst allgemeine und anschließend detaillierte Fragen gestellt wurden. Der Interviewleitfaden wurde zur besseren Orientierung für den Interviewer sowie zur Sicherstellung eines möglichst flüssigen Interviews mit Vertiefungsfragen versehen, die jeweils auf die eigentlichen Haupt- und Differenzierungsfragen näher eingehen. Der Interviewleitfaden deckt dabei insgesamt vier große Blöcke ab:

1. Entscheidungssituationen,
2. Entscheidungsstrukturen, in die diese Entscheidungssituationen eingebettet sind, sowie damit verbundene
3. Entscheidungsprozesse und
4. Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen.

Die befragten Experten wurden u.a. ganz allgemein zum Thema Entscheidung in Universitäten befragt sowie zu den Entscheidungsstrukturen und damit einhergehenden Vor- und Nachteilen. Zudem wurden die befragten Experten zu ihrem Mitwirken in Entscheidungsprozessen und den gemachten Erfahrungen befragt. Der Interviewleitfaden findet sich im Anhang (*iv*).[76]

Im nachfolgenden Abschnitt wird nun näher auf die Stichprobenkonstruktion eingegangen, um daran anschließend auf die Untersuchungsdurchführung (*5.3*) und das Vorgehen bei der Auswertung (*5.4*) einzugehen.

5.2 Stichprobenkonstruktion

Im Rahmen qualitativer Studien wird zumeist mit verhältnismäßig kleinen Stichproben gearbeitet, die im ein- bis zwei-, in selten Fällen im dreistelligen Bereich liegen. Die kleinen Stichproben sind nicht zuletzt forschungsökonomischen Gründen geschuldet. Wie bereits erwähnt, wird „die differenzierte interpretative Rekonstruktion der einzelnen Fälle im Kontext ihrer Lebenswelt angestrebt“ (Döring & Bortz, 2016, S. 302). Der damit einhergehende Arbeitsaufwand für die einzelnen Fälle schließt einen größeren Stichprobenumfang in der Regel aus besagten Gründen aus. Für die vorliegende Arbeit wurde bei der Stichprobenkonstruktion „eine gezielte Auswahl bestimmter Arten von Fällen“ (ebd., S. 304) gewählt.

[76] Biografische Grundinformationen wurden nicht abgefragt, da diese bereits vor der Befragung recherchiert wurden.

Nachfolgend werden zunächst die Vorauswahlkriterien näher erläutert. Daran anschließend werden der Stichprobenumfang sowie die Strategie der Rekrutierung dargestellt.

5.2.1 Vorauswahlkriterien

Aufgrund des Themas der vorliegenden Arbeit und der damit verbundenen Fragestellung, ist der zu befragende Personenkreis bereits vorab festgelegt. Somit wurden auf Grundlage der theoretischen und empirischen Vorkenntnisse in die Stichprobe nur für die Fragestellung aussagekräftige Fälle aufgenommen (Glaser & Strauss, 1999). Auf der Basis bereits vorliegender Daten zu Hochschultypen, Trägerschaft sowie Hochschulgröße, wurde eine erste Vorauswahl vorgenommen. Die Vorauswahl folgte vorrangig dem Ziel, mögliche kritische Fälle oder Extremfälle bereits im Voraus auszuschließen und damit typische Fälle herauszufiltern (Flick, 2010, S. 169f). Abschließend wurde die Vorauswahl durch das o.a. Kriterium „Amtszeit des Präsidenten“ weiter eingeschränkt (vgl. *5.1.3*). Im Folgenden werden die Vorauswahlkriterien näher erläutert.

<u>Hochschultyp und Trägerschaft</u>

In Deutschland gibt es 392 Hochschulen (Zeit Campus, 2018).[77] Diese 392 Hochschulen lassen sich sowohl nach Hochschultyp als auch nach Trägerschaft unterteilen.

Als Hochschultypen (mit und ohne Promotionsrecht) lassen sich folgende nennen:

- Universitäten
- Fachhochschulen/HAW[78]
- Kunst- und Musikhochschulen
- Hochschulen eigenen Typs[79]

Die Trägerschaft lässt sich wie folgt unterteilen:

- kirchlich, staatlich anerkannt;
- öffentlich-rechtlich (staatlich);
- privat, staatlich anerkannt.

[77] Mit Stand vom 31.07.2018.
[78] Hochschulen für Angewandte Wissenschaft.
[79] Als Hochschulen eigenen Typs werden bspw. Duale Hochschulen oder auch Pädagogische Hochschulen geführt.

Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Anzahl der Hochschultypen in Deutschland in Verbindung mit der jeweiligen Trägerschaft.

Tabelle 10: Hochschultypen und deren Trägerschaft in Deutschland

Trägerschaft	Universitäten	Fachhochschulen/HAW	Kunst- und Musik-hochschulen	Hochschulen eigenen Typs
öffentlich-rechtlich	87	103	46	4
privat, staatlich anerkannt	21	88	3	/
kirchlich, staatlich anerkannt	13	18	8	1
Gesamt	121	209	57	5

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an ZEIT Campus (2018)

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit Erkenntnisse über die Entscheidungspraxis von Universitätspräsidenten gewonnen werden sollen, werden somit ausschließlich Universitäten in den Blick genommen. Um eine möglichst hohe Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Hochschultypen bei der anschließenden empirischen Analyse herzustellen, werden ausschließlich Universitäten untersucht, die sich in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft befinden. Wie in Tabelle 10 dargestellt, gibt es in Deutschland insgesamt 121 Universitäten. Auf Grundlage des Fallauswahlkriteriums „Hochschultyp und Trägerschaft“, kamen somit zunächst 87 Universitäten in Frage, die in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft sind.

Hochschulgröße

Wie in den vorangegangenen Kapiteln erörtert wurde, zeichnen sich Universitäten auf der einen Seite u.a. dadurch aus, dass sie eine spezifische Form der Organisation aufweisen (vgl. *Kapitel 3*). Auf der anderen Seite, dass Universitäten sich in ihren Grundzügen mit Blick auf Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen ähneln. Grundlage bilden die einzelnen Landeshochschulgesetze (vgl. *Kapitel 4*). Um kritische Fälle oder Extremfälle sowie untypische Fälle bei der Konstruktion der Stichprobe auszuschließen, wurde als weiteres Auswahlkriterium die Größe der Universität zugrunde gelegt. Es wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit angenommen, dass die in Kapitel 3 und 4 beschriebenen Spezifika sowie die inneruniversitäre Ausgestaltung von Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen in kleinen und

großen Universitäten im Vergleich zu mittelgroßen Universitäten anders ausgeprägt sind. Dem zufolge wird darüber hinaus angenommen, dass das reale Entscheidungsverhalten von Präsidenten und die damit einhergehenden Entscheidungsprozesse in kleinen und großen Universitäten anders ausgestaltet sind als in mittelgroßen Universitäten. Im Fokus der Untersuchung stehen somit mittelgroße Universitäten. Eine Klassifizierung der Größe der Universitäten wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit anhand der Studierendenzahl vorgenommen.[80] Hierbei wird in der Regel zwischen kleinen, mittleren und großen Universitäten unterschieden. Eine einheitliche Festlegung für die Größe einer Universität anhand des Kriteriums Studierendenanzahl, lässt sich in der vorherrschenden Literatur nicht finden. Vielmehr gibt es eine Reihe unterschiedlicher Festlegungen für die Größe einer Universität anhand des Kriteriums Studierendenanzahl (vgl. hierzu bspw. Kleimann, 2015, S. 43).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird die Hochschulgröße für mittlere Universitäten anhand der Studierendenanzahl wie folgt festgelegt: 10.000 – 24.999. Kleine Universitäten gelten dementsprechend bis zu einer Studierendenzahl von 9.999. Große Universitäten fangen entsprechend ab einer Studierendenzahl von 25.000 an. Diese Einteilung der Größe von Universitäten deckt sich auch mit der von ZEIT Campus (2018). Es gibt dementsprechend die jeweils nachfolgende Anzahl Universitäten mit der jeweiligen Anzahl von Studierenden (ebd.):

- 27 Universitäten mit einer Studierendenzahl bis 9.999
- 28 Universitäten mit einer Studierendenzahl zwischen 10.000 und 24.999
- 29 Universitäten mit einer Studierendenzahl zwischen 25.000 und 49.999
- 3 Universitäten mit einer Studierendenzahl ab 50.000

Für die Stichprobe kamen auf Grundlage der Fallauswahlkriterien Hochschultyp und Trägerschaft sowie Hochschulgröße somit zunächst insgesamt 28 Universitäten in Frage.

[80] Eine Klassifizierung der Hochschulgröße nach der Anzahl der Fachbereiche/Fakultäten erscheint nicht zweckmäßig, da es keinen eindeutig positiven Zusammenhang zwischen der Größe gemessen an der Anzahl Studierender und der Anzahl der Fachbereiche/Fakultäten gibt. Exemplarisch lassen sich hier die Universität zu Köln mit mehr als 50.000 Studierenden und die FernUniversität in Hagen mit knapp 70.000 Studierenden anführen. Während erste insgesamt 6 Fakultäten umfasst, hat zweite lediglich 4 Fakultäten (Homepage der jeweiligen Universität, mit Stand vom 03.08.2018).

5.2.2 Stichprobenumfang

An dieser Stelle sei noch einmal erwähnt, dass im Rahmen qualitativer Studien zumeist mit verhältnismäßig kleinen Stichproben gearbeitet wird, die im ein- bis zwei-, in selten Fällen im dreistelligen Bereich liegen. Wie bereits angeführt, sind diese kleinen Stichproben nicht zuletzt forschungsökonomischen Gründen geschuldet, da „die differenzierte interpretative Rekonstruktion der einzelnen Fälle im Kontext ihrer Lebenswelt angestrebt“ (Döring & Bortz 2016, S. 302) wird. Der Stichprobenumfang wurde nicht zuletzt auch vor dem Hintergrund der Auswertungsmethode so gewählt, dass zum einen eine größtmögliche Varianz gewährleistet ist. Zum anderen so, dass das „Konzept der theoretischen Sättigung“ (Glaser & Strauss ,1999) gewährleistet ist. Marshall (1996) schreibt hierzu: „An appropriate sample size for a qualitative study is one that adequately answers the research question” (ebd., S. 523).

Auf Grundlage der vorgenannten Fallauswahlkriterien sowie des bereits oben festgelegten Fallauswahlkriteriums „Amtszeit des Präsidenten“, kamen damit insgesamt 16 Universitäten bzw. Präsidenten für ein persönliches Interview in Frage.

5.2.3 Rekrutierungsstrategie

Der Erstkontakt zur Anwerbung der potentiellen Befragungspersonen, erfolgte in einem ersten Schritt je nach Universität über die persönlichen Referenten, Geschäftsführer oder Leiter der Hochschulleitungsbüros usw.[81] Grund für diese Form des Erstkontakts war, dass dieser Personenkreis in der Regel die Grundsatzentscheidungen der Präsidenten zu Interviewanfragen kennt und zudem vorab einschätzen kann, ob grundsätzlich Interesse am Thema der vorliegenden Arbeit besteht. Zudem diente diese Form des Erstkontakts der Wahrung des in der Regel formal vorgegebenen Wegs im Hochschulleitungsbereich. In allen Fällen wurde darum gebeten, einen kurzen „Dreizeiler“ an die jeweilige Funktions-E-Mailadresse der Präsidenten zu senden. Aus der personalisierten E-Mail gingen die nachfolgenden Informationen hervor (siehe *Anhang v*):

- Informationen zum Verfasser dieser Arbeit
- Informationen zum Betreuer dieser Arbeit
- Thema der Arbeit

[81] Je nach Universität und Ausgestaltung der internen Strukturen, gibt es im Präsidialbereich entweder persönliche Referenten, Geschäftsführer der Hochschulleitung oder auch Leiter der Hochschulleitungsbüros usw. An dieser Stelle kann noch einmal festgehalten werden, dass es auch in diesem inneruniversitären Bereich kein einheitliches Modell gibt.

- Kontaktadresse für
    - Rückfragen
    - Zu- oder Absage
    - Terminvereinbarung

Darüber hinaus wurden Angaben gemacht, die im Rahmen der Einwilligungserklärung festzuhalten sind. Zu nennen sind hier bspw. „das Recht auf Widerruf der Einwilligung“ oder auch „das Recht auf Auskunft und Einsicht“ (Metschke & Wellbrock, 2002, S. 21ff.; vgl. *5.3* & *5.4*).

Auf die Angabe einer Rückmeldefrist wurde in allen Fällen verzichtet, da sich durch den o.a. Erstkontakt bereits konkrete Zeitfenster bzw. Zusagen hinsichtlich einer Rückmeldung ergaben. Zudem bestand die Gefahr, dass die Angabe einer Rückmeldefrist bei den potenziellen Interviewpartnern eher zu einer Absage führen könnte. Vielmehr wurde angeboten, auch einen kurzfristigen Interviewtermin wahrzunehmen. In keinem Fall dauerte die Rückmeldung länger als 14 Tage, wobei dieser vergleichsweise lange Zeitraum aus Urlaubszeiten resultierte.

Insgesamt stellte sich der Zugang zum Feld wider Erwarten als recht unkompliziert heraus. Interviewtermine wurden teilweise sogar kurzfristig angeboten. Die konkrete Terminkoordination erfolgte dann mit den zuständigen Sekretariaten. Absagen ergaben sich in der Regel mit der erwarteten und nachvollziehbaren Begründung, dass zwar grundsätzlich Interesse am Thema besteht, aber aufgrund der zahlreichen, zum Teil dringenden Verpflichtungen, die das Amt mit sich bringt, hierfür bedauerlicherweise keine Zeit eingeräumt werden kann. Die terminlich mit den Sekretariaten der Präsidenten vereinbarten Interviews wurden vor Ort in den Universitäten durchgeführt und fanden in allen Fällen im Büro des Präsidenten statt.

Interviews konnten mit insgesamt 6 Präsidenten aus 6 unterschiedlichen Bundesländern geführt werden, was einem Anteil von 37,50 v.H. der in Frage kommenden Interviewpartner entspricht.

5.3 Untersuchungsdurchführung

5.3.1 Pretest

Zwar ist ein sog. Pretest („Vorstudie“) bei der Anwendung von Interviewleitfäden nicht zwingend notwendig, da diese nach den erstens Interviews angepasst werden können. Allerdings geht jede Anpassung des Interviewleitfadens letztlich auch mit einem

Datenverlust einher, da die jeweils vorangegangen Interviews respektive Interviewleitfäden letztlich ihre Aufgabe nicht gänzlich erfüllt haben (Gläser & Laudel, 2010, S. 107).

Dementsprechend war ursprünglich angedacht, den Interviewleitfaden zunächst in einem Probeinterview zu überprüfen und bei Bedarf notwendige Anpassungen hinsichtlich Verständlichkeit und Vollständigkeit der Fragen sowie geplanter Dauer der Interviews vorzunehmen. Da sich der Zugang zum Feld aber wider Erwarten als recht unkompliziert herausstellte und Interviewtermine zum Teil sogar sehr kurzfristig wahrgenommen werden konnten und mussten, da nur wenig potenzielle Interviewpartner in Frage kamen (s.o.), wurde der ursprüngliche Pretest-Termin zu einem regulären Interviewtermin (B5). Das erste durchgeführte Interview (B1) wurde dementsprechend als Pretest genutzt. Der Interviewleitfaden hat sich erfreulicherweise bereits im Rahmen des ersten Interviews bewährt, sodass erstens keine Anpassungen notwendig wurden und zweitens keine Daten verloren gegangen sind. Die aus dem ersten als Pretest durchgeführten Interview gewonnenen Daten konnten somit ebenfalls für die Auswertung verwendet werden.

5.3.2 Interviews

Die Interviews mit den rekrutierten Experten fanden alle persönlich statt und waren vertraulich. Wie bereits erwähnt, konnten insgesamt 6 Experten rekrutiert werden. Im Vorfeld der Interviews war ein Interviewzeitraum von 30 – 45 Minuten anvisiert worden (siehe *Anhang v*). Allerdings waren die Interviewpartner überwiegend so auskunftsbereit, dass die Gespräche – von Aufwärmphase über eigentliches Interview hin zu persönlichem Gespräch im Nachgang – insgesamt länger dauerten.[82] Die Dauer der eigentlichen Interviews variierte zwischen 33 Minuten und 75 Minuten, was letztlich auch mit den Interviewpartnern und deren zeitlichen Möglichkeiten zusammenhing.

Die Gespräche begannen in der Regel mit kurzem „Smalltalk“. Daran anschließend wurde vom Interviewer noch einmal kurz ergänzend zur vorab gesendeten E-Mail-Anfrage das Thema skizziert und auf die Gewährleistung der Anonymität hingewiesen.

[82] Zu den einzelnen Phasen des Experteninterviews vgl. ausführlich Gläser und Laudel (2010, S. 167ff.)

Die Interviews konnten allesamt aufgezeichnet werden, wodurch eine anschließende Transkription möglich war. Ergänzende Notizen, die während der einzelnen Interviews gemacht wurden, machten eine Änderung der Reihenfolge der Fragenblöcke möglich. So konnte auf die einzelnen Gesprächssituationen eingegangen werden. Bei Bedarf konnten auch weitere Aspekte angesprochen werden. Zudem war es so möglich, bereits beantwortete Fragen nicht erneut zu stellen.

Die Interviewatmosphäre war immer sehr freundlich und entgegenkommend. Auffallend war bei allen Interviews, dass diese zunächst durch leichte Zurückhaltung der befragten Experten geprägt waren, sich diese Zurückhaltung allerdings im Verlauf der Interviews, in der Regel nach kurzem „Aufwärmen“, vollständig legte und sehr offen geantwortet wurde.

Die Interviews verliefen in der Regel störungsfrei. Lediglich in zwei Fällen gab es kurze Unterbrechungen. In einem Fall klingelte das Handy des befragten Experten, worauf aber bereits vor Beginn des Interviews hingewiesen wurde, da ein Anruf vom zuständigen Ministerium erwartet wurde. In einem anderen Fall resultierte eine kurze Unterbrechung dadurch, dass das zuständige Sekretariat auf einen Anschlusstermin hinweisen musste. Letzteres spiegelt auch ein Stück weit die Offenheit und das Interesse am Thema wider, da die Interviewpartner zum Teil tatsächlich im wahrsten Sinne des Wortes die Zeit vergessen haben.

Abschließend wurde noch um die Unterzeichnung der Einwilligungserklärung zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Daten gebeten und ein Informationsblatt über den Umgang mit dem Interviewmaterial ausgehändigt.

Die Interviews wurden nicht nacheinander an einem Tag oder an aufeinanderfolgenden Tagen geführt, sondern es lagen mindestens drei Tage zwischen den einzelnen Interviews. So war gewährleistet, dass in der Regel ein Interview stattgefunden hat und direkt im Anschluss zunächst die Verschriftlichung vorgenommen werden konnte, bevor das nächste Interview geführt wurde. Hierdurch war auch sichergestellt, dass die gesammelten Daten, hierzu zählen auch das Gedächtnisprotokoll und die handschriftlichen Notizen, direkt und vollständig übertragen und eingefügt werden konnten.

5.4 Vorgehen bei der Auswertung

5.4.1 Datenaufbereitung

Die Audioaufzeichnungen der Interviews sowie die ergänzenden handschriftlichen Notizen zu den einzelnen Interviews wurden „zunächst sorgfältig sortiert, kommentiert, formatiert, anonymisiert, bereinigt und (…) transformiert“ (Döring & Bortz, 2016, S. 580)[83]. Die Transformation der Daten wird hier als eigenständiger Abschnitt behandelt.

Zum Sortieren, Kommentieren und auch Formatieren zählte u.a., dass Metadaten wie Ort, Zeit und Dauer den einzelnen Interviews sowie den dazugehörigen Notizen beigefügt wurden, sofern nicht bereits vor dem eigentlichen Interview geschehen. Hierfür wurde ein entsprechender Transkriptionskopf verwendet (siehe *Anhang vi*; s.u.).

Grundsätzlich gilt, dass Angaben, die bspw. Rückschlüsse auf die interviewte Person oder auch die jeweils zugehörige Institution zulassen, aus Gründen des Datenschutzes zu anonymisieren sind. Eine angemessene Anonymisierung erfolgte zunächst für das Rohdatenmaterial, wobei hier anzumerken ist, dass dieser Primärdatensatz, bestehend aus den Audioaufzeichnungen und den handschriftlichen Notizen, Dritten nicht zugänglich gemacht wurde. Die Audioaufzeichnungen der Interviews und die dazugehörigen Notizen, wurden alle im Rahmen der Transformation in eine einheitliche Form überführt. Im Rahmen der Transformation wurde ebenfalls auf eine angemessene Anonymisierung der Daten geachtet. Der Primärdatensatz wurde im Anschluss an die Transformation vollständig vernichtet. Um dem Verlust relevanter Informationen vorzubeugen, erfolgte eine abschließende und umfassende Anonymisierung dementsprechend erst nach Abschluss der Auswertung der Daten (Döring & Bortz, 2016, S. 584).

Auf das Vorgehen bei der Transformation des Rohdatenmaterials, im Folgenden als Transkription bezeichnet, soll nachfolgend näher eingegangen werden.

5.4.2 Transkription

Bei der Erstellung wissenschaftlicher Transkripte werden in der Regel „Wort für Wort sämtliche Inhalte eines Interviews“ wiedergegeben (Fuß & Karbach, 2014, S. 17). Bei

[83] Im Rahmen der Datenaufbereitung werden nach Döring und Bortz (2016) folgende, nicht immer trennscharfe, Schritte festgelegt: (1) Erstellung der Datensätze, (2) Kommentierung der Datensätze, (3) Anonymisierung der Datensätze, (4) Datenbereinigung und (5) Datentransformation (ebd., S. 580).

der Erstellung der Transkripte im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde sich grundsätzlich für eine Volltranskription entschieden, allerdings wurde im Voraus festgelegt, dass „nur die für das Forschungsproblem besonders relevanten Interview- oder Diskussionspassagen wortwörtlich verschriftet“ (Döring & Bortz, 2016, S. 583) werden. Dementsprechend war geplant, die weiteren Interviewpassagen, die nicht im Zusammenhang mit dem Thema standen, insofern nicht zu berücksichtigten, dass sie in zusammengefasster Form und in eigenen Worten transkribiert werden sollten (Fuß & Karbach, 2014, S. 17; Döring & Bortz, 2016, S. 583). Im Rahmen der durchgeführten Interviews ergab sich in keinem Fall die vorgenannte Situation.[84]

Die Transkription erfolgte Regel geleitet, um eine einheitliche Erstellung von Transkripten zu gewährleisten. Berücksichtigt wurde zudem, dass die für die Datenanalyse genutzte QDA-Software kompatibel mit den Transkripten ist und umgekehrt (Fuß & Karbach, 2014, S. 18ff.). Da in der qualitativen Sozialforschung eine Reihe von Regeln zur Transkription parallel nebeneinander existieren, wurde für das Transkribieren der Interviews ein Regelsystem gewählt, dass sich an Interviews und deren Inhaltsanalyse orientiert. Die Regel geleitete Transkription wurde in Anlehnung an Kuckartz (2014) durchgeführt. Es wurde wörtlich ins Hochdeutsche transkribiert. Dialektbedingte Verfärbungen wurden bereinigt. Füllwörter wie „Ähm“ und sprachliche Zusätze wie „Ne“ wurden ausgelassen. Insgesamt erfolgte eine leichte Glättung von Sprache und Interpunktion. Lachen und Pausen sowie Wortbetonungen (laut bzw. leise) wurden notiert, werden aber in den Zitaten nicht mit angegeben. Auslassungen, die in den Zitaten vorgenommen werden, sind durch „(...)“ für Auslassungen innerhalb eines Satzes und durch „(. …)“ für Auslassungen von ganzen Sätzen gekennzeichnet. Zur Anonymisierung wurden insbesondere Namens- sowie Ortsangabe, aber auch andere Angaben die Rückschlüsse auf die interviewte Person zulassen, wie bspw. zu genannten Ministerien, Studiengängen oder auch Fakultäten, nicht transkribiert. Die Überführung dieser Angaben erfolgte in Form allgemeiner Hinweise in eckigen Klammern, etwa [Name X], [Ort Y]. Zitate aus den Interviews werden eingerückt und mit Anführungsstrichen markiert.[85] Die Darstellung der Zitate aus den jeweiligen Transkripten erfolgte zudem nach der folgenden Regel: Die Interviews sind nummerisch gegliedert. Auf die Nummer des Interviews folgt die Angabe des An-

[84] Da Transkription und Datenanalyse im Rahmen der vorliegenden Arbeit vom Verfasser vorgenommen wurden, konnte das Material gut überblickt werden. Hierdurch hätte sich eine Teiltranskription, auch aus forschungsökonomischer Perspektive, rechtfertigen lassen.

[85] Das Regelsystem der Transkription nach Kuckartz umfasst insgesamt 14 Regeln. Für eine ausführliche Darstellung der Regeln siehe Kuckartz (2014).

fangs- und Endabsatzes. So bezeichnet „B4 04“ den Absatz 4 des Interviews Nummer 4 und „B4 04;06“ die Absätze 4 und 6 des Interviews Nummer 4. „B“ steht hierbei für „Befragter“.

Die Transkription wurde mit der Software f4transkript durchgeführt. Der Transkriptionskopf wurde in Anlehnung an Fuß und Karbach (2014) erstellt. Der Transkriptionskopf wurde bei Erstellung der Transkripte um die vorab festgelegten Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2014) erweitert. Hierbei wurde auf das sog. modulartige Transkriptionssystem nach Fuß und Karbach (2014) zurückgegriffen.[86] Zum einen, da die insgesamt acht Module die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2014) zusammenfassen bzw. alternative Regeln beinhalten und diese um entsprechende Transkriptionszeichen ergänzen. Zum anderen, da die dort festgelegten Transkriptionszeichen mit der im Anschluss an die Transkription verwendeten Analysesoftware kompatibel sind (Fuß & Karbach, 2014, S. 37ff.). Ein Blanko-Transkriptionskopf findet sich im Anhang (*vi*).

Wichtig ist anzumerken, dass die Transkripte kein 1:1-Abbild der eigentlichen Gesprächssituationen sind. Vielmehr stellen die Gesprächssituationen Primärdaten, die Aufzeichnungen (Audio sowie Notizen) Sekundärdaten und das Transkript selektive Tertiärdaten dar (Fuß & Karbach, 2014, S. 25f.; Döring & Bortz, 2016, S. 368).

Ziel der Transkription war es, die vorliegenden Daten für die Auswertung mit QDA-Software vorzubereiten. Im Zuge der o.a. Datenaufbereitung wurde im Vorfeld das geeignete Programm ausgewählt und beschafft (Döring & Bortz, 2016, S. 583; s.u.).

Die anschließende Datenbereinigung der transkribierten Interviews erfolgte unter der Maßgabe, dass Fehler, die im Rahmen der Transkription entstanden sind, identifiziert und korrigiert werden. Hierfür wurde der Synchro-Modus der Transkriptionssoftware genutzt, der zum Korrekturlesen oder für den ersten Analysedurchgang eines Transkripts verwendet wird. Fehler, die in diesem Zusammenhang auftreten können, sind in der Regel durch die Qualität der Audio-Aufzeichnungen geprägt. Sämtliche Transkripte wurden hierfür im Nachgang mit den Audioaufzeichnungen abgeglichen (Döring & Bortz, 2016, S. 584).

[86] Die Module sollen hier nicht näher erläutert werden. Eine entsprechende Übersicht der einzelnen Module findet sich bei Fuß und Karbach (2014).

5.4.3 Inhaltsanalyse

Die transkribierten Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) mithilfe der Analysesoftware MAXQDA 2018 ausgewertet. Grundgedanke der Qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring ist eine „kategoriengeleitete Textanalyse“ (Mayring, 2015, S. 13), die systematisch, regelgeleitet und theoriegeleitet vorgeht und hierdurch intersubjektiv nachvollziehbar wird (ebd.).

Mayring hat für die qualitative Inhaltsanalyse ein „allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell“ (ebd., 2015, S. 54ff.) entworfen, dass sich in insgesamt acht Schritte gliedert, um sämtliche Tätigkeiten der qualitativen Inhaltsanalyse systematisch zu unterteilen. Die im Ablaufmodell vorgesehenen Schritte (1) Festlegung des Materials, (2) Analyse der Entstehungssituation, (3) Formale Charakterisierung des Materials, (4) Festlegung der Analyserichtung und (5) Theoretische Differenzierung der Fragestellung sind bereits im Rahmen der bisherigen Arbeit erfolgt und sollen daher nicht noch einmal erläutert werden.

In einem nächsten Schritt (6) ist die Analysetechnik zu bestimmen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde als inhaltsanalytisches Verfahren die von Mayring (2015) vorgeschlagene Strukturierung verwendet, die er wie folgt beschreibt: „Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen“ (ebd., S. 67).

Hieran schließt (7) die Definition der Analyseeinheit an (Mayring, 2015, S. 61). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird als Analyseeinheit jedes Interview als Kontexteinheit festgelegt und einzeln ausgewertet. Kodiereinheiten müssen aus wenigstens drei zusammenhängenden Wörtern je Halbsatz bestehen. Es werden ausschließlich Gesprächsanteile der befragten Experten ausgewertet.

Die (8) Durchführung der Analyse erfolgte in einem ersten Schritt mithilfe der *lexikalischen Suche* in MAXQDA. Durch diese Art der Suche wurde sich ein erster Überblick über das Material verschafft. Es wurden Begrifflichkeiten gesucht, die mit Entscheidungen, Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozessen in Universitäten in Verbindung stehen und sich aus den aus den Vorüberlegungen in Kapitel 3 und 4 ableiten lassen bzw. auch im Rahmen der Fragen des Interviewleitfadens gestellt wurden. Zu nennen wären bspw. die Begriffe „Senat“ und „Fakultät“ oder auch „Partizipation“. Mit Blick auf die Beteiligung einzelner Akteure an Entscheidungen, ließen

sich hierdurch erste Tendenzen erkennen. So wurde bspw. der Begriff „Studierende“ insgesamt lediglich 35-mal genannt. Der Begriff „Professoren“ hingegen wurde insgesamt 74-mal genannt. In beiden Fällen handelt es sich um die absolute Anzahl Nennungen über alle Interviews. Insgesamt konnten durch diesen Arbeitsschritt bereits erste prägnante Textstellen im Hinblick auf die zentrale Fragestellung identifizier werden.

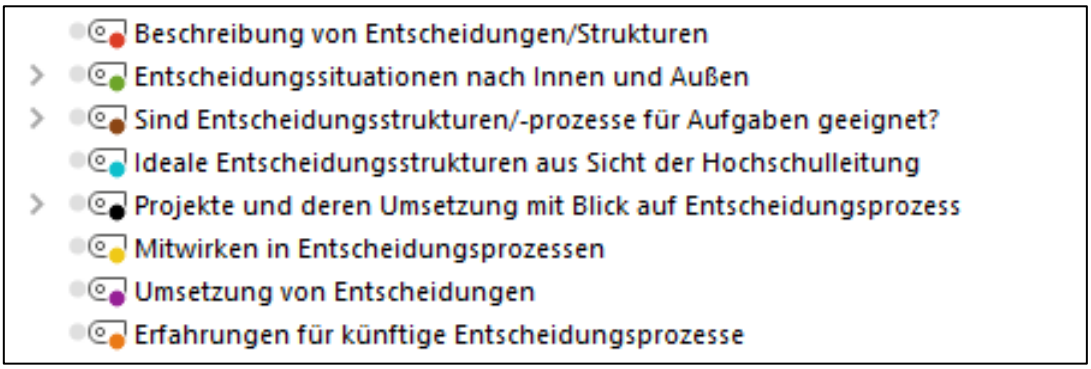
Im nächsten Schritt erfolgte dann die Anwendung der vorab festgelegten Analysetechnik (Strukturierung) unter Anwendung eines vorab deduktiv gebildeten Kategoriensystems.

<u>Kategoriensystem</u>

Wie o.a., deckt der Interviewleitfaden vier große Blöcke ab, die auf den theoretischen Vorarbeiten in Kapitel 2 sowie auf Grundlage der erfolgten Kompetenzanalyse der zentralen Entscheidungsorgane in Kapitel 4 basieren (vgl. *5.1.4*). Diese vier Blöcke (Entscheidungssituationen; Entscheidungsstrukturen; Entscheidungsprozesse; Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen) wurden analog an das vorliegende Material herangetragen und dienten somit im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse mit MAXQDA als übergeordnete Kategorien bzw. als „grundsätzliche Strukturierungsdimensionen“ (Mayring, 2015, S. 97).

Die vorgenannten Hauptkategorien wurden dann auf Grundlage der im Interviewleitfaden angeführten Fragen Subkategorien zugeordnet. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick.

Abbildung 7: Deduktive Kategorien

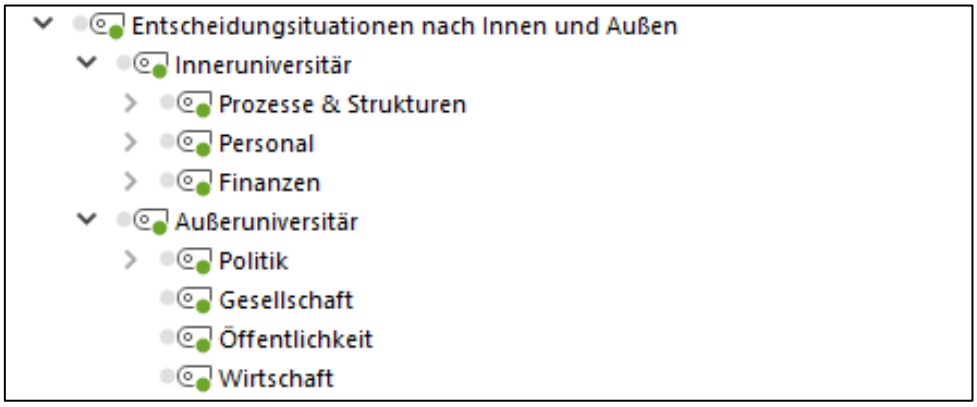


Quelle: Eigene Anfertigung aus MAXQDA

Exemplarisch sei hier die Kategorie „Entscheidungssituationen nach Innen und Außen“ herausgegriffen: Mit Blick auf die Frage, welche Situationen als typisch genannt

werden, in denen die befragten Experten Entscheidungen treffen müssen, wurde im Vorwege angenommen, dass auf die *formal festgelegten Entscheidungskompetenzen* in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen bzw. in den jeweiligen Regelwerken der einzelnen Universitäten eingegangen wird. Mit Blick auf die Frage, welche Situationen als untypisch genannt werden, in denen die befragten Experten Entscheidungen treffen müssen, wurde im Vorwege angenommen, dass u.a. auf die *Regelungslücken* (Auffangkompetenz) in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen bzw. in den jeweiligen Regelwerken der einzelnen Universitäten eingegangen wird. In einem nächsten Schritt wurde diese Kategorie dann weiter verfeinert in „inneruniversitär“ und „außeruniversitär“. Daran anschließend wurde eine weitere Unterteilung der beiden Subkategorien vorgenommen. So wurde bspw. die Subkategorie „inneruniversitär“ in „Personal“, „Finanzen“ und „Strukturen & Prozesse“ aufgeteilt. Die nachfolgende Abbildung gibt noch einmal einen Überblick.

Abbildung 8: Deduktive Subkategorien



Quelle: Eigene Anfertigung aus MAXQDA

Das deduktiv gebildete Kategoriensystems wurde dann entsprechend dem „Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse“ (Mayring, 2015, S. 97f.) an das vorliegende Material herangetragen und relevante Textstellen codiert. Es wurden alle Stellen codiert, die über eine (Haupt-/Sub-)Kategorie Auskunft geben und entsprechend zugeordnet. Es wurde darauf geachtet, dass nach Möglichkeit genau festgelegt ist, wann Textbestandteile unter eine Haupt- bzw. Subkategorie fallen. Neben der Definition von Kategorien wurden somit auch Ankerbeispiele und Kodierregeln festgelegt (ebd., S. 97).[87]

[87] Deutlich wird bei der beschriebenen Vorgehensweise, dass es sich um eine reduktive Analyseform handelt, die sich am quantitativen Paradigma orientiert (Lamnek, 2005, S. 527).

In einigen Fällen ergaben sich Schwierigkeiten bei der Zuordnung zu einer Kategorie bzw. Subkategorie. Zwar beinhaltete der Interviewleitfaden letztlich ausschließlich für die Fragestellung der vorliegenden Arbeit relevante Fragen. Allerdings wurde im Rahmen des Codierprozesses deutlich, wie eng insbesondere die einzelnen Entscheidungssituationen miteinander gekoppelt sind (vgl. *4.1.6*, *4.1.7* & *4.2.1*). Diese Zuordnungsschwierigkeiten konnten dahingehend gelöst werden, dass in entsprechenden Fällen Doppelcodierungen vorgenommen wurden, die im Rahmen der Darstellung der Ergebnisse mit entsprechenden Verweisen auf nachfolgende oder vorausgehende Punkte abgebildet werden (vgl. *Kapitel 6*).

Insgesamt wurden im Rahmen des Codierprozesses über 1.000 Codings über alle Dokumente hinweg erstellt. Die Codings standen dementsprechend strukturiert und übersichtlich für die weitere Durchführung der Analyse zur Verfügung. Mit Blick auf die Fragestellung der vorliegenden Arbeit war es hierdurch zum einen möglich die Spezifika der einzelnen Interviews herauszuarbeiten. Zum anderen konnten hierdurch auch die Gemeinsamkeiten der einzelnen Interviews festgestellt werden.

Die eindrücklichsten Passagen der Interviews konnten als Zitate in die vorliegende Arbeit integriert werden. Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt und im daran anschließenden Kapitel „in Richtung der Hauptfragestellung interpretiert“ (Mayring, 2015, S. 61).

6 Ergebnisse

Im vorliegenden Kapitel werden zunächst die Ergebnisse der einzelnen Interviews dargestellt (*6.1*). Hierfür ist vorab noch einmal darauf hinzuweisen, dass sich aufgrund der Stichprobe und der rekrutierten Experten (vgl. *5.2*) bei der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse der einzelnen Interviews selbstverständlich auch die jeweils individuelle Situation der Universität als Ganze sowie die unterschiedlichen Kompetenzen der Präsidenten widerspiegeln. So wurden u.a. die individuellen Problemlagen, Fragestellungen und damit einhergehend auch notwendigen Entscheidungen der jeweiligen Universitäten aus Sicht der befragten Experten geschildert. Hierdurch haben sich Interviews in unterschiedlicher Breite und mit unterschiedlichen Schwerpunkten ergeben. Die Darstellung der Ergebnisse der einzelnen Interviews erfolgt zunächst weitestgehend leitfadenorientiert bzw. mithilfe des entwickelten (Sub-)Kategoriensystems und ist dementsprechend sehr umfangreich. Nichts desto trotz lassen sich Tendenzen mit Blick auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen und die zentrale Fragestellung erkennen. Nach der Darstellung der Ergebnisse der einzelnen Interviews erfolgt hierfür eine zusammenfassende Darstellung der zentralen Ergebnisse der Interviews (*6.2*). Hierfür werden die vier Hauptkategorien verwendet: (1) Entscheidungssituationen, (2) Entscheidungsstrukturen, in die diese Entscheidungssituationen eingebettet sind, sowie damit verbundene (3) Entscheidungsprozesse und (4) Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen. Daran anschließend werden die zentralen Ergebnisse auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen übertragen und die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet (*6.3*).

6.1 Ergebnisse der einzelnen Interviews

Als einleitende Frage und damit Erzählanregung, wurden die befragten Experten ganz allgemein nach Entscheidungen im universitären Kontext aus ihrer Perspektive gefragt. Die Antwort auf diese Frage viel insbesondere mit Blick auf Antwortlänge und damit auch in Umfang und Inhalt sehr unterschiedlich aus. Hieraus ergibt sich, dass Inhalte der Antworten auf diese einleitende Frage auch auf die nachfolgenden Fragen des Interviewleitfadens übertragen werden konnten, ohne dass diese explizit gestellt werden mussten.[88] Bei der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse zur

[88] Zur flexiblen Handhabung des Interview-Leitfadens vgl. Kapitel 5.

Beschreibung von Entscheidungen im universitären Kontext wurde zunächst eine sehr allgemeine Ebene mit Blick auf das Thema eingenommen.

6.1.1 Entscheidungen in Universitäten

Entscheidungen im universitären Kontext werden aus der Perspektive der befragten Experten ganz allgemein wie folgt beschrieben (siehe *Anhang vii*):

Befragter Experte 1: Im Vergleich zu früher haben Präsidenten in der Regel mehr Entscheidungskompetenzen. Die Autonomie der Universität wird von den Ministerien vorgegeben. Diese Vorgaben sind immer wieder ein Streitpunkt zwischen Universität und Ministerium. Es werden beinahe täglich Entscheidungen getroffen, die sich auf die Universität auswirken.

Befragter Experte 2: Der Präsident vertritt die Universität nach innen und außen. Er entscheidet über die Richtlinien der Universität. Viele Entscheidungen werden im Präsidium getroffen. Der akademische Senat wird bei grundlegend und substanziell wissenschaftsrelevanten Entscheidungen beteiligt.

Befragter Experte 3: Die Entscheidungsstrukturen sollten zur Universität passen. Universitäten wollen an Entscheidungen partizipieren. Entscheidungen benötigen Mehrheiten. Hierdurch werden Entscheidungen tragfähiger.

Befragter Experte 4: Entscheidungen sind komplex und betreffen viele Akteure. Die Beteiligung vieler Akteure an Entscheidungen ist zielführend.

Befragter Experte 5: Bei Entscheidungen sind präsidiale Macht und mitwirkungsrechtlich geschützte Ohnmacht miteinander verbunden. Das Einleiten von Veränderung durch den Präsidenten ist an Entscheidungen geknüpft. Veränderungen haben Auswirkungen für Personen, die den Präsidenten wählen.

Befragter Experte 6: Präsidien haben die notwendigen Entscheidungskompetenzen, um Veränderungen einzuleiten und auch durchzusetzen. Entscheidungen können kritisch sein. Entscheidungen können manchmal auch für viele nicht nachvollziehbar sein. Entscheidungen müssen manchmal mutig sein. Die tatsächliche Durchsetzung von Entscheidungen ist vom akademischen Senat abhängig. Dieser kann den Präsidenten abwählen kann. Diesen Druck müssen Präsidenten aushalten können.

Dieser zunächst sehr allgemeine Blick auf Entscheidungen aus der Perspektive der befragten Experten, liefert bereits einen ersten Eindruck, wie Entscheidungen im uni-

versitären Kontext beschrieben werden. Entscheidungen werden also zunächst ganz allgemein beschrieben anhand: von Rahmenbedingungen in Form von Vorgaben; von Entscheidungskompetenzen; der Häufigkeit; der Richtung (innen und außen); der Beteiligung; der Binnenstrukturen in die sie eingebettet sind; von Beschlussfassung (Mehrheiten); des Komplexitätsgrades; der Notwendigkeit von Veränderungen; von bestehenden Abhängigkeiten.

Fasst man die Beschreibungen der befragten Experten zusammen, ergeben sich die vier Hauptkategorien: (1) Entscheidungssituationen, (2) Entscheidungsstrukturen, in die diese Entscheidungssituationen eingebettet sind, sowie damit verbundene (3) Entscheidungsprozesse und (4) Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen. Im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung werden diese vier Hauptkategorien nun wie o.a. weitestgehend leitfadenorientiert bzw. mithilfe des entwickelten (Sub-)Kategoriensystems sukzessive weiter vertieft (vgl. *5.4.3*).

6.1.2 Entscheidungssituationen des Präsidenten

Entscheidungssituationen des Präsidenten wurden auf Grundlage des Interviewleitadens bzw. mithilfe des entwickelten Kategoriensystems in *typische* und *untypische* Entscheidungssituationen unterteilt. In beiden Fällen wurde eine Einteilung in *nach innen* und *nach außen* gerichtete Entscheidungssituationen vorgenommen. Nach innen gerichtete Entscheidungssituationen werden in Anlehnung an die formalen Vorgaben der Landeshochschulgesetze in *Auffangkompetenz*, *Richtlinienkompetenz*, *Finanzen*, *Personal* sowie *Prozesse und Strukturen* unterteilt. Nach außen gerichtete Entscheidungssituationen werden in *Politik*, *Öffentlichkeit und Gesellschaft*, *Wirtschaft* sowie *Kooperationen mit anderen Hochschulen* unterteilt.

Befragter Experte 1

<u>Typische Entscheidungssituationen nach innen</u>

Zunächst teilt der befragte Experte nach *innen* gerichtete Entscheidungssituationen in „Finanz-, Prozess- und Personalfragen“ (B1 04) auf.

- *Finanzen*

Zu Finanzfragen erläutert der befragte Experte, dass hier die Entscheidung über die Verwendung bzw. Verteilung freier Mittel maßgeblich sind und entsprechende Spielräume eröffnet. Entscheidungen, die in diesem Zusammenhang getroffen werden, erfolgen in enger Abstimmung mit dem Kanzler und der der Abteilung für Finanzen.

> „wenn ich das Geld auf dem Tisch habe, dann sind davon 80-90 % im Wesentlichen festgelegt, aber die restlichen 10-20 % eröffnen Gestaltungsspielräume. Was mache ich mit dem Geld? Wem gebe ich es? Unter welchen Auflagen? Und wie wird die Verwendung hinterher gemonitort? Gebe ich auch mal Geld einfach so und hoffe das irgendetwas rauskommt? Da gibt es natürlich eine sehr enge Kooperation mit Kanzler und Finanzabteilung“ (B1 04).

- *Personal (Berufungen)*

Zu Personalfragen erläutert der befragte Experte, dass hier Entscheidungen bezüglicher der „konkreten Einstellungsvorgänge“ (B1 04) eine Rolle spielen und dass „im Personalbereich natürlich auch Strukturfragen“ (ebd.) eine Rolle spielen. Insbesondere Berufungsverfahren sind hier von Relevanz. Jede Berufung wird nicht zuletzt durch den befragten Experten geprüft.

> „jede Berufung läuft ja letztlich hier über den Tisch und die wird schon genau geprüft“ (B1 04).

Ergänzend führt der befragte Experte allerdings an, dass es im wissenschaftlichen Bereich nicht so viele Spielräume gibt, da Professuren und dazugehörige Mitarbeiterstellen im Stellenplan festgelegt sind.

> „im wissenschaftlichen Bereich da gibt es ja nicht so viele Spielräume. Also es gibt Professuren, die stehen im [Stellenplan]. Da hängen Mitarbeiterstellen dran. Das steht auch im [Stellenplan] wie viele“ (B1 16).

Des Weiteren werden im Bereich Personalfragen auch „Verhandlungen mit dem Personalrat“ (B1 04) erwähnt und als entscheidungsbehaftet beschrieben.

Unter Bezugnahme auf die formal festgelegten Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten erläutert der befragte Experte darüber hinaus, dass er die „Vorgesetztenfunktion“ (B1 02) innehat und „Dienstvorgesetzter aller Professoren“ (ebd.) ist.

- *Prozesse & Strukturen*

Zu Prozessfragen erläutert der befragte Experte, dass hier Entscheidungen über die Gestaltung und Veränderung von Prozessen eine Rolle spielt.

> „wie werden bestimmte Prozesse überhaupt gestaltet. Wie lange dauern die Prozesse. Ein Urlaubsantrag, ein Antrag auf Freisemester, warum dauert der drei Monate? Wie kann man den Ablauf beschleunigen? Wie kann man sicherstellen, dass jeder von der Verwaltung eine Antwort bekommt innerhalb von 2-3 Wochen?“ (B1 04).

Typische Entscheidungssituationen nach außen

Nach *außen* gerichtete Entscheidungssituationen beschreibt der befragte Experte dahingehend, dass „der Hauptansprechpartner sicherlich die Politik [ist]. Aber dann auch die interessierte Öffentlichkeit, Bürgergesellschaft und dann natürlich die Wirtschaft“ (B1 10).

Entscheidungen werden in diesen Bereichen vom befragten Experten dahingehend beschrieben, dass er entscheidet, mit wem er mit welcher Intention und mit welcher Gesprächsdynamik wie lange spricht.

> „da ist der Entscheidungsbegriff etwas anders zu interpretieren, weil da entscheide ich ja nichts. Also ich entscheide mit wem ich spreche, mit welcher Intention und mit welcher Gesprächsdynamik. (. …) Mit wem setze ich mich wie lange hin, um die Dinge zu besprechen“ (B1 10).

- *Politik*

Exemplarisch für die Politik, führt der befragte Experte sein Verhalten gegenüber dem Ministerium an, dass mit Blick auf Vorgaben oder auch Entscheidungen von Seiten des Ministeriums unterschiedlich ausfallen kann.

> „Mein Verhalten mit dem Ministerium, wann nehme ich Entscheidungen hin, wann protestiere ich gegen die“ (B1 10).

Die Entscheidung zu protestieren, wird vom befragten Experten als selten bezeichnet und resultiert aus „Meinungsunterschieden“ (B1 12) zwischen Ministerium und Universität. Auf diese Entscheidungssituationen, die „untypisch im Sinne von selten“ (B1 14) sind, wird nachfolgend eingegangen.

Untypische Entscheidungssituationen nach innen

Untypische Entscheidungen beschreibt der befragte Experte darüber hinaus dahingehend, dass diese „konfliktbehafteten“ (B1 14) Entscheidungen zwar auch zur Aufgabe eines Präsidenten gehören, aber selten sind und daher untypisch.

> „das gehört natürlich zum Job, aber es ist selten und daher untypisch“ (B1 14).

Als seltene und damit untypische Entscheidungen nennt der befragte Experte:

- *Personal*
    - Persönliches Einmischen in Berufungsprozesse

„Die Tatsache, dass ich mich in einen Berufungsprozess persönlich einmische und sage, also ich sehe zwar, was die Kommission gemacht hat, aber ich finde es trotzdem nicht gut, ist sehr selten, aber passiert gelegentlich“ (B1 14).

- persönlich in Berufungskommissionen sitzen

„ich sitze pro Jahr auch in 3, 4, 5, 6 Kommissionen selber. Dann sind das die ganz wichtigen Entscheidungen, wer da letztlich Professor wird“ (B4 04)

- Durchsetzung formaler Kompetenzen – Erteilung von Dienstanweisungen

„Die Professoren machen was sie wollen. Das ist auch gut so. Also ich weise ja auch keinen an irgendwas zu tun. Oder ganz selten mal. Das ist nun wirklich die allerletzte Ratio“ (B1 22).

- Durchsetzung formaler Kompetenzen – Aufhebung von Arbeitsverträgen

„dass sie auch mal jemanden seiner Funktion entheben. Ist ja auch passiert. (. ...) Schwierig, untypisch, aber manchmal muss man es auch hart machen“ (B1 14).

- *Personal/Finanzen*
  - Durchsetzung formaler Kompetenzen – Entscheidungen gegen die Verwaltung

„Die Tatsache, dass unsere Verwaltung sagt *Also wir sehen den Haushalt so und so* und ich sage, aber wir stellen jetzt da bitte trotzdem die Person ein oder wir stellen die Person gerade nicht ein“ (B1 14).

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach außen</u>

- *Politik*
  - „Protest“ gegen Vorgaben oder Entscheidungen des Ministeriums

„Das fängt damit an, dass wir bestimmte gesetzliche Regelungen nicht für zielführend halten und dem Ministerium in den Ohren liegen, dass endlich sie eine Gesetzesnovelle anstoßen sollen. Geht aber auch in einzelne Vorgänge hinein“ (B1 12).

Als untypische Entscheidung gegen einen einzelnen Vorgang zu protestieren, bei dem das Ministerium wiederum gegen eine Entscheidung der Universität entschieden hat, führt der befragte Experte das Thema Berufungen an.

„hat das Ministerium sich geweigert eine bereits berufene Person zu ernennen. Das ist ein krasser Vorgang, weil der Vorgang ja ein Jahr in Bearbeitung war. Wir haben

> nach bestem Wissen und Gewissen eine hochqualifizierte Person berufen, ich habe den Ruf erteilt, die Verhandlungen wurden geführt, sie soll ernannt werden. Da sagt das Ministerium, wir ernennen die Person nicht, weil nicht klar ist, das Habilitationsäquivalenz vorliegt. Das geht gar nicht“ (B1 12).

Am geschilderten Fall wird zunächst deutlich, dass auch die Entscheidung im Rahmen von *Berufungsverhandlungen typischen Entscheidungssituationen* zuzuordnen ist, diese als solche aber nicht explizit genannt wurde. Der befragte Experte schildert hierzu, dass er sich den Vorgang dann angesehen hat, um die Entscheidung von Seiten des Ministeriums zu prüfen, um dann über sein weiteres Vorgehen zu entscheiden.

> „habe ich mir den Fall selber angeschaut. Das war zwar eine Physikerin, aber ob Habilitationsäquivalenz vorliegt, kann ich auch als fachfremder sehen. Na, und dann muss man klar sagen *Nee so nicht*. Ja, dann versuchen sie natürlich erstmal auf Arbeitsebene zu klären, aber notfalls müssen sie natürlich eskalieren“ (B1 12).

Befragter Experte 2

<u>Typische Entscheidungssituationen nach innen</u>

- *Richtlinienkompetenz*

Der befragte Experte erläutert zunächst, dass er im Rahmen der Richtlinienkompetenz Entscheidungen zur grundsätzlichen *strategischen Ausrichtung* der Universität als Ganze trifft. Das betrifft allgemein die Frage der Schwerpunktsetzung der Universität, aber auch allgemein die Frage, wie sich die Universität als Ganze in Zukunft aufstellt.

> „grundsätzliche Strategieüberlegungen, in der Richtlinienkompetenz mit dem Präsidium. Strategische Ausrichtung, also ein wesentlicher Punkt unserer strategischen Ausrichtung ist bei einer breit gefächerten Universität, wo liegen die Schwerpunkte zum Beispiel. Oder wie stellt man sich für die Zukunft auf“ (B2 06).

Im Zusammenhang mit der Richtlinienkompetenz spricht der befragte Experte auch von Entscheidungen über „Grundsätze“ (B2 08), „Grundregeln“ (ebd. 16) oder auch von „Leitlinien“ (ebd. 22). Exemplarisch führt er Grundregeln an, die den Stellenplan betreffen. Um Konkurrenz um Stellen zwischen den Fakultäten zu vermeiden, sollte der Stellenplan der Fakultäten fix sein. Die Fakultäten sind dem zufolge eigenverantwortlich für den Erhalt von sog. Reservestellen zuständig.

„Und ich habe Grundsätze, die sehr transparent sind. (. …) Ich will da keine Fakultät auf Kosten einer anderen alimentieren beziehungsweise will da Kannibalisierung Vorschub leisten. Deswegen sage ich, Stellenplan sollte fix sein. Die Fakultät hat da eine Eigenverantwortung gegebenenfalls mit Reservestellen auskommen zu müssen“ (B2 08).

- *Finanzen*

Mit Bezug auf die vorgenannten Grundsätze erläutert der befragte Experte, dass er auf deren Grundlage auch Entscheidungen über die Verteilung von Mitteln auf die Fakultäten trifft.

„die Ressourcenverteilung der Fakultäten. (. …) Aber wir fällen natürlich Ressourcenentscheidungen“ (B2 08).

- *Personal (Berufungen)*

Der befragte Experte schildert, dass den Fakultäten bei Personalentscheidungen ein entsprechend großes Selbstbestimmungsrecht eingeräumt wird. Das betrifft insbesondere den Bereich der Berufungsverfahren, aber auch den Bereich der weiteren (wissenschaftlichen) Mitarbeiter in den Fakultäten.

„Obwohl dann natürlich die Fakultäten auch ein großes Selbstbestimmungsrecht haben. Also insbesondere Berufungen etc.“ (B2 08).

Bezugnehmend auf die Berufungspolitik schildert der befragte Experte, dass sich Entscheidungen über die Strategie und Schwerpunktsetzung der Universität hier widerspiegeln (vgl. *Mitwirken*).

„ich kann eigentlich nur eine Strategie auch für die Universität entwickeln, wenn wir uns auf Schwerpunkte einigen und konzentrieren. Und die dann auch versuchen über die Berufungspolitik entsprechend zu fördern und zu verstärken“ (B2 16).

- *Personal/Prozesse & Strukturen*

Ebenfalls mit Bezug auf die oben angeführten Grundregeln, erläutert der befragte Experte, dass hier auch getroffene Entscheidungen zur Personalstruktur enthalten sind.

„Wir haben so eine Grundegel, dass wir sagen mit dem fixen Stellenplan beschäftigen wir ein Drittel unbefristet und zwei Drittel befristet“ (B2 14).

Der befragte Experte führt hierzu aus, dass diese Grundregeln veränderbar sind und er entschieden hat, dass bei Erfüllung bestimmter Kriterien von Seiten der Fakultäten, das Verhältnis befristeter Stellen zu unbefristeten Stellen zu verändern.

> „Ich habe jetzt zum Beispiel entschieden und mit dem Präsidium auch verkündet, dass ich bereit wäre bei Vorliegen von Personalentwicklungs- und Organisationskonzepten in den Fakultäten dieses Verhältnis [entsprechend] zu verändern“ (B2 14).

<u>Typische Entscheidungssituationen nach außen</u>

- *Öffentlichkeit*

Für nach *außen* gerichtete Entscheidungen führt der befragte Experte exemplarisch die Öffentlichkeit und hier die Zusammenarbeit mit der „Presse“ (B2 32) an. Ähnlich wie der befragte Experte B2, gibt der befragte Experte an, dass er entscheidet, mit wem er mit welcher Intention und mit welcher Gesprächsdynamik wie lange spricht.

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach innen</u>

Untypische Entscheidungen werden vom befragten Experten als „Einzelfallentscheidungen“ (B2 12) bezeichnet. Als untypische Entscheidungen nennt der befragte Experte:

- *Personal*
    - persönliches Einmischen in Berufungsprozesse

Ähnlich wie der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B2, dass es selten vorkommt, dass er sich persönlich in Berufungsverfahren einmischt.

> „in den Berufungsverfahren, bin ich in die Fakultät gegangen und habe gesagt: *Ihr habt schon konkrete Vorstellungen, aber ich würde euch bitten, das nochmal zu überdenken*“ (B2 26).

    - Durchsetzung formaler Kompetenzen

Auch die Durchsetzung formaler Kompetenzen werden vom befragten Experten B2 als untypische Entscheidungssituationen beschrieben, die aus gemachten Erfahrungen während seiner Amtszeit als Präsident resultieren. Personen, die „schwer zu belehren sind“ (B2 44), werden mittels Durchsetzung formaler Kompetenzen „erzogen“ (ebd.) werden (vgl. *Umsetzung*; *Erfahrungen*).

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach außen</u>

- *Politik*

- Personal – Schaffung neuer Stellen

Untypische Entscheidungen im Bereich Personal resultieren auch aus der Verbindung von Globalhaushalt und fixem Stellenplan. Der fixe Stellenplan lässt es nicht zu, dass ohne Weiteres neue Stellen geschaffen werden können, selbst wenn entsprechende Mittel zur Verfügung stehen.

> „Wir haben zwar einen Globalhaushalt, aber wir haben einen fixen Stellenplan. Das heißt ich kann, selbst wenn ich das Geld hätte, keine Stellen schaffen, wie das in anderen Bundesländern möglich ist. Und deswegen sind neue Aufgaben, die wir bekommen, immer personaltechnisch äußerst schwer zu leisten“ (B2 10).

Der befragte Experte erläutert, dass er zwar grundsätzlich entscheiden kann, dass neue Stellen geschaffen werden müssen, um neue Aufgaben leisten zu können. Die Schaffung neuer Stellen ist aber an die Erfüllung bestimmter Kriterien gebunden und muss vom zuständigen Ministerium genehmigt werden.

> „mit Drittmitteln haben wir schon die Möglichkeiten, wenn die Finanzierung über längere Zeit möglich ist, sogenannte [Stellenhülsen] zu schaffen. Aber die sind dann entsprechend genehmigungspflichtig im Ministerium (…). Wir hoffen da mehr pauschale Lösungen zu bekommen, anstatt Einzelfallentscheidungen treffen zu müssen“ (B2 12).

Befragter Experte 3

<u>Typische Entscheidungssituationen nach innen</u>

- *Richtlinienkompetenz*

Der befragte Experte schildert, dass Richtlinienkompetenz und Berufungen strukturell gekoppelt und wechselseitig abhängig sind. Das ergibt sich aus der vorab festgelegten strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze in Verbindung mit der Person, die auf eine freiwerdende Professorenstelle rückt. „Beides, Struktur und Person kommen dann da wieder zusammen“ (B3 06). Und in beiden Punkten als *Kernbereiche universitärer Entwicklung* hat der befragte Experte das „Entscheidungsrecht“ (ebd.).

Als nach *innen* gerichtete Entscheidungssituationen werden exemplarisch im Bereich Personal *Berufungen* und die *Verlängerung der Dienstzeiten* genannt.

- *Personal (Berufungen)*

„Typisch, weil im Kerngeschäft und nicht im Ermessensspielraum eines Präsidenten“ (B3 06) und gesetzlich klar geregelt, sind Berufungen. Zum Ablauf der Berufung führt der befragte Experte aus:

> „diese Berufung selber ist ja dann die Festlegung auf eine Person innerhalb eines ausgeschriebenen Fachgebietes. Aber erstmal muss man ja dazu kommen, dass man sagt dieses Fachgebiet wollen wir ausschreiben“ (B3 06).

Der befragte Experte erläutert unter Bezugnahme auf das Landeshochschulgesetz, dass er in diesem Zusammenhang bei Freiwerden einer Stelle grundsätzlich die Möglichkeit hat, darüber zu entscheiden, ob das entsprechende Fachgebiet überhaupt wieder ausgeschrieben werden soll oder eben nicht oder sogar umgewidmet werden soll (vgl. *Mitwirken*).

- *Personal (Verlängerung der Dienstzeiten)*

Die Verlängerung der Dienstzeiten ist ebenfalls gesetzlich geregelt und liegt in der Kompetenz des befragten Experten. Er führt hierzu aus, dass der Gesetzgeber das bewusst so gemacht hat.

> „weil ihm klar ist, dass eine Fakultät kaum die Kraft hat, eine vernünftige Entscheidung, vielleicht nicht in Anwesenheit, aber zumindest unter Kenntnis, dass alle Kommunikationskanäle das eben tragen, das war eigentlich die Diskussion um den Kollegen XY, nicht zu verlängern, einen anderen vielleicht schon“ (B3 06).

Der befragte Experte führt hierzu weiter aus, dass auch er um die vorgenannte Diskussion weiß, aber die Möglichkeit hat zu entscheiden, ob er die Dienstzeitverlängerung dann entsprechend begründet oder eben nicht. Wenn er es nicht begründet, „dann wird er aber gefragt, das muss er dann ertragen. Das ist dann sozusagen das Amt“ (B3 06).

<u>Typische Entscheidungssituationen nach außen</u>

Nach *außen* gerichtete Entscheidungssituationen werden vom befragten Experten anhand von *Verhandlungen mit anderen Hochschulen* und der Zusammenarbeit mit der Politik vertreten durch das *Ministerium* beschrieben. Entscheidungen werden in diesen Bereichen vom befragten Experten dahingehend beschrieben, dass er entscheidet, mit wem er mit welcher Intention und mit welcher Gesprächsdynamik wie lange spricht.

- *Verhandlungen mit anderen Hochschulen & Kooperationen*

Im Rahmen der *Außenvertretung* der Universität führt der befragte Experte den Aufbau von Kooperation zur weiteren Internationalisierung der Universität und damit auch eine mögliche Rekrutierung von Incoming-Studierenden an, die auch der Erfüllung von Zielvereinbarungen dient. Hierbei ist er in der Entscheidung insofern frei, als dass er nicht an eine Entscheidung des akademischen Senats gebunden ist, der ihn „drängt das irgendwie zu tun“ (B3 08) und er sich auf andere Dinge fokussieren könnte, da die Universität diese Handlungen nicht direkt wahrnimmt.

> „wenn ich sage, das will ich nicht, ich fokussiere mich auf andere Dinge, dann ist das auch ok. Ich glaube nicht, dass da die Uni groß maulen würde. Die merken das auch gar nicht. (. …) Und da muss ich auch keinen fragen. Und wenn ich jetzt sagen würde, ich hätte noch hier irgendwo eine Ländergruppe, die würde mich einfach mal interessieren, da gibt es keinen Dienstreiseantrag. Ich kann das einfach tun. (…) ohne dass universitäre Gremien beteiligt sind“ (B3 08).

- *Politik*

Darüber hinaus wird vom befragten Experten erwähnt, dass das „Bedienen der politischen Schiene“ (B3 18) auch zu den zentralen Aufgaben eines Präsidenten gehört (vgl. *Mitwirken*).

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach innen</u>

Untypische Situationen, in denen der befragte Experte Entscheidungen trifft, ergeben sich aus den „Freiheiten, die das Hochschulgesetz bietet, [die] brauchen manchmal eine Auslegung“ (B3 12). Zudem ist „nicht alles geregelt in Ordnungen“ (ebd.). Exemplarisch werden *Haushaltsvereinbarungen*, *Geschlechterparität* in Berufungskommissionen und *Gehaltskomponenten* sowie *Dual Career Couple* angeführt.

- *Finanzen*

Sofern bereits von Seiten des Gesetzgebers Zusagen im Rahmen von Haushaltsvereinbarungen erfolgt sind, die jedoch noch nicht schriftlich fixiert sind, wird vom befragten Experten geschildert, dass bereits im Vorfeld entschieden wird, eine Ausschreibung zu starten, auch wenn das Geld faktisch noch nicht verfügbar ist.

> „dass man einfach mal weiß, okay, das wird, das ist eine Zusage, das wird im kommenden Jahr zur Verfügung stehen und wir starten jetzt einfach mal eine Ausschreibung. Und da fehlt eventuell noch irgendwo ein Haken, aber ich mache es trotzdem“ (B3 12).

- *Personal (Berufungen)*

Zudem gibt der befragte Experte an, dass der Aspekt der Geschlechterparität über Statusgruppen in Berufungskommissionen insbesondere in den *Technik*wissenschaften problematisch ist. Hier ist der Anteil weiblicher Mitarbeiter im Vergleich zum Anteil männlicher Mitarbeiter deutlich geringer, wodurch eine geschlechterparitätische Besetzung der Berufungskommission erschwert ist. In der Folge kann es zu möglichen Verfahrensfehlern kommen, die von Seiten des Ministeriums bemängelt werden und sogar zu Konkurrentenklagen. Hier entscheidet der befragte Experte eigenverantwortlich im Benehmen mit dem Ministerium und trägt die möglichen Konsequenzen.

> „Geschlechterparität, also über Statusgruppen. Geschlechter usw., das ist nicht ganz einfach, das ist auch nicht durchsetzbar. (. …) In den [Disziplinen] habe ich einfach nicht die Frauen. (…) das hat dann einen Begründungsaufwand und eine Notwendigkeit und die liefere ich und ich kriege das auch hin und ich stehe auch dafür, dass in einem Verfahren, was man eventuell bemängeln könnte seitens des Ministeriums, dann dafür ein, wenn sie es bemängeln und sagen *Okay, das nehmt ihr jetzt auf eure Kappe*, Konkurrentenklagen, was passieren kann. Ich sage: *Ja, das entscheide ich jetzt einfach, dass wir jemanden berufen*“ (B3 12).

- *Personal/Finanzen*

Ähnlich verhält es sich nach Aussage des befragten Experten mit Gehaltskomponenten, über die er im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen entscheidet. Auch wenn im Gesetz nicht festgelegt ist, in welchem Umfang Gehaltskomponenten für den einzelnen gewährt werden, hat der befragte Experte entsprechende Regelungen. Allerding kann es auch vorkommen, dass er von diesen Regelungen abweichen muss, um Leistungsträger zu gewinnen bzw. zu halten. Sofern dann keine ausreichenden Mittel zur Verfügung stehen, gibt der befragte Experte an, vorab eine Entscheidung zu treffen und im Nachgang die entsprechend zusätzlichen Mittel beim Ministerium zu erwirken.

> „Das steht da nirgends drin. Aber es ist natürlich ein entscheidender Punkt auch in Berufungsverfahren. Und ja, da habe ich auch Regelungen. Wieviel ruhegehaltsfähig gewährt werden kann usw. Und da muss man einfach mal in der Möglichkeit der Gewinnung bei Leistungsträgern oder des Haltens eine Entscheidung treffen, die man dann mit dem Ministerium auch mal klären muss“ (B3 12).

- *Personal (Dual Career Couple)*

Mit Bezug auf seine vorhergehenden Ausführungen zu Berufungen und Gehaltskomponenten, schildert der befragte Experte, dass teils auch sog. Dual Career Couple eine Rolle spielen. Sofern im Rahmen von Berufungen der Partner sozusagen zum Verhandlungsgegenstand wird, können auch hier Entscheidungen fallen, die untypisch sind.

> „Bei Spitzenkräften spielt in einem höheren Maße auch diese Dual Career eine Rolle. Teilweise auch im akademischen. Da muss man irgendwie den Spagat hinkriegen, wenn wir jemanden berufen, dann ist es ein Verfahren der Bestenauslese. Die Bestenauslese kann auch den Partner treffen oder die Partnerin“ (B3 18).

Befragter Experte 4

<u>Typische Entscheidungssituationen nach innen</u>

Typische Entscheidungssituationen werden vom befragten Experten in Übereinklang mit den formal festgelegten Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten gebracht, die sich einerseits aus dem Landeshochschulgesetz, andererseits aus den Regelwerken der Universität ergeben.

> „Das ist ziemlich genau durch Landeshochschulgesetz und Grundordnungen, das ist vorgegeben. Das ist also nichts, wo ich jedes Mal überlege, wer darf was entscheiden“ (B4 04).

- *Finanzen/Personal/Prozesse & Strukturen*

Typische Entscheidungssituationen, die vom befragten Experten auch als „Alltag“ (B4 10) bezeichnet werden, sind u.a. die Unterstützung von Anträgen, bspw. für Sonderforschungsbereiche, oder auch die Zustimmung von Veränderungen, bspw. von Studiengängen.

> „Unterstützen wir einen Antrag auf einen Sonderforschungsbereich, also jetzt im Bereich Forschung. Stimmen wir zu, dass ein Studiengang verändert wird. Dann irgendwie in Hinblick auf Haushalt, da kommt ein Antrag das irgendwie eine Stelle oder für sonst irgendwas bezahlt werden muss“ (B4 10).

Grundsätzlich sind typische Entscheidungssituationen, die o.a. Alltag betreffen, in klar strukturierte Prozesse (Routinen) eingebettet.

> „Fragestellungen, die dann sofort wieder in die Routine eingebunden sind. Weil der Sonderforschungsbereich, da würde dann das Präsidium befinden nach Rücksprache mit dem Dekan. Haushalt ist eigentlich genau festgelegt. Das Präsidium entscheidet.

> Es gibt hier eine Präsidiumsberatung, es geht in die Dienstberatung, es geht in die Haushaltskommission, es geht in den Senat“ (B4 10).

Untypische Entscheidungssituationen nach innen

- *Auffangkompetenz/Prozesse & Strukturen (Eilentscheidungen)*

Als untypische Entscheidungssituation werden vom befragten Experten exemplarisch Eilentscheidungen bei Katastrophenfällen angeführt. Untypische Entscheidungen werden in diesem Zusammenhang als *seltene Entscheidungen*, die nicht zum Alltag gehören, beschrieben.

> „Da ist es so, dass ich die Uni schließe praktisch, weil jetzt aufgrund eines schweren Sturms jetzt keine Lehrveranstaltungen mehr stattfinden können. Das ist etwas wo es also hier ein Krisenteam gibt, dass in einem solchen Fall sich dann sofort treffen muss. Sicherheitsingenieur, Polizei, Feuerwehr usw. Und dann entscheidet, ob ab sofort der Lehrbetrieb ausfällt. Also selbst für, wenn man so will Krisensituationen, ist eigentlich der Kontext, in dem wir Entscheidungen treffen, vorgegeben“ (B4 08).

Auch untypische Entscheidungssituationen sind damit aus Sicht des befragten Experten letzten Endes in klar strukturierte Prozesse eingebettet. Zwar beruht die Entscheidung auf einer entsprechenden Vorbereitung, allerdings fällt bei diesem Beispiel auf, dass es auch Entscheidungen gibt, die letztlich vom Präsidenten *alleine* getroffen werden.

Befragter Experte 5

Typische Entscheidungssituationen nach innen

- *Richtlinienkompetenz*

Allem übergeordnet schildert auch der befragte Experte B5 Entscheidungen im Rahmen der *Richtlinienkompetenz*. Des Weiteren schildert der befragte Experte B5 ähnlich wie der befragte Experte B4, dass viele Entscheidungen in den Bereich Alltag fallen und bezeichnet diese als „Einzelverfügungen“ (B5 10). Zudem werden vom Präsidium „Richtlinien“ (ebd.) und „Grundsätze“ (B5 40) erlassen, die auch der Richtlinienkompetenz zuzuordnen sind.

Entscheidungen, die vom befragten Experten der Richtlinienkompetenz zugeordnet werden, sind „Entscheidungen was zu tun, in Angriff zu nehmen und mit dem Ministerium anzusprechen oder es eben nicht zu tun“ (B5 12). Der befragte Experte schildert, dass die Tragweite der Entscheidungen etwas zu tun zwar zu überblicken ist,

aber deren konkrete Ausgestaltung nicht. Er bezeichnet diese Art von Entscheidungen als „strategisch“ (ebd.).

Zudem beschreibt der befragte Experte seine Richtlinienkompetenz dahingehend, dass er im Rahmen der vom akademischen Senat beschlossenen Entwicklungsplanung Entscheidungen treffen kann. Exemplarisch nennt er abstrakt gehaltene Formulierungen in der Entwicklungsplanung, die auf eine Fokussierung in bestimmte Bereiche abstellt und damit auch auf die *strategische Absicherung* der Universität.

> „ich kann das auch machen, weil das durchaus auf den Hochschulentwicklungsplan abstellt. Der sagt wir investieren uns mehr in [den Bereich Transfer] und das ist für uns ein wichtiges Element, (…) um uns strategisch besser abzusichern.“ (B5 16).

- Personal (*Berufungen*)

Nach *innen* gerichtete Entscheidungssituationen werden exemplarisch im Bereich Personal anhand von *Berufungen* beschrieben (vgl. *Mitwirken*). Als konkrete Entscheidungssituation nennt der befragte Experte „den Schlussentscheid bei Berufungssachen“ (B5 10).

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach innen</u>

Auch wenn die oben angeführten Entscheidungen, die auf die Entwicklungsplanung abstellen und im Rahmen der Richtlinienkompetenz erfolgen, nicht direkt als untypisch bezeichnet wurden, ist folgendes zu ergänzen:

Der befragte Experte beschreibt diese Entscheidungen dahingehend, dass der akademische Senat in diesen Fällen nicht entscheidet, da es nicht in dessen Kompetenzbereich fällt. Allerdings „sieht natürlich der Senat [das] ganz anders“ (B5 16). Der befragte Experte informiert den akademischen Senat bei diesen Entscheidungen zeitnah, „um einfach quasi Puls zu nehmen und Temperatur zu nehmen“ (B5 14).

Diese Entscheidungen lassen sich demnach, zumindest vom Selbstverständnis des akademischen Senats ausgehend, auch als untypisch bezeichnen.

Befragter Experte 6

<u>Typische Entscheidungssituationen nach innen</u>

- *Richtlinienkompetenz*

Der befragte Experte erläutert zunächst ganz allgemein, dass er die Richtlinienkompetenz innehat. Hierzu schildert er, dass er „Vorschläge“ (B6 06) zur grundsätzlichen

(strategischen) Ausrichtung der Universität als Ganze erarbeitet. Diese Vorschläge werden dem akademischen Senat entsprechend seiner Mitwirkungsrechte vorgelegt.

> „Wir haben eine Richtlinienkompetenz. Wir müssen der Universität, ich meine, der Senat kann uns auch Vorschläge machen. Nur da bin ich wenig optimistisch. Sie müssen eigentlich die Vorschläge machen und sagen, da könnte es hingehen. Und sich dann vom Senat eher eine Abfuhr holen. Oder sagen wir mal einen Rüffel oder ein *Da müssen wir nochmal drüber reden*" (B6 06).

Des Weiteren schildert der befragte Experte B6 ähnlich wie die befragten Experte B4 und B5, dass viele Entscheidungen in den Bereich *Alltag* fallen und bezeichnet diese als „Standardgeschäft" (B6 12).

> „da müssen sie Ordnungen anpassen und Präsidiumsbeschlüsse machen, damit sie dann irgendwelche Dinge, die in der operativen Ebene anfallen auch umsetzen können" (B6 06).

Nach *innen* gerichtete Entscheidungssituationen werden exemplarisch im Bereich Personal anhand von *Berufungen* und im Bereich Finanzen anhand von *Aufsichtsfunktionen* beschrieben.

- *Finanzen*

Mit Bezug auf Entscheidungen im Bereich Finanzen schildert der befragte Experte, dass sicherzustellen ist, „dass die Universität keine unabwägbaren Risiken eingeht" (B6 06). Entscheidungen, die in diesem Bereich getroffen werden, dürfen dementsprechend nicht dazu führen, dass in der Konsequenz bspw. „Stellensperren" (ebd.) ausgesprochen werden.

> „Das ist ja im Wesentlichen auch die Aufgabe der Hauptberuflichen, weil wir dafür gegenzeichnen müssen, dass die Universität den finanziellen Herausforderungen gewachsen ist. (. …) Aber wir müssen eben dafür Sorge tragen, dass die Universität keine unabwägbaren Risiken eingeht, dass wir eine Absicherung unserer Professuren haben, dass wir die Arbeitsfähigkeit der Professuren sicherstellen. Und nicht aus Verzweiflung, weil wir irgendetwas übersehen haben, plötzlich sagen müssen, wir machen jetzt erstmal Stellensperren oder so etwas" (B6 06).

- *Personal (Berufungen)*

Auch der befragte Experte B6 schildert, dass Berufungen typische Entscheidungssituationen sind. Er erläutert hierzu etwas ausführlicher, dass die entsprechenden Gremien zwar die Vorarbeit leisten und auch entscheiden. Aber der Ruf sowie die

konkrete Ausgestaltung erfolgt letztlich durch den befragten Experten. Der befragte Experte führt hierzu aus, dass er ein Berufungsverfahren auch „tot legen“ (B6 06) kann.

> „wir sorgen auch dafür, ob ein Berufungsverfahren funktioniert oder nicht. Weil wir natürlich die Angebote gestalten. Und wir können ja (…) ein Berufungsverfahren auch tot legen. Indem sie sagen, wir gehen auf die Gehaltsforderungen nicht ein oder wir gehen hierauf nicht ein oder darauf nicht. Das soll nicht passieren, aber ich will nur damit deutlich machen, wir könnten ja jetzt sagen, in den Gremien ist das doch entschieden, dann müssen sie das so durchsetzen. Ja, aber! Dann kommt dann einer, der braucht nochmal eine halbe Stelle dazu oder was weiß ich. Und da kommt es eben doch sehr auf das Präsidium an“ (B6 06).

Der befragte Experte erläutert, dass er in diesem Zusammenhang auch durchaus bereits ist „unangenehme Entscheidungen zu treffen“ (B6 04) und schildert in diesem Zusammenhang einen Fall, in dem eine Professur „nach Ablauf der Probezeit nicht weiter beschäftigt“ (ebd. 02) wurde. Ähnlich wie die übrigen befragten Experten, beschreibt auch der befragte Experte B6, dass Berufungen elementar sind und er in den Verfahren „eine entscheidende Rolle“ (ebd. 06) spielt. Denn über „die Qualität der Berufung entscheidet sich das Schicksal der Universität“ (ebd.).

Als Nachteil derartiger Entscheidungen, die langfristiger Natur sind, schildert er aus seiner Perspektive, dass die „die Folgen (…) erst in vier, fünf Jahren sichtbar [sind], sodass meistens das aktuelle Präsidium gar nicht mehr davon profitieren kann“ (B6 06).

<u>Typische Entscheidungssituationen nach außen</u>

Nach *außen* gerichtete Entscheidungssituationen werden vom befragten Experten anhand *repräsentativer Aufgaben* und anhand von *Verhandlungen mit anderen Hochschulen* sowie *Kooperationen mit der Wirtschaft* beschrieben. Entscheidungen werden in diesen Bereichen vom befragten Experten dahingehend beschrieben, dass er entscheidet, an welchen Anlässen er teilnimmt und mit wem er mit welcher Intention und mit welcher Gesprächsdynamik wie lange spricht.

- *Politik, Öffentlichkeit & Gesellschaft (Repräsentation der Universität)*

Aufgaben, die im Rahmen der Außenvertretung der Universität durch sog. „Grußonkelei“ (B6 06) anfallen, beschreibt der befragte Experte dahingehend, dass hier „Entscheidungsproblematiken“ (ebd.) auftreten können. Diese äußern sich nicht zuletzt in

der Frage, zu welchen Anlässen man geht und zu welchen nicht. Der befragte Experte schildert hierzu, dass diese Entscheidungsproblematiken auch inneruniversitär auftreten können.

> „und wenn sie dahingehen, müssen sie auch dahingehen. Und man muss ja aufpassen, damit kann man sehr schnell anecken, auch innerhalb der Universität. Also man muss auch, sagen wir mal, klare Ansagen haben, zu welchen Veranstaltungen geht man auch innerhalb der Universität. Wenn sie einmal zu einer Antrittsvorlesung gehen, müssen sie immer hingehen“ (B6 06).

Darüber hinaus schildert der befragte Experte, dass die Außenvertretung auch darin besteht, „mit den Ministerien (…) einen Draht herzustellen“ (B6 06), um die eingeräumten „Handlungs- und Gestaltungsspielräume aufrecht zu erhalten“ (ebd.).

- *Wirtschaft & Kooperationen mit anderen Hochschulen*

Ähnlich wie der befragte Experte B3, schildert auch der befragte Experte B6, dass er für „Verhandlungen mit anderen Hochschulen“ (B6 06) und den Aufbau von „Kooperationen mit der Wirtschaft“ (ebd.) zuständig ist.

<u>Untypische Entscheidungssituationen nach innen</u>

- *Auffangkompetenz/Prozesse & Strukturen*

Als untypische Entscheidungssituationen werden vom befragten Experten zunächst Situationen angeführt, in denen *Haftungsfragen* nicht eindeutig geklärt sind.

> „wo man unsicher ist, wie Haftungsfragen aussehen könnten. Es wird immer sehr lapidar gesagt, wenn es nicht grob fahrlässig oder absichtlich gemacht wird, müssen wir nicht dafür geradestehen“ (B6 16).

Als konkretes Beispiel wird ein *Brandschutzfall* genannt, bei dem der Weiterbetrieb eines Gebäudes untersagt wurde. Der befragte Experte erläutert, dass „unkonventionelle Wege beschritten“ (B6 16) wurden, um den Weiterbetrieb zu gewährleisten. Es wurde zunächst ein „Rechtsgutachten eingeholt“ (ebd.) und daraufhin bewusst entschieden, das Gebäude weiter zu betreiben. Zudem wurde versucht die Haftungssituation dahingehend zu verändern, dass versucht wurde beim zuständigen Ministerium eine Dienstanweisung zum Weiterbetrieb des betroffenen Gebäudes zu erwirken, die allerdings erfolglos blieb.

> „ich dann auch strafrechtlich sogar ein Risiko eingehe. Aber das (…) bin ich bewusst eingegangen. Weil sonst hätten wir [das Gebäude] schließen müssen. Und ich habe

> dann auch versucht eine Dienstanweisung zu kriegen. Nach dem Motto: *Herr Präsidenten, ich verpflichte sie jetzt*. Aber das kriegen sie nicht. Also da müssen sie dann schon selber den Kopf hinhalten“ (B6 16).

Der befragte Experte führt hierzu weiter aus, dass er in derartigen Situationen nichts delegieren kann und „dass mit der Aufgabe oder der Übernahme von Positionen auch die Übernahme von Verantwortung gekoppelt ist“ (B6 18).

- *Prozesse & Strukturen*

Darüber hinaus gibt der befragte Experte an, dass im Rahmen der übertragenen Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten die Entscheidung über Schließung von Studiengängen oder Instituten zwar vorgesehen ist und auch erwartet wird. Diese Entscheidungssituationen sind aus seiner Perspektive allerdings nicht als typisch anzusehen, sondern untypisch.

> „sie können auch sagen, dass eine Entscheidung einer Schließung eines Studiengangs oder eines Instituts ist schon eine außergewöhnliche Entscheidung. Die von uns erwartet wird, aber das muss man wohlüberlegt machen, was man da tut“ (B6 16).

6.1.3 Beschreibung von Entscheidungsstrukturen

Die gegenwärtig vorherrschenden Entscheidungsstrukturen wurden aus Sicht der befragten Experten wie folgt beschrieben.

In allen geführten Interviews wurden die inneruniversitären Entscheidungsstrukturen zunächst anhand der formal vorgegebenen Regulierungsstrukturen der jeweiligen Landeshochschulgesetze und damit einhergehenden Leitungsmodelle beschrieben. Darüber hinaus wurden die zentralen Entscheidungsorgane, das Präsidium, die Fakultäten und der akademische Senat, genannt. Zum Teil wurde auch die Zusammensetzung der einzelnen zentralen Organe anhand der Anzahl der Mitglieder je Statusgruppe geschildert (vgl. *4.1.3*, *4.1.4* & *4.1.6*).

Der *Hochschulrat* wird zwar weitestgehend als Außensteuerungsakteur angesehen, soll aber dennoch an inneruniversitären Entscheidungen mitwirken. In den geführten Interviews wurde der Hochschulrat lediglich zweimal kurz beiläufig erwähnt und scheint mit Blick auf inner- und außeruniversitäre Entscheidungen keine wesentliche Rolle zu spielen (vgl. *4.1.2*). Die entsprechenden Interviewpassagen sind nachfolgend angeführt:

> „Das sind gute Leute. Aber eigentlich hören wir von denen relativ wenig. Also die lassen uns da schalten und walten“ (B1 44).

> „Dann müssen sie sich kritisch mit ihrer Haushalts- und mit ihrer Finanzplanung auseinandersetzen. Aber da werden sie meistens von den Hochschulräten auch schon gezwungen. Wenn es gute Hochschulräte sind“ (B6 12).

Die in den zentralen Entscheidungsorganen vertretenen Statusgruppen *Verwaltung*, *Studierende* und *Professoren*, wurden von den befragten Experten wie folgt beschrieben.

Die *Verwaltung* wird mit Blick auf die zentralen Entscheidungsorgane nicht explizit erwähnt. Anhand der Beschreibungen der befragten Experten zeigt sich, dass die Verwaltung eher eine *beaufsichtigende und kontrollierende Funktion* bzw. eine *ermöglichende und unterstützende Funktion* im Rahmen von Entscheidungen und deren Umsetzung einzunehmen scheint (vgl. *Kapitel 3*; siehe *Anhang vii*).

Die *Studierenden* werden in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht explizit erwähnt. Lediglich in einem Interview wird hierzu deutlich: „die Studierenden haben nie die Mehrheit“ (B3 14). Die Studierenden finden im Rahmen der Interviews insbesondere mit Blick auf Ihre Rolle als *Kunde* und *zentrale Anspruchsgruppe* entsprechend Berücksichtigung (siehe *Anhang vii*).

Die *Professoren* sind, wie in Kapitel *4* erläutert, am stärksten in den zentralen Entscheidungsorganen vertreten. Das wird auch von den befragten Experten wiederholt sehr deutlich betont. Zudem wird von allen befragten Experten betont, dass Professoren „machen was sie wollen“ (B1 22) und „davon überzeugt sind, dass ihr Fach das wichtigste in der Welt ist“ (B2 16). Die Fragmentierung der Organisation Universität (vgl. *Kapitel 3*), die sich nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Professuren, Fächern, aber auch heterogen zusammengesetzten Fakultäten ergibt, wird ebenfalls wiederholt beschrieben. Als besonders herausfordernd wird in diesem Zusammenhang von den befragten Experten beschrieben, die Balance zwischen Fragmentierung und „Zerfallen“ (B3 14) zu halten (siehe *Anhang vii*).

Darüber hinaus beschreiben alle befragten Experten, dass die *Entscheidungsstrukturen zur jeweiligen Universität passen* müssen und inneruniversitär ausgestaltet werden, wie auch die nachfolgenden Interviewauszüge noch einmal verdeutlichen:

> „Aber ansonsten halte ich die Strukturen, die ich angetroffen habe, jetzt nachdem ich auch schon [einige] Jahre darin arbeiten konnte, für zweckmäßig“ (B1 16).

„Man sollte schon darauf achten, dass die Governance-Strukturen zu der Einrichtung passen“ (B3 02).

„die Entscheidungsstrukturen, die verbrieften, sind tatsächlich politisch. Also die laufen über die innerhochschulische Gesetzgebung“ (B5 24).

So finden sich neben den in den Landeshochschulgesetzen vorgesehenen zentralen und dezentralen Organen weitere „installierte Gremien“ (B4 04), wie bspw. die „Präsidiumsberatung“ (ebd. 04), das „Dekans-Kollegium“ (B1 24) und die diversen Ausschüsse, Beiräte und „Kommissionen“ (ebd. 18) oder auch „Untergruppe der Kommission“ (B3 14).

Zudem wurde über alle Interviews geäußert, dass es wichtig ist, dass *die Personen zu den Strukturen passen*. Das gilt aus Sicht der befragten Experten für alle zentralen Organe der Universität, wie anhand der nachfolgend exemplarisch angeführten Interviewauszüge deutlich wird (vgl. *Ideale Entscheidungsstrukturen*):

„ein gewisser Chorgeist, den wir denke ich schon immer noch haben. Dann haben sie eben auch weniger verhärtete Fronten. Die politischen Linien werden nicht in jedem Kleinkram deutlich“ (B1 28).

„wir können mit diesen Entscheidungsstrukturen wie wir sie haben, mit Senat, Präsidium usw. gut leben. Es kommt letzten Endes immer auf die persönliche Entwicklung an“ (B2 52).

„wir haben so ein Gefühl wie wir miteinander umgehen wollen, in Gremien und mit Entscheidungen und auch in den Entscheidungsstrukturen. Ich glaube man braucht da aber auch Personen, die da reinpassen“ (B3 14).

Insgesamt werden die Entscheidungsstrukturen als „gremiengebunden“ (B4 16) beschrieben. Das resultiert aus Perspektive der befragten Experten daraus, dass es „schon eine sehr stark gelebte Praxis [gibt], wie eine Universität partizipieren möchte an Entscheidungen“ (B3 02). „Also wo die Grundidee der Partizipation sehr stark verankert ist und auch gelebt wird“ (B4 16).

Deutlich wird zudem über alle Interviews, dass eine *hierarchische Ausgestaltung* der inneruniversitären Entscheidungsstrukturen, ausgehend vom Präsidium, *nicht angemessen*, aber vor allem auch nicht zielführend ist, wie das nachfolgende Zitat exemplarisch verdeutlicht:

„da können sie jetzt alle möglichen Führungsstrukturen bemühen. Sie können das aus einer Mentalität machen *Ich bin hier der Chef und sage wo es langgeht*. Das ist

> meiner Ansicht nach einer Universität unwürdig. Weil man immer erkennen muss, dass man ja auch ein großes Privileg hat. Nämlich das Privileg, dass man unter Umständen da ein paar Hundert, wenn man die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler und die Studierenden einrechnet, eine große Zahl von Menschen hat, die unterschiedliche Kreativitäten in verschiedenen Disziplinen aufweisen“ (B6 02).

Darüber hinaus wurden von den befragten Experten explizit *Vor-* und *Nachteile* beschrieben, die sich aus den gegenwärtig vorherrschenden Entscheidungsstrukturen ergeben.

Befragter Experte 1

<u>Vorteile</u>

- *Beteiligung & breite Basis für Entscheidungen & kurze Entscheidungswege*

Als Vorteil der Entscheidungsstrukturen schildert der befragte Experte, dass Universitäten letztlich keine Unternehmen sind. Entscheidungen werden nicht Top-down getroffen und umgesetzt, sondern die Beteiligung der Mitglieder an Entscheidungen ist elementarer Bestandteil. Die Beteiligung wird vor allem durch die „schlanken Strukturen“ (B1 22) gewährleistet und ermöglicht.

> „eine Universität ist ja eben doch kein Unternehmen, sondern ist ja letztlich auch eine demokratisch verfasste Struktur. (. …) Und dazu gehört eben, dass jeder auch mitredet“ (B1 22).

<u>Nachteile</u>

- *Dauer von Entscheidungsprozessen*

Der befragte Experte schildert das Einhalten der „zuständigen Hierarchie“ (B1 18) in den Entscheidungsstrukturen zwar nicht explizit als Nachteil, verweist aber implizit auf die (notwendige) Dauer der damit verbundenen Entscheidungsprozesse:

> „manchmal ist der Senat zuständig, manchmal auch nicht. Der Senat hat Kommissionen. Dann ist der Personalrat einzubinden. Und das bedeutet eben, dass bestimmte Dinge eben mal auch ein paar Monate, oder die Dauerstellenkonzepte, die ich ihnen gerade beschrieben hab, 3 Jahre, das hätte ich mir natürlich auch nicht träumen lassen, dauern“ (B1 18).

Befragter Experte 2

<u>Vorteile</u>

- *Selbstbestimmungsrecht der Fakultäten (geführt)*

Als Vorteil der Entscheidungsstrukturen hebt der befragte Experte „das Selbstbestimmungsrecht der Fakultäten“ (B2 22) hervor. Dieses Selbstbestimmungsrecht benötigt allerdings Leitlinien zur Weiterentwicklung.

> „Aber es bedarf ein bisschen so der Führung und so ein bisschen der Leitlinie, sage ich jetzt mal, wie man sich weiterentwickeln kann“ (B2 22).

Nachteile

- *Dauer von Entscheidungsprozessen*

Ähnlich wie der der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B2, dass das Einhalten der Entscheidungsstrukturen und die damit verbundenen Prozesse ausgesprochen zeitintensiv sind. Hierbei wird allerdings ebenfalls nicht explizit erwähnt, ob die Dauer von Entscheidungsprozesse als nachteilig empfunden wird.

> „die Prozesse in einer Universität dauern furchtbar lange, also ich bin eigentlich eher ein Ungeduldiger. Ich weiß, dass das so ist, aber ich versuche bei allen Möglichkeiten immer auch ein bisschen den Zeitfaktor einzubringen“ (B2 34).

Befragter Experte 3

Vorteile

- *Beteiligung & breite Basis für Entscheidungen*

Als Vorteil der Entscheidungsstrukturen schildert der befragte Experte, dass sie von Partizipation leben. Hierdurch ist es möglich, bereits im Entscheidungsprozess viele Akteure mitzunehmen und Entscheidungen auf eine breite Basis zu stellen. Der befragte Experte führt hierzu aus, dass man „hinterher deutlich weniger Zeit in der Erklärung einer Entscheidung [benötigt]“ (B3 14), schränkt die Vorteile jedoch mit den folgenden Nachteilen ein.

Nachteile

- *Dauer von Entscheidungsprozessen & Notwendige Mehrheiten*

Der befragte Experte schildert, dass oben erwähnte Partizipation mit einem hohen Maß an Kommunikation und Diskurs verbunden ist, wodurch Entscheidungsprozesse aufwendiger werden. Allerdings ist dieser Aufwand notwendig, da um „Mehrheiten“ (B2 02) geworben werden muss.

Mit Blick auf den Aufwand, schildert auch der befragte Experte B3, dass das Einhalten der Entscheidungsstrukturen und die damit verbundenen Prozesse zeitintensiv sind.

> „Was sicherlich ein Nachteil ist, dass es Zeit braucht, großes Maß an Kommunikation, Diskurs“ (B3 14).

- *Trend in Richtung immer mehr Gremienarbeit (Neue Aufgaben)*

Darüber hinaus schildert der befragte Experte, dass der Faktor Zeit auch von Seiten der Gremien kritisiert wird und im Rahmen einer verpflichtenden Gefährdungsanalyse über alle Statusgruppen mitgeteilt wurde, „Gremienarbeit ist anstrengend und kostet Zeit“ (B3 14).
Zudem merkt der befragte Experte an, dass er diesen Trend in Richtung immer mehr Gremienarbeit gar nicht stoppen kann. Hintergrund ist, dass das Präsidium in bestimmten Bereichen, die als neue Aufgaben hinzukommen, nicht über die entsprechende „Grundkompetenz“ (B3 14) verfügt, um Entscheidungen zu treffen und auf die Unterstützung aus der Universität angewiesen ist, um Entscheidungen vorzubereiten.

> „Das Präsidium hat keine Grundkompetenz jetzt zum [Bereich IT], die ausreichen solche Entscheidungen zu treffen. Also wird es wieder einmal eine Kommission geben oder eine Untergruppe der Kommission für Planung und Haushalt“ (B3 14).

- *Notwendige Veränderungen können zur Abwahl führen (Wie falle ich?)*

Der befragte Experte erläutert, dass es der Entwicklung seiner Universität nicht guttun würde, wenn er Entscheidungen „mit Blick auf mögliche Wahlergebnisse bei einer erneuten Kandidatur“ (B3 04) treffen oder eben nicht treffen würde. Er räumt allerdings ein, dass je nachdem, wohin man bei einer möglichen Abwahl „fällt“ (ebd.), nicht völlig auszuschließen ist, dass man die Ergebnisse einer anstehenden Wahl im Kopf hat.

> „muss man dann überlegen, wohin fällst Du eigentlich zurück. Und ich glaube, dann kann man sich nicht völlig frei machen davon, doch eventuell im Kopf zu haben, wie ist eigentlich jetzt insgesamt die Wirkung dieser ganzen Geschichten auch auf meine Person in Hinblick auf eine Wiederwahl“ (B3 04).

Befragter Experte 4

<u>Vorteile</u>

- *Transparenz & breite Basis für Entscheidungen*

Als Vorteil der Entscheidungsstrukturen schildert der befragte Experte, dass sie transparent sind. Hierdurch ist es möglich, „dass Entscheidungen auf eine breite Basis gestellt werden“ (B4 18) und von vielen, wenn auch nicht von allen, mitgetragen werden. Durch die Unterschiedlichen Gremien und die Beteiligung unterschiedlicher Akteure (Dekane, Senatoren, Verwaltung usw.) „sind die Entscheidungen (…) ausbalanciert“ (B4 50).

<u>Nachteile</u>

- *Notwendige Strukturveränderungen von Mehrheiten abhängig*

Als Nachteil der Entscheidungsstrukturen beschreibt der befragte Experte, dass Strukturveränderungen, die nicht zuletzt aus Perspektive des Präsidiums notwendig sind, „an Gremien gebunden [sind] und an die jeweiligen Mehrheiten innerhalb eines Gremiums“ (B4 22).

- *Widerstand gegen Veränderung möglich (kein Eingriff möglich)*

Exemplarisch wird vom befragten Experten der Rückgang der Nachfrage eines Studiengangs und die Umstrukturierung von Fächern angeführt. Im ersten Fall erläutert der befragte Experte, dass der Rückgang der Nachfrage eines Studiengangs u.a. dazu führen kann, den Studiengang einzustellen und stattdessen einen anderen zu eröffnen. Im zweiten Fall erläutert der Experte, dass die Notwendigkeit bestehen kann, ein Fach, dass sehr erfolgreich ist zu stärken und dafür ein anderes zu beschneiden. Zu beiden Fällen wird vom befragten Experten erläutert, dass es möglich ist, „dass sie auf großen Widerstand stoßen werden und unter Umständen dann auch eben nicht die Mehrheit finden, weil sich im Zweifelsfalle dann die Institution doch gegen Veränderung verwehrt“ (B4 20).

Befragter Experte 5

<u>Vorteile</u>

- *Transparenz & kurze Entscheidungswege*

Ähnlich wie der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B5, dass sich durch die inneruniversitären Entscheidungsstrukturen und „kurzen Wege“ (B5 28) entsprechende Transparenz im Rahmen der Entscheidungsprozesse gewährleisten lässt.

Nachteile

- *Entscheidungen abhängig von Mitwirkungsrechten*

Nicht explizit als Nachteil, aber als „Herausforderung“ (B5 04) schildert der befragte Experte, dass auf der einen Seite Entscheidungen durch ein Präsidium getroffen werden können, diese Entscheidungen aber grundsätzlich nicht gegen die grundrechtlich verbriefte Freiheit von Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre möglich sind. Zudem stehen diesen Entscheidungen die entsprechenden Mitwirkungsrechte der zentralen und dezentralen Organe entgegen.

> „Das eine ist, dass man einerseits, also verbunden, präsidiale Macht mit, ich sage es jetzt mal, mitwirkungsrechtlicher oder grundrechtlich geschützter Ohnmacht miteinander verbindet. Das ist doch eine schwierige Sache ist wie diese Checks and Balances hier gar nicht so genau funktionieren“ (B5 04).

- *Notwendige Veränderungen können zur Abwahl führen*

Die vom befragten Experten geschilderte Ohnmacht wird zusätzlich erschwert, da Präsidenten bzw. Präsidien die Aufgabe haben, notwendige Veränderungen für die Universität als Ganze einzuleiten. Ein *Top-down* Durch- und Umsetzen von damit verbundenen Entscheidungen ist aus seiner Sicht zwar möglich, kann aber bei einer möglichen Wiederwahl von Mitgliedern des Präsidiums entsprechende Konsequenzen haben. Ultima Ratio ist eine vorzeitige Abwahl möglich. Der befragte Experte schildert es wie folgt:

> „Das zweite ist natürlich immer die Situation gegen innen etwas anschieben zu müssen, Veränderungen einzuleiten, die Auswirkungen haben für die Personen, die einen nachher wählen. Das ist zwar der demokratische Ansatz von dem her. Ist aber völlig reduziert auf, ich sage es immer, [22], oder Senate können auch bis 30 gehen, Personen in Lebensstellungen“ (B5 04).

Befragter Experte 6

Vorteile

- *Beteiligung & Ideenvielfalt*

Auch der befragte Experte B6 beschreibt die Vorteile der Entscheidungsstrukturen dahingehend, dass sie einem „partizipativer Ansatz, in dem Sinne, *Bottom-up*“ (B6 02) folgen. Nicht nur als Vorteil der Entscheidungsstrukturen, sondern der Universität

als Ganze, nennt der befragte Experte, dass man „so furchtbar viele kluge Köpfe hat“ (B6 08) hat, die es gilt „im Sinne der Universität zu nutzen“ (ebd.).

Nachteile

- *Entscheidungen abhängig von Mitwirkungsrechten & Mehrheiten*

Ähnlich wie die übrigen befragten Experten, beschreibt der befragte Experte B6, dass die gesetzlich verbrieften Mitwirkungsrechte zu teilweise ausgesprochen aufwendigen Entscheidungsprozessen führen, die sich nicht zuletzt in „Vermittlungstätigkeiten“ (B6 08) widerspiegeln, um die Leute „mitzunehmen“ (ebd. 02). Kritisch wird auch die verfassungsrechtlich gestützte „Professorenmehrheit“ (ebd. 24) bei den entsprechenden Entscheidungen erwähnt (vgl. *Ideale Entscheidungsstrukturen*).

- *Notwendige Veränderungen können zur Abwahl führen*

Auch der befragte Experte B6 schildert, dass das Einleiten, Durch- und Umsetzen notwendiger Veränderungen zwar grundsätzlich möglich ist. Bei einer möglichen Wiederwahl von Mitgliedern des Präsidiums kann das allerdings entsprechende Konsequenzen haben. Ultima Ratio ist eine vorzeitige Abwahl möglich. Der befragte Experte schildert es wie folgt:

> „Der Senat hat eine mächtige Waffe in der Hand, indem er einen nämlich im Zweifelsfall zwingt. Er braucht ja nur zu sagen, W*ir unterschreiben den Hochschulentwicklungsplan nicht, wir machen das Strategiekonzept nicht mit,* oder sowas. Dann können sie es trotzdem machen, aber dann laufen sie Gefahr, dass die Leute nicht mitgenommen werden. Also wir haben theoretisch eine hohe Macht. Aber wir haben immer das Problem, dass sie leicht Gefahr laufen, dass sie dann eben doch abgewählt werden“ (B6 02).

6.1.4 Ideale Entscheidungsstrukturen

Neben der Beschreibung der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen und explizit genannten Vor- und Nachteilen der Strukturen, war von Interesse, wodurch sich aus Sicht der befragten Experten ideale Entscheidungsstrukturen auszeichnen würden. Hierzu ist anzumerken, dass Aspekte die als ideal formuliert werden, im Umkehrschluss ebenfalls als Nachteile der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen angesehen werden können (vgl. *6.2.2*).

Vorab lässt sich festhalten, dass alle befragten Experten die in ihrer Universität vorherrschenden Entscheidungsstrukturen grundsätzlich positiv bewerten (siehe *Anhang vii*).

Diese zunächst grundsätzlich positive Bewertung wird in den Interviews allerdings eingeschränkt. Einschränkungen sind erstens auf die (vorgegebene) *Binnenorganisation* der Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsorgane gerichtet. Zweitens werden Einschränkungen bezogen auf die Autonomie der jeweiligen Universität im Zusammenspiel von Ministerium und Universität, vertreten durch den Präsidenten, genannt. Zweites bezieht sich insbesondere auf *Vorgaben von Seiten des zuständigen Ministeriums*, die sich in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen finden lassen.

Wie ideale Entscheidungsstrukturen aus Sicht der befragten Experten aussehen bzw. welche Einschränkungen gegenwärtig vorherrschen, wurde wie folgt beschrieben.

Befragter Experte 1

<u>Ministeriumsvorgaben – Aufsicht & Kontrolle</u>

- *Personal (Berufungen)*

Einschränkungen bezogen auf die Autonomie und das Zusammenspiel von Ministerium und Universität werden vom befragten Experten dahingehend geäußert, dass Universitäten zum Teil als nachgeordnete und damit ausführende Behörden angesehen werden und verweist dabei auf seine Schilderung zum Berufungsverfahren (s.o.).

> „die sehen eben die Universitäten sozusagen als nachgeordnete Behörden, denen sie irgendwie etwas vorgeben können. Also da muss ich eben auch ab und zu mal Briefe schreiben so nach dem Motto *Sorry, davon habt ihr gar keine Ahnung, das machen wir und nicht ihr* (. …) vom Abteilungsleiter abwärts, haben sie eben so ein paar Korinthenkacker, die eben wirklich davon leben, dass sie hier die Kontrolle ausüben“ (B1 44).

- *Finanzen (Mittelverwendung)*

In Konkretisierung erläutert der befragte Experte, dass „die wichtigste Verbindung (…) sowieso das Geld [ist]“ (B1 48). Der Landtag bewilligt Summe X und auf Grundlage von Mittelumverteilungsmodellen erhalten die Hochschulen des Landes ihren Anteil.

> „Und das ist in der Tat die ureigene Aufgabe der Politik als Souverän, klar, damit muss ich eben leben“ (B1 48).

Die Entscheidung darüber, wie letzten Endes das Geld verwendet wird, sollte aus Sicht des befragten Experten der Universität überlassen werden. Hierbei ist zu betonen, dass es dem befragten Experten letztlich nicht darum geht, dass die Universität losgelöst von Entwicklungsplanung und Zielvereinbarungen entscheidet. Vielmehr geht es dem befragten Experten um kleinteilige Eingriffe von Seiten des Ministeriums in Form von Aufsicht und Kontrolle während des Zeitraums, in dem Entwicklungsplanung und Zielvereinbarungen gelten.

> „Aber wenn ich mal das Geld habe, also dann denke ich müsste eben die Einstellung sein *Jetzt lassen wir die mal machen*. Genauso wie ich eben meine Professoren machen lasse. Und dann gucke ich eben nach ein paar Jahren ist da jetzt etwas rausgekommen oder nicht. Und dann kann ich anpassen. Und nicht diese Klein-Klein-Steuerung“ (B1 48).

Alle genannten Aspekte resultieren letztlich in nicht vorhandenen Entscheidungskompetenzen des Präsidenten.

Befragter Experte 2

<u>Ministeriumsvorgaben – Aufsicht & Kontrolle</u>

Auch der befragte Experte B2 führt Einschränkungen bezogen auf die Autonomie und das Zusammenspiel von Ministerium und Universität an und bezeichnet diese als „Drawbacks“ (B2 48).

- *Finanzen (Mittelverwendung)*

Mit Blick auf notwendige Anpassungs- und damit auch Entscheidungsfähigkeit gibt der befragte Experte an, dass das detaillierte Aufstellen eines Wirtschaftsplanes über mehrere Jahre nicht sonderlich autonomieunterstützend ist.

- *Personal (Berufungen; Stellenplan)*

Zudem führt der befragte Experte an, dass das zuständige Ministerium auch in Berufungsprozessen, neben der vorgesehenen Kontrolle auf Formfehler, durchblicken lässt, „dass zum Teil dann auch eigene Vorstellung nur die besten sind“ (B2 48). Zudem führt der befragte Experte in Verbindung zur Anpassungs- und Entscheidungsfähigkeit an, dass eine Abkehr bzw. „Lockerung des fixen Stellenplans“ (B2 52) aus seiner Sicht zielführend wäre.

Auch hier resultieren alle genannten Aspekte letztlich in nicht vorhandenen Entscheidungskompetenzen des Präsidenten.

Befragter Experte 3

Ministeriumsvorgaben – Aufsicht & Kontrolle und Abhängigkeit durch Abwahl

- *Aufsicht & Kontrolle*

Auch der befragte Experte B3 führt Einschränkungen bezogen auf die Autonomie und das Zusammenspiel von Ministerium und Universität an und bezeichnet diese als „Zwänge des Korsetts“ (B3 12). Aufsicht und Kontrolle von Seiten des Ministeriums sind nach Aussage des Experten trotz getroffener Zielvereinbarungen teilweise sehr kleinteilig.

> „jeden Tag prüfen, an welcher Stelle wird jetzt eigentlich die Autonomie zu stark eingeengt, ist es wirklich nicht mehr vertretbar, dass ein Ministerium sagt *Das ist jetzt Fach- und Rechtsaufsicht*. Die sind halt sehr kleinteilig, trotz der Zielvereinbarungen“ (B3 12).

In Relativierung zur gegenwärtig vorherrschenden „Übergriffigkeit des Ministeriums“ (B3 18) ergänzt der befragte Experte allerdings, er könnte sich „überhaupt nicht vorstellen zu agieren unter so alten Governance-Strukturen, wo dann wirklich in ganz enger Führung, Studiengangsgenehmigungen oder sowas“ (B3 12).

- *Abhängigkeit durch Abwahl*

Wichtig ist aus Perspektive des befragten Experten, dass der Umgang in den Gremien und damit verbunden auch einmal „unliebsame Entscheidungen“ (B3 14) zu treffen nicht sofort dazu führen, dass Ultima Ratio eine Abwahl resultiert.

> „ich kann nicht, wenn ich mal irgendeine unliebsame Entscheidung treffe, hatten wir ja jetzt eben schon das Thema, inwieweit hat man das im Kopf, gleich so angezählt werden, dass ich um meinen Job hier fürchten müsste. Das darf irgendwie nicht passieren“ (B3 14).

Binnenorganisation – Zusammensetzung der Entscheidungsgremien

Mit Blick auf die Zusammensetzung der zentralen Entscheidungsorgane schildert der befragte Experte, dass es Personen braucht, „die dann auch bereit sind wirklich mitzuwirken“ (B3 04). Diese Personen müssen aus Sicht des befragten Experten in die Entscheidungsstrukturen passen.

> „wir haben so ein Gefühl, wie wir miteinander umgehen wollen in Gremien und mit Entscheidungen und auch in den Entscheidungsstrukturen. Ich glaube man braucht da aber auch Personen, die da reinpassen“ (B3 14).

Die Entscheidungsstrukturen wiederum müssen aus Sicht des befragten Experten – wie bereits geschildert – zur Universität passen. Wenn sich die Personen ändern, können sich ggf. auch die universitätsinternen Entscheidungsstrukturen verändern (vgl. *Erfahrungen*).

> „in der Struktur wie wir es machen, müssen die Personen ein bisschen passen zu diesem Modell. Wenn wir dann mal andere Personen hätten, wo man sagt, die überzeugt, der hat Ideen und Visionen, dann muss man auch die Governance-Strukturen anpassen. Und dann können sich auch die Entscheidungsgremien hier ein Stück weit anders gestalten“ (B3 14).

Befragter Experte 4

<u>Binnenorganisation – Zusammensetzung der Entscheidungsgremien</u>

Mit Blick auf die Binnenorganisation wird vom befragten Experten angeführt, dass eine „Fallweise Zusammenstellung der Entscheidungsgremien“ (B4 60) ideal wäre. In diesen fallweise zusammengestellten Entscheidungsgremien würden bspw. Entscheidungen, die den Organisationsbereich Forschung betreffen, vornehmlich von den Personen getroffen, die Forschen und über entsprechendes Expertenwissen verfügen.

> „Forschungsfragen sollten sinnvollerweise vor allen Dingen von denen beantwortet werden, die aktiv Forschung betreiben. Fragen in der Lehre sinnvollerweise vor allen Dingen von denen, die wirklich an guter Lehre interessiert sind. (. …) Also sicherlich mehr expertenbasiert oder kundigenbasiert Entscheidungsstrukturen“ (B4 60).

Allerdings wären Entscheidungsfindungen nach Aussage des befragten Experten auch in fallweise zusammengestellten Entscheidungsgremien „nicht einfacher“ (B4 62). Auch Experten sind nicht notwendigerweise von vornherein „einer Meinung sind“ (ebd.). Allerdings wären diese fallweisen Entscheidungsgremien aus Sicht des befragten Experten dadurch gekennzeichnet, dass die Notwendigkeit einer fachkundigen Entscheidung für die entsprechenden Organisationsbereiche gesehen werden und auch die entsprechenden Zusammenhänge erkannt werden.

> „ein Austausch, der dann auch getragen würde von der Notwendigkeit eben auch überhaupt zügig eine Entscheidung zu treffen. Auch dass die Implikationen gesehen werden“ (B4 62).

Befragter Experte 5

<u>Ministeriumsvorgaben – Entscheidungskompetenzen & Abhängigkeit durch Abwahl</u>

- *Entscheidungskompetenzen (des Präsidenten)*

Auch der befragte Experte B5 führt Einschränkungen bezogen auf die Autonomie und das Zusammenspiel von Ministerium und Universität an. Er führt an, dass er einerseits mehr „Handlungsspielraum“ (B5 54) für gut befinden würde, andererseits die mit dem gegenwärtigen Handlungsspielraum verbundene Herausforderung „extrem befruchtend“ (ebd.) findet.[89]

- *Abhängigkeit durch Abwahl*

Hierbei stellt er auf das bereits wiederholt erwähnte Abhängigkeitsverhältnis des Präsidenten ab, dass Ultima Ratio durch die Möglichkeit der Abwahl gegeben ist und führt zunächst folgendes an:

> „ich glaube, dass man vielen Präsidenten damit helfen könnte, wenn man ihnen eine höhere soziale Sicherheit einräumen würde“ (B5 54).

Darüber hinaus erläutert er, dass Verantwortung für die Erledigung der Aufgabe – bei nicht vorhandener Entscheidungskompetenz – nicht nur bei den Leitungen der Universität liegen sollten. Auch Professoren müssten – insbesondere bei vorhandener Entscheidungskompetenz – entsprechend verantwortlich sein.

> „da komme ich natürlich in Deutschland in Teufels Küche: Lebensbeamtenschaft abschaffen. Also es kann nicht sein, dass nur der Präsident oder der Dekan oder Vizepräsident oder ein Kanzler für seine Entscheidungen geradestehen muss und Professoren nicht“ (B5 54).

Die ungleiche Verteilung von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung bezeichnet er als „ungleiche Waffen“ (B5 56) bzw. als „ungleiche politische Ausgangsbedingungen, die (...) nicht zu gesellschaftlich guten Ergebnissen [führen]“ (ebd.).

Der befragte Experte führt zur bestehenden Abhängigkeit aus, dass letztlich erst bei einer anstehenden Wiederwahl ersichtlich wird, ob die Erledigung der Aufgaben zur Zufriedenheit des akademischen Senats erfolgt ist.

> „dass mein Senat sich eigentlich von dem her ganz ok fühlt. Werde ich [irgendwann] besser sagen können, ob es tatsächlich so ist. Das weiß man nur bei der Wiederwahl. Da kriegt man die Quittung“ (B5 56).

[89] Es ist davon auszugehen, dass die Antwort „mehr Handlungsspielraum das wäre was“ im Sinne von „mehr Entscheidungskompetenz das wäre was“ gemeint war, da die Frage im Interview explizit auf Entscheidungen abstellte und der befragte Experte vermutlich umgangssprachlich geantwortet hat.

Binnenorganisation – Zusammensetzung der Entscheidungsgremien

Er führt allerdings darüber hinaus an, dass Ergebnisse einer Entscheidung zur Wiederwahl nicht zwingend von einer reinen Beurteilung der originären Aufgabe eines Präsidenten abhängen müssen. Verzerrungen können sich auch durch einzelne, an einer Wiederwahl beteiligte Akteure, ergeben.

> „wenn da irgendeiner mit überhöhtem ich sich da irgendwo und nicht gerade kriegt was er will und dann hat ihm die Frau noch irgendwie beim Frühstück die Leviten gelesen und es hat ihn einer angehupt irgendwie oder hat ihm eine Beule in den Mercedes gemacht und nachher kann er den Chef wählen, das kommt nicht immer ganz einfach“ (B5 56).

Befragter Experte 6

Ministeriumsvorgaben – Entscheidungskompetenzen & Abhängigkeit durch Abwahl

- *Entscheidungskompetenzen (des akademischen Senats)*

Bezogen auf die mögliche Abwahl sowie die ungleiche Verteilung von Aufgabe, Entscheidungskompetenz und Verantwortung und die damit einhergehenden Abhängigkeiten gibt der befragte Experte an, dass der akademische Senat sich seiner Verantwortung als zentrales Entscheidungsorgan für die Universität als Ganze nicht immer bewusst ist.

> „Weil, ich würde mir immer wünschen, dass ein Senat seiner Verantwortung, er ist das Parlament der Universität, dass die Senatorinnen und Senatoren sich dieser Verantwortung mehr bewusst sind. Und gestalterisch mehr eingreifen. Nicht im Sinne um Sieg (…). Sondern dass man gemeinsam daran arbeitet die Universität voranzubringen. Und dass dem Senat da auch eine Aufgabe zukommt“ (B6 22).

In diesem Zusammenhang schildert der befragte Experte, dass die verfassungsrechtlich geschützte Professorenmehrheit in den zentralen Entscheidungsorganen im Umkehrschluss auch dazu führen sollte, dass die Professoren auch bei den jeweiligen Sitzungen anwesend sind und Verantwortung übernehmen.

> „dem Senat dann das auch noch vom Bundesverfassungsgericht bestätigen zu lassen, dass die Professorenmehrheit da ist, dann erwarte ich aber auch, dass meine Professoren verdammt nochmal in jeder Senatssitzung dasitzen und mit uns diskutieren. Aber das nehmen die ja zum Teil auch noch für voll: *Ich hab' da etwas anderes zu tun, hab' 'ne Tagung*. Oder sowas. Und dann schicken sie einen Vertreter hin.“ (B6 24).

- *Abhängigkeit durch Abwahl*

Auch der befragte Experte B6 führt Einschränkungen bezogen auf die Autonomie und das Zusammenspiel von Ministerium und Universität an. Er führt an, dass aus seiner Sicht ein eigenständiges Organ, losgelöst vom akademischen Senat, für Wahl, Wiederwahl und auch Abwahl des Präsidenten sinnvoll wäre.

> „Was ich früher für besser gehalten habe, das ist, dass eben besondere Verantwortung für die Wahl einer Präsidentin oder eines Präsidenten oder Hochschulleitung, manchmal wünschte ich mir doch zurück, dass man wieder auf ein [eigenständiges Organ] zurückgreift und dafür ein gesondertes Gremium hat“ (B6 22).

Hierbei stellt auch er auf das bereits wiederholt erwähnte Abhängigkeitsverhältnis des Präsidenten ab, dass Ultima Ratio durch die Möglichkeit der Abwahl gegeben ist und führt dazu aus: „Ich habe es ja gesagt. Wir werden abgewählt“ (B6 24).

<u>Binnenorganisation – Zusammensetzung der Entscheidungsgremien</u>

Auch der befragte Experte B6 schildert, dass Ergebnisse von Entscheidungen des akademischen Senats bzw., ob überhaupt Entscheidungen getroffen werden, auch davon abhängen, „wer zufällig an dem Tag mal Zeit hatte, um in die Gremien zu gehen“ (B6 24). Dementsprechend hält es der befragte Experte für sinnvoll, „dass die, die in Gremien gewählt werden, auch bereit sind Verantwortung zu übernehmen“ (ebd. 22). Im Umkehrschluss bedeutet das aus Sicht des befragten Experten, dass bei Beibehaltung des Status quo, also einem nicht Übernehmen von Verantwortung durch einzelne Personen innerhalb bzw. durch den akademischen Senat als Ganzes, Teile der Mitwirkungsrechte entzogen werden sollten.

> „Und wenn sie diese Verantwortung nicht übernehmen wollen, dann gehören sie entweder nicht in das Gremium rein oder man muss dem Gremium die Gestaltungsmöglichkeiten zusammenstreichen. Nach dem Motto: *Ihr könnt eine Empfehlung abgeben, aber das war es dann auch*. *Entscheidungen werden da getroffen wo die Verantwortung und Verantwortlichkeiten liegen*“ (B6 22).

6.1.5 Mitwirken in Entscheidungsprozessen

Das Mitwirken in Entscheidungsprozessen lässt sich in ein Mitwirken nach *innen* und in ein Mitwirken nach *außen* aufteilen. Beide Bereiche können wechselseitig voneinander abhängen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Mit Blick auf das *Mitwirken in inneruniversitären Entscheidungsprozessen* wurden von allen befragten Experten die nachfolgenden Punkte beschrieben.

Entscheidung etwas zu tun oder etwas nicht zu tun (Problemwahrnehmung)

Alle befragten Experten schildern, dass Entscheidungsprozesse durch die *Wahrnehmung von Problemen* ausgelöst werden. Die Problemwahrnehmung erfolgt durch den Präsidenten bzw. des Präsidiums. Von allen befragten Experten wurde an zahlreichen Interviewstellen auf Punkte aufmerksam gemacht, die *Entscheidungsbedarf* ausgelöst haben oder voraussichtlich künftig auslösen werden. Hierbei handelte es sich um abgeschlossene, noch laufende oder anstehende *Projekte*. Genannt wurden u.a.:

- Digitalisierung in Lehre, Forschung & Verwaltung (B4; B6)
- Einwerben von Dritt- und Hochschulpaktmitteln und Verstetigung (B2; B3; B6)
- Entwicklungsplanung (B2, B3, B4, B5, B6)
- Fusionierung von Einrichtungen & Fakultäten (B1; B3; B6)
- Gendergerechte Sprache (B4)
- Internationalisierung und Rekrutierung von Incoming-Studierenden (B3; B4)
- Leistungsorientierte Mittelvergabe (B6)
- Personalentwicklung – Dauerstellenkonzepte usw. (B1; B2; B4; B5)
- Profillinien in Lehre & Forschung (B6)
- Qualitätssicherungsmaßnahmen (B3)

Wie sich anhand der kurzen Auflistung erkennen lässt, kann die Problemwahrnehmung sowohl von innen als auch von außen angestoßen werden und wird dann in die Universität hineingetragen.

Entscheidungen gemeinsam im Präsidium (Kein Alleinentscheider)

Von allen befragten Experten wird geschildert, dass – unabhängig vom jeweiligen Leitungsmodell – anstehende Entscheidungen in der Regel gemeinsam im Präsidium getroffen werden (siehe *Anhang vii*). Das gemeinsame Entscheiden reicht in der Regel von Alltagsgeschäft bis hin zur strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Nichts desto trotz wird die herausgehobene Stellung des Präsidenten in den Interviews deutlich, die sich auch in Teilen in den o.a. Interviewauszügen widerspiegelt. Zudem wird die herausgeho-

bene Stellung durch die von nahezu allen befragten Experten erwähnte Richtlinienkompetenz deutlich.

In die Universität hinein geschlossen auftreten (Gruppenentscheidung)

Ebenfalls wird von allen befragten Experten geschildert, dass das Präsidium nach außen geschlossen auftritt. Durch das Präsidium getroffene Entscheidungen werden dementsprechend gemeinsam als „Team“ (B4 04) nach außen vertreten. In diesem Zusammenhang wird auch von allen befragten Experten im Zuge der Beschreibung der zu erledigenden Aufgaben überwiegend die Formulierung *Wir* im Sinne des Präsidiums als Ganzes genutzt, wie auch die nachfolgenden Interviewpassagen exemplarisch zeigen:

> „Und da mussten wir eben im Vorfeld erklären, warum das (…) der richtige Weg ist“ (B1 26).
>
> „Aber wir fällen natürlich Ressourcenentscheidungen“ (B2 08).
>
> „Da haben wir tatsächlich jedes Kapitel einzeln in eine Senatssitzung getragen“ (B5 40).

Das Mitwirken der befragten Experten in *nach innen* und *nach außen* gerichteten Entscheidungsprozessen wurde zum einen anhand der unterschiedlichen zentralen Organe (und weiteren installierten Gremien) beschrieben. Zum anderen anhand der unterschiedlichen Phasen von Entscheidungsprozessen. Das konkrete Mitwirken wurde wie folgt beschrieben.

Befragter Experte 1

<u>Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

In den weiteren installierten Gremien – Konsens schaffen

Im *Innenbereich* wird das Mitwirken zunächst durch die Beteiligung des befragten Experten in den weiteren installierten Gremien der Universität geschildert, in denen es „vor allem um Konsensfindung“ (B1 24) geht. Die Sitzungstermine reichen hier von wöchentlich (Präsidiumssitzungen) bis hin zu monatlich (Dekans-Kollegium).[90]

Vorlaufphase zur Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen (Zeit & Hierarchie)

[90] Hier wird noch einmal deutlich, dass zum einen der Turnus der Sitzungen und zum anderen auch ein Teil der genannten Gremien nicht in den Landeshochschulgesetzen festgelegt ist. Es handelt sich damit um die inneruniversitäre Ausgestaltung der Organisation.

Der befragte Experte schildert, dass es bei allen Prozessen eine Entscheidungsvorbereitung auf der „Arbeitsebene“ (B1 18) gibt. Wenn Ideen aufkommen, gehen diese durch die zuständige „Hierarchie“ (ebd.). Der befragte Experte nennt in diesem Zusammenhang, je nach Zuständigkeit, das Präsidium, den akademischen Senat und seine Kommissionen und den Personalrat.

Akademischer Senat – Balance zwischen in Kenntnis setzen und starker Beteiligung

Mit Blick auf den akademischen Senat wird das Mitwirken in Entscheidungsprozessen vom befragten Experten dahingehend geschildert, dass je nach Entscheidungsgegenstand entsprechende Abhängigkeiten bestehen. In diesem Zusammenhang wird das Ausbalancieren der Beteiligung des akademischen Senats als wesentlich beschrieben. Hierbei wird zwischen einem reinen in Kenntnis setzen und entsprechend umfassenderer Beteiligung des akademischen Senats an Entscheidungsprozessen unterschieden.

> „Da habe ich ja gar nichts zu melden. (. …) Und manchmal gibt es natürlich Dinge, wo ich von der Zustimmung des Senates abhänge. Manche Dinge gibt man dem Senat nur zur Kenntnis. Aber man will natürlich den Senat auch nicht vergrätzen, in dem man sozusagen denen zu viele Dinge schon vorgekocht vorsetzt. Das ist so ein bisschen die Balance“ (B1 24).

Akademischer Senat – Mehrheiten beschaffen (Überzeugen & Widerstand vermeiden)

Grundsätzlich laufen Großteile der Vorgänge im akademischen Senat „problemlos durch“ (B1 26). Der befragte Experte schildert, dass bei grundlegenden Strukturveränderungen, wie z.B. der Schaffung von neuen Einrichtungen, Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, „da wird dann telefoniert“ (ebd.), um einen entsprechenden Beschluss des akademischen Senats zu erwirken und um Widerstand zu vermeiden.

> „es gibt natürlich auch Dinge, da muss ich ein bisschen aufpassen. Also diese neuen [Einrichtungen], das waren natürlich Dinge, da haben manchmal schon die Leute überlegt ist das jetzt der richtige Weg. Weil, da muss man natürlich Überzeugungsarbeit leisten. (…) und da mussten wir eben im Vorfeld erklären, warum das meiner Meinung nach der richtige Weg ist. Wenn da ein Senatsbeschluss gekommen wäre gegen die [Gründung der Einrichtungen], das wäre sehr schwierig gewesen. Also das muss man eben vorher vermeiden“ (B1 26).

Probleme durch verfügbare Ressourcen lösen (Mitarbeiter & Wohltaten)

Der befragte Experte führt darüber hinaus an, dass vor allem bei zusätzlichen Mitteln, die frei verfügbar sind, Prozesse beschleunigt werden können und man „bestimmte Dinge mit Geld lösen“ (B1 18) kann. Das Einstellen zusätzlicher Mitarbeiter oder auch die Verteilung von „Wohltaten“ (ebd.) werden in diesem Zusammenhang genannt.

Mitwirken in Berufungsprozessen

Wie bereits o.a., beschreibt der befragte Experte auch sein Mitwirken in Berufungsprozessen. Hier unterscheidet er zwischen reiner Prüfung, persönlichem Einmischen in Berufungsprozesse und persönlich in Berufungskommissionen sitzen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Präsenz zeigen (Wahrnehmung des Präsidenten)

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird vom befragten Experten auch anhand seines Präsentsein in der Universität geschildert. Neben dem oben angeführten Mitwirken, das ebenfalls Präsenz widerspiegelt, beschreibt der befragte Experte, dass er versucht „immer erreichbar“ (B1 28) zu sein.

<u>Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Politik – Direkter Kontakt zum Minister (Grundfinanzierung)

Ein Mitwirken im *Außenbereich* wird vom befragten Experten insbesondere durch den „direkten Kontakt (…) mit dem Minister“ (B1 02) beschrieben, aber auch durch den „Kontakt in die Politik hinein“ (ebd.). Exemplarisch beschreibt der befragte Experte die Frage der Höhe der „Grundfinanzierung“ (B1 10) und die Möglichkeit, durch den direkten Kontakt in die Politik hinein, die Entscheidung über die Höhe der Grundfinanzierung der Universität zu seinen Gunsten zu „beeinflussen“ (B1 48).

> „mussten wir wirklich mit Landtagsabgeordneten einzeln sprechen. Man musste gucken wer ist dem Anliegen offen gegenüber, warum macht der Minister nichts, wie steht der Ministerpräsident, wie kriegen wir die Wirtschaft mobilisiert, wen kriege ich von Parteien“ (B1 10).

Befragter Experte 2

<u>Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Grundregeln & Leitlinien (Richtlinien)

Das Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird vom befragten Experten zunächst dahingehend beschrieben, dass das Präsidium grundsätzliche Überlegungen zur strategischen Ausrichtung tätigt und diese in Form von Grundregeln und Leitlinien vorgibt (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). In Konkretisierung beschreibt der befragte Experte sein Mitwirken durch die „Entwicklung persönlicher, strategischer Ziele und Überzeugungsarbeit“ (B2 24) beschrieben.

Übergeordnete Perspektive, Probleme erkennen & Impulsgebung

Mit Blick auf die strategische Ausrichtung der Universität als Ganze, schildert der befragte Experte, dass es ab und zu notwendig sein kann, dass es jemanden gibt, der „einen Blick von außen und von oben“ (B2 40) hat. Im Zusammenhang mit dem „geführten“ Selbstbestimmungsrecht der Fakultäten (vgl. *Beschreibung von Entscheidungsstrukturen*) erläutert er, dass z.B. im Zuge der Widmung einer Nachfolgeprofessur seine „Impulsgebung“ (ebd.) notwendig sein kann.

> „man zum Beispiel sagt, wollt ihr euch nicht noch einmal die Widmung dieser Nachfolgeprofessur überlegen, können wir die nicht vielleicht noch ein bisschen anders aufstellen, vielleicht im Sinne unserer Interdisziplinarität oder im Sinne der zunehmenden Digitalisierung in unserer Gesellschaft oder so. Dass man da so Impulse gibt“ (B2 40).

Vorlaufphase zur Vorbereitung von Entscheidungen (Gegenstromprinzip)

In diesem Zusammenhang schildert der befragte Experte das Gegenstromprinzip, dass sich aus seiner Sicht dadurch widerspiegelt, dass ein Impuls Top-down gegeben wird, worauf es eine Bottom-up-Entwicklung gibt. Diese Bottom-up-Entwicklung wird aufgegriffen und geprüft, „was an dieser Entwicklung im Sinne des Impulses gut passt und versucht es dann wieder Top-down entsprechend zu unterstützen“ (B2 24).

Akademischer Senat & Fakultäten – Mehrheiten beschaffen (Überzeugung)

Auch der befragte Experte B2 schildert, dass mit Blick auf den akademischen Senat je nach Entscheidungsgegenstand entsprechende Abhängigkeiten bestehen. So können Entscheidungen des Präsidiums, die als Vorlage in den Senat gehen, mit entsprechender Mehrheit „blockiert“ (B2 04) werden. Ähnlich beschreibt er auch das Verhältnis zu den Fakultäten. Strategieentwicklung für die Universität als Ganze ist aus Sicht des befragten Experten nur möglich, wenn sich auf Schwerpunkte geeinigt und konzentriert wird. Hier ist entsprechende „Überzeugungsarbeit“ (B2 16) notwendig, da man es letztlich mit Professorinnen und Professoren zu tun hat, „die davon

überzeugt sind, dass ihr Fach das wichtigste in der Welt ist und die natürlich auch sehr heterogen in den Fakultäten zum Teil zusammengesetzt sind“ (ebd.).

Schaffen von Hilfsstrukturen (Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen)

Der befragte Experte erläutert, dass das Schaffen von „Hilfsstrukturen“ (B2 22) zum Zusammenführen der verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen beitragen kann. Hierdurch wird ein heraustreten aus Fächergrenzen und Kooperationen zwischen Fächern ermöglicht. Diese Hilfsstrukturen fügen somit letztlich die heterogen zusammengesetzten Fakultäten zusammen und bilden die strategische Ausrichtung der Universität als Ganze ab.

> „Wir haben eine [Zentrale Wissenschaftliche Einrichtung] gegründet, die [unsere] Schwerpunkte beinhaltet. Das ist entsprechend eine Anfangsinvestition gewesen. Und dann gibt es irgendwann den Punkt, wo man auch Überzeugungsarbeit leisten muss, wenn man denn persönlich überzeugt ist, wir sollten das verstetigen“ (B2 06).

Probleme durch verfügbare Ressourcen lösen (Fakultäten)

Ähnlich wie der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B2, dass er durch das Verteilen von verfügbaren Mitteln versuchen kann, Prozesse zu beschleunigen. Hierbei bezieht er sich auf das Selbstbestimmungsrecht der Fakultäten (vgl. *Beschreibung von Entscheidungsstrukturen*). Er erläutert, dass er „über zentrale Unterstützung signalisieren“ (B2 22) kann, die das Selbstbestimmungsrecht der Fakultäten zwar nicht einschränken. Allerdings ist die Unterstützung geknüpft an die „Fokussierung“ (ebd.) der Fakultät auf die strategische Ausrichtung der Universität als Ganze.

Mitwirken in Berufungsprozessen (Gespräch mit dem Institutsdirektor)

Wie bereits oben angeführt, beschreibt der befragte Experte auch sein Mitwirken in Berufungsprozessen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Aus Perspektive des befragten Experten ist das entscheidende, was er leisten kann, „Einfluss zu nehmen auf die Berufungspolitik, die in den Fakultäten abläuft“ (B2 46).

Neben den bereits erwähnten Aspekten des Mitwirkens in Berufungsprozessen, schildert der befragte Experte, dass Ausschreibungstexte letztlich auch vom akademischen Senat bewilligt werden müssen. Im Hinblick auf diesen Teilprozess, beschreibt der befragte Experte sein Mitwirken wie folgt: Bevor eine aus seiner Sicht anzupassende Ausschreibung in den Senat geht, spricht er mit dem zuständigen In-

stitutsdirektor persönlich. In diesem Gespräch bittet er darum, den Ausschreibungstext noch einmal zu überdenken und entsprechend der strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze anzupassen.

> „heute sollte das im Senat besprochen werden, die Ausschreibung. Wo ich gesagt habe, wollen wir nicht noch einmal überlegen, ob wir nicht im Hinblick auf diese zentrale Struktur die Ausschreibung für diese Professur noch ein bisschen abwandeln. Aber mir ist klar, ich kann nicht sagen, das machen wir jetzt so, ich streiche das vom Senat. Sondern ich spreche mit dem Institutsdirektor und (...) der hat letzten Endes das Gefühl, das ist auch seine Idee gewesen, dass wir das noch einmal überdenken" (B2 40).

Präsenz zeigen (Wahrnehmung des Präsidenten)

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird auch vom befragten Experten B2 anhand seines Präsentsein in der Universität geschildert. Neben dem oben angeführten Mitwirken, das ebenfalls Präsenz widerspiegelt, beschreibt der befragte Experte u.a., dass er „Open Door" (B2 28) hat und ihn jeder zu jeder Zeit (telefonisch) kontaktieren kann.

<u>Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Öffentlichkeit (Presse) – Entscheidungsprozess beschleunigen/Fakten schaffen

Der befragte Experte schildert, dass für Ihn die Möglichkeit besteht, die Umsetzung von Entscheidungen „durch externe Maßnahmen zu bewirken" (B2 32). Er erläutert, dass er dem akademischen Senat einen Vorschlag zur Einrichtung eines Studiums vorgelegt hat, das zunächst „allgemeine Beachtung" (ebd.) gefunden hat und zur weiteren Diskussion angedacht wurde. Um notwendige und zugleich nicht unnötige Zeit verstreichen zu lassen, wurde der angeführte Vorschlag von Seiten des Präsidenten an die Presse gegeben, um das zuständige Ministerium entsprechend unter Druck zu setzen und eine Genehmigung zügig erwirken zu können.

> „damit die Zeit im Bildungsministerium nicht verstreicht, ohne dass wir uns hier in der Universität klar sind, habe ich das mal an die Presse gegeben" (B2 32).

Mögliche Probleme: Anderslautende Pressemeldung führt zu Protest der Fakultäten

Hierzu schildert der befragte Experte weiter, dass die Pressemitteilung allerdings nicht lautete, die Universität „würde das gerne machen" (B2 34), sondern, die „Universität (…) wird ein [Studium] einführen" (B2 32). In der Konsequenz kam es zu Pro-

test von Seiten der Fakultäten, warum die Universität vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Der befragte Experte musste somit im Nachgang zur Pressemeldung erklären, dass er die Presse involviert hat, „um die Politik vor [sich] herzutreiben, nicht um die Universität vor [sich] herzutreiben“ (B2 32).

Befragter Experte 3

Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse

Übergeordnete Perspektive, Probleme erkennen

Der befragte Experte schildert exemplarisch, dass mit Blick auf die strategische Ausrichtung der Universität als Ganze ein Ruf an eine bestimmte Person erteilt werden soll. Er verweist in diesem Zusammenhang auf seine Entscheidungskompetenzen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Diese grundsätzliche Entscheidung trifft er zunächst „mit einem Kreis (…) aus dem Präsidium“ (B3 14). Er fügt hinzu:

> „Das ist dann auch erstmal eine Entscheidung, (…) zu sagen, ich gehe jetzt diesen Weg. Der einfachere wäre, das nicht zu tun“ (B3 14).

Mögliche Probleme: Wahrnehmung weitergegebener Informationen (Aufruhr)

Der befragte Experte erläutert, dass es schon „bei der ersten Andeutung im Senat“ (B3 14) zu dieser Grundsatzentscheidung „Aufruhr“ (ebd.) geben wird und entsprechende Informationen „nach draußen getwittert“ (ebd.) werden.

Informationen von „oben nach unten“ – StuPa & Dekan (Berufung)

Um dem vorzubeugen, versucht er Informationen zu derartigen Grundsatzentscheidungen nach und nach mit den betroffenen und an der Entscheidung beteiligten Akteuren zu besprechen. Zu vorgenanntem Fall erläutert er, dass er dann u.a. sofort dafür sorgt „mit dem StuPa zu sprechen“ (B3 14) und dem diese Entscheidung mitzuteilen, aber auch mit dem zuständigen Dekan.

Weitere Vorbereitung zur Entscheidung (Gespräch mit dem Dekan)

Der befragte Experte schildert, dass losgelöst davon, ob Informationen bereits nach außen gedrungen sind oder nicht, in beiden Fällen „ab da gestaltet werden muss“ (B3 14). Es wird dementsprechend, wie oben erwähnt, mit dem zuständigen Dekan gesprochen (s.u. *Überzeugung & Doublespeak*).

Akademischer Senat & Fakultäten – Mehrheiten beschaffen

Auch der befragte Experte B3 schildert, dass mit Blick auf den akademischen Senat und die Fakultäten je nach Entscheidungsgegenstand entsprechende Abhängigkeiten bestehen. Er betont hierbei insbesondere „die Autonomie der Fakultäten“ (B3 02), die durch das Präsidium „hochgehalten und geachtet“ (ebd.) wird. Hieraus resultiert im Umkehrschluss allerdings, dass „um Mehrheiten, um Lösungsansätze“ (ebd.) geworben werden muss (s.o., vgl. *Mitwirken*).

Akademischer Senat & Fakultät – Doublespeak

Der befragte Experte schildert, dass mit Blick auf das Werben um Mehrheiten auch sog. „Doublespeak“ (B3 14) notwendig werden kann. Das gilt entsprechend auch im Rahmen der Überzeugung eines Dekans, die oben angeführte Grundsatzentscheidung mitzutragen. Der befragte Experte schildert es wie folgt:

> „Da muss man dann überlegen, wie weit kann man in einem Gespräch mal was darstellen, was man in einem Gremium oder im Senat so nie sagen würde. Trotzdem ist es wichtig, dass ich eben auf der Ebene, wenn ich mit einem Dekan, den ich mitnehmen möchte, dass ich dem das anders darstelle als vielleicht hinterher im Senat. Ohne dass ich hier jetzt irgendwie verschiedene Formen der Wahrheit nach Adenauer bedienen möchte oder so. Darum geht es nicht. Das muss aber auch jedem klar sein. Jeder der mir eine Frage stellt in einer Gremiensitzung, dass der eventuell eine politisch korrekte Antwort kriegt. Und ich bin gerne bereit dann in einer kleineren Runde auch darzustellen, wie man auslegen sollte, was ich da gesagt habe“ (B3 14).

Mitwirken in Berufungsprozessen (Gegen das Selbstverständnis der Fakultät)

Wie bereits oben angeführt, beschreibt der befragte Experte auch sein Mitwirken in Berufungsprozessen und die entsprechenden Entscheidungskompetenzen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Der befragte Experte schildert, dass Fakultäten es gewohnt sind, selber darüber zu entscheiden, „wie sie beim Freiwerden einer Stelle diese wiedereinsetzen“ (B3 06). Allerdings wird dem befragten Experten diese Entscheidungskompetenz, wie oben dargestellt, durch das Hochschulgesetz zugeschrieben. Er ergänzt, dass er sich überlegen muss, ob und wann er diese Kompetenz „in sehr homöopathischen Dosen eventuell gegen eine Fakultät“ (ebd.) nutzt. Würde er konsequent von seiner Entscheidungskompetenz Gebrauch machen, „gäbe es (…) vermutlich einen Aufstand“ (ebd.). Berufungen sind aus Sicht des befragten Experten elementar, da die „Uni extrem vom Engagement, der wissenschaftlichen Qualifikation, auch von dem was die in

der Lehre passiert, von der Empathie der Leute [lebt]“ (B3 06). Wie bereits geschildert, sind Struktur und Person, beides Kernbereiche universitärer Entwicklung, miteinander gekoppelt.[91]

Professoren – Zielvereinbarungen überprüfen (Personen in Gremien)

Wie bereits oben angeführt, beschreibt der befragte Experte auch sein Mitwirken in Berufungsprozessen (vgl. auch *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Im Rahmen der damit verbundenen Vergabe von „flexiblen Gehaltskomponenten“ (B3 14) werden „nach 3 bis 5 Jahren“ (B3 14) die vereinbarten Ziele überprüft. Der befragte Experte schildert, dass es ihm so möglich ist, „abseits von Gremienstrukturen mal mit den Personen ins Gespräch“ (ebd.) zu kommen. Er schildert hierzu folgendes:

> „die Personen sitzen ja irgendwo auch mal wieder in Gremien. Und da kriege ich dann schon eher mal mit an den Stellen, okay, wie tickt der, warum ist das so gelaufen“ (B3 14).

Professoren – Abseits von Entscheidungsstrukturen (Organisation der Lehre)

Unter Bezugnahme auf das Grundgesetz und die grundrechtlich verbriefte Freiheit von Lehre, schildert der befragte Experte, dass „auch so Dinge [sind], wo man abseits von klaren Entscheidungsstrukturen wirken muss“ (B3 14). Er erläutert, dass weder er, „noch ein Senat oder irgendwer“ (ebd.) einem Professor vorschreiben kann, wie er seine Lehre organisiert. Allerdings gibt es Situationen, in denen ein „reinwirken“ (ebd.) in die Freiheit von Lehre aus Sicht des befragten notwendig ist. Exemplarisch nennt er in diesem Zusammenhang Tierversuche im Studium. Um Studierenden die Möglichkeit bieten zu können, auch ohne Tierversuche zu studieren, ist ein hineinwirken in die Freiheit von Lehre notwendig. Abseits von klaren Entscheidungsstrukturen wird dann mit dem jeweiligen Professor gesprochen:

> „da geht dann eher so das Wirken dahin zu sagen: *Komm, für diejenigen die das zwingend nicht machen wollen oder können, muss es auch eine Möglichkeit geben, da etwas anderes zu machen*“ (B3 14).

<u>Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Politik – Direkter Kontakt zum Minister (Berufungen - Gehaltskomponenten)

[91] Hierzu ist anzumerken, dass der befragte Experte im Verlauf des Interviews noch ergänzt hat, dass er „ja noch den Senat als Instanz dazwischen [benötigt]“ (B3 06).

Im *Außenbereich* wird auch vom befragten Experten B3 ein Mitwirken insbesondere durch den Kontakt in die Politik und hier vor allem zum zuständigen Minister hervorgehoben (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Der befragte Experte schildert, dass es hierbei nicht um die „Protokolltermine“ (B3 18) geht. Vielmehr geht es darum, Probleme direkt mit dem Minister auf informeller Ebene zu klären, bspw. „per Telefon“ (ebd.).

Konkret beschreibt der in diesem Zusammenhang sein Mitwirken in Berufungsprozessen und die damit verbundene Vergabe von Gehaltskomponenten (s.o.; vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Der befragte Experte erläutert hierzu, dass er mit Blick auf das verfügbare Verhandlungsbudget „in der möglichen Gewinnung bei Leistungsträgern oder des Haltens“ (B3 12) auch auf die Unterstützung des Ministeriums angewiesen sein kann, um auf Forderungen eingehen zu können.

Befragter Experte 4

<u>Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Der befragte schildert zunächst, dass zu treffende Entscheidungen in klar strukturierte Prozesse eingebettet sind. Dementsprechend ist festgelegt, „wer wann, wie welche Entscheidung trifft“ (B4 04).

Vorgaben (Richtlinien) und Entscheidungsvorlagen

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird vom befragten Experten dahingehend beschrieben, dass das Präsidium Vorgaben macht. Zudem werden Entscheidungsvorlagen vorbereitet, die dann den entsprechenden Gremien zur Diskussion vorgelegt werden.

> „wir sind natürlich sozusagen, wir sind Teil. Und wir machen Vorgaben. Auch das ist unsere Aufgabe. Es ist (…) durchaus vorgesehen, dass hier Entscheidungsvorlagen getroffen werden, die aber dann eben als Vorlage in die Gremien gehen und dort wird dann diskutiert, ob eine solche Entscheidung mitgetragen wird“ (B4 24).

Übergeordnete Perspektive & Probleme erkennen

Der befragte Experte schildert, dass er in anderer Weise in „Prozesse oder Entwicklungen, die die Hochschulpolitik insgesamt betreffen“ (B4 26) eingebunden ist als die übrigen Mitglieder der Universität. Bspw. durch Gespräche mit dem Ministerium oder auch durch die Teilnahme an der Landesrektorenkonferenz, ergibt sich eine übergeordnete Perspektive und entsprechende „Informationsvorsprünge“ (ebd.).

In den weiteren installierten Gremien – Informationen von „oben nach unten“

Diese Informationsvorsprünge werden dann in die Universität transportiert. Der Transport erfolgt sukzessive von oben „auf die unteren Ebenen“ (B4 26). Beginnend im Präsidium, über das „Treffen Präsidium plus Dekane, plus Vorsitzende AStA. (. …) Und dann natürlich der Senat“ (B4 28). Es erfolgt somit ein mehrstufiger Prozess der Informationstransportation, an dem die zentralen Akteure der Universität nach und nach beteiligt werden, um wiederum die erhaltenen Informationen in ihre Bereiche zu transportieren.

Vorlaufphase zur Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen (Zeit)

Der befragte Experte schildert, dass es „bei allen Entscheidungen eine Vorlaufphase [gibt]“ (B4 32). Zu treffende Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse haben somit in der Regel ausreichend Vorlaufzeit. Der befragte Experte schildert hierzu folgendes:

> „Das betrifft alle, Haushaltstruktur, Personal, Forschung, Studium, Lehre, also es sind alles Vorgänge, die nicht so eilbedürftig sind“ (B4 14).

Während dieser „langwierigen“ (ebd.) Vorlaufphase, werden die oben angeführten Entscheidungsvorlagen vorbereitet.

- Beratung und Gutachten einfordern

Mit Blick auf Überlegungen zu grundlegenden Strukturveränderungen schildert der befragte Experte, dass es sich dabei um Prozesse handelt, in denen sich das Präsidium zunächst „beraten lässt“ (B4 32) und ggf. „Gutachten eingefordert“ (ebd.) werden.

- Mit Betroffenen wird zuerst gesprochen

Die Vorbereitung von Entscheidungen erfolgt unter Einbezug der direkt *betroffenen* und *für die Umsetzung* der Entscheidung *relevanten* Akteure.

Mögliche Probleme: Teilprozesse sind nicht (immer) in Gremien zu diskutieren

Wie oben angeführt, werden Informationen nach und nach in die Universität hineingegeben. Das gilt auch für das Vorgehen bei der Vorbereitung von Entscheidungen also „die Information über das Procedere“ (B4 34). Als nicht zielführend wird beschrieben, „jeden kleinen Teilprozess dieser Entscheidungsfindung sozusagen schon

in den Gremien zu diskutieren“ (B4 32). Das wird vom befragten Experten damit begründet, dass „dass der Senat insgesamt mit allem befasst werden will“ (ebd. 34).

Mögliche Probleme: Wahrnehmung der weitergegebenen Informationen (Intransparenz; Protest)

Mit Bezug auf das nicht befasst sein Wollen des akademischen Senats, schildert der befragte Experte allerdings, dass die Wahrnehmung der jeweils weitergegeben Informationen teilweise unterschiedlich ausfällt. Insbesondere dann, wenn die Wahrnehmung ist, dass bereits Entscheidungen durch das Präsidium getroffen wurden, ohne die Beteiligung der mitwirkungsrechtlich zuständigen Gremien, kann Protest bzw. „Wiederstand“ (B4 32) entstehen.

> „sobald irgendwie der Verdacht besteht, da entscheidet das Präsidium jetzt ohne dass ein Gremium gebührend beteiligt wird, ist auch sofort Protest da“ (B4 18).

Der befragte Experte grenzt die geschilderten Proteste und Widerstände dahingehend ein, dass diese „sehr von auch persönlichen Interessen abhängen“ (B4 34) und damit letztlich von einzelnen Senatoren, „deren jeweils persönliche Interessen besonders durch den Vorgang berührt sind“ (ebd.).

Mögliche Probleme: Komplexe Entscheidungsvorlage gegen Ende des Prozesses

Wie oben angeführt ist die Beteiligung „in der Abfolge [vorgesehen]“ (B4 32). Allerdings wird den zuständigen Gremien erst zum Ende der Prozesse eine „komplexe Entscheidungsvorlage vorgelegt“ (ebd.).

Befragter Experte 5

<u>Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Richtlinien des Präsidiums & Grundsätze (Richtlinien)

Das Mitwirken in Entscheidungsprozessen erfolgt aus Sicht des befragten Experten grundsätzlich über „Richtlinien des Präsidiums“ (B5 10) und „Grundsätze“ (ebd. 40) des Präsidiums im Rahmen von Entscheidungsprozessen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Entscheidungsvorbereitung (Die richtige Entscheidung treffen lassen)

Auf die Frage, was typische Situationen sind, in denen der befragte Experte Entscheidungen treffen muss, antwortet er, dass er „es ein bisschen anders formulieren [würde]. Vielleicht eher, wie die Entscheidungen getroffen werden“ (B5 06). Der be-

fragte Experte erläutert diese Formulierung dahingehend, dass „die großen Entscheidungen“ (ebd. 10) nicht durch den Präsidenten bzw. das Präsidium alleine getroffen werden können. Exemplarisch werden für die großen Entscheidungen Beschlüsse über den Haushalt und die Ordnungen der Universität angeführt. Der befragte Experte erläutert, dass es „als Präsident eigentlich die eleganteste Art ist, jeweils durch geschickte Vorbereitung und offenes, transparentes Informieren, die entsprechenden Gremien die Entscheidungen treffen zu lassen, die man für richtig hält“ (ebd. 06). Sein Mitwirken, in Form von Entscheidungsvorbereitung, beschreibt er zunächst allgemein durch „In Kenntnis setzen, Transparenz, Szenarienbildung etc.“ (B5 08).

Vorlaufphase zur Vorbereitung von Entscheidungen (Dreisprung)

Mit Blick auf die oben angeführten Grundsätze im Rahmen von Entscheidungsprozessen, erläutert der befragte Experte, dass sich aus der Erfahrung heraus gezeigt hat, dass es in der Regel erfolgreich ist, „wichtige Entscheidungen in einem Dreisprung“ (B5 40) zu erledigen. Exemplarisch nennt er eine *außerordentliche Erhöhung des Grundhaushalts*, für die ein entsprechendes *Personalkonzept* beim Ministerium einzureichen gewesen ist. Dieser Dreisprung vollzieht sich im Rahmen von 3 aufeinanderfolgenden Sitzungen des akademischen Senats und setzt sich wie folgt zusammen:[92]

1. „Vorstellung eines Konzeptes mit Verständnisfragen“ (B5 40)

Der befragte Experte erläutert, dass eine *Tischvorlage* an den akademischen Senat ausgeteilt wird, ggf. auch erst am Ende der jeweiligen Sitzung. Es erfolgt eine *reine Erklärung*. Es werden *lediglich Verständnisfragen* zugelassen. Eine Diskussion wird vermieden.

2. „Diskussion“ (ebd.)

Der befragte Experte erläutert, dass dieser Tagesordnungspunkt (TOP) auch als „Nichtentscheids-TOP“ (ebd.) angekündigt wird. Es findet eine *reine Diskussion* statt. Es können *Szenarien* gebildet werden und auch *Zusatzinformationen* eingespeist werden, die bspw. aufgrund von Verständnisfragen in Schritt 1 für eine Entscheidung notwendig sind.

3. „Entscheidung“ (ebd.)

[92] Hierzu ist anzumerken, dass der befragte Experte nicht näher erläutert hat, ob diese 3 Sitzungen, in denen solche Dreisprünge der Entscheidungsfindung vollzogen werden, direkt hintereinander liegen.

Mit Blick auf die Entwicklungsplanung seiner Universität, schildert der befragte Experte, dass die Entscheidungsvorbereitung noch kleinteiliger gestaltet wurde:

> „wir haben das beim [Entwicklungsplan] noch extremer gemacht. Da haben wir tatsächlich jedes Kapitel einzeln in eine Senatssitzung getragen“ (B5 40).

Als Vorteil dieses kleinteiligen Vorgehens in Form von „Entscheidungen (…) portionieren“ (B5 42), schildert der befragte Experte, dass hierdurch weniger Zeit in den einzelnen Sitzungen des akademischen Senats beansprucht wird. Zwar hat der gesamte Prozess hin zum fertigen Entwicklungsplan „14 Monate gedauert“ (ebd.). Allerdings beschreibt der befragte Experte die abschließende Entscheidung wie folgt:

> „die Schlussabstimmung dauerte mit Diskussion 2 Minuten und viel einstimmig“ (B5 20).

Akademischer Senat – Mehrheiten beschaffen

Auch der befragte Experte B5 schildert, dass mit Blick auf den akademischen Senat je nach Entscheidungsgegenstand entsprechende Abhängigkeiten bestehen. Mit Bezug auf die Ausführungen zur Entwicklungsplanung erläutert der befragte Experte, dass die schriftlich fixierte Version auf der einen *sehr umfassend* ist. Auf der anderen Seite „eine extrem hohe Flughöhe machen muss, damit sich alle einverstanden erklären können“ (B5 42). Der befragte Experte spricht in diesem Zusammenhang von Mehrheiten und schildert es wie folgt:

> „ist es tatsächlich eher so, dass ich einfach versuche (…) zu schauen, wo kriegt man die Mehrheiten. Also es ist eine Mehrheitenbeschaffung ganz, ganz massiver Art“ (B5 20).

Präsenz zeigen (Wahrnehmung des Präsidenten)

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird auch vom befragten Experten B5 anhand seines „Präsentsein“ (B5 40) in der Universität geschildert. Neben dem oben angeführten Mitwirken, das ebenfalls Präsenz widerspiegelt, beschreibt der befragte Experte u.a., dass er an sämtlichen Berufungsverfahren teilnimmt (s.u.)

Mitwirken in Berufungsprozessen (Rede- & Fragerecht)

Sein Mitwirken in Berufungsprozessen beschreibt der Experte dahingehend, dass er an „jedem Berufungsverfahren, in jeder Minute des Berufungsverfahrens“ (B5 40) teilnimmt. Er erläutert, dass er an dieser Stelle von Berufungsprozessen zwar kein Entscheidungsrecht besitzt (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*), aber

ein „Rede- und Fragerecht“ (B5 40), dass er auch mit Blick auf seine Richtlinienkompetenz und damit verbunden die strategische Ausrichtung der Universität als Ganze nutzt.

Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse

Politik – Direkter Kontakt zum Minister

Im Außenbereich wird auch vom befragten Experten B5 ein Mitwirken insbesondere durch den Kontakt in die *Politik* und hier vor allem zum zuständigen Minister hervorgehoben (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Befragter Experte 6

Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse

Präsidiumsbeschlüsse & Vorschläge (Richtlinien)

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird vom befragten Experten zunächst dahingehend beschrieben, dass das Präsidium Beschlüsse verabschiedet, um auf der operativen Ebene (Alltag) agieren zu können und dass ein Mitwirken durch die Richtlinienkompetenz erfolgt (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*).

Vorlaufphase zur Vorbereitung von Entscheidungen (Veränderung einleiten)

Der befragte Experte schildert, dass sich für ihn vor der Initiierung der Strategieentwicklung zunächst die nachfolgende Frage ergeben hat:

> „Was ist das hier eigentlich für eine Universität, wofür steht die eigentlich, wo sind die Besonderheiten, warum studiert man in [X] und geht nicht gleich nach [Y]?“ (B6 02).

Darauf aufbauend schildert der befragte Experte, dass entscheidend ist, wie man die Personen, die zur Beantwortung der Fragen beitragen können, dann letztlich zusammenbringt und an der *Entwicklung von Profillinien* teilhaben lässt.

- Mit Betroffenen wird zuerst gesprochen (*Tagung extern; Moderation*)

Ähnlich wie die übrigen befragten Experten, schildert auch der befragte Experte B6, dass im Rahmen der Vorbereitung von Entscheidungen zunächst mit den betroffenen und mit den für die Umsetzung der Entscheidung relevanten Akteure gesprochen wird. Er führt exemplarisch den Prozess der „Strategiebildung“ (B6 02) und der „Organisationsentwicklung“[93] (ebd.) an. Im Rahmen beider Prozesse wurde in einem

[93] Organisationsentwicklung betrifft aus Perspektive des befragten Experten „Servicegedanke, Nachwuchsförderung, Gleichstellung, all diese Dinge, Verfahren, Berufung von Juniorprofessuren, Pro-

ersten Schritt auf einer hochschulexternen Tagung gemeinsam mit *Dekanen*, *Senatoren*, *Leitern der Stabsstellen und Dezernate*, *Studierenden* usw. gesprochen und „Brainstorming“ (ebd.) betrieben. Der befragte Experte führt hierzu aus:

> „Bewusst eine Übernachtung einkalkuliert. Damit die Leute auch mal auf einer anderen Ebene miteinander kommunizieren als immer nur in Gremien. (. …) Und das Präsidium hat sich auch sehr zurückgenommen“ (B6 02).

Um einen zielgerichteten Ablauf beider Tagungen zu gewährleisten, wurde „externe Moderation“ (B6 02) zu Hilfe genommen.

- Ressourcen geben (*ex ante*); Ressourcen umverteilen (*im Verlauf*)

Ressourcen geben: Der befragte Experte schildert, dass im weiteren Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses für die Teilbereiche „Forschung, Lehre und (…) auch Organisation, Geld reingegeben“ wurde, um bereits *Teilprojekte initiieren* zu können. Exemplarisch nennt er u.a. die Gründung von „Forschungszentren“ (ebd.). Das bereits ex ante Mittel in den Entwicklungsprozess gegeben wurden, erläutert der befragte Experte wie folgt:

> „haben uns extern beratend gesagt, das sollten wir lieber ex post machen und die Leute erst belohnen, wenn sie was getan haben. Und ich habe gesagt, das ist Schwachsinn, das muss man ex ante machen. Wir müssen zeigen, dass wir Vertrauen in unsere Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler setzen“ (B6 02).

Ressourcen umverteilen: Zudem schildert der befragte Experte allerdings auch, dass er im weiteren Verlauf des Strategieentwicklungsprozesses Ressourcen umverteilt hat und nennt u.a. die „Verlagerung von Professuren“ (B6 02).

- Wettbewerb initiieren (*Ressourcen zurückerhalten*)

Des Weiteren schildert der befragte Experte, dass er durch die Verlagerung von Professuren Wettbewerb initiiert hat und führt dazu aus:

> „Da habe ich gesagt, ihr könnt eine Professur [von denen], die ich euch wegnehme, die könnt ihr wiederbekommen, wenn es euch gelingt eine [von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderte Professur] daraus zu machen“ (B6 02).

Der befragte Experte schildert, dass die Voraussetzungen erfüllt wurden und die entsprechende Professur zurückverlagert wurde.

---

fessuren überhaupt, dann, wie können wir akademische Karrieren fördern und ähnliche Dinge“ (B6 02).

Mögliche Probleme: Abwehrhaltung der Universität umkehren (Präsidiumswechsel)

Als besonders problematisch wird vom befragten Experten eine bereits vor Einleiten von Veränderungen bestehende Abwehrhaltung der Universität beschrieben. Diese grundsätzliche Abwehrhaltung kann aus den Handlungen vorheriger Präsidien resultieren. Die Wahrnehmung der Tätigkeiten des Präsidiums spiegelt sich dann in beklagter Intransparenz und einem nicht Beteiligen an Entscheidungen aus der Universität heraus wider. Der befragte Experte schildert es wie folgt:

> „Wenn man nämlich aus einer Struktur kommt, wo das mal anders war bisher, weil im vorherigen Präsidium oder so es anders war und man die Leute, sagen wir mal, in einen Bereich reingetrieben hat, wo man gesagt hat *Die entscheiden da oben sowieso im Präsidium, da haben wir sowieso keine Chance*, das dann zu drehen und die dann zum Mitmachen zu motivieren, das ist natürlich dann eine Herausforderung“ (B6 02).

Akademischer Senat – Mehrheiten beschaffen

Mit Blick auf notwendige Mehrheiten des akademischen Senats schildert der befragte Experte, dass es zwar grundsätzlich möglich ist Entscheidungen auch gegen den Senat durchzusetzen. Allerdings besteht dann die „Gefahr, dass die Leute nicht mitgenommen werden“ (B6 02). Change-Prozesse müssen dem zufolge „richtig eingetütet“ (B6 02) werden. Wie bereits oben geschildert, hat der akademische Senat „eine mächtige Waffe in der Hand, indem er einen nämlich im Zweifelsfall zwingt“ (B6 02; vgl. *Entscheidungsstrukturen*).

Notwendige Entscheidungen auch ohne Mehrheit des akademischen Senats

Entscheidungen durch ein Präsidium, auch ohne die Mehrheit des akademischen Senats, werden insbesondere dann notwendig, wenn sie „aus einer stellentechnischen Notwendigkeit heraus“ (B6 22) erforderlich sind, um bspw. „Stellensperren zu vermeiden“ (ebd.; vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Besonders kritisch werden derartige Entscheidungen dann, wenn sie an Erhalt, Änderung oder Aufhebung von Studiengängen, Instituten oder Fakultäten gebunden sind. Der befragte Experte erläutert, dass diese Entscheidungen „mit langem Vorlauf getroffen werden“ (B6 12). Hintergrund ist, dass bspw. den Studierenden die Möglichkeit gegeben werden muss, ihr Studium abzuschließen.

> „Warum machen wir das aber so frühzeitig, na weil wir den Studis ja auch noch ermöglichen müssen das Studium abzuschließen. Wir können denen ja nicht sagen

Ätsch, nächstes Jahr machen wir (…) zu. Schön, dass ihr euch bei uns beworben habt oder so. Das geht nicht“ (B6 12).

Präsenz zeigen (Wahrnehmung des Präsidiums)

Ein Mitwirken in Entscheidungsprozessen wird vom befragten Experten auch anhand seines Präsentsein und dem des Präsidiums in der Universität geschildert. Neben dem oben angeführten Mitwirken, das ebenfalls Präsenz widerspiegelt, beschreibt der befragte Experte allerdings zunächst, dass es im Amt des Präsidenten „einsam“ (B6 08) wird und man häufig „alleine sitzt“ (ebd.). Präsenz in der Universität erfolgt zu großen Teilen auch durch die übrigen Präsidiumsmitglieder, die aus unterschiedlichen Fakultäten kommen und „sich zum Teil (…) auch fakultätsübergreifend“ (ebd. 04) kennen (s.o. „*geschlossen auftreten*“).

Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse

Politik – Direkter Kontakt zum Minister (Berufungen – Gehaltsforderungen)

Im Außenbereich wird auch vom befragten Experten B6 ein Mitwirken insbesondere durch den Kontakt in die Politik und hier vor allem zum zuständigen Minister hervorgehoben (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Der befragte Experte schildert, dass es hier nicht um die offiziellen Termine geht, sondern um die informelle Ebene, um Probleme direkt mit dem Minister zu klären, bspw. per „Handy“ (B6 06).

Konkret beschreibt der befragte Experte in diesem Zusammenhang sein Mitwirken in Berufungsprozessen (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*). Neben der Tatsache, dass der befragte Experte Berufungsverfahren „tot legen“ (B6 06) kann, indem er auf Forderungen nicht eingeht, besteht die Möglichkeit, auf Forderungen im Rahmen von „Berufungs- und Bleibeverhandlungen“ (ebd. 04) einzugehen. Der befragte Experte erläutert hierzu, dass in solchen Fällen „die Unterstützung des Ministeriums“ (ebd. 06) notwendig sein kann, weil zusätzlich zum verfügbaren Verhandlungsbudget „noch eine Stelle und Geld“ (ebd.) notwendig ist und verweist auf einen aktuellen Fall.[94]

[94] Im Rahmen des Interviews traten zwei Unterbrechungen auf, die sich durch Telefonate (Handy) mit dem zuständigen Minister in genau dieser Sache ergaben. Der befragte Experte hat im vorliegenden Fall die entsprechende Zusage vom Minister erhalten („Da sind sie ja fast live dabei gewesen“ (B6 18)).

6.1.6 Umsetzung von Entscheidungen

Mit Blick auf Entscheidungsprozesse in Universitäten ist fraglich, ob das Treffen von Entscheidungen auch gleichbedeutend ist mit der Umsetzung von Entscheidungen. Diese Frage gewinnt nicht zuletzt vor dem Hintergrund der unterschiedlichen beteiligten Akteure an Entscheidungsprozessen an Relevanz. So sind bspw. für die Umsetzung von Entscheidungen zum Teil andere Akteure zuständig als diejenigen für die Vorbereitung von Entscheidungen oder auch für das Treffen von Entscheidungen.

Wie in Kapitel 2 erläutert wurde, endet der eigentliche Entscheidungsprozess mit der Umsetzung (Willensdurchsetzung) einer getroffenen Entscheidung (ausgewählte Alternative). *Gründe* dafür, dass Entscheidungen letztlich doch nicht (wie vereinbart) umgesetzt werden, könnten bspw. sein, dass das Beharrungsvermögen der Universität als Ganze respektive der an der Umsetzung beteiligten Akteure sehr groß und damit nicht überwindbar ist. Zudem wäre z.B. denkbar, dass es ggf. notwendige Anpassungen von getroffenen Entscheidungen im Zeitverlauf gibt und die eigentlich getroffene Entscheidung hinfällig ist. Die *Umsetzung* von Entscheidungen wurde von den befragten Experten wie folgt beschrieben.

Befragter Experte 1

Mit Blick auf die Umsetzung von Entscheidungen schildert der befragte Experte zunächst, dass es verschiedene Arten von Entscheidungen gibt:

> „Es gibt Entscheidungen, die sie relativ alleine treffen müssen und viele um sie herum finden das ziemlich blöd, das jetzt so entschieden wird. Es gibt andere Entscheidungen, die finden alle super. Und es gibt viele dazwischen“ (B1 30).

- Gründe: Nicht umsetzen wollen & Trägheit

Egal um welche Art der vorgenannten Entscheidung es sich handelt, gibt es auch Sicht des befragten Experten „auch Leute, bewusst oder unbewusst, die eigentlich die Entscheidung nicht so richtig umsetzen wollen“ (B1 30). Neben dem genannten *nicht umsetzen wollen*, insbesondere durch Professoren (vgl. *Beschreibung*), führt er als einen weiteren möglichen Grund „*Trägheit*“ (ebd.) an, die „selbst bei positiven Dingen“ (ebd.) auftreten kann.

- Umsetzung durch Nachverfolgung

Der befragte Experte schildert, dass in den vorgenannten Fällen ein konsequentes *Nachverfolgen* der Umsetzung von Entscheidungen notwendig ist. Das gilt aus Sicht

des befragten Experten sowohl für den wissenschaftlichen Bereich, in dem in der Regel nicht mit Weisungen gearbeitet wird, als auch für den Verwaltungsbereich.

> „Ja, sie müssen nachverfolgen. (. …) Also wie gesagt mit Weisungen arbeiten sie da nicht. Also sie sagen *Mach mal bitte das und jetzt mach mal noch bitte das und nächste Woche hätte ich gerne bitte das*. (. …) Also auch da denke ich ist der Präsident persönlich gefragt, und im guten Büro, wirklich nachzuverfolgen. Also ich lege mir auch das einmal auf Wiedervorlage und ich quäle die Leute dann auch schon mit ständigen Wiedervorlagen. (. …) “ (B1 30).

- Umsetzung durch Durchsetzung formaler Kompetenzen

Ergänzend führt der befragte Experte noch einmal an, dass Ultima Ratio mit Dienstanweisungen gearbeitet wird. Wenn auch das nicht funktioniert, werden die Akteure, die nicht umsetzen wollen, kaltgestellt. Offen bleibt hierbei allerdings, wie kaltgestellt wird bzw. was konkret damit gemeint ist.

> „Im aller schlimmsten Fall müssen sie eben jemanden kaltstellen“ (B1 32).

Befragter Experte 2

Zunächst schildert der befragte Experte zur Umsetzung von Entscheidungen, dass „die Prozesse in einer Universität (…) furchtbar lange [dauern]“ (B2 32). Sofern die Möglichkeit besteht, versucht der befragte Experte „immer auch ein bisschen den Zeitfaktor einzubringen“ (ebd.). Die Umsetzung einer Entscheidung kann auch von Akteuren abhängen, die außerhalb der Universität stehen, aber an der Umsetzung maßgeblich beteiligt sind.

- Gründe: Umsetzung hängt (auch) von außen ab

Der befragte schildert, dass er nach „*Berufungsgesprächen*“ (B2 32) 2 bis 3 Wochen Zeit für eine Entscheidung über Rufannahme einräumt, auch wenn „man nur eine Nacht darüber zu schlafen [braucht], um zu wissen, wie man sich entscheidet“ (ebd.). Wieviel Zeit die Umsetzung einer Entscheidung in Anspruch nehmen kann, wird anhand der nachfolgenden Interviewaussage zum Thema *Bautätigkeiten* deutlich:

> „zum Beispiel Baukonzepte, die jetzt schon seit 8 oder 9 Jahren immer wieder geplant und verworfen und mit neuen Berechnungen verzögert werden. Und das ist schon nervig manchmal“ (B2 32).

- Gründe: Nicht umsetzen wollen (*Unbelehrbarkeit*)

Ähnlich wie der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B2, dass die Umsetzung von Entscheidungen von Personen abhängen kann, die Entscheidungen gar nicht umsetzen wollen und „schwer zu belehren sind“ (B2 44).

- Umsetzung durch Durchsetzung formaler Kompetenzen

Der befragte Experte schildert, dass in derartigen Fällen Ultima Ratio auch die Durchsetzung formaler Kompetenzen notwendig ist (vgl. *Entscheidungssituationen des Präsidenten*; *Erfahrung*).

Befragter Experte 3

Zur Umsetzung von Entscheidungen führt der befragte Experte die Entwicklungsplanung der Universität in Verbindung mit den mit dem Ministerium getroffenen Zielvereinbarungen an und nennt u.a. zwei Beispiele.

(1) Der befragte Experte schildert, dass aufgrund *politischen Drucks* tiefgreifende Strukturmaßnahmen auf Ebene einiger Fakultäten vereinbart wurden.

- Gründe: Nicht umsetzen wollen (*Beharrungsvermögen*)

Der befragte Experte schildert, dass der politische Druck von ihm an die entsprechenden Fakultäten und den Senat weitergegeben wurde. Im Nachgang stellte der befragte Experte fest, dass sowohl Fakultäten als auch Senat „dem damals nur zugestimmt haben, um erstmal Ruhe zu haben, weil der politische Druck groß war“ (B3 04). An der Umsetzung besteht „keinerlei Interesse“ (ebd.). Zwar kann „Nichthandeln“ (B3 18) angebracht sein, das Problem am geschilderten Beispiel ist aus Sicht des befragten Experten allerdings: „Das Ministerium will die Zielvereinbarung“ (B3 04). Darüber hinaus dürfen derartige Verträge „nicht beliebig sein“ (ebd.).

- Umsetzung durch Teilschritte – Druck der Aufsicht

Der befragte Experte erläutert zur Entwicklungsplanung, dass er „nicht alles vorher antizipieren [kann] was eventuell in diesen [X] Jahren an Detailentscheidungen zur Umsetzung notwendig ist“ (B3 04). In der Konsequenz müssen Entscheidungen dahingehend angepasst werden, dass die Umsetzung in Teilschritten in Form von Angleichung der betroffenen Fakultäten erfolgt. Abschließend wäre „der letzte Schritt einer möglichen [tiefgreifenden Strukturmaßnahme] dann kein großer mehr“ (B3 04), sofern dann noch notwendig.

(2) Der befragte Experte schildert allerdings auch, dass es grundsätzlich so ist, dass nicht alles von dem was im Rahmen der Strukturplanung beschlossen wird auch tatsächlich umgesetzt wird bzw. die „Bereitschaft“ (B3 18) da ist.

- Gründe: Langfristige Veränderung der Rahmenbedingungen

Als Grund hierfür gibt der befragte Experte an, dass Universitäten in „längeren Zeiträumen denken müssen“ (B3 18). Er beschreibt hierzu die Problematik des Aufrechthaltens der Studierendenzahlen in Verbindung mit der entsprechenden Zuführung von (Hochschulpakt)Mitteln des Bundes. Diese Mittelzuführung ist wiederum an den Erhalt der hierdurch finanzierten Professuren gebunden.[95] Im Rahmen der Strukturplanung wurde zunächst festgelegt, wie diese Professuren künftig finanziert werden. Dem Ministerium wurde entsprechend mitgeteilt, welche dieser Professuren bei Ausbleiben der Mittel des Bundes über den Stellenplan finanziert werden sollen und mögliche „Streichprofessuren“ (B3 18) mitgeteilt. Die Rahmenbedingungen haben sich dann wie folgt verändert:

> „Wir haben die Studierendenzahlen gehalten. Es sind dann Mittel des Bundes (…) gekommen. Also das man über manche Dinge, über die wir stundenlang debattiert haben, man heute eigentlich nur noch schmunzeln würde“ (B3 18).

- Gründe: Nichthandeln & ggf. Entscheidungen (schriftlich) anpassen

Wie bereits oben erwähnt, ist Nichthandeln beziehungsweise eine Anpassung von Entscheidungen und damit auch „was anderes machen als in der Strukturplanung mal irgendwie festgelegt, ist auch völlig vernünftig“ (B3 18). Der befragte Experte schildert, dass er letztlich wieder entscheiden muss, ob eine Verschriftlichung der Veränderung der Rahmenbedingungen sinnvoll ist. Hierdurch würde er ggf. die Handlungsfähigkeit der Universität im Rahmen von Berufungen einengen. Eine Anpassung würde er erst vornehmen, „wenn jetzt tatsächlich das Ministerium z.B. im Rahmen einer anstehenden Berufung sagt: *Diese Professur hattet ihr uns aber gemeldet als eine mögliche, die ihr vielleicht streicht und deshalb kriegt ihr keine Freigabe*. Dann würde ich sagen, so, dann ist es jetzt mal Zeit eine kleine Anpassung da irgendwie vorzunehmen“ (B3 18).

Befragter Experte 4

[95]Professuren finanziert aus Hochschulpaktmitteln.

Ob getroffene Entscheidungen umgesetzt werden, hängt laut befragtem Experten von der Entscheidung ab, die umgesetzt werden soll. Er unterscheidet hierbei zwischen (1) „Strukturentscheidungen“ (B4 36) und (2) „Goodwill-Erklärungen“ (ebd.).

(1) Strukturentscheidungen

- Gründe: Abweichung von Strukturentscheidung (*Widerstand*)

Der befragte Experte schildert zu Strukturentscheidungen, dass es vorkommen kann, dass trotz Vereinbarung auf „ein Profil oder Konzept auf eine bestimmte Stellenstruktur“ (B4 36), versucht wird, die Stelle anderweitig auszuschreiben.

- Umsetzung durch Durchsetzung formaler Kompetenz – Aufsicht & Kontrolle

Strukturentscheidungen werden nach Aussage des befragten Experten auch wie beschlossen umgesetzt. Hier erfolgen Aufsicht und Kontrolle bei der Umsetzung sowie Rückmeldung bei nicht Umsetzung an die Hochschulleitung durch die beteiligten und jeweils für die (Mit)Umsetzung zuständigen Akteure. Es erfolgen dann „klare Anordnungen“ (B4 36) zur Umsetzung gemäß Entscheidung.

(2) „Goodwill“-Erklärungen

- Gründe: Freiheit von Forschung & Lehre

Anders verhält es sich nach Aussage der Hochschulleitung mit Goodwill-Erklärungen. Hierbei handelt es sich bspw. „im Rahmen der Personalentwicklung für das wissenschaftliche Konzept (…) um Standards, die von der Institution gesetzt werden“ (B4 36). Konkret schildert der befragte Experte, dass das Präsidium entschieden hat, dass eine umfassendere Beratung und Betreuung der Mitarbeiter gewünscht ist.

- Umsetzung nicht möglich

Inwieweit angebotene Beratung und Betreuung dann letztlich in Anspruch genommen wird, ist aus Sicht des befragten Experten, insbesondere mit Blick auf das Grundgesetz, nicht kontrollierbar.

> „Dinge, die dann im Einzelfall nicht kontrolliert werden können. Also wie weit dann sich der einzelne Hochschullehrer, die einzelne Hochschullehrerin an solche, sozusagen Standards, die von der Institution gesetzt werden, umsetzt, das können wir nicht. (…). Und da ist natürlich zum Teil einfach eine Grenze erreicht, wo es im Sinne der Freiheit von Wissenschaft auch gar nicht verlangt werden kann“ (B4 36).

Befragter Experte 5

Zur Umsetzung von Entscheidungen schildert der befragte Experte, dass es notwendig sein kann, große strategische Projekte, die durch ein Präsidium initiiert sind und bei denen auch externe Partner involviert sind, in Teilprojekte aufzuteilen.

- Gründe: Nicht umsetzen wollen (*Widerstand*)

Der befragte Experte schildert einen Fall, bei dem auch ein externer Partner involviert gewesen ist. Trotz der Tatsache, dass das Präsidium das Projekt initiiert hat und auch der akademische Senat zugestimmt hat, konnte das „intern nicht durchgesetzt werden, obwohl der Vertrag [extern] fast schon unterschrieben war. Weil einfach die Widerstände zu groß waren“ (B5 44). Der befragte Experte führt hierzu aus, dass die Umsetzung strategischer Projekte letztlich von Personen abhängt. Diese Personen müssen diese Projekte somit auch umsetzen wollen (und können). Wenn diese Personen nicht umsetzen wollen, resultiert das in „einen relativ hohen Widerstandsgrad“ (B5 44), der auch nicht durch Zwang zur Umsetzung zu lösen ist.

> „Wenn man präsidiale Ideen, die nachher durchgeführt werden müssen, wenn man niemanden findet, keinen Professor, keine Professorin, die irgendwie das Gefühl haben *Ich mache das Ding zu meiner Sache*, dann kann man sie nicht dazu zwingen. Ich kann sie nur zur Lehre zwingen. Zu sonst gar nix. Nicht mal zu guter Lehre“ (B5 20).

- Umsetzung durch Teilschritte – Pilotprojekte (*Zugpferd*)

Um Widerstände nicht aufkommen zu lassen bzw. aufzuheben, kann es aus Sicht des befragten Experten notwendig sein, über den „Neidfaktor“ (B5 44) zu spielen. Der Versuch, große Projekte auf einmal umzusetzen, sollte vermieden werden (vgl. *Mitwirken*). Der Neidfaktor wird durch das „Zugpferd“ (B4 44) erzeugt. Wichtig ist, dass die „Pilotprojekte gelingen“ (ebd.) und zeigen, dass das Gesamtprojekt umgesetzt werden kann.

Trial-and-Error – Gescheiterte Pilotprojekte

Ergänzend schildert der befragte Experte, dass Pilotprojekte die scheitern allerdings im Sinne eines „*Trial-and-Error*“ (B5 44) zur Generierung von Informationen dienen könnten. Hierdurch wird erst sichtbar, ob strategische Überlegungen einer Anpassung bedürfen.

Befragter Experte 6

Ähnlich wie der befragte Experte B5, schildert auch der befragte Experte B6, dass sich bei großen strategischen Projekten besondere Herausforderungen im Rahmen der Umsetzung ergeben.

- Gründe: Nicht (mehr) umsetzen wollen (*Verweigerung*)

Wenn grundlegende und gesamtuniversitäre „Change-Prozesse“ (B6 02) durch ein Präsidium initiiert und vom akademischen Senat beschlossen wurden, kann sich aus Sicht des befragten Experten ein Wechsel der Amtsinhaber im Präsidium negativ auswirken. Eine vollständige Abkehr vom eigenleiteten Change-Prozess in dem Sinne „ich drehe jetzt nochmal alles wieder auf links“ (B6 20) kann zu Unsicherheit und Verweigerung von Personen, aber auch der Universität als Ganze führen, wie am nachfolgenden Interviewauszug deutlich wird:

> „erzeugt so viel Unsicherheit im System. Dann verweigern sich alle hier und sagen *Was soll das? Hü hott, hü hott, wo soll es hingehen, dann kümmere ich mich um meinen eigenen Kram*“ (B6 20).

- Umsetzung ermöglichen & Kontinuität schaffen

Um Verweigerung in eingeleiteten Change-Prozessen nicht aufkommen zu lassen, ist aus Sicht des befragten „Kontinuität“ (B6 20) erforderlich. Die grundlegende strategische Ausrichtung sollte beibehalten werden. Aber „auch Weichenstellungen, die in dieser Richtung getroffen werden“ (ebd.), um eine Umsetzung überhaupt erst zu ermöglichen.

- Umsetzung durch Teilschritte – Prioritäten setzen

Neben einem sukzessiven Umsetzen von Change-Prozessen durch nach und nach initiierte Teilprojekte (vgl. *Mitwirken*) ist es auch Sicht des befragten Experten wichtig, entsprechende Prioritäten zu setzen. Er erläutert, dass „alle möglichen Projekte (…) in der Pipeline (…) nach hinten geparkt [wurden]“ (B6 02).

Trial & Error – Denkfehler des Präsidiums

Ergänzend schildert der befragte Experte, dass „Denkfehler“ (B6 44) passieren können, aber auch notwendig sind, um bei eingeleiteten Change-Prozessen weiter zu kommen. Wie auch der befragte Experte B5, schildert der befragte Experte B6, dass hierdurch Informationen gewonnen werden können, die sichtbar machen, ob strategische Überlegungen einer Anpassung bedürfen. Ob man als Präsident „Denkfehler“

(B6 02) machen darf, hängt wiederum davon ab, ob man sich die entsprechenden „Freiräume“ (ebd.) erarbeiten konnte bzw. durfte.

6.1.7 Erfahrungen für die künftige Entscheidungspraxis

Da die befragten Experten bereits über entsprechende Erfahrung als Präsidenten und damit auch über Erfahrungen in universitären Entscheidungsprozessen verfügen, war im Rahmen der Interviews ebenfalls von Interesse, wie sich aus Sicht der befragten Experten, gesammelte Erfahrungen aus bisherigen Entscheidungsprozessen auf zukünftige Entscheidungsprozesse auswirken. Die bereits gesammelten Erfahrungen mit Entscheidungen sowie deren Auswirkungen für die künftige Entscheidungspraxis, wurden von den befragten Experten wie folgt beschrieben.

Befragter Experte 1

- Phase der Einarbeitung & Orientierung (*Besetzung von innen/außen*)

Nach Übernahme des Präsidentenamtes ist zunächst eine gewisse Phase der Orientierung notwendig, um überhaupt Entscheidungen, die mit dem Amt verbunden sind, treffen zu können.

> „Ich denke ein halbes Jahr braucht man schon, um überhaupt zu verstehen was wie funktioniert. Das hängt so ein bisschen davon ab, wie ihr Umfeld ist. Also, wenn sie einen guten Kanzler haben, der sie sozusagen einarbeitet, dann geht es schnell. Oder (…) ihr Vorgänger. (. …) da geht es dann relativ fix“ (B1 42).

- Früher Konsequenzen aus Problemen ziehen

Darüber hinaus gibt der befragte Experte an, dass er rückblickend bereits früher bei wahrgenommenen Problemen hätte reagieren und Konsequenzen ziehen sollen.

> „ich ärgere mich manchmal, dass ich in bestimmten Dingen nicht früher Konsequenzen gezogen habe. Also das heißt jetzt nicht rumtoben (…) und schlicht oder einfach rausschmeißen. Aber wenn man sieht das etwas nicht funktioniert, dann hilft es auch nicht, wenn man erst nochmal ein Jahr wartet“ (B1 40).

- Erfolg & Nutzen umgesetzter Entscheidungen

Zudem schildert der befragte Experte, dass er die Erfahrung gemacht hat, dass die Entscheidungen, die durch ihn bzw. das Präsidium getroffen werden, nicht von heute auf morgen umzusetzen (vgl. *Umsetzung*) sind und die damit einhergehenden Erfolge oder auch der angestrebte Nutzen erst spät sichtbar werden.

„Entscheidungen, die sie dann treffen, also die ersten Früchte habe ich eigentlich erst so im dritten oder vierten Jahr gesehen“ (B1 42).

Befragter Experte 2

- Abhängigkeiten & Mehrheiten

Seine Erfahrungen aus bisherigen Entscheidungsprozessen schildert der befragte Experte dahingehenden, dass es „nur mit den Leuten, nur mit Überzeugung“ (B2 44) geht wodurch erneut auf die *wechselseitigen Abhängigkeiten* bei Entscheidungen abgestellt wird.

- Durchsetzung formaler Kompetenzen

Des Weiteren schildert der befragte Experte, dass aus seiner Erfahrung heraus auch die Notwendigkeit bestehen kann, Personen, die absolut nicht mit der Universität als Ganze und den jeweiligen Entscheidungen gehen wollen, *mit entsprechenden Mitteln zu überzeugen* sind. Ultima Ratio sind diese Personen aus der Erfahrung des befragten Experten *auszuschließen*. Hierbei bleibt jedoch offen, ob der Ausschluss sich lediglich auf den jeweiligen Entscheidungsprozess oder sogar auf die Universität als Ganze bezieht.

„Natürlich gibt es welche, (…) die da schwer zu belehren sind. Und da muss man dann auch vielleicht eine gewisse Härte zeigen und sagen *Du passt nicht zu uns*. Es gibt so Mittel. Natürlich Leistungszulagen. Ich wehre mich aber gegen diese Pekuniarisierung unseres ganzen Universitätssystems. Geld ist sicherlich ein gutes Erziehungsmittel, sage ich jetzt mal, aber Wertschätzung ist mindestens genauso wichtig. Und dann letzten Endes der Erfolg, der dann auch beflügelt zu sagen *Ja, dann machen wir weiter*“ (B2 44).

Hierbei ist zu unterstreichen, dass der befragte Experte *Wertschätzung* und *Erfolg* besonders betont hat.

- Mitwirken bei Berufungen

Darüber hinaus gibt der befragte Experte an, dass aus seiner Perspektive und bisherigen Erfahrungen das *Mitwirken bei Berufungen* entscheidend ist und „Einfluss zu nehmen auf die Berufungspolitik, die in den Fakultäten abläuft“ (B2 46). Über Berufungen lassen sich nach Aussage des Experten entsprechend „Nachwuchsförderer“ (ebd.), sowohl für die jeweilige Fakultät als auch für die Universität als Ganze, gewinnen.

Befragter Experte 3

- Phase der Einarbeitung & Orientierung (*Besetzung von innen/außen*)

Ähnlich wie der befragte Experte B1, schildert auch der befragte Experte B3, dass nach Übernahme des Präsidentenamtes zunächst eine gewisse Phase der Orientierung notwendig ist. Er schildert, dass, nur weil man gewählt wurde, es nicht gleichbedeutend damit ist, dass sofort Veränderungen eingeleitet und Entscheidungen getroffen werden können. Vielmehr muss sich erst herauskristallisieren, welche Erwartungen an den Präsidenten oder auch das Präsidium gestellt werden.

> „da kann auch ein Wechsel in der Hochschulleitung, egal ob es jetzt der Präsident ist oder das gesamte Präsidium, nicht einfach hingehen und irgendwas ändern. Also so schnell ändern. Oder auch die Erwartungshaltung derjenigen die gewählt haben, das nicht unbedingt miteingeschlossen haben“ (B2 03).

- Zusagen & Zugeständnisse in der Vergangenheit

Der befragte Experte fügte zu der oben geschilderten Dual Career Couple Entscheidungssituation hinzu, dass er diese neben untypisch auch in die Kategorie „unglückliche Entscheidungen“ (B3 18) einstuft und in der Konsequenz nun „deutlich reservierter“ (ebd.) ist. Hintergrund ist, dass in derartigen Fällen auch die Unterstützung des Ministeriums notwendig sein kann, was im Umkehrschluss bedeuten kann, dass das Ministerium an anderer Stelle den Präsidenten um entsprechende Unterstützung bei der Umsetzung von irgendetwas bittet.

> „Nur wenn man da einmal die Tür öffnet und da ist natürlich schon so gesagt, so jetzt war es in guter Absicht, um das zu ermöglichen. Demnächst ist es aus Präsidentensicht die gute Absicht, um irgendetwas für das Ministerium zu tun. Und deshalb sollte man den Anfängen da wären“ (B3 18).

Als Konsequenz von derartigen Entscheidungen, wird vom befragten Experten geschildert, dass in solchen Entscheidungssituationen nun in der Regel *auf die Entscheidung der zuständigen Gremien* verwiesen wird.

> „Und verweise im Kern auf die Gremienentscheidungen. Das ist nicht mein, ich verstecke mich ja nicht hinter den Gremienentscheidungen und den Governance-Strukturen, sondern ich habe sie und ich muss damit arbeiten“ (B3 18).

Darüber hinaus schildert der befragte Experte, dass Erfahrungen auch aus „Zugeständnissen“ (B3 18) resultieren, die er Vergangenheit gemacht hat und auf seinen Vorgänger bauen. Exemplarisch führt der befragte Experte über mehrere Jahre niedrige Anfängerzahlen in einem Masterstudiengang in Verbindung mit einer zugehöri-

gen Professur an. Der befragte Experte führt hierzu aus, dass er seiner Zeit aufgrund von Zugeständnissen zunächst nicht aktiv geworden ist und entschieden hat, dem Druck der zuständigen Fakultät, Veränderungen im Rahmen der zugehörigen Berufung zu veranlassen, Stand zu halten. Allerdings wurde der Druck der Fakultät nach Aussage des befragten Experten irgendwann so groß, dass er dem nicht mehr Stand halten konnte.

> „Und mein Vorgänger hat auch, wir haben [damals] im Sommer eine [Professur]. Da war eigentlich klar, wir hatten im Master so 3 bis 4 Anfänger über Jahre. *Mensch, warum habt ihr die Berufung denn noch?* Also da kommt dann irgendwann der [Dekan]. Ich habe das dann anderthalb Jahre liegen lassen, aber irgendwann war ich nicht mehr in der Lage gegen den Druck der Fakultät da irgendwie zu agieren“ (B3 18).

- Mögliche Veränderung künftiger inneruniversitärer Entscheidungsstrukturen

Mit Blick auf zukünftige Entscheidungen schildert der befragte Experte, dass fraglich ist, ob die gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen und damit verbundenen Entscheidungsprozesse seiner Universität auch in Zukunft Bestand haben. Zwar sind Entscheidungsstrukturen und Entscheidungsprozesse Grund für gute Entwicklungen in der Vergangenheit. Allerdings können auch Entscheidungen notwendig werden, die nicht unbedingt am Konsens orientiert getroffen werden können.

> „Wenn wir den Eindruck haben das reicht nicht, dann muss man auch in Frage stellen, ob es nicht auch mal Entscheidungen braucht, die so konsensual vielleicht nicht zu treffen sind. Und ich spüre im Augenblick, dass wir an so einem Punkt sind“ (B3 18).

In diesem Zusammenhang verweist der befragte Experte zurück auf die Ausführungen zu den niedrigen Studienanfängerzahlen, die auch aus der seiner Zeit selbstverständliche Annahme resultieren, „dass die 5-jährigen Studienprogramme Staatsexamen, Magister, bei den Diplomstudiengängen, sich übertragen“ (B3 18). Die Realität sieht aber nach Aussage des Experten wie folgt aus:

> „Jetzt stellen wir fest, nein, die nutzen das als Drehscheibe und sind nach einem Bachelor eventuell weg. Dafür gewinnen wir natürlich auch und führen auch zum Teil Masterprogramme ein wo wir keinen Bachelor haben. Die sind auch spannend. Aber irgendwann muss die Bilanz natürlich so einigermaßen auch stimmen“ (B3 18).

Hierzu führt der befragte Experte weiter aus, dass eine „Fakultät nicht freiwillig einen Studiengang einstellen“ (B3 18) wird, wenn die Studierendenzahlen weiter sinken.

Nicht zuletzt, da ggf. die Notwendigkeit auch gar nicht erkannt wird bzw. erkannt werden will.

Befragter Experte 4

- Transparenz & Kommunikation

Seine Erfahrungen aus bisherigen Entscheidungsprozessen schildert der befragte Experte dahingehend, dass das „erkennbare Bemühen transparent Entscheidungen zu treffen“ (B4 48) und diese dann auch zu kommunizieren, zentral sind.

- Überbrücken von Informationsdiskrepanzen

Ebenfalls spielt aus Sicht des befragten Experten das Überbrücken von immer wieder auftretenden „Informationsdiskrepanzen“ (B4 48) bei zu treffenden Entscheidungen eine elementare Rolle. Informationsdiskrepanzen spiegeln sich insbesondere dadurch wider, dass die Hochschulleitung über entsprechende Informationsvorsprünge (vgl. *Mitwirken*) verfügt, bestimmte Erwartungen und Handlungsdruck wahrnimmt:

> „Und da immer auch sozusagen klar zu wissen, gut ich bin jetzt informiert, ich steck da drin, ich nehme auch bestimmte Erwartungen wahr, ich nehme auch einen bestimmten Druck wahr, andere tun das nicht und wie kann ich das transportieren“ (B4 48).

Dem gegenüber stehen die übrigen Personen der Universität, die „vor allen Dingen ihren persönlichen Bereich vor Ort wahrnehmen“ (B4 48).

Befragter Experte 5

- Transparenz & Kommunikation (*Hol- und Bringschuld*)

Seine Erfahrungen aus bisherigen Entscheidungsprozessen schildert auch der befragte Experte B5 ähnlich wie der befragte Experte B6. Transparenz und Kommunikation sind elementare Bestandteile von universitären Entscheidungsprozessen. Allerdings „nicht im Sinne der üblichen Sachen, man muss mehr kommunizieren etc.“ (B5 52), sondern im Sinne von „Hol- und Bringschuld“ (ebd.). Der befragte Experte schildert, dass er sehr umfänglich über E-Mail, Intranet usw. informiert und versucht nicht nur einzelne Gruppen, sondern immer die ganze Universität zu informieren. Zum Teil wird sogar „das Befasst sein“ (B5 12) wie angeführt kommuniziert. Nichts desto trotz ergibt sich aus Sicht des befragten Experten folgendes Problem:

„ich sage jetzt mal, das moderne Grundrecht des nicht informiert seins, das ist verdammt stark. Und das kann man nicht durch ein Intranet aushebeln. Das kann man auch nicht durch Mails aushebeln. Weil da ist die Renitenz sehr hoch“ (B5 52).

- Rückgriff auf Protokolle, wenn nötig (*Gefahr von Widerstand*)

Der befragte Experte schildert, dass er aufgrund seiner bisherigen Erfahrungen mit oben angeführter Transparenz und Kommunikation sehr genau weiß und protokolliert, wann er wie und mit wem kommuniziert hat (Inhaltsverzeichnisse, E-Mail-Ausgang usw.). Sofern im Einzelfall notwendig, greift er im Entscheidungsprozess auf entsprechendes Protokoll zurück und informiert:

„Und durchaus mal in Hinblick: *Gut, wenn Du nicht informiert bist* [Gestik: Schublade auf, Protokoll rausholen]. *Da!* Da muss man relativ vorsichtig damit umgehen“ (B5 52).

- Keine Alleinentscheidungen (*Kopfgeburten*)

Aus seiner bisherigen Erfahrung heraus, schildert der befragte Experte darüber hinaus, dass „Kopfgeburten“ (B5 52) im Sinne von Alleinentscheidungen möglich, aber sehr schwer umzusetzen sind (vgl. *Umsetzung*). „Denn die Geburtshilfe ist verdammt wichtig“ (B5 52). Das betrifft sowohl Alleinentscheidungen durch den Präsidenten also auch Alleinentscheidungen durch das Präsidium. Nicht alles, was Präsident oder Präsidium gut finden, finden zwangsläufig die anderen Mitglieder der Universität gut.

Befragter Experte 6

- Phase der Einarbeitung & Orientierung (*Besetzung von außerhalb*)

Ähnlich wie die befragten Experten B1 und B3, schildert auch der befragte Experte B6, dass nach Übernahme des Präsidentenamtes zunächst eine gewisse Phase der Orientierung notwendig ist. Nicht zuletzt, um ein „Gefühl“ (B6 02) dafür zu bekommen, was die Universität vom Präsidenten erwartet. Insbesondere Präsidien, die mit Personen von außerhalb kommend besetzt werden, benötigen aus Perspektive des befragten Experten diese Phase.

„Und das ist der Nachteil, wenn man als Außenstehender reinkommt. Das wissen sie nicht. Sie kommen mit ihren Vorstellungen, die sie vielleicht von ihrer universitären Karriere und ihrer universitären Domestizierung mitbringen, kommen sie dann an einen Standort und stellen fest, eigentlich ist da alles ganz anders oder Vieles anders. Und das kostet Zeit bis man das aufnehmen kann“ (B6 02).

- Früher Konsequenzen aus Problemen ziehen

Darüber hinaus schildert der befragte Experte ähnlich wie der befragte Experte B1, dass er hofft, in Zukunft „Dinge die schlecht laufen rechtzeitig zu erkennen und dann einen anderen Weg einzuschlagen“ (B6 20) (vgl. *Umsetzung*).

- Erfolg & Nutzen umgesetzter Entscheidungen

Auch der befragte Experte B6 schildert, dass er die Erfahrung gemacht hat, dass die Entscheidungen, die durch ihn bzw. das Präsidium getroffen werden, nicht von heute auf morgen umzusetzen (vgl. *Umsetzung*) sind und die damit einhergehenden Erfolge oder auch der angestrebte Nutzen erst spät sichtbar werden.

> „das entscheidet man heute und die Folgen werden erst in vier, fünf Jahren sichtbar sein“ (B6 06).

6.2 Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse

Nachdem zunächst die Ergebnisse der einzelnen Interviews dargestellt wurden, werden nachfolgend die zentralen Ergebnisse zusammengefasst. Hierfür werden die vier Hauptkategorien verwendet: (1) Entscheidungssituationen, (2) Entscheidungsstrukturen, in die diese Entscheidungssituationen eingebettet sind, sowie damit verbundene (3) Entscheidungsprozesse und (4) Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen.

6.2.1 Entscheidungssituationen

Wie die Ergebnisse der einzelnen Interviews erkennen lassen, beschreiben alle befragten Experten, dass vor jedem Handeln und damit auch Entscheiden immer die übergeordnete Frage steht: *Was tue ich und was tue ich nicht?* Diese Frage gilt gleichermaßen für *inner-* sowie *außeruniversitäre* Entscheidungssituationen. Zudem werden Entscheidungssituationen von allen befragten Experten in *Routine* (Alltag; Operativ) und *Strategie* gegliedert. Allem übergeordnet, wird von nahezu allen befragten Experten die *Richtlinienkompetenz* angeführt. Die Richtlinienkompetenz spiegelt sich in *Grundsätzen*, *Leitlinien*, *Regeln*, *Vorgaben* usw. für die Universität als Ganze wider.

Es lässt sich in der Tendenz erkennen, dass inneruniversitäre Entscheidungssituationen die Routine sind als *weitestgehend problemlos* beschrieben werden. Bei diesen Entscheidungssituationen erfolgen *Anfragen* von einzelnen Akteuren oder auch Einheiten der Universität *an den Präsidenten* bzw. *das Präsidium*. Die Ergebnisse der

einzelnen Interviews lassen erkennen, dass es sich hierbei um Anfragen auf *Unterstützung* oder *Zustimmung* von Seiten des Präsidenten bzw. des Präsidiums handelt.

Typische Entscheidungssituationen

Typische Entscheidungssituationen, die *nach innen gerichtet* sind, werden von den befragten Experten in der Tendenz in Finanz-, Personal- sowie Prozess- und Strukturentscheidungen aufgeteilt. Wie erwähnt, sind die jeweiligen Entscheidungskompetenzen der Präsidenten, die den inneruniversitären Bereich betreffen, in der Regel in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen festgelegt bzw. in den Regelwerken der jeweiligen Universität.

Im Bereich der *Personalentscheidungen* werden vor allem *Berufungen* als typische Entscheidungssituationen genannt. Hierbei wird insbesondere auf den *Schlussentscheid* in Berufungsprozessen verwiesen und die damit einhergehenden *Berufungsverhandlungen*. Mit Blick auf den davor liegenden Prozess, wird von den befragten Experten die Wahrung der *Autonomie der Fakultäten* in Berufungsangelegenheiten betont.

Im Bereich der *Finanzentscheidungen* wird vor allem die *Verteilung (frei) verfügbarer Mittel* als typische Entscheidungssituation genannt. Es lässt sich erkennen, dass die Verteilung verfügbarer Mittel eng an die vorgenannten Berufungsverhandlungen geknüpft ist, aber auch an Bleibeverhandlungen.

Im Bereich der *Prozess- und Strukturentscheidungen* lässt sich erkennen, dass *Rückkopplungseffekte* zu Personal- und Finanzentscheidungen existieren. Anhand der Ergebnisse der Interviews wird deutlich, dass in der Regel *fixe Stellenpläne* der Fakultäten bzw. der Universitäten „freie“ Entscheidungen im Personalbereich stark einschränken. Erst beim Freiwerden von Stellen werden Strukturentscheidungen möglich.

Typische Entscheidungssituationen, die *nach außen gerichtet* sind, werden von den befragten Experten anhand der formal vorgesehenen *Außenvertretung* beschrieben. In diesem Zusammenhang werden die *Öffentlichkeit*, die *Gesellschaft*, die *Wirtschaft*, andere *Hochschulen* sowie *Forschungseinrichtungen* und vor allem die *Politik* genannt. Entscheidungssituationen werden dahingehend beschrieben, dass entschieden wird, *mit wem*, *mit welcher Intention* und *mit welcher Gesprächsdynamik* gesprochen wird. In der Tendenz lässt sich erkennen, dass der Hauptansprechpartner bei typischen Entscheidungssituationen, die nach außen gerichtet sind, die Politik ist. Die

Politik wird hierbei in Form des jeweils zuständigen *Ministeriums vertreten durch den Minister* bzw. *Staatssekretär* genannt.

Untypische Entscheidungssituationen

Wie sich anhand der Ergebnisse der einzelnen Interviews erkennen lässt, werden *untypische* Entscheidungssituationen u.a. als *selten*, *unangenehm*, *konfliktbehaftet* oder auch als *Einzelfälle* beschrieben. Derartige Entscheidungssituationen reichen im Rahmen der Interviews von Situationen, die nicht dem Alltagsgeschäft entsprechen (*Eilentscheidungen in Katastrophenfällen*), über Situationen, die sich aufgrund von Regelungslücken (*Auffangkompetenz*) ergeben, bis hin zu Situationen, in denen die entsprechende Kompetenz formal beim Präsidenten liegt. Letztgenannte Entscheidungssituationen werden über alle Interviews angeführt und vor allem dahingehend beschrieben, dass die damit verbundenen Kompetenzen so gut wie nie genutzt werden (müssen). Selbst dort wo Kompetenzen klar und eindeutig dem Präsidenten zugeordnet sind, ist deren *formale Durchsetzung*, also ein Entscheiden Top-down, in der Regel die *allerletzte Ratio*. In der Tendenz lässt sich erkennen, dass es sich bei der Durchsetzung von formal festgelegten Kompetenzen (*Dienstanweisungen*, *Aufhebung von Arbeitsverträgen* usw.) um *Einzelfälle* handelt.

Ebenfalls lässt sich erkennen, dass ein *persönliches Einmischen in Berufungsprozesse* einerseits als untypische Entscheidungssituation beschrieben wird. Andererseits wird es von der Mehrheit der befragten Experten wiederholt genannt. Gleiches gilt für *Protest gegen Vorgaben* bzw. *gegen Entscheidungen des Ministeriums* mit Blick auf *Berufungsverfahren*. Beides wurde ebenfalls wiederholt in den Interviews geäußert.

Ergänzend sei noch auf Situationen hingewiesen, in denen die Möglichkeit des *Letztentscheidungsrechts* bzw. die Möglichkeit der *Entscheidung gegen Stellungnahmen* des akademischen Senats existiert. Die Möglichkeit derartiger Entscheidungssituationen wird ebenfalls von allen befragten Experten geäußert (*Schließung von Studiengängen*, *Instituten*, *Fakultäten* usw.). Allerdings werden diese Situationen dahingehend eingeschränkt, dass der akademische Senat im Gegenzug immer die Option der *Abwahl des Präsidenten* bzw. des Präsidiums nutzen kann. Derartige Situationen scheinen dem zufolge sehr selten vorzukommen und werden von den befragten Experten entsprechend als untypisch bezeichnet.

Die Ergebnisse der einzelnen Interviews lassen zudem erkennen, dass inneruniversitäre und außeruniversitäre Entscheidungssituationen sich *wechselseitig beeinflussen* können. In diesem Zusammenhang werden von den befragten Experten insbesondere *Berufungsverfahren* sowie *verfügbare Mittel* mit Blick auf das *Zusammenwirken mit* dem zuständigen *Ministerium* genannt.

6.2.2 Entscheidungsstrukturen

Aus den Ergebnissen der einzelnen Interviews wird deutlich, dass neben den formal vorgegebenen Regulierungsstrukturen der jeweiligen Landeshochschulgesetze und damit einhergehenden Leitungsmodellen, die *inneruniversitären Entscheidungsstrukturen zur jeweiligen Universität passen müssen*. Das spiegelt sich auch in den unterschiedlichen weiteren *installierten Gremien* der jeweiligen Universität wider. Darüber hinaus wird über alle Interviews beschrieben, dass die *Personen zu den Strukturen passen müssen*, was dementsprechend auch für alle zentralen Organe der Universität gilt. Die Entscheidungsstrukturen werden von allen befragten Experten als *gremiengebunden* und von *Partizipation* geprägt beschrieben. Deutlich wird zudem über alle Interviews, dass eine hierarchische (*Top-down*) Ausgestaltung der inneruniversitären Entscheidungsstrukturen als *nicht angemessen* und vor allem als *nicht zielführend* erachtet wird.

In der Tendenz zeigt sich, dass der *Hochschulrat* mit Blick auf Entscheidungen keine tragende Rolle zu spielen scheint. Ähnlich verhält es sich mit dem Organisationsbereich *Verwaltung*, der letztlich auch in den zentralen Entscheidungsorganen vertreten ist. Die Verwaltung wird zwar in den Interviews vielfach erwähnt. Allerdings zeigt sich anhand der Beschreibungen der befragten Experten, dass die Verwaltung eher eine *beaufsichtigende und kontrollierende Funktion* bzw. eine *ermöglichende und unterstützende Funktion* im Rahmen von Entscheidungen und deren Umsetzung einzunehmen scheint. Die *Studierenden* sind ebenfalls in den zentralen Entscheidungsorganen vertreten, werden in diesem Zusammenhang allerdings, ähnlich wie die Verwaltung, nicht explizit erwähnt. Die Studierenden finden im Rahmen der Interviews insbesondere mit Blick auf Ihre Rolle als *Kunde* und *zentrale Anspruchsgruppe* entsprechend Berücksichtigung. Von allen befragten Experten wird beschrieben, dass die *Professoren am stärksten* in den zentralen Entscheidungsorganen *vertreten* sind. Zudem wird von allen befragten Experten die *Fragmentierung der Organisation* Uni-

versität beschrieben, die sich nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Professuren, Fächern, aber auch *heterogen zusammengesetzten Fakultäten* ergibt.

Als *Vorteil* der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen wird tendenziell hervorgehoben, dass Entscheidungen hierdurch auf eine *breite Basis* gestellt werden können. Zudem wird die *Gewährleistung der Beteiligung* der Universität, vertreten durch die zentralen Entscheidungsorgane, als Vorteil beschrieben. Hierdurch werden Entscheidungen letztlich auch *transparent*.

Als *Nachteil* der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen wird von allen befragten Experten genannt, dass *Entscheidungsprozesse Zeit beanspruchen*. Je nach Entscheidungsgegenstand reicht die Dauer von *einigen Monaten bis hin zu Jahren*. Es lässt sich in der Tendenz erkennen, dass die Dauer von Entscheidungsprozessen insbesondere von den *Mitwirkungsrechten der zentralen Entscheidungsorgane* abhängig ist, die sich in der vielfach geäußerten *Partizipation* widerspiegelt. In diesem Zusammenhang wird als ein wesentlicher Nachteil von allen befragten Experten wiederholt die *Notwendigkeit von Mehrheiten* im Rahmen von Entscheidungen sowie die *mögliche Abwahl* einzelner Mitglieder oder des gesamten Präsidiums genannt. Aus der Beschreibung der befragten Experten hinsichtlich *idealer* Entscheidungsstrukturen, lassen sich im Umkehrschluss weitere Nachteile der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen erkennen. In der Tendenz werden vor allem Einschränkungen genannt, die sich von Seiten des Staates, vertreten durch die jeweils zuständigen Ministerien, ergeben. Hierbei werden insbesondere die teils kleinteilige *Aufsicht und Kontrolle*, vor allem bei Berufungen, genannt, die von Seiten Ministerien erfolgt. Zudem werden konkrete *Vorgaben* in Form von *fixen Stellenplänen* sowie *Mittelverwendung* genannt, die die Autonomie der Universitäten einschränken. Darüber hinaus werden gesetzliche Vorgaben dahingehend kritisiert, dass einerseits *Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auseinanderfallen*. Andererseits wird auch hier von allen befragten Experten auf das Zusammenwirken von Präsidium und akademischen Senat in Verbindung mit der *Möglichkeit der Abwahl* des Präsidiums hingewiesen. Umso wichtiger wiegt in der Tendenz der von allen befragten Experten beschriebene Aspekt, dass die *Zusammensetzung der Entscheidungsgremien* nach Möglichkeit dahingehend ausgestaltet ist, dass die jeweiligen Personen den Bruch von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung durch ihr Zusammenwirken kompensieren.

6.2.3 Entscheidungsprozesse

Das *Mitwirken in Entscheidungsprozessen* der befragten Experten, lässt sich in ein Mitwirken nach *innen* und in ein Mitwirken nach *außen* aufteilen. Beide Bereiche können *wechselseitig voneinander abhängen*. Wie sich anhand der Ergebnisse der einzelnen Interviews zeigt, wird von allen befragten Experten geschildert, dass anstehende *Entscheidungen gemeinsam im Präsidium* getroffen werden. Zudem wird von allen befragten Experten geschildert, dass das Präsidium *nach außen geschlossen auftritt* und *getroffene Entscheidungen gemeinsam nach außen vertreten* werden. Darüber hinaus lässt sich über alle Interviews erkennen, dass die befragten Experten nebst Präsidien in ihren Universitäten sehr *präsent* sind.

<u>Nach innen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Ein Mitwirken in *nach innen* gerichteten Entscheidungsprozessen wird von den befragten Experten zunächst über die *Richtlinienkompetenz* beschrieben. Diese spezifische Entscheidungskompetenz, die einerseits die Richtlinien des Präsidiums bestimmt, wird auch auf die Universität als Ganze übertragen. Dementsprechend finden sich in allen Interviews Richtlinien in Form von *Beschlüssen*, *Grundsätzen*, *Leitlinien*, *Regeln*, *Vorgaben* usw. von Seiten des Präsidenten bzw. des Präsidiums für die *Universität als Ganze*.

Die Ergebnisse der Interviews lassen erkennen, dass der Präsident bzw. das Präsidium *Probleme wahrnimmt*, die sowohl *inner-* als auch von *außenuniversitär* entstehen können. In der Tendenz zeichnet sich ab, dass der *Fokus vor allem auf* der Wahrnehmung von Problemen liegt, die sich auf *übergeordneter Ebene* abspielen und somit *Auswirkungen* für die *Universität als Ganze* oder *Teilbereiche* haben können (von „Digitalisierung“ bis „Qualitätssicherung“).

Zudem lässt anhand der Ergebnisse der einzelnen Interviews erkennen, dass *Informationen* über wahrgenommene Probleme, je nach Blickwinkel, *von unten nach oben* bzw. von *oben nach unten* kommuniziert werden. In beiden Fällen ist die Richtung vom Präsidium über weitere installierte Gremien hin zum akademischen Senat. Darüber hinaus wird von allen befragten Experten eine *Vorlaufphase* hin zur eigentlichen Entscheidung beschrieben. Diese Vorlaufphase kann je nach Entscheidungsgegenstand unterschiedlich ausgestaltet sein. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass „große“ Probleme grundsätzlich in kleinere *Teilprobleme* zerlegt und sukzessive gelöst werden. Übereinstimmend lässt sich über alle Interviews feststellen, dass die-

se Vorlaufphase *zeitintensiv* ist und dass *mit Personen*, *die* von anstehenden Entscheidungen *betroffenen sind*, *zuerst gesprochen* wird.

Von allen befragten Experten wird beschrieben, dass *Probleme während der Vorlaufphase* auftreten können. Diese Probleme werden in der Tendenz dahingehend beschrieben, dass *Transparenz* und *Kommunikation* sowie die *Beteiligung* bemängelt werden. Hierbei wird von den befragten Experten insbesondere der *akademische Senat* genannt, der vorgenannte Punkte gegenüber dem Präsidium bemängelt. Hierzu wird von allen befragten Experten das *notwendige Ausbalancieren zwischen zu wenig und zu viel Beteiligung* des akademischen Senats geschildert. Von allen befragten Experten wird in diesem Zusammenhang geschildert, dass im Entscheidungsprozess *Widerstände* auftreten können. Auftretende Widerstände können von *Einzelnen* bis hin zur *Universität als Ganze* reichen, die *es im Idealfall zu vermeiden* gilt. In diesem Zusammenhang wird von allen befragten Experten geschildert, dass das *Beschaffen von Mehrheiten* für Entscheidungen zentral ist. Das gilt vor allem für die zentralen Entscheidungsorgane, aber auch für die Universität als Ganze.

Zudem ist zu erkennen, dass insbesondere bei großen strategischen Maßnahmen von Seiten des Präsidiums *Anfangsinvestitionen* getätigt bzw. *Hilfsstrukturen* geschaffen („Zentrale Einrichtungen“, „Pilotprojekte“ usw.) werden.

Mitwirken bei Berufungen

Es lässt sich im Rahmen der Ergebnisse der einzelnen Interviews erkennen, dass in der Tendenz das *Mitwirken in Berufungsprozessen* als *besonders wichtig* beschrieben wird. Die befragten Experten wirken an *unterschiedlichen Stellen* des Berufungsverfahrens mit, beginnend bei der Überlegung, wie Stellen künftig besetzt werden können, endend mit Berufungsverhandlungen. Gleichzeitig lässt sich erkennen, dass die *Autonomie der Fakultäten* in diesem Punkt in der Regel gewahrt wird. Eingriffe von Seiten der befragten Experten finden lediglich statt, wenn Abweichungen von den strategischen Überlegungen und Abweichungen von den Überlegungen zur künftigen Besetzung von freiwerdenden Stellen festgestellt werden.

<u>Nach außen gerichtete Entscheidungsprozesse</u>

Ein Mitwirken in *nach außen* gerichteten Entscheidungsprozessen wird in der Tendenz dadurch beschrieben, dass hier insbesondere der *Kontakt zum zuständigen Ministerium* vertreten durch den jeweiligen *Minister* hervorgehoben wird. Im Rahmen von Entscheidungsprozessen, werden hierbei in erster Linie *Berufungen* und *verfüg-*

bare Mittel genannt. Es lässt sich erkennen, dass Berufungen auch vom *Zusammenwirken zwischen Präsident* (inneruniversitär) und *Minister* (außeruniversitär) abhängen.

Umsetzung von Entscheidungen

In der Tendenz lässt sich zunächst erkennen, dass die Gründe, die eine Umsetzung von Entscheidungen erschweren, primär aus der Universität in Form eines *Nichtumsetzen Wollens* resultieren (*Trägheit*; *Unbelehrbarkeit; Beharrungsvermögen; Verweigerung; Widerstand; Aussitzen und auf Veränderung warten*). Darüber hinaus kann die Umsetzung aber auch *von außen* abhängig sein, wie im Falle der Beschreibungen zu *Berufungen* deutlich wird.

Um eine Umsetzung von Entscheidungen zu gewährleisten, wird tendenziell zunächst versucht, überhaupt erst einmal die Möglichkeit der Umsetzung sichtbar zu machen. Anhand der Interviews lässt sich erkennen, dass das Sichtbarmachen dahingehend erfolgt, dass die *Umsetzung in Teilschritte* zerlegt wird. Es werden nach und nach Teilschritte umgesetzt, bis in Summe die *große* Entscheidung ebenfalls *zufriedenstellend umgesetzt* wurde.

Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass die Umsetzung von Entscheidungen in der Regel mit *Aufsicht und Kontrolle* gekoppelt ist. Auch hier wird *Ultima Ratio* mittels Durchsetzung formaler Kompetenzen in Form von *Dienstanweisungen* agiert, um Entscheidungen wie getroffen umsetzen zu können.

6.2.4 Erfahrungen aus vergangenen Entscheidungen

Da die befragten Experten bereits über entsprechende Erfahrung als Präsidenten und damit auch über Erfahrungen in universitären Entscheidungsprozessen verfügen, war im Rahmen der Interviews ebenfalls von Interesse, wie sich aus Sicht der befragten Experten Erfahrungen aus bisherigen Entscheidungsprozesse auf zukünftige Entscheidungsprozesse auswirken. Aus den Ergebnissen der einzelnen Interviews, lassen sich ebenfalls in der Tendenz Gemeinsamkeiten erkennen.

Losgelöst davon, ob die befragten Experten von außen oder von innen in das Amt des Präsidenten rekrutiert wurden, wird geschildert, dass zunächst eine *Einarbeitungs- und Orientierungsphase* notwendig ist, bevor entsprechende Entscheidungen getroffen werden können. Es wird zudem ersichtlich, dass die befragten Experten mit Blick auf die künftige Entscheidungspraxis nach Möglichkeit *früher Konsequenzen*

aus erkannten Problemen *ziehen* werden. Darüber hinaus wird von allen befragten Experten wiederholt *Transparenz* und *Kommunikation* als elementarer Bestandteil von Entscheidungsprozessen genannt, die auch künftig gewährleistet sein sollten.

Nach der erfolgten Ergebnisdarstellung der einzelnen Interviews und der daran anschließenden Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, werden diese nun auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen übertragen und die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit beantwortet.

6.3 Übertragung der Ergebnisse auf die Annahmen

Hauptzielsetzung der vorliegenden Arbeit war es, herauszuarbeiten, was Präsidenten in der Praxis tatsächlich entscheiden und wie die damit verbundenen Entscheidungsprozesse aussehen. Wirf man nun zunächst einen Blick auf das Geleistete im Rahmen der vorliegenden Arbeit, lassen sich die nachfolgenden Punkte nennen.

Erstens wurde mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit sehr detailliert herausgearbeitet, was unter dem Begriff Entscheidung zu verstehen ist, wie dieser in Organisationen im Allgemeinen eingebettet ist und wie Entscheidungen dort getroffen werden. Zudem wurde herausgearbeitet, welche verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien zur Analyse des Entscheidungsverhaltens existieren und ebenfalls auf Organisationen übertragen.

Zweitens wurde herausgearbeitet, welche Organisationsbereiche in Universitäten existieren, wie deren spezifische Beschaffenheit ist und wie in diesen Bereichen Entscheidungen getroffen werden. Zudem wurde herausgearbeitet, welche besonderen Herausforderungen sich hierdurch für die Universität als Ganze ergeben.

Drittens wurde der formal vorgegebene Rahmen für Entscheidungen in Universitäten herausgearbeitet. Auf Grundlage der Landeshochschulgesetze als formaljuristischer Rahmen, wurden detailliert ländervergleichend Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten der zentralen Entscheidungsorgane sowie die gegenwärtig vorherrschenden Entscheidungsstrukturen herausgearbeitet. Zudem wurde herausgearbeitet, welche möglichen Perspektiven auf Entscheidungsprozesse in Universitäten mithilfe der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorien eingenommen werden können.

Viertens wurden im empirischen Teil die vorhergehenden Punkte miteinander verschränkt, indem der für Entscheidungen in Universitäten formaljuristische Rahmen

instrumentalisiert und auf die Theorie übertragen wurde. Hierdurch konnte ein Instrumentarium geschaffen werden, dass eine Rekonstruktion der tatsächlichen Entscheidungspraxis von Präsidenten zulässt.

Fünftens begründet sich hier drin auch der wesentliche Neuwert der vorliegenden Arbeit, da bisher so gut wie keine Erkenntnisse über die tatsächliche Entscheidungspraxis von Präsidenten in den Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen vorlagen. Diese Forschungslücke konnte zum Teil im Rahmen der vorliegenden Arbeit geschlossen werden. Durch die Insiderperspektive des Präsidenten konnten Ablauf und Ergebnis realer Entscheidungen von Präsidenten ermittelt und universitäre Entscheidungsprozesse aus Perspektive der Präsidenten rekonstruiert werden.

Wie bereits erwähnt, spiegeln sich in den Ergebnissen, nicht zuletzt aufgrund der Stichprobe und der rekrutierten Experten (vgl. *5.2*), die jeweils individuelle Situation der Universität als Ganze sowie die unterschiedlichen Kompetenzen der Präsidenten wider. Es wurden u.a. die individuellen Problemlagen, Fragestellungen und damit einhergehend auch notwendigen Entscheidungen der jeweiligen Universitäten aus Sicht der befragten Experten geschildert. Hierdurch haben sich Interviews in unterschiedlicher Breite und mit unterschiedlichen Schwerpunkten ergeben. Sowohl mit Blick auf die Ergebnisse der einzelnen Interviews als auch mit Blick auf die Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse, kann zunächst ganz allgemein folgendes festgehalten werden: Die vorab auf Grundlage der einzelnen Landeshochschulgesetze identifizierten Entscheider-Typen (vgl. *4.4*)

1. Der Präsident kann und muss entscheiden;
2. Der Präsident kann selbst entscheiden, lässt aber entscheiden;
3. Der Präsident ist an der Entscheidung beteiligt;
4. Der Präsident ist nicht an der Entscheidung beteiligt;

lassen sich mit Ausnahme von Entscheider-Typ 4 bei allen befragten Experten vorfinden. Anhand der Ergebnisse ist zu erkennen, dass die befragten Präsidenten vor allem darüber entscheiden, *ob sie etwas tun oder ob sie etwas nicht tun*. Sie entscheiden somit, ob sie einen gegebenen Zustand bzw. eine prognostizierte Entwicklung für unbefriedigend und damit auch für veränderbar befinden (vgl. *2.5.1.3* & *2.5.2.2*). Wie die Ergebnisse zeigen, betrifft diese grundsätzliche Entscheidung sowohl den *inner-* als auch den *außeruniversitären* Bereich und reicht von *Routine* bis hin zu *Strategie* für die Universität als Ganze (vgl. *2.5.1.3*). Die mit der Entscheidung

verbundenen Situationen können sowohl von außen als auch von innen angestoßen werden. Wenngleich gezeigt werden konnte, dass ein Durch- und Umsetzen von Entscheidungen für die befragten Experten nicht fremd ist, bildet diese Form der Entscheidung die *Ausnahme* und nicht die Regel. **Entscheider-Typ 1** ist somit nicht vorrangig dahingehend auszulegen, dass ein *hierarchisches Durch- und Umsetzen von Entscheidungen* erfolgt (vgl. *2.5.2 – 2.5.6*), sondern zunächst dahingehend, dass Präsidenten *Probleme wahrnehmen*, die *Entscheidungsbedarf* auslösen.

Auch **Entscheider-Typ 2** lässt sich in den Ergebnissen wiederfinden. Neben einem möglichen *Letztentscheidungsrecht* des Präsidenten, findet sich dieser Entscheider-Typ insbesondere dort wieder, wo zentrale *Entscheidungsorgane mitwirkungsrechtlich zu beteiligen* sind. Darüber hinaus findet sich dieser Entscheider-Typ insbesondere in den Fällen wieder, in denen die *Autonomie der Fakultäten* im Rahmen von *Berufungsverfahren* gewahrt wird. Allerdings lässt sich deutlich erkennen, dass ein *Eingreifen* oder auch *Einmischen* des Präsidenten in die entsprechenden Entscheidungsprozesse notwendig werden kann. Ultima Ratio kann dies auch zu *Entscheider-Typ 1* führen. Darüber hinaus wird von allen befragten Experten wiederholt betont, dass *Entscheidungen* in der Regel nicht vom Präsidenten alleine getroffen werden, sondern *gemeinsam im Präsidium*. Das gilt auch in den Fällen, in denen das Landeshochschulgesetz ein monokratisches Leitungsmodell vorsieht und der Präsident somit alleine entscheiden könnte (vgl. *4.1.7*).

Darüber hinaus lässt sich anhand der Ergebnisse wie o.a. deutlich erkennen, dass ***Entscheider-Typ 4*** in der Praxis *nicht existiert* (und dementsprechend auch Entscheider-Typ 6 ist). Auch wenn eine Beteiligung des Präsidenten an entsprechenden Entscheidungen formal nicht vorgesehen ist, ist ein Mitwirken an Entscheidungen und den dazugehörigen Prozessen wenigstens durch die *Richtlinienkompetenz* gewährleistet, die sich u.a. in Präsidiumsbeschlüssen, Leitlinien usw. widerspiegelt. Präsidenten sind dementsprechend immer an der Entscheidung beteiligt, was sich letztlich auch durch **Entscheider-Typ 3** widerspiegelt.

Insgesamt lassen die Ergebnisse erkennen, dass Entscheider-Typ 1 (*etwas tun oder etwas nicht tun*) sowohl Typ 2 als auch Typ 3 vorgeschaltet ist und dementsprechend Einfluss auf die damit verbundenen Entscheidungen bzw. Entscheidungsprozesse nehmen kann.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine Beteiligung des Präsidenten an Entscheidungsprozessen grundsätzlich immer stattfindet, und zwar *am gesamten Entscheidungsprozess*: *Richtlinien*, *Problemerkenntnis*, *Entscheidungsvorbereitung*, *Umsetzung* von Entscheidungen und gegebenenfalls notwendige *Anpassungen* im Nachgang. In Abhängigkeit vom Entscheidungsgegenstand ist die *Beteiligung* in den einzelnen Phasen des Entscheidungsprozesses *mal stärker*, *mal weniger stark* ausgeprägt und bewegt sich zwischen den Entscheider-Typen 1 – 3.

Die Frage der *mitwirkungsrechtlichen Beteiligung* der zentralen Organe und sonstigen Gremien im Entscheidungsprozess mit Blick auf *Umfang und Zeitpunkt* spiegelt sich auch in den Ergebnissen wider. Es zeigt sich, dass in der *Phase der Entscheidungsvorbereitung Information*, *Kommunikation* sowie *Beteiligung* und vor allem *Zeit* zentrale Elemente sind, die *notwendige Entscheidungsspielräume* ergeben. Wird diese Phase allerdings als ein *Nichteinhalten von formal vorgesehenen Mitwirkungsrechten* wahrgenommen, führt das in der Konsequenz zu *Protest*. Das Einhalten von formal vorgesehenen Mitwirkungsrechten kann dem zufolge auch als *Einhalten von* formal vorgesehenen *Hierarchien* ausgelegt werden, wodurch universitäre *Entscheidungsprozesse* letzten Endes immer *durch die zuständige Hierarchie laufen* (müssen).

Die *Organisation Universität* weist dementsprechend *hierarchische Strukturen* auf. Formal gesehen sind diese hierarchischen Strukturen stark ausgeprägt, wie sich zum einen anhand des *Mechanismus der Abwahl* und auch *Wiederwahl* des Präsidenten bzw. des Präsidiums erkennen lässt, der über alle Interviews sehr deutlich hervorgehoben wird. Zum anderen durch den *Bruch des Kongruenzprinzips*, der sich nicht zuletzt durch die jeweiligen Mitwirkungsrechte der zentralen Organe und sonstigen Gremien ergibt. Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung sind in Universitäten nicht deckungsgleich auf ein zentrales Entscheidungsorgan verteilt, sondern aufgeteilt auf unterschiedliche Organe. Präsidenten haben Aufgaben und sind verantwortlich, haben aber nicht immer die (volle) Kompetenz, die Aufgaben, für die sie verantwortlich sind, zu erledigen. Sie sind dem zufolge *gezwungen Entscheidungen vorzubereiten* und dabei die *vorgegeben Entscheidungshierarchien einzuhalten*, auch wenn Umfang und Zeitpunkt nicht festgelegt sind. Die *Hierarchie ist damit* sozusagen *Bottom-up* und nicht Top-down gegeben.

Die Ergebnisse lassen erkennen, dass Präsidenten versuchen *Entscheidungsprozesse in klar strukturierte Prozesse zu überführen*. Nicht zuletzt, um *Komplexität und Unsicherheit* der Entscheidungssituation *für die Universität zu reduzieren*. Diese Prozesse ummanteln letztlich alle anderen – zunächst diffus wirkenden – Entscheidungsprozesse (Politik, Garbage Can etc.). An den Stellen im Entscheidungsprozess, an denen es „Abweichungen vom Kurs“ gibt, greifen Präsidenten ein. Präsidenten agieren damit als *Entscheidungsarchitekten*, da die Organisation Universität durch ihre Spezifika nicht in der Lage ist „in komplexen Situationen die relevante Information adäquat zu verarbeiten (…). Deshalb ist es sinnvoll, wenn „Entscheidungsarchitekten“ (…) einen „kleinen Stoß“ geben, damit sich die [Mitglieder] zum eigenen Wohl verhalten, ohne jedoch deren Entscheidungsfreiheit einzuschränken“ (Kirchler, 2011, S. 33, Hervorhebungen im Original).

Annahmen aus den Vorüberlegungen

Mit Blick auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen lässt sich in der Tendenz sagen, dass diese im Allgemeinen bestätigt werden konnten. Aufgrund der Ergebnisse resultieren allerdings *folgende Abweichungen* von den Annahmen:

- Durch *Richtlinien*, in der Regel vorab festgelegt, die für die Universität als Ganze gelten, sind Präsidenten *immer an der Entscheidung beteiligt*.
- *Entscheider-Typ 1* ist dominant. Wie gezeigt werden konnte hat der Präsident grundsätzlich die Kompetenz inne, darüber zu entscheiden etwas zu tun oder eben nicht.
- Präsidenten sind *keine Alleinentscheider*. Entscheidungen werden gemeinsam im Präsidium getroffen. Selbst in den Fällen, wo Entscheidungen vom Präsidenten alleine getroffen werden könnten, ist die gemeinsame Entscheidung des Präsidiums der Regelfall.

Zentrale Fragestellung

Mit Blick auf die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit kann somit allgemein festgehalten werden, dass Präsidenten die ihnen zugeschriebenen Entscheidungsspielräume nutzen.

a) Was entscheidet der Präsident?

Grundsätzlich werden die „großen“ und damit strategischen Entscheidungen getroffen, die auf Problemerkenntnis beruhen und die Universität als Ganze betreffen.

b) Warum entscheidet der Präsident?

Universitäten sind aufgrund ihrer Spezifika in der Regel nicht in der Lage, Probleme zu erkennen, die die Universität als Ganze und damit die strategische Ausrichtung betreffen.

c) Wie entscheidet der Präsident?

Die Frage nach dem „Wie“ ist in zweierlei Hinsicht zu beantworten: Erstens dahingehend, dass Präsidenten nicht alleine entscheiden. Zweitens, dass durch die vorhandenen Spezifika von Universitäten, Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungssituation sukzessive dahingehend reduziert werden müssen, dass sie für die Universität, letztlich vertreten durch das zuständige zentrale Entscheidungsorgan, zu verarbeiten sind und eine Entscheidung überhaupt erst möglich wird. Das erfolgt durch entsprechende Entscheidungsvorbereitung.

7 Diskussion

Im vorliegenden Kapitel werden nun die zentralen Ergebnisse der Interviews (vgl. *6.2*) auf Grundlage der Annahmen aus den Vorüberlegungen (vgl. *4.4*) und unter Rückbezug auf die theoretischen Vorarbeiten interpretiert (*7.1*).[96] Daran anschließend werden die Ergebnisse einer kritischen Reflexion unterzogen, indem die Grenzen der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden (*7.2*). Implikationen für Forschung und Praxis werden dann im Ausblick aufgezeigt (*7.3*). Die Arbeit schließt mit einem Fazit (*7.4*).

7.1 Ergebnisinterpretation

Bevor nun die zentralen Ergebnisse der Interviews unter Rückbezug auf die Annahmen aus den Vorüberlegungen interpretiert werden, sollen noch einmal die zentralen Erkenntnisse genannt werden.

Grundsätzlich konnte gezeigt werden, dass Präsidenten die ihnen zugeschriebenen Entscheidungsspielräume nutzen. Präsidenten entscheiden über die großen strategischen Entscheidungen, die auf Problemerkenntnis beruhen und die Universität als Ganze betreffen. Entscheidungen bzgl. der strategischen Ausrichtung werden vom Präsidenten getroffen, da Universitäten aufgrund ihrer Spezifika in der Regel nicht in der Lage sind, Probleme zu erkennen, die die Universität als Ganze und damit auch die strategische Ausrichtung betreffen. Diese Entscheidungen werden nicht vom Präsidenten alleine getroffen, sondern gemeinsam im Präsidium. Bedingt durch die vorhandenen Spezifika von Universitäten, werden Komplexität und Unsicherheit von entsprechenden Entscheidungssituation sukzessive dahingehend reduziert, dass sie für die Universität, letztlich vertreten durch das zuständige zentrale Entscheidungsorgan, zu verarbeiten sind und eine Entscheidung überhaupt erst möglich wird. Das erfolgt durch entsprechende Entscheidungsvorbereitung.

Die Interpretation der zentralen Ergebnisse erfolgt nun entlang der Rekonstruktion von realen Entscheidungsprozessen aus Sicht der befragten Experten (vgl. *6.3*) und inkludiert Erfahrungen und Entscheidungsfehler, die sich auf das reale und tatsächliche Entscheidungsverhalten von Präsidenten auswirken. Abschließend werden auf

[96] Die Einbettung der Ergebnisse und deren Interpretation in den europäischen/internationalen Kontext erscheint vor dem Hintergrund der national verorteten Thematik, die sich nicht zuletzt in den formalrechtlichen Vorgaben widerspiegelt, als wenig zielführend und wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dementsprechend nicht vorgenommen.

dieser Grundlage Personalentscheidungen mit Blick auf Entscheidungsprozess und Entscheidungsstrukturen diskutiert. Konkret werden Berufungen als zentrales Element der strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze diskutiert.

Richtlinien

Besonders hervorzuheben ist, dass von allen befragten Experten die Richtlinienkompetenz als Entscheidungskompetenz erwähnt wird (vgl. *4.1.7*). Auf Grundlage der Ergebnisse lässt sich erkennen, dass es sich dabei um die höchste und damit richtungsweisenden Entscheidungskompetenz des Präsidenten handelt. Diese spezifische Form der Entscheidungskompetenz steht noch vor Beginn der eigentlichen Entscheidungsprozesse. Begrifflichkeiten, die in diesem Zusammenhang in den Interviews verwendet wurden und sich zum Teil auch in den Landeshochschulgesetzen wiederfinden, sind u.a. *Einfluss nehmen*, *Gestaltung*, *Grundregeln*, *Leitlinien* oder auch *Vorgaben*, aber auch *Führung* und *Leitung*. Allem übergeordnet steht in diesem Zusammenhang immer die (strategische) Ausrichtung der jeweiligen Universität. Richtlinien, *vorab* durch den Präsidenten bzw. das Präsidium entschieden, bilden somit einen Bereich des Entscheidungskontexts und geben damit den Handlungsrahmen vor. Zudem tragen Richtlinien zur *Reduktion von Komplexität und Unsicherheit* in Entscheidungssituationen bei (vgl. *2.5.1.1* & *2.5.1.2*).

Ähnlich beschreibt auch Kleimann (2015) diesen Sachverhalt durch *kontextuelle Einflussnahme* mittels „Gestaltung der Entscheidungsprämissen der Organisation (Kommunikationswege, Programme, Personal)“ (ebd., S. 507; S. 736ff.). Auch Bogumil et al. (2013) beschreiben diese Form der Einflussnahme in ähnlicher Form. Richtlinien zur Reduktion von Komplexität und Unsicherheit, haben den Vorteil, dass sie sich „ohne den Charakter direkter Weisungen zu haben, dazu eignen, die operative Ebene der einzelnen Wissenschaftler und universitätsinterne Organisationeinheiten auf übergeordnete Organisationsziele auszurichten“ (ebd., S. 51).

Offen bleibt im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse, ob vorgenannte Richtlinien (immer) schriftlich fixiert sind und damit auch eine *offizielle Bindungswirkung* besteht oder ob Richtlinien aufgrund allgemeiner Anerkennung akzeptiert werden. In der Tendenz lässt sich erkennen, dass es sich um eine *Mischform* handelt, die sowohl aus schriftlich fixierten Richtlinien (z.B. *Präsidiumsbeschlüsse*) und allgemein anerkannten Richtlinien (z.B. *Grundregeln*) besteht.

Darüber hinaus lassen die Ergebnisse erkennen, dass Richtlinien auch aus Regelungslücken in den Landeshochschulgesetzen und Regelwerken der jeweiligen Universitäten entstehen können. Regelungslücken lassen sich der *Auffangkompetenz* zuordnen (vgl. *4.1.6*). Die Ergebnisse lassen in diesem Zusammenhang allerdings weder Rückschlüsse darauf zu, ob einmal erkannte Regelungslücken in o.a. Richtlinien überführt werden, noch darauf, ob eine Unterscheidung zwischen nicht schriftlich fixierten Richtlinien und der Auffangkompetenz vorgenommen wird. Es ist davon auszugehen, dass die Überführung von Regelunglücken, gedeckt durch die Auffangkompetenz, in Abhängigkeit von der zugrunde liegenden Situation (Konsequenzen von Entscheidungen, Häufigkeit etc.) in schriftlich fixierte Richtlinien überführt wird oder eben gerade nicht.

Präsidenten sind keine Alleinentscheider

Die Ergebnisse der Interviews zeigen sehr deutlich, dass Entscheidungen *gemeinsam im Präsidium* getroffen werden. Selbst in den Fällen, wo Entscheidungen vom Präsidenten alleine getroffen werden könnten (vgl. *4.1.7*), ist die gemeinsame Entscheidung des Präsidiums der Regelfall. Das wirft die Frage auf, warum bei vorhandenen und zum Teil sehr großen Entscheidungsspielräumen einiger Präsidenten (*Richtlinienkompetenz*; *leitet die Hochschule in eigener Zuständigkeit und Verantwortung*) nicht einfach Top-down innerhalb des Präsidiums entschieden wird.

Hüther (2010) und Kleimann (2015) kommen in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, dass auf Grundlage der Richtlinienkompetenz, aber auch bedingt durch das Vorschlagsrecht des Präsidenten für die Vizepräsidenten, hierarchische Elemente innerhalb des Präsidiums vorzufinden sind (Hüther, 2010, S. 374; Kleimann, 2015, S. 355ff.).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weichen hiervon insofern ab, dass hierarchische Elemente bei der Entscheidungsfindung innerhalb des Präsidiums nicht geäußert wurden. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die Präsidien der befragten Experten bereits die einzelnen *Phasen der Gruppenbildung abgeschlossen* haben und somit *performen*. Das Austarieren gegebenenfalls notwendiger hierarchischer Elemente ist somit bereits abgeschlossen (vgl. *2.5.2.2*). Darüber hinaus lassen sich eine Reihe von Vorteilen nennen, die aus Gruppenentscheidungen resultieren (vgl. *2.5.2.3*). Im Rahmen der Ergebnisse wird deutlich, dass *Einzelpersonen* in der Regel *nicht über die notwendigen oder ausreichenden Kompetenzen verfügen*, um Allei-

nentscheidungen für die Universität als Ganze treffen zu können. Die in den Interviews genannten *Probleme*, die von Seiten des Präsidenten bzw. des Präsidiums wahrgenommen werden, *betreffen* in der Regel *alle Bereiche der Universität* (vgl. *6.1.4*). Digitalisierung, gendergerechte Sprache, Internationalisierung usw. sind allesamt *Querschnittsthemen*, die sich auf den Organisationsbereich *Forschung*, den Organisationsbereich *Lehre* und den Organisationsbereich *Veraltung* niederschlagen und damit auf die *Universität als Ganze*. Neben der Tatsache, dass sich die Mitglieder des Präsidiums in der Regel untereinander abstimmen müssen, da derartige Entwicklungsmaßnahmen meist *alle Ressorts* betreffen (vgl. *4.1.7*), lässt sich durch die *Gruppe Präsidium* z.B. die Verarbeitung komplexer Informationen oder auch Perspektivenvielfalt gewährleisten, denn *jedes Präsidiumsmitglied hat so seine Drähte* in die Universität hinein. Allerdings lassen die Ergebnisse der Interviews vor allem den Schluss zu, dass durch das *gemeinsame Entscheiden* und nach außen *geschlossen Auftreten* vor allem versucht wird, *Akzeptanz* in der Universität für die durch das Präsidium bereits vorab getroffenen Entscheidungen zu erreichen. Das wird auch in einem der Interviews explizit wie folgt geäußert:

> „nach außen, ist eine ganz klare Sache, dass wir uns nach außen keine Blöße geben und angreifbar machen. Sonst können sie in diesen Strukturen nichts durchsetzen“ (B6 04).

Hinweise auf mögliche Nachteile von Entscheidungen der Gruppe Präsidium, bspw. in Form von Druck zu Konformität oder Dominanz einer Person, ergeben sich grundsätzlich nicht (vgl. *2.5.2.3*; s.o.). Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass wiederholt darauf hingewiesen wird, dass die *Personen zu den Strukturen passen müssen*. Das gilt nicht zuletzt auch für das Präsidium. So wird in zwei Interviews explizit erwähnt, dass Probleme mit Präsidiumsmitgliedern („*Kanzler“* – B3; „*Vizepräsident“* – B6) vorgeherrscht haben. In beiden Fällen, wurden die Personen *ersetzt*. Allerdings wird nicht geschildert, ob bspw. eine offizielle Abwahl stattgefunden hat, wie die nachfolgenden Interviewauszüge zeigen:

> „Und das ist dann nicht ganz einfach, einen Wahlbeamten dann auch los zu werden. Das haben wir aber dann trotzdem gemacht“ (B3 14).

> „Das hat sich dann doch als ein bisschen konfliktträchtig erwiesen, aber das haben wir dann auch gelöst. Und durch die Neuorientierung des Präsidiums ist das dann auch alles, sagen wir mal, in eine etwas bessere Struktur reingelaufen“ (B6 02).

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass Präsidenten gemeinsam mit den übrigen Mitgliedern des Präsidiums zunächst grundsätzlich darüber entscheiden, ob etwas getan werden soll oder nicht. Hier finden also in einem ersten Schritt *Grundsatzentscheidungen* statt, einen bestimmten Themenbereich weiter zu verfolgen oder eben nicht.

Entscheidungssituationen

Auf Grundlage der Ergebnisse lässt sich erkennen, dass Präsidenten gemeinsam im Präsidium vor allem die *großen* Entscheidungen treffen. Hierbei geht es zunächst nicht um die konkrete Ausgestaltung, sondern um die *strategische Richtung der Universität als Ganze*, also darum etwas zu tun oder etwas nicht zu tun, *Impulse zu geben* und die dazugehörigen Entscheidungsprozesse anzustoßen. Ähnlich beschreibt auch Kleimann diesen (2015) Sachverhalt und bezeichnet ihn als „Vorab-Abstimmung von Entscheidungen" (ebd., S. 253). Neben einzelnen strategischen Maßnahmen, die von *Digitalisierung* bis hin zu *Qualitätsmanagement* reichen und die jeweils individuelle Situation der jeweiligen Universität widerspiegeln, lässt sich erkennen, dass die *Berufungspolitik* elementarer Bestandteil strategischer Entscheidungen ist. Diese Ergebnisse decken sich auch mit den Befunden von Scherm, de Schrevel und Müller (2014). Im Rahmen ihrer Befragung zum strategischen Universitätsmanagement, geben die befragten Leitungsmitglieder an, dass Impulse für Entscheidungen überwiegend von der Hochschulleitung ausgehen und dass die „Schwerpunkte der strategischen Entscheidungen aus ihrer Sicht in den Bereichen Profilbildung in Forschung und Lehre, Verbesserung der Lehre sowie der *Berufungspolitik*" (ebd., S. 103; Hervorhebung durch Verfasser) liegen.[97]

Problemerkenntnis

Die Ergebnisse zeigen, dass Präsidenten bzw. Präsidien entscheiden, ob sie einen gegebenen Zustand bzw. eine prognostizierte Entwicklung für unbefriedigend und damit auch für veränderbar befinden. Entscheidungssituationen resultieren dem zufolge daraus, dass der Präsident bzw. das Präsidium *Probleme wahrnimmt*, die sowohl *inner-* als auch *außenuniversitär* entstehen können. In der Tendenz zeichnet sich ab, dass der *Fokus vor allem auf* der Wahrnehmung von Problemen liegt, die

[97] Befragt wurden Leitungsmitglieder deutscher Universitäten, technischer Universitäten und anderer gleichgestellter Hochschulen (N=114). Hierzu zählten Präsidenten (N=26), Vizepräsidenten (N=47) und Kanzler (N=40) sowie N=1 „Keine Angabe".

sich auf *übergeordneter Ebene* abspielen und somit *Auswirkungen* für die *Universität als Ganze* oder *Teilbereiche* haben können.

Scherm, de Schrevel und Müller (2014) kommen in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, dass die Initiative für Entscheidungen zu strategischen Inhalten bezüglich Forschung und Lehre überwiegend vom Präsidium ausgeht, gefolgt von den Fakultäten sowie einzelnen Professoren. Von Seiten des akademischen Senats gehen kaum Initiativen aus (ebd.).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen hier insofern keinen eindeutigen Rückschluss zu, als dass nicht abschließend gesagt werden, *von welchem Akteur oder auch welchem zentralen Organ letztlich die Information* über einen gegebenen Zustand oder eine prognostizierte Entwicklung *an das Präsidium gegeben wird*, die dort für unbefriedigend und damit auch für veränderbar befunden wird. Die Beurteilung der Information und die Entscheidung darüber, ob etwas getan werden soll oder nicht (*Problemerkenntnis*), erfolgt dann wie o.a. durch den Präsidenten bzw. das Präsidium.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen nicht nur, dass die Problemerkenntnis in der Regel durch den Präsidenten bzw. das Präsidium erfolgt, sondern auch warum. Die von allen befragten Experten beschriebene *Fragmentierung* der Organisation Universität, spiegelt nicht zuletzt auch ihre *Spezifika* wider. *Lose gekoppelte* und in sich *fragmentierte Organisationsbereiche*, *diffuse Strukturen* und *viele Entscheider* (vgl. *Kapitel 3 & 4*). In diesem Zusammenhang werden insbesondere und wiederholt die *Professoren* von den befragten Experten genannt, die letztlich auch *am stärksten* in den zentralen Entscheidungsorganen *vertreten* sind (vgl. *4.1*), *„machen was sie wollen“* und *„davon überzeugt sind, dass ihr Fach das wichtigste in der Welt ist“*. Strategische Entscheidungen, die für die Universität als Ganze zu treffen sind, werden dem zufolge zu einer besonderen Herausforderung, da einerseits die *individuelle Autonomie der Professoren* hierdurch nicht beschnitten werden darf (vgl. *4.1.5* & *4.1.7*). Andererseits, da die *Erkenntnis notwendiger Entscheidungen* oftmals aufgrund vorgenannter Punkte *schwer vermittelbar* ist. Diese Entscheidungen können somit als *Balanceakt* zwischen *notwendigem Erhalt vorhandener Fragmentierung* und dem *Zerfall der Universität* bzw. dem *endgültigen Bruch der lose gekoppelten Bereiche* gefasst werden.

Auch Scherm, de Schrevel und Müller (2014) kommen zu dem Ergebnis, dass „in lose gekoppelten Systemen, die eine starke Tendenz zur Beharrung und zum Erhalt des Status Quo haben, der Anstoß von „oben“ kommen muss, wenn gemeinsame Ziele und Strategien formuliert werden sollen“ (ebd., S. 104; Hervorhebung im Original). Freyaldenhoven (2015) kommt in diesem Zusammenhang zu dem Ergebnis, dass die direkte Einflussnahme – auf Professoren – von Präsidenten durch Führung zwar möglich und auch wirksam ist. Diese stößt allerdings an Grenzen, je größer die Universität wird. Zu diesem Ergebnis kommen auch Scherm, de Schrevel und Müller (2014). Scherm und Jackenroll (2016) halten hierzu folgendes fest: „Die Distanz zu den Professorinnen und Professoren und die sehr große Leitungsspanne stellen Hindernisse dar, die einer regelmäßigen direkten Interaktion entgegenstehen“ (ebd., S. 247).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen in diesem Zusammenhang, dass die befragten Experten *sehr präsent* in ihren Universitäten sind und die *vorherrschenden Leitungs-, Entscheidungs- und Organisationsstrukturen weitestgehend als geeignet beschreiben*. Somit kann gesagt werden, dass der Typ *mittelgroßer Universitäten* noch eine *direkte Einflussnahme möglich* macht. Das wurde in einem der Interviews auch wie folgt mit Vergleich auf eine deutlich größere Universität geäußert:

> „ich habe meinen Präsidenten als ich junger Professor war eigentlich jahrelang überhaupt nie gesehen. Ich wusste teilweise gar nicht wer das ist. Also das ist hier anders“ (B1 28).

In diesem Zusammenhang wird vom befragten Experten ergänzt, dass das Treffen von Entscheidungen auch stark von den Personen abhängt, die in den Strukturen sitzen. Dass die *Personen in bzw. zu den Strukturen passen müssen*, wird auch von allen anderen Experten wiederholt betont (s.u.).

Die Vorbereitung von Entscheidungen

Die Ergebnisse zeigen, dass *nach der Problemerkenntnis* und der damit verbundenen Grundsatzentscheidung etwas zu tun oder etwas nicht zu tun, eine *Phase der Entscheidungsvorbereitung* folgt. Deutlich wird, dass die befragten Experten bzw. die Präsidien bei der Vorbereitung in unterschiedlicher Art und Weise *direkt oder indirekt mitwirken*. Es zeigt sich, dass die *Vorlaufphase* je nach Entscheidungsgegenstand *unterschiedlich ausgestaltet* sein kann und *unterschiedliche Maßnahme*n von Seiten des Präsidenten bzw. des Präsidiums eingesetzt werden können.

Das deckt sich auch mit den Ergebnissen von Kleimann (2015), der das Mitwirken in *Beobachtung und Beeinflussung*, *kommunikative Einflussnahme* sowie *kontextuelle Einflussnahme* aufgliedert und ebenfalls unterschiedlich Maßnahmen der Mitwirkung identifiziert (ebd., S. 512ff.).

Im Rahmen der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen sich in diesem Zusammenhang *keine dominanten Elemente* wie bspw. das Ausschöpfen von Machtpotenzialen (Weisungen o.Ä.) oder die Verteilung von Ressourcen erkennen. Sie kommen zwar vor, können auf Grundlage der Ergebnisse allerdings eher als Einzelfälle und damit Ausnahmen (*untypisch*) gesehen werden. Insbesondere mit Blick auf die in den Interviews wiederholt geschilderte Problematik *fixer Stellenpläne* in Verbindung mit in der Regel *knappen Budgets*, kann hier kaum von direkter Steuerung durch frei verfügbare Mittel gesprochen werden. Vielmehr legen die Ergebnisse nahe, dass ein zusätzliches *Einwerben von Drittmitteln notwendig* ist, um einerseits die übertragenen *Aufgaben bewältigen* zu können, andererseits, um *im Wettbewerb exis*tieren zu können. Das wurde von einem befragten Experten explizit wie folgt geschildert:

> „Wir müssen Drittmittel einwerben. Natürlich sind Drittmittel auch ein gewisses Gütekriterium für die Forschungstätigkeit. Da wird man von bestimmten Bereichen auch in die Kritik genommen. Sie sind letzten Endes Ausdruck einer strukturellen Unterfinanzierung der Hochschulen“ (B2 12).

Knappe Budgets und fixe Stellenpläne als *rigide Grenze der Autonomie* spiegelt sich auch in den Schilderungen wider, in denen das *Ministerium im Rahmen von Berufungs- und Bleibeverhandlungen um Unterstützung gebeten* wurde (s.u.).

Auch wenn die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere bei *großen strategischen Maßnahmen* von Seiten des Präsidiums *Anfangsinvestitionen* getätigt bzw. *Hilfsstrukturen*[98] geschaffen werden, können diese Investitionen letztlich ebenfalls nicht ohne Weiteres durch den Präsidenten bzw. das Präsidium getätigt werden (vgl. *4.1.6 & 4.1.7*).

Kleimann (2015) beschreibt derartige Maßnahmen als „Einfluss über (Re-)Organisation“ (ebd., S. 813). Allerdings bedarf es auch hier der mitwirkungsrechtlich vorgesehenen Beteiligung der zuständigen Entscheidungsorgane, sodass bei diesen Anfangsinvestitionen lediglich von *vorab bestätigter indirekter Kontextsteuerung* gesprochen werden kann.

[98] Zentrale Einrichtungen, Pilotprojekte usw.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weisen vor allem darauf hin, dass *große Probleme* – verbunden mit o.a. *großen strategischen Entscheidungen* – grundsätzlich in kleinere *Teilprobleme* zerlegt und sukzessive im Zeitverlauf gelöst werden. In diesem Zusammenhang spiegeln die Ergebnisse vier wesentliche Elemente der Entscheidungsvorbereitung wider: *Informationen*, *Kommunikation* und *Beteiligung* sowie *Zeit*.

Informationen

Die o.a. Wahrnehmung von Problemen führt, wie die Ergebnisse deutlich zeigen, letztlich zwangsläufig zu Informationsvorsprüngen des Präsidenten bzw. des Präsidiums. Die Verarbeitung dieser Informationen erfolgt somit in einem ersten Schritt durch den Präsidenten bzw. das Präsidium. Der für die jeweilige Universität notwendige Informationsgehalt wird gefiltert und es wird entschieden, ob etwas zu tun ist oder nicht. Wenn etwas zu tun ist, werden die gefilterten Informationen, im Sinne einer *weiteren Reduktion von Komplexität und Unsicherheit* (vgl. *2.5.1.1* & *2.5.1.2*), innerhalb der Universität weiter transportiert.

Kommunikation und Beteiligung

Die Ergebnisse zeigen, dass nach der o.a. „Vorab-Abstimmung von Entscheidungen" (Kleimann, 2015, S. 253) innerhalb des Präsidiums, entsprechend gefilterte *Informationen* über wahrgenommene Probleme *in die Universität hinein kommuniziert* werden. *Kommunikation* erfolgt, je nach Blickwinkel, *von unten nach oben* bzw. von *oben nach unten*. In beiden Fällen ist die Richtung immer *vom Präsidium über weitere installierte Gremien hin zum akademischen Senat*, der entsprechend seiner Mitwirkungsrechte im Entscheidungsprozess zu beteiligen ist. Deutlich wird auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse, dass der akademische Senat offensichtlich so gut wie nie als erstes in Entscheidungsprozesse einbezogen wird, sondern erst im Verlauf.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch Kleimann (2015), der diese Kommunikationswege beschreibt als „informelle Kommunikationen, die das Ablehnungsrisiko von zu treffenden Entscheidungen ermitteln und minimieren sollen. Dieses Ex-ante-Abstimmen von Entscheidungen tritt dabei auf verschiedenen Ebenen, in verschiedenen formalen und informellen Gremien und bei verschiedenen Sachzusammenhängen auf" (ebd., S. 253). Auch die Ergebnisse von Püttmann (2013) zeigen, „dass sich aus den Besonderheiten der Organisation Hochschule und ihrer Mitglieder (…)

intensives Kommunizieren und das Einbeziehen von Hochschulmitgliedern in Entscheidungsprozesse als notwendige Elemente [ergeben]“ (ebd., S 2).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit weichen hiervon insofern ab, dass erstens *in keinem Fall von informellen Gremien gesprochen wurde*, sondern ausschließlich von den in den Landeshochschulgesetzen festgelegten Gremien sowie von weiteren offiziell installierten Gremien. Zweitens zeigen die Ergebnisse, dass das vorgenannte Ablehnungsrisiko dahingehend zu interpretieren ist, das durch die bestrittenen Kommunikationswege ausgelotet wird, *ob und wie getroffene Grundsatzentscheidungen letztlich umgesetzt werden können*. So wird bspw. in den erwähnten Dekans-Runden die bereits gefilterte Information weitergegeben, die wiederum von den Dekanen beurteilt und gefiltert wird. Die erneut gefilterten Informationen werden dann von den Dekanen transportiert und *diffundieren* in die Fakultäten bis *hin zum operativen Kern*. Die bestrittenen Kommunikationswege dienen damit einer *sukzessiven Reduktion von Komplexität und Unsicherheit* und *forcieren die Verbindung von Aufgabe, Kompetenz, Betroffenheit und Verantwortung* (vgl. *4.1.5*). Hierdurch wird es möglich, *anstehende Entscheidungen* auf die Organisation Universität und ihre Teilbereiche *zuzuschneiden* und bereits vorab auf eine *breite Basis* zu stellen und *notwendige Mehrheiten zu schaffen*. In diesem Zusammenhang lassen die Ergebnisse erkennen, dass es sich letztlich nicht zwingend um Senatoren des akademischen Senats handeln muss, sondern vielmehr um Personen, die für die Beurteilung von Entscheidungssituationen kompetent sind, um Personen, die von anstehenden Entscheidung betroffen sind und vor allem um Personen, die maßgeblich an der Umsetzung einer anstehenden Entscheidung beteiligt sind (vgl. *4.1.5*). Ergänzend lässt sich in diesem Zusammenhang sagen, dass ein Wandel durch Minorität möglich ist (vgl. 2.5.2.3). In diesem Fall dahingehend, dass *sukzessive mehrere kleine Einheiten zusammengeschlossen* werden und als *urteilssicher von Seiten des zentralen Entscheidungsorgans wahrgenommen* werden.

Zeit

Anhand der Ergebnisse ist festzustellen, dass übereinstimmend und wiederholt von den befragten Experten geschildert wird, dass Entscheidungsprozesse und damit auch die Vorbereitungsphasen ausgesprochen ze*itintensiv* sind. Hierbei umfasst die Dauer – je nach Entscheidungsgegenstand – von mehreren Monaten bis hin zu mehreren Jahren. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Dauer von Entschei-

dungsprozessen nicht zuletzt aus der Tatsache ergibt, dass bei nahezu allen Entscheidungen entsprechende Mitwirkungsrechte existieren, die einzuhalten sind und damit letztlich auch zu Verzögerungen führen können (vgl. *4.1* & *4.2.1*).

Ungeachtet der weiteren Rahmenbedingungen steht dieses Ergebnis zunächst in sehr starkem Kontrast zu den Zielen, die von staatlicher Seite mit der Deregulierung der Landeshochschulgesetze erreicht werden sollten. Nämlich eine Optimierung im Sinne einer Effizienzsteigerung von Entscheidungsabläufen in Universitäten (vgl. *Kapitel 1* & *3*).

Allerdings wird anhand der Ergebnisse ebenfalls ersichtlich, dass Entscheidungen – insbesondere die *großen strategischen Entscheidungen* – in der Regel *ausreichend Vorlaufzeit* haben. Die Ergebnisse zeigen auch, dass diese *Vorlaufzeit notwendig* ist, um die o.a. Kommunikationswege überhaupt beschreiten zu können und die notwendigen Mehrheiten zu schaffen (vgl. *4.2.1* & *4.3*).

Problem: Wahrnehmung von Transparenz, Kommunikation und Beteiligung

Wie die Ergebnisse deutlich zeigen, können sich beim o.a. Kommunikationsweg und damit während der Vorbereitung von Entscheidungen *Probleme* ergeben, *deren Lösung wiederum Zeit benötigt*. Je nach Blickwinkel vollzieht sich der Kommunikationsweg von unten nach oben oder von oben nach unten, immer hin zum akademischen Senat, der entsprechend seiner Mitwirkungsrechte im Entscheidungsprozess zu beteiligen ist (s.o.). Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass insbesondere drei Kernprobleme auftreten können: *Intransparenz*, *kaum bis keine Kommunikation* und *mangelnde Beteiligung*. Jedes der genannten Probleme wird *von Seiten des* mitwirkungsrechtlich zu beteiligenden zentralen Entscheidungsorgans, dem *akademischen Senat*, *gegenüber dem Präsidium bemängelt.* Das in diesem Zusammenhang geschilderte *notwendige Ausbalancieren zwischen zu wenig und zu viel Beteiligung* des akademischen Senats, lässt sich als eine Art *Trade-off* interpretieren, der *beim Beschreiten des* o.a. *Kommunikationsweges* vermutlich *bewusst eingegangen* wird und aus Sicht des zentralen Organs eine *Abweichung vom formal vorgegeben hierarchischen Entscheidungsweg* darstellt. Formal ist nicht festgelegt wann der akademische Senat konkret zu beteiligen ist, sondern nur das (vgl. *4.1.3*; s.o.). Auf Grundlage der Ergebnisse lässt sich erkennen, dass sich die befragten Experten vermutlich aus der Erfahrung heraus bewusst sind und gegebenenfalls sogar davon ausgehen, dass *früher oder später* im Entscheidungsprozess *ohnehin Widerstände* auftreten können.

Übertragen auf die Theorie, kann hier von der Anwendung von Heuristiken gesprochen werden (vgl. *2.3.3*; s.u.). Widerstände können den Ergebnissen zu Folge selbst dann auftreten, wenn über den Entscheidungsprozess (*Vorbereitung*; *Ablauf*; *Befasst sein* usw.) informiert wird. Diese *Widerstände lassen* sich letztlich *umso leichter lösen*, *je weiter der Prozess* der Entscheidungsvorbereitung auf dem o.a. Kommunikationsweg *bereits vorangeschritten* ist und das *Problem sowie die Notwendigkeit einer Entscheidung* bereits *von vielen erkannt* wurde (s.o.).

Die Ergebnisse zeigen, dass das bereits o.a. *Beschaffen von Mehrheiten* zentrales Element im Entscheidungsprozess ist. Die angeführten Probleme, die die befragten Experten vornehmlich von Seiten der zentralen Entscheidungsorgane ausgehend schildern, lassen sich in Übereinklang bringen, mit der wiederholten Aussage aller befragten Experten, dass die *Personen in die Strukturen passen müssen*.

Das Beschaffen von Mehrheiten für Entscheidungen

Wie wichtig das Schaffen von Mehrheiten im Rahmen der Entscheidungsvorbereitung ist, spiegelt sich vor allem darin wider, dass keine Entscheidung ohne finales Einbeziehen des akademischen Senats getroffen wird. Dabei wird aufgrund der Stichprobe deutlich, dass es unerheblich ist, ob das zentrale Entscheidungsorgan mitwirkungsrechtlich lediglich zu beteiligen ist (*Stellungnahme*, *Empfehlung*) oder ob die abschließende Entscheidung tatsächlich dort getroffen wird (vgl. *4.1.3* & *4.1.6*).

Kleimann (2015) kommt zu dem Ergebnis, dass hierarchische „Entscheidungen gegen Widerstand (…) nur im Ausnahmefall vorgenommen werden [sollten]“ (ebd. S. 574) und bezieht sich hierbei auf die *Professorenmehrheit*. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Bieletzki (2012) sowie von Stuckrad und Gläser (2012). Demnach werden in vielen Fällen selbst dann von Präsidenten keine Alleinentscheidungen gefällt, wenn formal entsprechende Entscheidungskompetenzen vorliegen (Bieletzki, 2012, S. 162; von Stuckrad & Gläser, 2012, S. 239).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen in diesem Zusammenhang sehr deutlich, dass die verfassungsrechtlich bestätigte Möglichkeit der Abwahl des Präsidenten bzw. einzelner Mitglieder des Präsidiums durch den *akademischen Senat* die *größten Abhängigkeiten erzeugt*. Aufgrund der Stichprobe kann hier zudem festgehalten werden, dass es anscheinend unerheblich ist, ob der Präsident den Vorsitz im akademischen Senat hat oder nicht, stimmberechtigt ist oder nicht usw. (vgl. *4.1.3* & *4.1.6* & *4.1.7*).

Mit Blick auf den o.a. Faktor Zeit ist also noch einmal festzuhalten, dass *Zeit* in der Regel ein *notwendiges Element für* das Erreichen entsprechender *Mehrheitsbeschlüsse* der zuständigen Organe ist.

Auffällig ist, dass lediglich in einem Interview mehr oder weniger beiläufig erwähnt, wird, dass letztlich *auch Präsidenten ein nicht unerhebliches Drohpotential haben*, das gleichermaßen nach innen (Universität) und außen (Ministerium) gerichtet werden kann:

> „Aber man kann hier nicht mit Niederlegung des Amtes, das wäre dann eine Berufung auch nicht wert, wenn man dann wirklich die härteste Drohung irgendwie aussprechen müsste, nur um diesen Beschluss dann irgendwie hinzukriegen“ (B3 18).

Die Tatsache, dass dieses Drohpotential mit Blick auf die wiederholt erwähnte Möglichkeit der Abwahl des Präsidenten nicht weiter erwähnt wurde, könnte bspw. dahingehend erklärt werden, dass die befragten Experten bereits *entsprechend lange im Amt* sind. Es liegen *ausreichend Kenntnisse* über die Spezifika der jeweiligen Universität vor. Insgesamt *kann eingeschätzt werden*, *wo die Grenzen* mit Blick auf die zentralen Organe und sonstigen Gremien *liegen*, die nach Möglichkeit *nicht zu übertreten sind* (s.o.; s.u.).

Die Umsetzung von Entscheidungen

Die Ergebnisse zeigen, dass getroffene Entscheidungen nicht zwangsläufig mit einer zügigen Umsetzung verbunden sind. Die Gründe, die eine Umsetzung von Entscheidungen erschweren oder sogar unmöglich machen, resultieren vorrangig aus der Universität und äußern sich zusammengefasst durch ein *Nichtumsetzen Wollen*.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch Winde, Mönikes und Zinke (2016) und halten fest, dass „die derzeitigen Strukturen nicht besonders gut geeignet [sind], um nach der Zielfestlegung auch die Umsetzung der dafür notwendigen Maßnahmen zu gewährleisten“ (ebd., S. 20). Lediglich 27 v.H. der befragten Hochschulleiter gibt an, dass die Strukturen für die Umsetzung der festgelegten Ziele geeignet sind (ebd.) Scherm, de Schrevel und Müller (2014) kommen in diesem Zusammenhang mit Blick auf die Dekane zu dem Ergebnis, dass von etwa 26 v.H. eine Umsetzung von Entscheidungen der Universitätsleitung in Form von (passivem) Widerstand unterlassen wird (ebd.).

Neben *Aufsicht und Kontrolle* und den beschriebenen Einzelfällen, in denen *Ultima Ratio* mittels Durchsetzung formaler Kompetenzen in Form von *Dienstanweisungen* agiert wird, um Entscheidungen wie getroffen umsetzen zu können (*Entscheider-Typ 1*), wird deutlich, dass vor allem bei *großen strategischen Entscheidungen*, die die Universität als Ganze betreffen, auch die *Umsetzung in Teilschritte zerlegt* wird. In Form von *Wenn-Dann-Bedingungen* werden Teilschritte solange erledigt, bis die große strategische Entscheidung umgesetzt wurde. Deutlich wird hierbei, dass auch die *Umsetzung* von Entscheidungen *zeitintensiv* ist.

Erfahrungen und Entscheidungsfehler

Vor dem Hintergrund, dass die befragten Experten bereits über entsprechende Erfahrungen als Präsidenten verfügen, lassen die Ergebnisse auch Rückschlüsse auf mögliche Entscheidungsfehler zu. Neben den explizit geäußerten Erfahrungen, die die befragten Experten im Rahmen von bisherigen Entscheidungsprozessen gemacht haben, ergeben sich weitere Aspekte, die auf mögliche Entscheidungsfehler hinweisen.

In diesem Zusammenhang ist zunächst festzuhalten, dass die Ergebnisse keine direkten Rückschlüsse darauf zulassen, ob und wie von den Präsidenten gegebenenfalls in der Vergangenheit auf Heuristiken zurückgegriffen wurde, sondern allenfalls Annahmen (s.o.). Allerdings lassen die Ergebnisse tendenziell Rückschlüsse auf die *künftige Verwendung von Heuristiken* zu.

Wie der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse zu entnehmen ist, wurde von den befragten Experten geschildert, dass, losgelöst davon, ob von außen oder von innen in das Amt des Präsidenten rekrutiert, zunächst eine *Einarbeitungs- und Orientierungsphase* notwendig ist. Das spiegelt sich teils auch in den Ausführungen in *Kapitel 5* zum Präsidenten als Experte wider. Das Amt des Präsidenten einer Universität unterliegt keiner systematischen Vorbereitungszeit. Das Erlernen bedarf somit Zeit (vgl. *5.1.2* & *5.1.3*). Dass die befragten Experten mit Blick auf die künftige Entscheidungspraxis nach Möglichkeit *früher Konsequenzen* aus erkannten Problemen *ziehen*, lässt sich ebenfalls in das Erlenen einfügen. Neuartige Entscheidungssituationen können in der Regel nicht durch Routine gelöst werden (vgl. *2.5.1.3*). Nicht alle mit der Entscheidung verbundenen Konsequenzen sind vorhersehbar (vgl. *2.3.1* & *2.3.2* & *2.6.2.1*). Künftige Entscheidungssituationen, die Ähnlichkeiten mit vergangenen Entscheidungssituationen aufweisen in denen entsprechend Entscheidungsfeh-

ler gemacht wurden, können dementsprechend auf Grundlage von Heuristiken gelöst werden. Das birgt tendenziell die Gefahr, dass die Anwendung entsprechender Heuristiken wiederum zu Entscheidungsfehlern führt (vgl. *2.3.3*). Im Rahmen der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, aber vermutlich auch ganz allgemein im Kontext universitärer Entscheidung, kann allerdings davon ausgegangen werden, dass *Entscheidungsfehler eher selten vorkommen*. Das ergibt sich nicht zuletzt aus der *ausreichenden Zeit*, die bis zu einer Entscheidung vorhanden ist. Hierdurch wird ein *zentrales Element von Entscheidungsfehlern*, nämlich Entscheidungen unter Zeitdruck, *eliminiert*. Dementsprechend können die o.a. Ausführungen dahingehend ergänzt werden, dass *Entscheidungsfehler in der Vergangenheit* vermutlich aus *Altlasten* in Form von bereits laufenden Verfahren, Zusagen usw. resultieren, die eine abschließende Entscheidung durch den neuen Präsidenten benötigten.

Der Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse ist ebenfalls zu entnehmen, dass von allen befragten Experten wiederholt *Transparenz und Kommunikation* als elementarer Bestandteil von Entscheidungsprozessen genannt wird. Aus den bisher gemachten Erfahrungen schildern die befragten Experten, dass beide Aspekte auch künftig im Rahmen von Entscheidungsprozessen zu gewährleisten sind. Das o.a. *Problem der* aus der Universität heraus *wahrgenommenen Transparenz und Kommunikation* von Entscheidungsprozessen, scheint somit auf den ersten Blick *Auswirkungen für künftige Entscheidungsprozesse* zu haben. Auch hier können künftige Entscheidungssituationen, die Ähnlichkeiten mit vergangenen Entscheidungssituationen aufweisen in denen Entscheidungsfehler gemacht wurden, dementsprechend auf Grundlage von Heuristiken gelöst werden. Das birgt allerdings auch hier tendenziell die Gefahr, dass die Anwendung entsprechender Heuristiken wiederum zu Entscheidungsfehlern führt. Im Rahmen der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, aber vermutlich auch ganz allgemein im Kontext universitärer Entscheidung, kann allerdings davon ausgegangen werden, dass ein wahrgenommener Mangel an Transparenz und Kommunikation durch die *ausreichende Zeit*, die bis zu einer Entscheidung vorhanden ist, *kompensiert* bzw. *geheilt* werden kann und *in der Vergangenheit kompensiert* bzw. *geheilt* wurde.

Von der Strategischen Ausrichtung zur Berufung

Aus den Ergebnissen sticht sehr stark hervor, dass die *Berufungspolitik* elementarer Bestandteil strategischer Grundsatzentscheidungen ist. Hier kommen Entscheidun-

gen die *Struktur* betreffend mit der entsprechenden *Person* zusammen. Auch im Fall der Berufungspolitik sei noch einmal deutlich auf den o.a. Faktor *Zeit* hingewiesen. Der Vorgang selbst ist in der Regel „ein Jahr in Bearbeitung“ (B1 12), kann allerdings auch mehr Zeit in Anspruch nehmen, was nicht zuletzt davon abhängt, ob sich eine geeignete Person findet.[99]

Mit Blick auf den damit verbundenen Entscheidungsprozess zeigen die Ergebnisse, dass die befragten Experten an *unterschiedlichen Stellen mitwirken*, beginnend bei der Überlegung, wie Stellen künftig besetzt werden können bzw. müssen (*Problem*), endend mit Berufungsverhandlungen bzw. Ruferteilung (*Umsetzung*). Dieser *Entscheidungsprozess* kann *dem eigentlichen Berufungsverfahren* als *übergeordnet* angesehen werden. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen dahingehend wider, dass die *Autonomie der Fakultäten* in diesem Punkt in der Regel gewahrt wird. *Eingriffe* von Seiten der befragten Experten *finden lediglich statt*, wenn *Abweichungen von den strategischen Überlegungen* und damit Abweichungen von den Überlegungen zur künftigen Besetzung von freiwerdenden Stellen festgestellt werden. Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass die *Umsetzung der Entscheidung* über den Berufungsvorschlag letztlich *bei den Präsidenten* liegt.

Wie hoch die *Bindungswirkung von Personalentscheidungen* in Universitären ist, wird bereits bei der Besetzung von Qualifikationsstellen deutlich und wird von einem der befragten Experten explizit wie folgt geäußert:

> „das ist ja eine niedrigste Entscheidung, die wir treffen können, hier irgendwo eine Stelle zuzuführen. Damit hat man eine Entscheidung für 5 bis 6 Jahre getroffen“ (B3 18).

Deutlich höher ist dementsprechend die Bindungswirkung einer Personalentscheidung im professoralen Bereich und damit einhergehender *Verbeamtung auf Lebenszeit*. Sowohl *Personal*, das bereits (lange) in den Strukturen der Universität ist (bspw. *Altvordere*) als auch Personal, das künftig voraussichtlich lange in den Strukturen sein wird, *kann Entscheidungsprozesse an unterschiedlichen Stellen entsprechend beeinflussen* (s.o.). Dem zufolge wundert es nicht, dass die *Wichtigkeit von Berufungen* von allen befragten Experten *hervorgehoben wird*. Die Personen müssen in die Strukturen passen, nicht zuletzt, um die *Handlungsfähigkeit der Universität aufrecht-*

[99] Berufungsverfahren sind letztlich auch wettbewerbsgesteuert, da Universitäten untereinander um die *besten Köpfe* konkurrieren. Vgl. hierzu bspw. Klawitter (2017) oder auch Kleimann & Klawitter (2017).

zuerhalten. Diese Aussage gilt gleichermaßen für die *Universität als Ganze*, wie auch für die jeweilige *Fakultät*, die die berufene Person zugeordnet wird, aber auch für die *zentralen Entscheidungsorgane der Universität*. Letztlich kann die herausgehobene Wichtigkeit von Personalentscheidungen u.a. wie folgt interpretiert werden:

- Absicherung der Beteiligung an der akademischen Selbstverwaltung;
- Absicherung der strategischen Entwicklung;
- Absicherung & Beschleunigung künftiger Entscheidungsprozesse;
- Absicherung gegen eine mögliche Abwahl.

Das neu berufene Professoren nicht zuletzt im Rahmen der Grundsatzentscheidungen und damit der strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze dienend berufen werden, lassen die Ergebnisse erkennen. Die Ergebnisse liefern allerdings *keine Hinweise* darauf, inwiefern bspw. die erwähnten *Ziel- und Leistungsvereinbarungen* (Gehaltskomponenten u.Ä.) mit neu berufenen Professoren oder auch Vereinbarungen im Rahmen von Bleibeverhandlungen *mit Blick auf die Grundsatzentscheidungen des Präsidenten bzw. des Präsidiums* getroffen werden.[100] Ob neu berufene Professoren künftig in den zentralen Entscheidungsorganen vertreten sind, Geschäftsführer oder Leiter neu gegründeter Zentren usw. sind, bleibt im Rahmen der vorliegenden Ergebnisse dahingehend offen, als dass sich allenfalls Vermutungen diesbezüglich anstellen lassen, da lediglich von einem der befragten Experten explizit geäußert wird: „die Personen sitzen ja irgendwo auch mal wieder in Gremien“ (B3 14).

Zu diesen Ergebnissen kommt auch Kleimann (2015), der u.a. sehr ausführlich die Möglichkeit des persönlichen Eingriffs in drei zentralen *Phasen des Berufungsverfahrens* identifiziert und als Einflussmöglichkeit beschreibt (ebd., S. 739ff.):

- Einfluss im Vorfeld der Ausschreibung;
- Einflussnahme bis zur Ruferteilung;
- Einfluss bei Berufungsverhandlungen.

Darüber hinaus stellt Kleimann (2015) fest: „Da Berufungsverhandlungen generell eine gegen Beobachtung abgeschottete Kommunikationsarena mit hohen Vertrau-

[100] Denkbar ist bspw., dass Zielvereinbarungen bzgl. der Anzahl betreuter Promotionen, der Höhe eingeworbener Drittmittel oder auch der Anzahl von Publikationen abgeschlossen getroffen werden. Neben diesen quantifizierbaren Zielen können auch spezifische Ziele, die auf die jeweilige Denomination zugeschnitten sind, abgeschlossen werden. Hier ist bspw. an den Aufbau von (internationalen) Kooperationen, die interdisziplinäre Zusammenarbeit mit anderen Fakultäten oder auch die Beteiligung in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung denkbar.

lichkeitsanforderungen darstellen, gibt es in den Interviews nur sehr wenige spontane Auskünfte zum Ablauf von Berufungsverhandlungen“ (ebd., S. 759).

Das spiegelt sich wie o.a. auch im Rahmen der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wider. Das begründet sich allerdings auch darin, dass nicht explizit nach Berufungsverhandlungen ge- bzw. hinterfragt wurde. Jedoch zeigen die Ergebnisse, dass gerade die letzte von Kleimann (2015) identifizierte Phase hinsichtlich Entscheidungssituationen, die den Außenbereich betreffen, relevant sind. Es zeigt sich, dass hier insbesondere der *Kontakt zum zuständigen Ministerium* vertreten durch den jeweiligen *Minister* hervorgehoben wird. Hier kommen die bereits o.a. knappen Budgets und fixe Stellenpläne als rigide Grenze der Autonomie zum Tragen. Um Personen, die zu den Strukturen passen einwerben zu können, kann Unterstützung des Ministeriums notwendig sein. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse auch, dass die Umsetzung von *inneruniversitär abgeschlossenen Personalentscheidungen durch das Ministerium blockiert* werden können, wobei es sich hier vornehmlich um *Einzelfälle* zu handeln scheint. Insgesamt lässt sich hierzu festhalten, dass die *Umsetzung von Personalentscheidungen* hinsichtlich *Berufungen* auch vom *Zusammenwirken zwischen Präsident* (inneruniversitär) und *Minister* (außeruniversitär) abhängen kann. Insbesondere dann, wenn es um das *anwerben der besten Köpfe* geht.

7.2 Grenzen der Arbeit

Mit der im Rahmen der vorliegenden Arbeit angewandten Methodik gehen entsprechende Einschränkungen einher. Die Ergebnisse und deren Interpretation sind vor diesem Hintergrund zu bewerten. Die Einschränkungen werden nachfolgend einer kritischen Reflexion unterzogen.

Stichprobe (Repräsentativität und Generalisierbarkeit)

Zunächst ist darauf hinzuweisen, dass die Ergebnisse mit Blick auf die Stichprobenkonstruktion einzuschränken sind. Die vorliegende Arbeit untersucht Präsidenten mittelgroßer Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft, die sich mindestens im sechsten Jahr im Amt befinden. Es können dem zufolge bspw. keine Aussagen darüber gemacht werden, ob und inwieweit die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit auf Präsidenten übertragbar sind, die entsprechend kürzer bzw. deutlich länger im Amt sind.

Des Weiteren wurde keine Unterscheidung hinsichtlich der Möglichkeiten einer Besetzung des Präsidentenamtes von innen bzw. außen gemacht. So lassen die vorliegenden Ergebnisse keine Rückschlüsse zu, ob es Unterschiede in der Entscheidungspraxis zwischen von innen und von außen rekrutierten Präsidenten gibt. Das hier ein Zusammenhang bestehen kann, wird teils anhand der Ergebnisse ersichtlich (s.o.).

Auch können keine Aussagen darüber gemacht werden, ob und inwieweit die Ergebnisse auf Präsidenten kleiner bzw. großer Universitäten oder auch Hochschulen anderen Typs übertragbar sind. Es ist anzunehmen, dass insbesondere bei großen Hochschulen auf Ebene der Fakultäten eine deutlich höhere Entscheidungsautonomie vorzufinden ist. Dieser Zusammenhang wurde teilweise auch im Rahmen der Interviews von den befragten Experten geäußert (s.u.).

Zudem können keine Aussagen darüber gemacht werden, inwieweit die Trägerschaft Auswirkungen auf Entscheidungen von Präsidenten hat.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit basieren zwar auf detaillierten Einzelfallbeschreibungen, die repräsentativ für mittelgroße Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft sind und lassen grundsätzlich Tendenzen erkennen. Allerdings bleibt festzuhalten, dass die Ergebnisse letztlich auf die Stichprobe beschränkt bleiben und nicht auf die Allgemeinheit von Präsidenten deutscher Hochschulen übertragen werden können (Flick, Kardorff, Keupp, Rosenstiel, & Wolff, 2012, S. 223ff.). Die Ergebnisse und deren Gültigkeit sind dementsprechend auf die 6 befragten Experten zu begrenzen.

Darüber hinaus bleibt noch einmal festzuhalten, dass die Ergebnisse nicht auf Hochschulen im europäischen bzw. internationalen Kontext übertragbar sind, da die Ergebnisse auf dem spezifischen nationalen Kontext in Deutschland und den vorgegebenen Regulierungsstrukturen beruhen (vgl. *Kapitel 3* und *4*).

Methode der Datenerhebung

Da die Untersuchung im Rahmend er vorliegenden Arbeit durch ein leitfadengestütztes Experteninterview erfolgte, stellt sich die Frage nach der „Durchführungsobjektivität“[101] (Lamnek, 2005, S. 173; Döring & Bortz, 2006, S. 236). Diese kann durch den Rückbezug auf die Landeshochschulgesetze in Verbindung mit der verhaltenswis-

[101] Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität sind nach Lamnek (2005) auch für die qualitative Sozialforschung anwendbar (ebd., S. 173).

senschaftlichen Entscheidungstheorie als weitgehend gewährleistet gesehen werden, da hierdurch ein strukturierter Interviewleitfaden entwickelt und eingesetzt wurde. Gleichzeitig wurden Fragen nicht einfach abgearbeitet. Der Leitfaden gestattete eine flexible Handhabung (vgl. *5.1.4*). Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass „bewusste oder unbewusste Verhaltensweisen des Durchführenden im Verlaufe der Untersuchung“ (Lamnek, 2005, S. 173) sehr wohl Einfluss auf die Untersuchungsergebnisse haben kann. So können bspw. gestellte Rückfragen, die im Interviewverlauf vom Interviewenden gestellt werden, dazu führen, dass dieser vom Interviewten als nicht ausreichend kompetent wahrgenommen wird, was letztlich auch zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen kann (vgl. *5.1.4*). Im Rahmen der Interviews der vorliegenden Arbeit ist ein derartiger Fall jedoch nicht eingetreten.

Neben der Datenerhebung durch die leitfadengestützten Experteninterviews, wurden keine weiteren „Methoden, Theorieansätze, Interpreten, Datenquellen etc.“ (Lamnek, 2005, S. 147) genutzt, um die Ergebnisse mittels *Triangulation* zusätzlich abzusichern. Neben forschungsökonomischen Aspekten ist aufgrund des spezifischen Untersuchungsgegenstands allerdings nicht davon auszugehen, dass andere Formen der qualitativen Befragung die Insiderperspektive des Präsidenten „umfassender, abgesicherter und gründlicher“ (ebd.) erfasst und zu einer Erhöhung der Validität beigetragen hätten.

Ergebnisse

Ebenso wie für die Durchführungsobjektivität, stellt sich im Rahmen der vorliegenden Arbeit die Frage nach der „Auswertungsobjektivität“ (Lamnek, 2005, S. 173). Diese kann dahingehend als weitestgehend gewährleistet angesehen werden, dass auch hier durch den Rückbezug auf die Landeshochschulgesetze in Verbindung mit der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie ein Kategoriensystem entwickelt wurde (das auf den Interviewleitfaden abstellt) und entsprechend an das Material herangetragen wurde (vgl. *5.4.3*).

Da im Rahmen der vorliegenden Arbeit die subjektiven Sichtweisen der befragten Experten ein zentrales Element der Untersuchung darstellen, sind diese erstens unvermeidbar und zweitens maßgeblich für die Qualität der Ergebnisse (vgl. *5.1.1* & *5.1.2*). Subjektivität wird auch in der qualitativen Forschung als Gegensatz zur Objektivität gesehen und kann im Rahmen der Ergebnisse zu Verzerrungen führen, die sich sowohl bei qualitativen als auch bei quantitativen Studien nicht ausschließen

lassen. Lamnek (2005) stellt hierzu fest: „Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass keine Arbeit absoluten Wahrheitsanspruch geltend machen kann, sodass jeder empirische Befund nur vorläufig akzeptierbar scheint“ (ebd., S. 174). So lässt sich auch im Rahmen der vorliegenden der Wahrheitscharakter der subjektiven Befunde trotz der freiwilligen Teilnahme nicht vollkommen zweifelsfrei beweisen.

Interpretation der Ergebnisse

Die Interpretation der Ergebnisse wurde vom Verfasser der Arbeit alleine vorgenommen. Hierdurch ergibt sich die Frage nach der „Interpretationsobjektivität“ (Lamnek, 2005, S. 173). Aufgrund der bisher kaum untersuchten Thematik und dem damit verbundenen Neuwert der vorliegenden Arbeit, konnte bei der Interpretation der Ergebnisse nur auf einen geringen Fundus bisheriger Studien zurückgegriffen werden. Zwar ist diesen Studien die untersuchte Thematik der vorliegenden Arbeit inhärent, fragt aber nicht dezidiert danach. Wie bereits angeführt wurde, ist ein Rückgriff auf europäische bzw. internationale Vergleichsstudien nicht geboten, da der formal vorgegebene Rahmen der untersuchten Thematik national in den Landeshochschulgesetzen verortet ist. Hieraus resultiert auch der große Korpus der vorliegenden Arbeit in Kapitel 4. Insgesamt kann die Interpretationsobjektivität somit als weitestgehend gewährleistet gesehen werden.

7.3 Ausblick

Wie eingangs erwähnt, liegen seit der vierten Novellierung des Hochschulrahmengesetzes und der damit einhergehenden Autonomie der Universitäten eine ganze Reihe von Empfehlungen und politischen Absichtserklärungen vor. Diese zielen nicht zuletzt auf das praktische Handeln von Präsidenten ab und besitzen in der Regel normativen Charakter. Zudem existiert mittlerweile eine größere Zahl von Analysen, die die Autonomie der Universitäten auf der Ebene der Landeshochschulgesetzte in den Blick nimmt. Diese Analysen reichen von reinen Vergleichen zwischen den einzelnen Bundesländern als Bestandsaufnahme über Analysen der Autonomie im Zeitverlauf bis hin zu Analysen im internationalen Vergleich. Darüber hinaus liegt ein wesentlich kleinerer Teil *wissenschaftlicher Arbeiten* vor, der *die Insiderperspektive des Präsidenten* in den Blick nimmt (vgl. *1.1*).

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit implizieren eine Reihe von Aspekten für Forschung und Praxis mit Blick auf die untersuchte Thematik. Es folgt zunächst eine Reihe von Empfehlungen für die künftige Forschung hinsichtlich der untersuchten

Thematik, die sich eng an der Entscheidungspraxis von Präsidenten orientiert.[102] Im Anschluss erfolgen Vorschläge für die universitäre Entscheidungspraxis, die auf den vorliegenden Ergebnissen beruhen.

Implikationen für die Forschung

Kleine & große Universitäten sowie Hochschulen anderen Typs im Vergleich

Wesentlich für die weitere Forschung scheint aus Sicht des Verfassers zunächst ein Vergleich der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit mit der Entscheidungspraxis von Präsidenten kleiner und großer Universitäten entsprechend der Fallauswahlkriterien in Kapitel 5. So könnte in einem nächsten Schritt festgestellt werden, ob die Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit in der Tendenz lediglich für Universitäten mittlerer Größe gelten oder ob sich Ähnlichkeiten zu kleinen oder großen Universitäten identifizieren lassen.

Blickt man auf Ergebnisse anderer Arbeiten (s.o.), die den Fokus explizit auf *Führung* und *Leitung* legen, wird u.a. geäußert, dass die „Übereinstimmungen [es] rechtfertigen (…), zumindest heuristisch von einem einheitlichen Modell präsidialer Leitung auszugehen“ (Kleimann, 2015, S. 840) bzw. , dass im „Rahmen der Führungsverständnisse der Hochschulleitungen (…) partizipative Ansätze [dominieren]. Selbst nach der Stärkung der Position der Hochschulleitungen in den letzten Jahren kann somit von einer Hinwendung zu einem „Durchregieren“ nicht die Rede sein (Püttmann, 2013, S. 2; Hervorhebung im Original).

In diesem Zusammenhang sei vom Verfasser auf die persönlichen Gespräche vor und nach den eigentlichen Interviews hingewiesen, in denen von den befragten Experten u.a. darauf hingewiesen wurde, dass die Untersuchung einen „Bias“ (B2) habe, da erstens *innerhalb* großer Universitäten *anders agiert* wird und *Politik von den Universitäten (indirekt) gesteuert* wird und nicht umgekehrt. Zweitens *Mittel in anderen Größenordnungen zur Verfügung* stehen und damit auch *Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungen anders ausgestaltet* seien. Zudem wurde in Verbindung mit der Größe der Universität auf die „Größe der Fakultäten“ (B2, B3, B5, B6) und deren *Autonomie* hingewiesen. Demnach können große Fakultäten in großen Universitäten, erster wie „kleine Universitäten“ (B5) betrachtet werden, in denen *Einflussmöglichkeiten bedingt durch Professorenmehrheiten* anders ausgestaltet sind und „Budgets ha-

[102] Hierbei kann keine fallabschließende Anzahl von Empfehlung gegeben werden. Das begründet sich nicht zuletzt aus der bisher kaum bis gar nicht untersuchten Thematik.

ben, die fast dem Budget einer ganzen Universität (…) entsprechen. Und da sind ganz andere Steuerungsmechanismen möglich“ (B6 02). Da die befragten Experten u.a. in den jeweiligen *Landesrektorenkonferenzen beteiligt* sind, beziehen sich die vorgenannten Aspekte auf vorhandenes Wissen und verdeutlichen, dass die Ergebnisse vorliegenden Arbeit nicht ohne Weiteres auf kleine oder große Universitäten übertragen lassen.

Ähnliches gilt für Hochschulen anderen Typs. So wäre ein möglicher Ansatzpunkt für die weitere Forschung, inwiefern sich die Entscheidungspraxis von Präsidenten öffentlich-rechtlichen Universitäten von Stiftungsuniversitäten unterscheidet. Richtungslenkend könnte hier die Frage sein, ob die freie Verfügbarkeit über Budgets Einfluss auf die Entscheidungspraxis hat bzw. ob Geldgeber ihrerseits Einfluss auf die Entscheidungspraxis nehmen (können). Auch in diesem Zusammenhang sei vom Verfasser auf ein Interview hingewiesen, in dem auf die Einflussmöglichkeiten des Gebers von Stiftungsgeldern unter Bezugnahme auf eine andere Universität hingewiesen wurde, der „vorschreibt, wie Forschung betrieben wird“ (B6).

Heuristiken und Entscheidungsfehler

Ergänzend zu den o.a. Aspekten für die weitere Forschung, lassen sich zudem mit Blick auf die Entscheidungspraxis von Präsidenten die möglichen Auswirkungen untersuchen, die sich aus einer *internen bzw. externen Rekrutierung* ergeben. Wie sich anhand der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigt, kann die Rekrutierung ebenfalls eine Rolle mit Blick auf die Entscheidungspraxis spielen. Ein möglicher Ansatzpunkt für die weitere Forschung könnte dem zufolge sein, ob *extern rekrutierte Präsidenten eher zu Entscheidungsfehlern neigen* als intern rekrutierte. Das ließe sich bspw. damit begründen, dass extern rekrutierte Präsidenten nicht um die Spezifika der jeweiligen Universität wissen. Im Umkehrschluss ergibt sich ein Ansatzpunkt für die weitere Forschung mit Blick auf intern rekrutierte Präsidenten. *Intern rekrutierte Präsidenten* könnten bspw. eher dazu neigen *Heuristiken anzuwenden*, die aus bisheriger Erfahrung in der jeweiligen Universität resultieren. Die *nicht situationsadäquate Nutzung* von Heuristiken kann wiederum zu *Entscheidungsfehlern* führen (vgl. *2.3.3*). So könnte hierdurch bspw. herausgearbeitet werden, ob die im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten Probleme bspw. aus Entscheidungsfehlern der Präsidenten resultieren und hieraus Verbesserungsvorschläge abgeleitet werden.

Amtszeit des Präsidenten

In ähnlicher Weise lässt sich die Amtszeit als weiteren Aspekt für die künftige Forschung anführen. Da zum Zeitpunkt der Interviews alle befragten Experten mindestens im sechsten Jahr im Amt gewesen sind, ist ein möglicher Ansatzpunkt für die weitere Forschung, inwieweit sich kürzere bzw. deutlich längere Amtszeiten auf die Entscheidungspraxis von Präsidenten auswirken. Von besonderer Relevanz scheint in diesem Zusammenhang, inwieweit notwendige Entscheidungen gegen Widerstand tatsächlich Einfluss auf die Dauer im Amt der Präsidenten haben und somit zu einer vorzeitigen Abwahl führen. In diesem Zusammenhang zeigen die Ergebnisse von Püttmann (2013), dass mit Blick auf das Thema *Führung* durch Hochschulleitungen die „partizipative Ausrichtung des Führungshandelns (…) mit (…) der im Amt verbrachten Zeit [zunimmt]“ (ebd., S. 2). Als mögliche Erklärungen führt er an, dass einerseits mit zunehmender Dauer im Amt erkannt wird, dass autoritäres Führen mit Schwierigkeiten verbunden ist. Andererseits besteht die Möglichkeit, dass Präsidenten die autoritär Führen, „erst gar nicht auf längere Amtszeiten kommen, da sie an den Widerständen innerhalb der Hochschulen scheitern“ (ebd., S. 33).

Gruppenforschung

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit legen nahe, dass das Thema *Entscheidung in Gruppen* im universitären Kontext einer genaueren Untersuchung unterzogen wird. Wie in Kapitel 2 herausgearbeitet wurde, liegen im Rahmen der *Gruppenforschung* diverse partiale Forschungsstränge vor. So könnte bspw. zunächst genauer untersucht werden, wie *Entscheidungen innerhalb des Präsidiums* mit Blick auf einzelne *Merkmale von Gruppen* oder auch in den einzelnen *Phasen der Gruppenbildung* getroffen werden. Zudem sollte das Zusammenspiel einzelner Gruppen in den jeweiligen Entscheidungsprozessen in den Blick genommen werden, da die in der vorliegenden Arbeit herausgearbeiteten Kommunikationswege zeigen, dass das Zusammenspiel unterschiedlicher Gruppen im Entscheidungsprozess von Relevanz für das Ge- oder Misslingen von Entscheidungen zu sein scheint. Darüber hinaus könnte untersucht werden, wie Entscheidungen innerhalb der weiteren Gruppen mit Blick auf einzelne *Merkmale von Gruppen* oder auch in den einzelnen *Phasen der Gruppenbildung* getroffen werden. Insgesamt ließe sich hierdurch bspw. herausarbeiten, an welchen Stellen der jeweiligen Entscheidungsprozesse, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit identifizierten Probleme konkret auftreten und hieraus Verbesserungsvorschläge ableiten. Allerdings wären derartige Untersuchungen mit sehr hohem forschungsökonomischem Aufwand verbunden, da sich Ergebnisse vermutlich nur im

Rahmen von auf Dauer angelegten Kombinationsstudien (u.a. persönliche Befragung & Beobachtung) erreichen lassen.[103]

Personalentscheidungen

Da über alle Interviews das Thema Personal und hier im Speziellen Berufungen wiederholt hervorgehoben wurden (*Personen müssen zu den Strukturen passen*), scheint es sinnvoll, dass sich die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Blick auf den Präsidenten künftig intensiv mit diesem Teilaspekt auseinandersetzt. Wenngleich dieser Bereich sich einer konkreten Analyse des Inhalts weitestgehend entzieht bzw. entziehen kann und auch als „Black Box" (Färber & Spangenberg, 2008) betitelt wird, ist dieser Bereich aufgrund seiner auf Dauer angelegten Auswirkungen von besonderer Relevanz. Dem zufolge lassen sich in diesem Bereich zahlreiche Ansatzpunkte für die künftige Forschung nennen. Neben einer *genaueren Betrachtung der Phasen* des mit *Berufungsverfahren* verbundenen Entscheidungsprozesses (s.o.), in denen für Präsidenten entsprechende Einflussmöglichkeiten existieren, ergibt sich bspw. die Frage nach den *Auswirkungen von Personalentscheidungen*. *Erfolg und Nutzen* getroffener Entscheidungen stellen sich in der Regel erst spät ein. Zudem können auch bei Personalentscheidungen *Fehlentscheidungen* in den unterschiedlichen Phasen von Berufungsverfahren getroffen werden, die sich ggf. erst nach Ruferteilung abzeichnen. Mit Blick auf das Thema der vorliegenden Arbeit könnten künftige Untersuchungen bspw. prüfen, ob und in welchen Fällen durch Präsidenten grundsätzlich von der Möglichkeit des *Beamtenverhältnisses auf Probe* Gebrauch gemacht wird. Daran anknüpfend könnte untersucht werden, *in welchen Fällen* vorgenannte *Beamtenverhältnisse wieder gelöst* werden (Bewährung oder Bewährungsmangel). Neben einer Untersuchung möglicher Fehlentscheidungen und deren konkreten Auswirkungen bzw. deren Anpassung im Nachgang, ließen sich auch Untersuchungen zur Entscheidungspraxis von Präsidenten zum sog. „Person-Organization Fit" (Kristof, 1996) vornehmen, der als die Kompatibilität zwischen Person und Organisation verstanden wird. Ebenfalls ließen sich Untersuchungen zum „Person-Group Fit" (ebd.) vornehmen, der die Kompatibilität von Mitarbeitern und Arbeitsgruppen untersucht (s.o.).

Zusammenwirken von Ministerium und Universität

[103] Nichts desto trotz scheint der Aufwand aus Sicht des Verfassers lohnen. Nicht zuletzt, da hierdurch eventuelle Ineffizienzen identifiziert und verbessert werden können, wenn auch nur für die jeweils untersuchte Universität.

In enger Verbindung zum Thema *Personalentscheidungen* steht auch das Zusammenwirken von Ministerium und Universität. Im Rahmen der künftigen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Blick auf den Präsidenten wäre dem zufolge denkbar, dass das Zusammenwirken von *Ministerpräsidenten bzw. Staatssekretären und Präsidenten* im Rahmen von *Berufungsverfahren* in den Blick genommen wird. Hier könnte bspw. von besonderem Interesse sein, inwieweit politische Zielsetzungen oder vorab getroffene Zielvereinbarungen Einfluss auf Berufungsverfahren nehmen (vgl. *4.1.1*). Zudem könnte in den Blick genommen werden, in welchen Fällen sich das Ministerium konkret in Berufungsverfahren einmischt, Verfahrensfehler bemängelt und Berufungsverfahren sogar vollständig stoppt. Über *gescheiterte Berufungsverfahren*, die sowohl inner- als auch außeruniversitär ihren Auslöser haben können, ist insgesamt bislang wenig bekannt.[104]

Neben den genannten Implikationen für die künftige wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der untersuchten Thematik, lassen sich in enger Verbindung die Themen *Führung und Leitung von und in Universitäten* nennen (vgl. u.a. Püttmann, 2013; Scherm, de Schrevel & Müller, 2014; Kleimann, 2015). Das Zusammenführen dieser drei sich überlappenden Themenbereiche scheint auch künftig von Relevanz für die Hochschulforschung mit Blick auf den Präsidenten als Leiter der Universität zu sein.

<u>Praktische Implikationen</u>

Vor dem Hintergrund des relativ hohen Praxisbezugs der vorliegenden Arbeit, ergeben sich ebenfalls eine Reihe von Implikationen für die Entscheidungspraxis von Universitäten im Allgemeinen und Präsidenten im Speziellen. Hierbei lässt sich eine Unterscheidung in Empfehlungen, die nach innen gerichtet sind und Empfehlungen, die nach außen gerichtet sind, vornehmen. Da bereits eine Vielzahl von Empfehlungen, politischen Absichtserklärungen und auch Positionspapieren vorliegen, letztere auch aus den Reihen der Präsidenten selbst (Senat der Hochschulrektorenkonferenz, 2018), werden lediglich die eindrücklichsten Erkenntnisse der vorliegenden Arbeit mit Blick auf die Praxis genannt.

Einarbeitungsphase des Präsidenten

Wie in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit herausgearbeitet wurde, unterliegt das Amt des Präsidenten keiner systematischen Ausbildungsphase, die zu Durchlaufen ist,

[104] Hier kann eine Unterscheidung zwischen *gestoppten* und *vollständig abgebrochenen Verfahren* gemacht werden.

bevor man zum Präsidenten einer Universität berufen werden kann. Es handelt sich weder um einen Ausbildungsberuf noch gibt es eine klare Regelung respektive einen klar vorgezeichneten Weg, welche konkreten beruflichen Stationen vorab zu durchlaufen sind, um Präsident werden zu können. Zudem ist in das Amt des Präsidenten berufen zu werden nicht gleichzusetzen mit Erfahrung bzw. Expertise als Präsident haben (vgl. *5.1.2* & *5.1.3*). Zwar lassen sich sicherlich Tendenzen bezüglich der vorher durchlaufenen Ausbildungsstationen nennen (Dekan; Leiter Zentraler Einrichtungen; Vizepräsident) wo „auch das Rüstzeug so ein bisschen gelernt [wird]“ (B6 02). Allerdings zeigen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit, dass nach Übernahme des Amtes nichts desto trotz eine Phase der Einarbeitung notwendig ist, die nicht immer gegeben zu sein scheint (s.o.). Insofern sollte für die *Entscheidungsfähigkeit* eines Präsidiums sowie der Universität als Ganze und die Gewährleistung von reibungslosen Abläufen, eine entsprechende *Phase der Einarbeitung noch vor Übernahme des Amtes* gewährleistet sein. Hierdurch lässt sich bspw. gewährleisten, dass noch *offene Prozesse bei Amtswechsel bekannt* sind oder auch die *Vermeidung bzw. Reduktion von Entscheidungsfehlern*. Zudem lässt sich im Rahmen einer Einarbeitungsphase auch gewährleisten, dass bereits *auf mögliche Spezifika der jeweiligen Universität hingewiesen* werden. Das gilt vor allem für extern rekrutierte Präsidenten.[105]

Entscheidungsstrukturen & Entscheidungsprozesse

Wie sich anhand der Ergebnisse erkennen lässt, sollten die *inneruniversitären Entscheidungsstrukturen zur jeweiligen Universität passen*. So können sich weitere *installierte Gremien* einzelner Universitäten voneinander unterscheiden. Das gilt gleichermaßen für Ausschüsse, Beiräte und Kommissionen, aber auch für Hilfsstrukturen oder sog. „Supportstrukturen“ (Kloke & Krücken, 2012, S. 318). Das erscheint mit Blick auf die individuellen Problemlagen, Fragestellungen und damit einhergehend auch notwendigen Entscheidungen der jeweiligen Universitäten zunächst zielführend und unterstreicht, dass Universitäten sich voneinander unterscheiden. Allerdings sollte in diesem Zusammenhang vor allem mit Blick auf die identifizierten Probleme (s.o.) darauf geachtet werden, dass sich die *Strukturen nicht gegenseitig behindern oder sogar kannibalisieren* (decreasing returns to scale). Es lässt sich denken, dass Entscheidungsvorbereitung, die bspw. auf unterschiedlichen Ebenen stattfindet, letztlich umso schwerer zu koordinieren und zu überblicken ist, je mehr Ebenen an der Vorbereitung beteiligt sind. In der Konsequenz kann das wenigstens dahinge-

[105] Die Ausführungen gelten gleichermaßen für die weiteren Mitglieder des Präsidiums.

hend zu Ineffizienzen führen, dass *Zeitverluste* in den jeweiligen Entscheidungsprozessen entstehen. Zudem können sich hierdurch bspw. das *Problem der Wahrnehmung von Transparenz* oder von *Kommunikation* und auch von *Beteiligung deutlich verschärfen*, wodurch ein zusätzlicher Zeitverlust entstehen kann (s.o.).

Personen in den Strukturen

Deutlich wird, dass für die grundsätzliche Entscheidungsfähigkeit einer Universität, die *Personen in die Strukturen passen müssen*. Das gilt für die Universität als Ganze im Allgemeinen und für die zentralen Entscheidungsorgane im Speziellen. Insbesondere mit Blick auf letztere geht das mit einer Reihe von Einschränkungen bzw. Problemen einher. Zentrale Aspekte sind, dass teilweise *Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auseinanderfallen* und zudem grundsätzlich die *Möglichkeit der Abwahl* des Präsidenten oder einzelner Mitglieder des Präsidiums existiert (vgl. *4.1.6* & *4.1.7*). Neben den Einflussmöglichkeiten des Präsidenten auf Personalentscheidungen, könnten beide Aspekte allenfalls durch eine entsprechende Anpassung externer Vorgaben in Form der Landeshochschulgesetze kompensiert werden (s.u.).

Mit Blick auf eine *Anpassung interner Strukturen und Bedingungen* ergeben sich hier aus Sicht des Verfassers zwar Möglichkeiten, fraglich ist allerdings, ob diese umsetzbar sind. Letztlich legen die Landeshochschulgesetze auf formaler Ebene fest, dass die Amtszeit der Mitglieder der zentralen Organe und sonstigen Gremien zwei Jahre und die der Studierenden ein Jahr betragen soll. Ausnahmen ergeben sich allenfalls durch das jeweilige Landeshochschulgesetz (*sofern das Gesetz nichts anderes regelt*), sind dem Verfasser aber nicht bekannt. Die näheren Bestimmungen legen dann die jeweiligen Wahlordnungen fest.[106] Ob bspw. in den Wahlordnungen festgelegt werden könnte, dass Mitglieder der zentralen Organe und sonstigen Gremien auf Antrag, bspw. des Präsidenten, abgewählt werden können, wäre somit im Einzelfall zu prüfen. So legt bspw. das Hamburgische Hochschulgesetz (2001) in Paragraf 99 Absatz 2 fest: „Eine Abwahl ist ausgeschlossen“ (ebd.). Insgesamt ließe sich hierdurch eine *Angleichung möglicher Widerstandspotentiale* erreichen. Hierbei geht es vor allem um das Wissen der Möglichkeit einer Abwahl, so wie es auch von den befragten Experten mit Blick auf ihr Präsidentenamt geschildert wurde. Allerdings muss das Einziehen eines solchen wechselseitigen Mechanismus nicht zwingend zu einer Effizienzsteigerung im Rahmen von Entscheidungsprozessen führen.

[106] Vgl. hierzu die entsprechenden Paragrafen zum Thema Wahlen in den einzelnen Landeshochschulgesetzen.

Gleichermaßen kann ein solcher Mechanismus auch ins Gegenteil verkehren und Entscheidungsprozesse dauerhaft lähmen. Hauptgedanke ist, dass sich hierdurch eine engere Verbindung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung herstellen ließe, die sich nicht zuletzt in einer entsprechenden Beteiligung in den Sitzungen der zentralen Organe und sonstigen Gremien widerspiegeln könnte. Ob der akademische Senat einem solchen Zusatz zustimmen würde und als Beschlussfassendes Organ die angepasste Wahlordnung verabschiedet bleibt allerdings fraglich (vgl. *4.1.3*).

Landeshochschulgesetze

Mit Blick auf das vom Wissenschaftsrat (2018) gezogene Fazit, „dass es derzeit keiner neuen, einheitlichen Governance-Reform bedarf, sondern in erster Linie einer sinnvollen und konsistenten Umsetzung der bereits existierenden Maßnahmen" (ebd., S. 19) weichen die Implikationen für die Praxis der vorliegenden Arbeit folgender Maßen ab:

Wie erwähnt, ließen sich o.a. Aspekte allenfalls durch eine entsprechende *Anpassung externer Vorgaben* in Form der *Landeshochschulgesetze* kompensieren. Eine Möglichkeit wäre bspw. die *Amtszeiten der Mitglieder* der zentralen Organe und sonstigen Gremien dahingehend zu *verändern*, dass sie wenigstens an die Amtszeit der Vizepräsidenten angeglichen werden. Zugleich wäre denkbar, dass sowohl die Amtszeit der Vizepräsidenten als auch die Amtszeit der Senate an die Amtszeiten der Präsidenten angepasst wird.[107] Hierdurch wäre es u.a. möglich, die Arbeit von Gruppen auf Dauer anzulegen (vgl. *2.5.2.2*). Verknüpft mit der *Möglichkeit einer wechselseitigen Abwahl einzelner Mitglieder* der jeweiligen Gruppen, könnten hierdurch die Verbindung von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auf Dauer gestellt werden. Darüber hinaus wäre vermutlich gewährleistet, dass sich tatsächlich ausschließlich Personen für eine Wahl in die zentralen Organe und sonstigen Gremien aufstellen, die auch an einem Mitwirken für die Universität als Ganze interessiert sind. Zudem ließe sich ein dauerhaftes *Performen* der jeweiligen Gruppen gewährleisten, ohne dass im Falle der zentralen Organe und sonstigen Gremien turnusmäßig alle zwei Jahre die Phasen der Gruppenbildung neu aufkommen, wodurch die zu kompensierenden Ineffizienzen entstehen (vgl. *2.5.2.2*; s.o.).

[107] Eine Ausnahme müsste hierbei die Statusgruppe Studierende bilden. Zudem gelten die angeführten Möglichkeiten zunächst losgelöst von der Diskussion um eine Professionalisierung der Hochschulleitung.

Abschließend sei erwähnt, dass der *Mechanismus der vorzeitigen Abwahl* von Präsidenten bzw. einzelnen Mitgliedern des Präsidiums vermutlich *insbesondere jüngere Professoren davon abhält*, *für Leitungsämter zu „kandidieren“*. Ein Blick in die Hochschullandschaft zeigt sehr deutlich, dass vorwiegend ältere Professoren das Amt des Präsidenten besetzen. Das spiegelt sich auch in den Ergebnissen einer Umfrage des Centrums für Hochschulentwicklung wider: „Die deutschen Universitäten werden zu drei Vierteln von Männern im Durchschnittsalter von 59 Jahren geleitet. Nur jede vierte Universität wird von einer Frau geleitet“ (Forschung & Lehre, 2019). Aus einer Kostenperspektive ist die offensichtlich nach wie vor geltende Variante, (überwiegend) Professoren in das Amt des Präsidenten zu berufen, die „kurz“ vor dem Pensionsalter stehen sicherlich die günstigere. Mit Blick auf die allgegenwärtige Diskussion einer „Professionalisierung“ (vgl. hierzu bspw. Kleimann, 2011) der Leitungsämter oder auch einer Verjüngung der Universitäten, beides letztlich auch von Seiten des Staates im Zuge der Reformen der vergangenen Jahrzehnte gewünscht, allerdings nicht unbedingt die zielführendste. Erfahrungen sammeln, Expertise lernen, Experte sein und vor allem auch als solcher wahrgenommen zu werden. Das alles erfordert Zeit. Ein „angleichen der Waffen“ von Leitung und zentralen Organen und sonstigen Gremien kann dazu beitragen, dass jüngerer Professoren für Leitungsämter kandidieren und über längere Amtszeiten tätig sind als bisherige Präsidenten.[108] Hierfür ist eine grundlegende Voraussetzung, dass ein Umdenken in personalrechtlicher und damit auch in formaljuristischer Hinsicht erfolgt, um die dafür notwendigen Anpassungen vornehmen zu können.

7.4 Fazit

Präsidenten entscheiden. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass das allerdings oftmals anders erfolgt als vielfach angenommen (und teilweise erwartet) wird. Als Hauptverantwortungsträger für die Universität ist die Kernaufgabe des Präsidenten, Entscheidungssituationen zu erkennen und zu beurteilen, ob ein gegebener Zustand bzw. eine prognostizierte Entwicklung für unbefriedigend und damit auch für veränderbar befunden wird. Deutlich wird, dass es dabei in der Regel nicht um eine Entscheidung im Sinne der Auswahl einer besten Lösung geht. Vielmehr geht es um die Suche nach einer Lösung für erkannte Probleme. Da die Umwelt der Organisation Universität mittlerweile derart komplex geworden ist, immer wieder neue

[108] Röbken (2006b) kommt zu dem Ergebnis, dass die durchschnittlich absolvierte Amtszeit von Präsidenten im Jahr 2005 an den staatlichen Universitäten 4,2 Jahre beträgt.

Anforderungen an Universitäten stellt und Universitäten selbst nach wie vor kontinuierlich wachsen, ist diese Kernaufgabe allerdings nicht alleine zu bewältigen und wird dementsprechend gemeinsam durch das Präsidium wahrgenommen.

Jede Universität ist anders. Damit ist das Wissen um die Spezifika von Universitäten im Allgemeinen, aber vor allem das Wissen um die Besonderheiten der jeweiligen Universität, für die ein Präsident verantwortlich ist, von zentraler Bedeutung für die Wahrnehmung dieser Aufgabe. Bedingt durch die vorhandenen Spezifika von Universitäten, müssen Komplexität und Unsicherheit von Entscheidungssituation sukzessive reduziert werden, sodass sie für die Universität, letztlich vertreten durch das zuständige zentrale Entscheidungsorgan, zu verarbeiten sind und eine Entscheidung überhaupt erst möglich wird.

Mitwirkungsrechte werden gewahrt. Die jeweils mitwirkungsrechtlich vorgesehene Beteiligung der zentralen Entscheidungsorgane an Entscheidungen ist unumgänglich. Allerdings sind Umfang und Zeitpunkt der Beteiligung nicht festgeschrieben. Hierdurch eröffnen sich Entscheidungsspielräume, die für eine entsprechende Vorbereitung von Entscheidungen notwendig sind.

Entscheidungen werden vorbereitet. Entscheidungsprozesse können in Form und Inhalt unterschiedlich ausgestaltet sein. Allen Entscheidungsprozessen gemein ist, dass sie immer eine Phase der Vorbereitung beinhalten. Kennzeichnend für diese Phase ist, dass für die Entscheidungsvorbereitung vor allem kompetente, aber auch betroffene Personen einbezogen werden. Durch das Zusammenführen von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung, lassen sich organisationale Brüche heilen und Entscheidungen auf die jeweilige Universität und ihre Teileinheiten zuschneiden.

Zeit ist der zentrale Faktor. Universitäre Entscheidungsprozesse zeichnen sich dadurch aus, dass in der Regel ausreichend Zeit vorhanden ist, bis eine Entscheidung getroffen werden muss. Insgesamt vergeht von der Problemerkenntnis über die Entscheidung bis zum Sichtbarwerden des Erfolgs oder auch Misserfolgs der Umsetzung von Entscheidungen in Universitäten viel Zeit. Diese Zeit ist auch notwendig. Hierdurch wird es überhaupt erst möglich die notwendigen Mehrheiten zu schaffen und Entscheidungen auf eine breite Basis zu stellen.

Top-down Entscheidungen sind die Ausnahme. Bedingt durch die Spezifika von Universitäten und den damit einhergehenden Spezifika von Entscheidungsprozessen, sind Top-down Entscheidungen durch Präsidenten in der Regel nicht notwendig. Ein

Ausschöpfen der vorhandenen und formal festgelegten Kompetenzen vollzieht sich, sofern notwendig, im Rahmen der Umsetzung von Entscheidungen.

Personal ist der Schlüssel. Das Wissen um die Besonderheiten der jeweiligen Universität schließt auch das Wissen um die in ihr agierenden Personen mit ein, für die ein Präsident ebenfalls verantwortlich ist. Nicht zuletzt aufgrund der sehr hohen Bindungswirkung, die Personalentscheidungen in Universitäten erzeugen, müssen die Personen in die Strukturen passen. Das gilt sowohl für die für die Universität als Ganze als auch für die jeweiligen Einheiten, in denen die Personen agieren, aber auch für die zentralen Entscheidungsorgane der Universität. Personal bereitet Entscheidungen vor, trifft Entscheidungen, setzt sie um und muss ggf. Anpassungen vornehmen.

Um die Präsidenten deutscher Universitäten ranken sich eine Reihe von „Führungsfabeln“ (Kleimann, 2014). Sie reichen von „Alleinherrschern“ (Hüther, 2013) bis hin zu „Reaktionsdeppen“ (Zechlin, 2017, S. 49; zitiert nach Löschper, 1999, S. 62). Zumindest im Fall der befragten Präsidenten mittelgroßer Universitäten in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft lassen sich diese Führungsfabeln nicht bestätigen. Im Gegenteil. Präsidenten entscheiden. Dabei bewegen sie sich im formal vorgegebenen Rahmen auf einem Kontinuum zwischen *Problemlöser* und *Manager*. Der Problemlöser dominiert eindeutig, denn sie erkennen Probleme die Entscheidungsbedarf auslösen. Dieser vollzogene *Balanceakt* auf dem vorhandenen Entscheidungs-Kontinuum dient nicht zuletzt dazu, ein Auseinanderfallen der einzelnen Teile der Universität zu verhindern und um die Spezifika der Universität zu erhalten.

Abschließend bleibt zu sagen, dass die Autonomie der Universitäten keine Selbstverständlichkeit ist. Sie ist gekoppelt mit Verantwortung und erlaubt es den Universitäten, so auf Probleme zu reagieren, wie es aus ihrer Perspektive am besten ist. Das beinhaltet allerdings auch, dass Entscheidungen getroffen werden müssen, beginnend mit der Frage, ob etwas getan werden soll oder eben nicht. Werden notwendige Entscheidungen nicht durch die Universität getroffen, macht es jemand anderes. Und das ist im Zweifel (wieder) der Staat vertreten durch die jeweils zuständigen Ministerien.

Literaturverzeichnis

Altbach, P. G. (1991). University Reform. In P. G. Altbach (Eds.), *International higher education. An encyclopedia* (Routledge library editions. Education, volume 1, pp. 261–274). London: Routledge.

Amaral, A., Meek, V. L. & Larsen, I. M. (2003). *The higher education managerial revolution?* (Higher education dynamics, v. 3). Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Bach, N., Brehm, C., Buchholz, W. & Petry, T. (2017). *Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen* (2 Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.

Baldridge, J. V., Curtis, D. V., Ecker, G. P. & Riley, G. L. (1977). Alternative Models of Governance in Higher Education. In G. L. Riley & V. J. Baldridge (Eds.), *Governing academic organizations. New perspectives* (pp. 11–27). Berkeley, CA: McCutchan Pub Corp.

Beckmeier, C. & Neusel, A. (1994). *Leitungsstrategien und Selbstverständnis von Hochschulpräsidenten und -Rektoren* (Werkstattberichte/Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung an der Gesamthochschule Kassel, Bd. 35). Kassel: Jenior und Pressler.

Bensimon, E. M. (1988). The meaning of "good presidential leadership". A frame analysis. *Review of higher education, 12* (2), 107–123.

Benz, A. (Hrsg.). (2004). *Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen. Eine Einführung* (Governance, Bd. 1). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Benz, A., Lütz, S., Schimank, U. & Simonis, G. (2007). Einleitung. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 9–25). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Berger, U. & Bernhard-Mehlich, I. (1999). Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In A. Kieser (Hrsg.), *Organisationstheorien* (3. Aufl., S. 133–166). Stuttgart: Kohlhammer.

Bestmann, U. (1992). *Kompendium der Betriebswirtschaftslehre* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.

Beyer, J. (2006). *Pfadabhängigkeit. Über institutionelle Kontinuität, anfällige Stabilität und fundamentalen Wandel* (Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Bd. 56). Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Habil.-Schr., 2006. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Bieletzki, N. (2012). ‚Möglichst keine Konflikte in der Universität' - Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 155–164). Wiesbaden: Springer VS.

Birker, K. (1997). *Führungsstile und Entscheidungsmethoden* (Praktische Betriebswirtschaft). Berlin: Cornelsen Girardet.

Bleicher, K. (1992). *Das Konzept integriertes Management* (St. Galler Management-Konzept, Bd. 1, 2. Aufl.). Frankfurt: Campus-Verlag.

Bloech, J., Bogaschewsky, R., Buscher, U., Daub, A., Götze, U. & Roland, F. (2014). *Einführung in die Produktion* (Springer-Lehrbuch, 7. Aufl.). Berlin: Springer Gabler.

Blümel, A. (2016). *Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung* (Organization & Public Management). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Boer, H. de, Enders, J. & Schimank, U. (2007a). Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries. In N. C. Soguel & P. Jaccard (Eds.), *Governance and Performance of Education Systems* (pp. 35–54). Dordrecht: Springer.

Boer, H. de, Enders, J. & Schimank, U. (2007b). On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany. In D. Jansen (Ed.), *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration* (pp. 137–152). Dordrecht: Springer.

Bogner, A. & Menz, W. (2009). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3. Aufl., S. 7–29). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bogumil, J., Burgi, M., Heinze, R. G., Gräf, I.-D., Jochheim, L., Schickentanz, M. et al. (2013). *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente* (1. Aufl.). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.

Bogumil, J. & Heinze, R. G. (Hrsg.). (2009). *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (Modernisierung des öffentlichen Sektors Sonderband, Bd. 34). Berlin: Ed. Sigma.

Bolman, F. d. (1965). *How college presidents are chosen*. Washington, D.C.: American Council on Education.

Boos, M., Grubendorfer, C. & Mey, D. (2013). Hochschule als Marke. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 20* (1), 5–15.

Brandenburgische Technische Universität Cottbus-Senftenberg (BTU). (2018). *Universität – Leitung*. Zugriff am 01.02.2019. Verfügbar unter https://www.b-tu.de/universitaet/.

Brandstätter, H. & Brodbeck, F. C. (2004). Problemlösen und Entscheiden in Gruppen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation*, S. 383–445).

Braun, D. & Merrien, F.-X. (1999). *Towards a new model of governance for universities? A comparative view* (Higher education policy series, vol. 53). London: Kingsley.

Brüggemeier, M. (2001). Public Management. In A. Hanft (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis, S. 377–383). Neuwied: Luchterhand.

Brunsson, N. & Sahlin-Andersson, K. (2000). Constructing organizations. The example of public sector reform. *Organization studies : an international multidisciplinary journal devoted to the study of organizations, organizing, and the organized in and between societies, 21* (4), 721–746.

Bungarten, P. & John-Ohnesorg, M. (2015). *Hochschulgovernance in Deutschland* (Schriftenreihe Hochschulpolitik, Bd. 10). Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Studienförderung.

Clark, B. R. (1983). *The higher education system. Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: Univ. of California Press.

Cohen, M. D. & March, J. G. (1974). *Leadership and ambiguity. The American college president ; a general report prepared for the Carnegie Commission on Higher Education*. New York: McGraw-Hill.

Cohen, M. D., March, J. G. & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly : ASQ ; dedicated to advancing the understanding of administration through empirical investigation and theoretical analysis, 17* (1), 1–25.

Corbin, R. M. (1980). Decisions that might not get made. In T. S. Wallsten (Ed.), *Cognitive processes in choice and decision behavior. [proceedings of a conference held June 22-24, 1978 at the Universität Of North Carolina at Chapel Hill, NC]* (pp. 47–67). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Deutscher Hochschulverband (2018): *FAQ – Richtig Verhandeln*. Zugriff am 01.03.2019. Verfügbar unter https://www.hochschulverband.de/faq_richtig_verhandeln.html#_.

Deutscher Verkehrssicherheitsrat. (2019). *Verletzte bei Verkehrsunfällen*. Zugriff am 01.03.2019. Verfügbar unter https://www.dvr.de/unfallstatistik/de/verkehrsteilnahme-verletzte/.

Deutschmann, C., Faust, M., Jauch, P. & Notz, P. (1995). Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. *Zeitschrift für Soziologie, 24* (2), 436–450.

Diendorf, A., Resch, M. & Wrage, W. (2007). *Selbstverantwortete Arbeitszeitplanung im Team* (Arbeitspapier / Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 134). Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Dohmen, D. & Krempkow, R. (2015). *Hochschulautonomie im Ländervergleich. Bestandsaufnahme und Ausblick auf künftige Entwicklungen ; Langfassung*. Sankt Augustin. Zugriff am 01.02.2019. Verfügbar unter http://www.kas.de/wf/doc/kas_42289-544-1-30.pdf?150819132138.

Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Dunckel, H. (1996). *Psychologisch orientierte Systemanalyse im Büro* (Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 55). Bern: Huber.

Easton, D. (op. 1965). *A systems analysis of political life*. New York, N.Y., [etc.]: Wiley.

Eitel, B. & Mlynek, J. (Hrsg.). (2014). *Führen(d) in der Wissenschaft - sind Erfolge in der Wissenschaft auch eine Frage von Führung? X. Symposium Hochschulreform 12. und 13. Mai 2014, Berlin-Brandenburgische Akademie der Wissenschaften* (Veröffentlichungen der Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung, Bd. 85). Berlin: Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung.

Ellwein, T. (1992). *Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart* (Athenäums Programm, 2. Aufl.). Frankfurt am Main: Hain.

Enders, J. (2008). Professor werden ist sehr schwer, Professor sein dann gar nicht mehr? Ein Betrag zur Personalstrukturreform an den Hochschulen. In H. Matthies & D. Simon (Hrsg.), *Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen* (S. 83–99). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.

Enders, J., Boer, H. de & Weyer, E. (2013). Regulatory autonomy and performance. The reform of higher education re-visited. *Higher Education, 65* (1), 5–23.

Epping, V. (1993). Die Stellung des Kanzlers in der kollegialen Hochschulverwaltung. *Wissenschaftsrecht, 26* (3), 161–197.

Erhardt, M., Meyer-Guckel, V. & Winde, M. (2008). *Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodex guter Führung* (Positionen). Essen: Ed. Stifterverband.

Ericsson, K. A. & Charness, N. (1994). Expert performance. Its structure and acquisition. *American Psychologist, 49* (8), 725–747.

Esser, H. (2000). *Institutionen* (Soziologie, spezielle Grundlagen / Hartmut Esser ; Bd. 5, Studienausgabe). Frankfurt/Main: Campus-Verlag.

Färber, C. & Spangenberg, U. (2008). *Wie werden Professuren besetzt? Chancengleichheit in Berufungsverfahren*. Frankfurt: Campus.

Ferrari, M. R. (1970). *Profiles of American college presidents* (MSU business studies). East Lansing: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Michigan State University.

Fisher, J. L. & Koch, J. V. (1996). *Presidential leadership. Making a difference* (American Council on Education/Oryx Press series on higher education). Phoenix, Ariz.: American Council on Education.

Flick, U. (2010). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55694, 3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.

Flick, U., Kardorff, E. v., Keupp, H., Rosenstiehl, L. v. & Wolff, S. (2012). *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen* (3. Aufl.). Weinheim: Beltz Psychologie Verlags Union.

Flick, U., Kardorff, E. v. & Steinke, I. (Hrsg.). (2013, cop. 2000). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (Rororo Rowohlts Enzyklopädie, Bd. 55628, 10. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch.

Forschung & Lehre (2019). *Männer leiten drei Viertel der deutschen Universitäten*. Zugriff am 01.05.2019. Verfügbar unter https://www.forschung-und-lehre.de/management/maenner-leiten-drei-viertel-der-deutschen-universitaeten-1486/

Forum Hochschulräte, Lange, J.; Fugmann-Heesing, A. & Müller, W. (Mitarbeiter) (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V. & Heinz Nixdorf Stiftung, Hrsg.). (2017). *Wissenschaftsfreiheit durch Checks und Balances. Positionspapier des Forums Hochschulräte.* Zugriff am 01.02.2019. Verfügbar unter http://www.stifterverband.de/pdf/forum_hochschulraete_positionspapier_2017.pdf

Freyaldenhoven, I. (2015). Auswirkungen transformationaler, transaktionaler und passiver Führung von Rektoren/Präsidenten auf das affektive Commitment und die Arbeitszufriedenheit von Professoren. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung in Universitäten. *Hochschulmanagement, 10* (3+4), 90–95.

Friebertshäuser, B. & Prengel, A. (Hrsg.). (1997). *Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft*. Weinheim: Juventa-Verlag.

Fugmann-Heesing, A. & Schulze, W. (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Hrsg.). (2012). *Hochschulräte als Organe einer autonomen Hochschule. Positionspapier deutscher Hochschulratsvorsitzender.* Zugriff am 01.02.2019. Verfügbar unter http://www.stifterverband.de/pdf/positionspapier_deutscher_hochschulratsvorsitzender_2012.pdf.

Fuß, S. & Karbach, U. (2014). *Grundlagen der Transkription. Eine praktische Einführung* (utb-studi-e-book, Bd. 4185). Opladen: Budrich; UTB.

Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research* (8th ed.). New York: Aldine de Gruyter.

Gläser, J. & Laudel, G. (2004). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Glotz, P. (1996). *Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten*. Stuttgart: Dt. Verl.- Anstalt.

Grande, E., Jansen, D., Jarren, O., Rip, A., Schimank, U. & Weingart, P. (2013). *Neue Governance der Wissenschaft. Reorganisation - externe Anforderungen - Medialisierung* (Science studies). Bielefeld: transcript Verlag.

Grubitzsch, S. (2001). Organisations- und Fachbereichsstrukturen. In A. Hanft (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis, 1. Aufl., S. 336–341). Neuwied: Luchterhand.

Grün, O. (1987). Delegation. In A. Kieser & G. Reber (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10, S. 137–146). Stuttgart: Poeschel.

Hamel, W. (1978). Diskrepanz zwischen Kompetenz und Verantwortung - organisatorisches Übel oder Führungsinstrument? In H. Jacob, W. H. Bierfelder, E. Lepiorz, H. Steinmann, B. Kumar, A. Wasner et al. (Hrsg.), *Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse. Ihre Bedeutung für die Unternehmensführung* (Schriften zur Unternehmensführung, Bd. 25, S. 103–128). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hanft, A. (2003). Plädoyer für ein institutionengemäßes Managementsystem. In J. Lüthje & S. Nickel (Hrsg.), *Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen* (S. 151–161). Frankfurt am Main: Lang.

Hauschildt, J. (1969). Verantwortung. In E. Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation* (S. 1693–1702). Stuttgart: Poeschel.

Heinrichs, W. (2010). *Hochschulmanagement* (Management 10-2012). München: Oldenbourg.

Hener, Y. (2004). Leistungsfähige Organisationsstrukturen für eine mittlere Universität. Organisationsreform an der Universität Oldenburg. *Die Hochschule* (1), 143–157.

Hepp, G. F. (2011). *Bildungspolitik in Deutschland. Eine Einführung* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Hertel, G. & Scholl, W. (2006). Grundlagen der Gruppenarbeit in Organisationen. In B. Zimolong & U. Konradt (Hrsg.), *Ingenieurpsychologie* (Enzyklopädie der Psychologie Praxisgebiete Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Bd. 2, S. 181–216). Göttingen: Hogrefe.

Heß, J. (2003). Ist der Universitätskanzler Fremdkörper in einer entstaatlichten Universität? In E. Mayer, H.-D. Daniel & U. Teichler (Hrsg.), *Die neue Verantwortung der Hochschulen. Anregungen aus dem internationalen Vergleich, der Hochschulforschung und Praxisbeispielen* (Hochschule innovativ, S. 123–124). Bonn: Lemmens.

Hochschulrektorenkonferenz. (November / 1997). *Organisations- und Leitungsstrukturen der Hochschulen. Empfehlung des 183. Plenums vom 10. November 1997* (Hochschulrektorenkonferenz, Hrsg.). Hochschulrektorenkonferenz. Zugriff am 06.02.2019. Verfügbar unter

https://www.hrk.de/positionen/beschluss/detail/organisations-und-leitungsstrukturen-der-hochschulen/.

Hofbauer, J. (1993). Management – Ein umstrittenes Terrain. In H.-D. Ganter & G. Schienstock (Hrsg.), *Management aus soziologischer Sicht. Unternehmungsführung, Industrie- und Organisationssoziologie* (S. 146–175). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures. A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly, 35* (2), 286–316.

Holling, H. & Melles, T. (2004). Entscheidung und Nutzen. In H. Schuler (Hrsg.), *Organisationspsychologie - Gruppe und Organisation* (S. 335–382). Göttingen [u.a.]: Hogrefe.

Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationstypen* (S. 239–252). Wiesbaden: Springer VS.

Hüther, O. (2010). *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen* (Organization & Public Management). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Hüther, O. (2013). Alleinherrscher oder Halbstarke? Handlungsspielräume von Hochschulleitern. *Forschung & Lehre*. Zugriff am 24.06.2017. Verfügbar unter http://www.forschung-und-lehre.de/wordpress/?p=14461.

Internationalen Expertenkommission zur Evaluation der Exzellenzinitiative (Gemeinsame Wissenschaftskonferenz, Hrsg.). (2016). *Endbericht.* Zugriff am 01.02.2019. Verfügbar unter https://www.gwk-bonn.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/Papers/Imboden-Bericht-2016.pdf.

Irle, K. (2015). Einführung: Die aktuelle Debatte in den Bundesländern. In P. Bungarten & M. John-Ohnesorg (Hrsg.), *Hochschulgovernance in Deutschland* (Schriftenreihe Hochschulpolitik, Bd. 10, S. 7–16). Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Studienförderung.

Jacob, A. K. & Teichler, U. (2011). *Der Wandel des Hochschullehrerberufs im internationalen Vergleich. Ergebnisse einer Befragung in den Jahren 2007/08*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Janis, I. L. (1972). *Victims of groupthink. A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.

Jansen, D. (2007). *New forms of governance in research organizations. Disciplinary approaches, interfaces and integration*. Dordrecht: Springer.

Jochheim, L., Bogumil, J. & Heinze, R. G. (2016). Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument von Universitäten? Eine empirische Analyse ihrer Wirkungsweise. *der moderne staat – dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 9* (1), 203–225.

Jungermann, H., Pfister, H.-R. & Fischer, K. (1998). *Die Psychologie der Entscheidung. Eine Einführung* (Spektrum-Lehrbuch). Heidelberg: Spektrum Akad. Verlag.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). Prospect theory. An analysis of decision under risk. *Econometrica, 47* (2), 263–292.

Kamm, R. (2014). *Hochschulreformen in Deutschland. Hochschulen zwischen staatlicher Steuerung und Wettbewerb* (Schriften aus der Fakultät Sozial- und Wirtschaftswissenschaften der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Bd. 18). Zugl.: Bamberg, Univ., Diss., 2014. Bamberg: Univ. of Bamberg Press.

Kehm, B. M. (2004). Hochschulen in Deutschland. Entwicklung, Probleme und Perspektiven. *Aus Politik und Zeitgeschichte : APuZ, 54* (25), 6–17.

Kehm, B. M. (2012). Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? – Neue Theorien zur Organisation ‚Hochschule'. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 17–25). Wiesbaden: Springer VS.

Kehm, B. M. & Lanzendorf, U. (2006). *Reforming university governance. Changing conditions for research in four European countries*. Bonn: Lemmens.

Keller, W. (1954). *Psychologie und Philosophie des Wollens*. München: Reinhardt.

Kieser, A. (1995). *Organisationstheorien* (2. Aufl.). Stuttgart [u.a.]: Kohlhammer.

Kirchler, E. (2011). *Wirtschaftspsychologie. Individuen, Gruppen, Märkte, Staat* (4. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.

Kirchler, E. & Schrott, A. (2003). *Entscheidungen in Organisationen* (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 4). Wien: WUV-Univ.-Verlag.

Klawitter, M. (2017). *Die Besetzung von Professuren an deutschen Universitäten. Empirische Analysen zum Wandel von Stellenprofilen und zur Bewerber(innen)auswahl*. Dissertation. Universität Kassel, Kassel.

Kleimann, B. (2011). Professionalisierung der Hochschulleitung? In A. Langer & A. Schröer (Hrsg.), *Professionalisierung im Nonprofit Management* (S. 201–226). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden.

Kleimann, B. (2014). Universitätspräsidenten als "institutional entrepreneurs"? Unternehmensmythen und Führungsfabeln im Hochschulbereich. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten. Realität, Vision oder Utopie?* (S. 43–61). München: Hampp.

Kleimann, B. (2015). *Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation* (Organization & Public Management). Zugl.: Kassel, Univ., Habil.-Schr., 2015. Wiesbaden: Springer VS.

Kleimann, B. & Klawitter, M. (2017). Berufungsverfahren an deutschen Universitäten aus Sicht organisationaler Akteure. *Beiträge zur Hochschulforschung, 39* (3-4), 52–73.

Kloke, K. & Krücken, G. (2012). „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ - Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 311–324). Wiesbaden: Springer VS.

Kluge, A. (1958). *Die Universitäts-Selbstverwaltung. Ihre Geschichte und gegenwärtige Rechtsform*. Frankfurt/Main: Klostermann.

Kluge, F. (1963). *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache* (19. Aufl.). Berlin: de Gruyter.

Kluth, W. (2004). Der Übergang von der selbstverwalteten Gruppenuniversität zur Hochschule als autonomer Forschungs- und Dienstleistungseinheit. Überblick und Analyse der unterschiedlichen Reformansätze in Landeshochschulgesetzen im Zeitraum 1998-2004. *Recht der Jugend und des Bildungswesens, 52* (2), 174–189.

König, K. (2011). Hochschulsteuerung. In P. Pasternack (Hrsg.), *Hochschulen nach der Föderalismusreform* (Hochschulforschung Halle-Wittenberg, S. 106–154). Leipzig: Akad. Verl.-Anstalt.

Koschatzky, K., Kroll, H. & Schubert, T. (2016). Wie können Universitätsleitungen die regionale Verankerung von Hochschulen stärken? Die Rolle dezentraler und zentraler Entscheidungsprozesse. *Die Hochschule* (1), 32–39.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kotthoff, H. & Wagner, A. (2008). *Die Leistungsträger. Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur - eine Follow-up-Studie* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 93, 2. Aufl.). Berlin: Ed. Sigma.

Krempkow, R., Lottmann, A. & Möller, T. (2014). *Völlig losgelöst? Governance der Wissen-schaft : Band der 6. IFQ-Jahrestagung* (IFQ working paper). Berlin: iFQ - Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung. Zugriff am 25.01.2019. Verfügbar unter https://www.dzhw.eu/pdf/wp_ifq/working_paper_15_2014.pdf.

Krems, J. F. (1994). *Wissensbasierte Urteilsbildung. Diagnostisches Problemlösen durch Experten und Expertensysteme* (Psychologie-Forschung). Bern: Huber.

Krieger, D. J. (1998). *Einführung in die allgemeine Systemtheorie* (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher, Bd. 1904, 2. Aufl.). München: Fink.

Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit. An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology, 49* (1), 1–49.

Kronthaler, L. (Februar / 2014). *Entscheidungsstrukturen an Hochschulen. Hochschulleitung zwischen Hochschulrat, Senat und Fakultäten*. Impulsvortrag von Ludwig Kronthaler (Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V., Hrsg.). forum Hochschulräte. Zugriff am 25.01.2019. Verfügbar unter http://www.forum-hochschulraete.de/update/update_2014-02/kronthaler/index.html.

Krücken, G. (2006). Wandel - Welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. *Die Hochschule* (1), 7–18.

Krücken, G., Blümel, A. & Kloke, K. (2010). Hochschulmanagement. Auf dem Weg zu einer neuen Profession? *WSI-Mitteilungen : Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts in der Hans-Böckler-Stiftung, 63* (5), 234–241.

Krücken, G. & Meier, F. (2006). Turning the University into an Organizational Actor. In G. S. Drori, J. W. Meyer & H. Hwang (Eds.), *Globalization and organization* (pp. 241–257). New York: Oxford University Press.

Krzywinski, N. (2013). *Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns. Eine explorative Untersuchung zur Übertragung und Anwendung eines kohäsionsorientierten Organisationskulturmodells*. Zugl.: Jena, Univ., Diss., 2013. Baden-Baden: Deutscher Wissenschaftsverlag.

Krzywinski, N. (2014). Universitätskultur als kritischer Faktor in strategischen Veränderungsprozessen. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten. Realität, Vision oder Utopie?* (S. 83–98). München: Hampp.

Kuckartz, U. (2014). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (Grundlagentexte Methoden, 2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Kühl, S. (Oktober / 2011). Die neue Macht der Präsidenten und Rektorate. *Süddeutsche Zeitung,* 234, S. 11.

Lange, S. (2010). Hochschulräte. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel & K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (Springer Reference Sozialwissenschaften, S. 347–360). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Langer, R. (2006). *Hinter den Spiegeln universitärer Governance. Dynamiken informeller Selbstregulierung an der Universität* (Wirtschaft - Arbeit - Technik, Bd. 4). Berlin: Lit.

Lauhausen, B. & Renner, M. (2009). Gespenster zweiter Ordnung. In G.-P. Calliess, A. Fischer-Lescano & D. Wielsch (Hrsg.), *Soziologische Jurisprudenz. Festschrift für Gunther Teubner zum 65. Geburtstag am 30. April 2009* (S. 69–82). s.l.: de Gruyter Recht.

Leichsenring, H. (2006). *Die Professionalisierung des Fakultätsmanagements. Bericht zur Befragung 2006. CHE Arbeitspapier Nr. 87* (CHE, Hrsg.). Gütersloh.

Lichtenstein, S., Slovic, P., Fischhoff, B., Layman, M. & Combs, B. (1978). Judged frequency of lethal events. *Journal of Experimental Psychology, 4,* 551–578.

Liebold, R. & Trinczek, R. (2009). Experteninterview. In S. Kühl, P. Strodtholz & A. Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl., S. 32–56). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Lindblom, C. E. (1959). The science of "Muddling Through.". *PAR, Public administration review, 2,* 79–88.

Lindworsky, J. (1923). *Der Wille, seine Erscheinung und seine Beherrschung nach den Ergebnissen der experimentellen Forschung* (3. Aufl.). Leipzig.

Löschper, G. (1999). *Bausteine für eine psychologische Theorie richterlichen Urteilens*. Baden-Baden: Nomos.

Luhmann, N. (1992). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 1001). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1987a). Zwei Quellen der Bürokratisierung von Hochschulen. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft* (S. 212–215). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Luhmann, N. (1987b). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie* (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Bd. 0666). Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, N. (1987c). Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In N. Luhmann (Hrsg.), *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft* (S. 202–211). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Machina, M. J. (1987). Choice Under Uncertainty. Problems Solved and Unsolved. *Journal of Economic Perspectives, 1* (1), 121–154.

March, J. G. & Simon, H. A. (1958). *Organizations* (2. print). New York [etc.]: Wiley.

Marshall, M. N. (1996). Sampling for qualitative research. *Family Practice, 13* (6), 522–526.

Matys, T. (2006). *Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen. Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (Beltz Pädagogik, 12. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meier, F. (2009). *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation* (Organisation & public management). Zugl.: Bielefeld, Univ., Diss., 2008. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Meier, F. & Schimank, U. (2010). Organisationsforschung. In D. Simon, A. Knie & S. Hornbostel (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (S. 106–117). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Metschke, R. & Wellbrock, R. (Hrsg.). (2002). *Datenschutz in Wissenschaft und Forschung* (Materialien zum Datenschutz, Bd. 28, 3. Aufl.). Berlin: Berliner Beauftragter für Datenschutz und Akteneinsicht.

Meuser, M. & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Moscovici, S. (1979). *Sozialer Wandel durch Minoritäten*. München: Urban & Schwarzenberg.

Müller-Esterl, W. (2014). *Die autonome Universität - ein Erfolgsmodell? IX. Symposium Hochschulreform 28. November 2013 Goethe-Universität Frankfurt am Main* (Veröffentlichungen der Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung, Bd. 84). Köln: Hanns-Martin-Schleyer-Stiftung.

Müller-Jentsch, W. (2003). *Organisationssoziologie. Eine Einführung* (Campus Studium, Bd. 1). Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Musselin, C. (2007). Are Universities Specific Organizations? In G. Krücken, A. Kosmützky & M. Torka (Eds.), *Towards a multiversity? Universities between global trends and national traditions* (Science studies, pp. 63–84). Bielefeld: Transcript.

Netzwerk Mittelgroße Universitäten. (2018). *Netzwerk Mittelgroße Universitäten – ein Zusammenschluss von Profiluniversitäten: Selbstverständnis*. Zugriff am 01.07.20218. Verfügbar unter http://www.mittelgrosse-universitaeten.de/downloads/Selbstverstaendnis_Mittelgrosse_Universitaeten.pdf.

Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Neuberger, O. (1995). *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen* (Basistexte Personalwesen, Bd. 7). Stuttgart: Enke.

Neumann, A. & Bensimon, E. M. (1990). Constructing the Presidency. College presidents' images of their leadership roles, a comparative study. *The Journal of Higher Education, 61* (6), 678–701.

Nickel, S. (2009). *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen - Leitungsstrukturen - Staatliche Steuerung* (Universität und Gesellschaft Schriften zur Universitätsentwicklung, Bd. 5, 2. Aufl.). München: Hampp.

Nickel, S. (2012). Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 279–292). Wiesbaden: Springer VS.

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur. (2017). *Hochschulentwicklungsvertrag und Zielvereinbarungen als Elemente der Hochschulsteuerung in Niedersachsen*. Zugriff am 01.06.2018. Verfügbar unter http://www.mwk.niedersachsen.de/startseite/hochschulen/hochschulpolitik/hochschulentwicklungsver-trag_und_zielvereinbarungen/hochschulentwicklungsvertrag-und-zielvereinbarungen-als-elemente-der-hochschulsteuerung-in-niedersachsen-131463.html.

Pasternack, P. (2011). *Hochschulen nach der Föderalismusreform* (Hochschulforschung Halle-Wittenberg). Leipzig: Akad. Verl.-Anstalt.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3. ed.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen* (Studien zu Politik und Verwaltung, Bd. 67). Wien: Böhlau.

Pellert, A. (2001). Organisationsentwicklung. In A. Hanft (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis, S. 342–348). Neuwied: Luchterhand.

Pellert, A. (2006). Zur Professionalisierung des Feldes Hochschulmanagement. In A. Pellert (Hrsg.), *Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement. Ein Leitfaden für Theorie und Praxis* (S. 7–13). Bonn: Lemmens.

Picot, A. (1984). Organisation. *Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, 2 (1984),* 45–158.

Pongratz, L. J. (1961). *Psychologie menschlicher Konflikte. Phänomenologie und Theorie*. Zugl.: Heidelberg, Univ., Habil.-Schr. Göttingen: Hogrefe.

Rapoport, A. (1998). *Decision theory and decision behaviour* (2. ed.). Basingstoke, Hampshire: Macmillan.

Reese-Schäfer, W. (2001). *Niklas Luhmann zur Einführung* (Zur Einführung, Bd. 205, 4. Aufl.). Hamburg: Junius.

Reinders, H. (2005). *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen. Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg.

Reiß, M. (1982). Das Kongruenzprinzip der Organisation. *Wirtschaftswissenschaftliches Studium* (11), 75–78.

Rodler, C. & Kirchler, E. (2002). *Führung in Organisationen* (Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 2). Wien: WUV-Univ.-Verlag.

Röbken, H. (2006a). Der Handlungsspielraum von Universitätsleitungen. Eine quantitative Bestimmung auf Basis von Haushaltskennzahlen. *Die Hochschule, 15* (2), 123–137.

Röbken, H. (2006b). Profile deutscher Universitätsleitungen. *Beiträge zur Hochschulforschung, 28* (4), 6–29.

Rosenbusch, C. (2013). *Organisationale Selbststeuerung in deutschen Universitäten. Bedingungen, Prozesse und Wirkungen*. Mainz, Univ., Diss., 2013. Mainz: Universitätsbibliothek Mainz.

Scharpf, F. W. (2000). *Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung* (UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Politikwissenschaft, Bd. 2136). Opladen: Leske + Budrich.

Schelsky, H. (1971). *Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen* (Wissenschaftstheorie, Wissenschaftspolitik, Wissenschaftsplanung, Bd. 20, 2. Aufl.). Düsseldorf: Bertelsmann Univ.-Verlag.

Scherm, E. (2011). *Universitäten nach der Hochschulreform: große Aufgaben für das Management* (Fern Universität in Hagen, Hrsg.) (Arbeitsbericht Nr. 18). Hagen: Fakultät für Wirtschaftswissenschaften.

Scherm, E. & Jackenkroll, B. (2016). (Wie) Sollten Dekaninnen und Dekane in deutschen Universitäten führen? Eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit transformationaler, transaktionaler und Laissez-faire-Führung. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 11* (5), 245–265.

Scherm, E., Schrevel, M. d. & Müller, U. M. (2014). Strategisches Universitätsmanagement. Ergebnisse einer Befragung. In E. Scherm (Hrsg.), *Management unternehmerischer Universitäten. Realität, Vision oder Utopie?* (S. 99–118). München: Hampp.

Schimank, U. (1985). Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung – Ein Diskussionsvorschlag. *Zeitschrift für Soziologie, 14* (6), 421–434.

Schimank, U. (2000). *Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (Grundlagentexte Soziologie). Weinheim: Juventa-Verlag.

Schimank, U. (2008). Hochschule als Institution. Gussform, Arena und Akteur. In K. Zimmermann, M. Kamphans & S. Metz-Göckel (Hrsg.), *Perspektiven der Hochschulforschung* (1. Aufl., S. 157–163). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schimank, U. (2009). Governance-Reformen nationaler Hochschulsysteme. Deutschland in internationaler Perspektive. In J. Bogumil & R. G. Heinze (Hrsg.), *Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz* (Modernisierung des öffentlichen Sektors Sonderband, Bd. 34, S. 123–137). Berlin: Ed. Sigma.

Schimank, U. (2010). Reputation statt Wahrheit. Verdrängt der Nebencode den Code? *Soziale Systeme, 16* (2), 57.

Schimank, U. (2015). Identitätsbedrohungen und Identitätsbehauptung. Professoren in reformbewegten Universitäten. In V. von Groddeck & S. M. Wilz (Hrsg.), *Formalität und Informalität in Organisationen* (Organisationssoziologie, S. 277–296). Wiesbaden: Springer VS.

Schimank, U. (2017). Universitätsreformen als Balanceakt: Warum und wie die Universitätsleitungen Double Talk praktizieren müssen. *Beiträge zur Hochschulforschung, 39* (1), 50–60.

Schimank, U. & Lange, S. (2009). Germany. A Latecomer to New Public Management. In C. Paradeise, E. Reale, I. Bleiklie & E. Ferlie (Hrsg.), *University Governance* (S. 51–75). Dordrecht: Springer Netherlands.

Schimank, U. & Winnes, M. (2001). Jenseits von Humboldt. Muster und Entwicklungspfade des Verhältnisses von Forschung und Lehre in verschiedenen europäischen Hochschulsystemen. In E. Stölting & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten* (Leviathan. Sonderheft. Zeitschrift für Sozialwissenschaften., Bd. 20, S. 295–325). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Schmidt, B. (2009). "Ein kleines bisschen mehr Führung und Management wäre schön!“ - Zur Rezeption des Managementhandelns deutscher Hochschulleitungen. *Hochschulmanagement, 4* (1), 2–10.

Schmidt, H. D. (1966). *Leistungschance, Erfolgserwartung und Entscheidung. Experimentelle Studien über das Verhalten in unsicheren und Risikosituationen*. Berlin: VEB Deutscher Verl. d. Wissenschaften.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (6. Aufl.). München: Oldenbourg.

Schoemaker, P. (1982). The Expected Utility Model. Its Variants, Purposes, Evidence and Limitations. *Journal of Economic Literature, 20* (2), 529–563.

Schramm, W. (1936). *Die betrieblichen Funktionen und ihre Organisation* (Betriebs- und verkehrswirtschaftliche Forschungen, Bd. 1). Zugl.: Berlin, Ha. H., Diss. Berlin: de Gruyter.

Schreyögg, G. (2003). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung ; mit Fallstudien* (4. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, G. (2004). Organisation. In G. Schreyögg & A. v. Werder (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, 4. Aufl., S. 966–977). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Schubert, T. & Schmoch, U. (2010). Finanzierung der Hochschulforschung. In D. Simon, A. Knie, S. Hornbostel & K. Zimmermann (Hrsg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik* (Springer Reference Sozialwissenschaften, S. 244–261). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Schuster, H.-J. (1996). Leitungsorganisation. In C. Flämig, V. Grellert, O. Kimminich, E.-J. Meusel, H. H. Rupp, D. Scheven et al. (Hrsg.), *Handbuch des Wissenschaftsrechts* (S. 839–858). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Schütz, A. (1972). Der gut informierte Bürger. In A. Schütz & A. Brodersen (Hrsg.), *Gesammelte Aufsätze* (S. 85–101). Dordrecht: Springer Netherlands.

Senat der Hochschulrektorenkonferenz. (2018). *Die Hochschulen als zentrale Akteure in Wissenschaft und Gesellschaft. Eckpunkte zur Rolle und zu den Herausforderungen des Hochschulsystems.* Zugriff am 01.02.2018. Verfügbar unter https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_-_Eckpunkte_HS-System_2018.pdf.

Simon, H. A. (1957). *Models of man. Social and rational. Mathematical essays on rational human behavior in a social setting* (4. pr). New York: Wiley.

Simon, H. A. (1976). *Administrative Behavior*. *A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (3. ed.). New York: The Free Press.

Sinz, E. J. (1998). Konzepte zur Gestaltung universitärer Geschäftsprozesse und Anwendungssystem-Architektur. In H.-U. Küpper & E. J. Sinz (Hrsg.), *Gestaltungskonzepte für Hochschulen. Effizienz, Effektivität, Evolution* (S. 13–72).

Sporn, B. (2001). Entscheidungsstrukturen. In A. Hanft (Hrsg.), *Grundbegriffe des Hochschulmanagements* (Hochschulwesen - Wissenschaft und Praxis, 1. Aufl., S. 105–111). Neuwied: Luchterhand.

Staehle, W. H. (1991). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 6. Aufl.). München: Vahlen.

Staehle, W. H. (1994). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 7. Aufl.). München: Vahlen.

Stichweh, R. (2005). Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In U. Sieg & D. Korsch (Hrsg.), *Die Idee der Universität heute* (Academia Marburgensis : Beiträge zur Geschichte der Philipps-Universität Marburg, Bd. 11, S. 123–134). München: K.G. Saur.

Stölting, E. & Schimank, U. (2001). *Die Krise der Universitäten* (Leviathan. Sonderheft. Zeitschrift für Sozialwissenschaften., Bd. 20). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Stuckrad, T. von & Gläser, J. (2012). ‚Es ist höchstens eine Kollegenschelte möglich, aber die bringt nichts.' - Kontingente und strukturelle Handlungsbeschränkungen der intrauniversitären Forschungsgovernance. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 223–243). Wiesbaden: Springer VS.

Svenson, O. (1990). Some propositions for the classification of decision situations. In K. Borcherding, O. I. Larichev & D. M. Messick (Eds.), *Contemporary issues in decision making* (pp. 17–32). Amsterdam [etc.]: North-Holland.

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review, 36* (2), 95–101.

Teichler, U. (2005). *Hochschulsysteme und Hochschulpolitik. Quantitative und strukturelle Dynamiken, Differenzierungen und der Bologna-Prozess* (Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 1). Münster: Waxmann.

Teichler, U. (2007). *Die Internationalisierung der Hochschulen. Neue Herausforderungen und Strategien*. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Thieme, W. (1986). *Deutsches Hochschulrecht. Das Recht der wissenschaftlichen, künstlerischen, Gesamt- und Fachhochschulen in der Bundesrepublik Deutschland* (2. Aufl.). Köln: Heymanns.

Thieme, W. (1996). Organisationsstrukturen der Hochschulen. In C. Flämig, V. Grellert, O. Kimminich, E.-J. Meusel, H. H. Rupp, D. Scheven et al. (Hrsg.), *Handbuch des Wissenschaftsrechts* (S. 813–838). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin, 65* (6), 384–399.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology, 5* (2), 207–232.

Tversky, A. & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty. Heuristics and Biases. *Science, 185* (4157), 1124–1131.

Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Zürich: vdf Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Vollmer, H. (1996). Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. *Soziale Welt : SozW : Zeitschrift für sozialwissenschaftliche Forschung und Praxis,* 315–343.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wallerath, M. (2004). Der Universitätskanzler in der Hochschulleitung. *Wissenschaftsrecht, 37,* 203–223.

Walter, T. (2006). *Der Bologna-Prozess. Ein Wendepunkt europäischer Hochschulpolitik?* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Weber, M. (1976). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie* (5. Aufl.). Tübingen: Mohr.

Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly, 21* (1), 1–19.

Wertheimer, M. (1957). *Produktives Denken [Productive thinking, dt.] Uebers. v. Wolfgang Metzger*. Frankfurt am Main: Kramer.

Whitley, R. (2008). Universities as Strategie Actors: Limitations and variations. In L. Engwall & D. L. Weaire (Eds.), *The university in the market. Proceedings from a symposium held in Stockholm, 1-3 November 2007* (Wenner-Gren international series, v. 84, pp. 23–37). London: Portland Press.

Wilkesmann, U. & Schmid, C. J. (2012). *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie). Wiesbaden: Springer VS.

Wilz, S. M. (2010). *Entscheidungsprozesse in Organisationen. Eine Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Winde, M. A., Mönikes, R. & Zinke, G. (2016). *Hochschulstrategie und Governance. Wie organisieren Hochschulen ihre Entwicklung? : die Sicht der Leitungen* (Facts). Essen: Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e.V.

Wissel, C. v. (2007). *Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland* (Science studies). Bielefeld: transcript Verlag.

Wissenschaftsrat. (2018). *Empfehlungen zur Hochschulgovernance.* Köln: Wissenschaftsrat. Zugriff am 25.01.2019. Verfügbar unter https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/7328-18.pdf.

Witt, F. H. (1995). *Theorietraditionen der betriebswirtschaftlichen Forschung. Deutschsprachige Betriebswirtschaftslehre und angloamerikanische Management- und Organisationsforschung* (neue betriebswirtschaftliche forschung (nbf), Bd. 153). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Witte, E. (1968). Phasen-Theorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung : ZfbF, 20* (10), 625–647.

Wittrock, B. (1993). The modern university: the three transformations. In S. Rothblatt & B. Wittrock (Eds.), *The European and American university since 1800. Historical and sociological essays* (pp. 303–362). Cambridge: Cambridge University Press.

Wolf, J. (2008). *Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.

Zauner, A. (2006). Spannungsreiche Bewegungen. Gedanken zur Universität als Nonprofit Organisation. In H. Welte & M. Auer (Hrsg.), *Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-)Moderne* (Universität und Gesellschaft, Bd. 4, 2. Aufl., S. 187–198). München: Hampp.

Zechlin, L. (2012). Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule'. In U. Wilkesmann & C. J. Schmid (Hrsg.), *Hochschule als Organisation* (Organisationssoziologie, S. 41–59). Wiesbaden: Springer VS.

Zechlin, L. (2015a). New Public Management an Hochschulen. Wissenschaftsadäquat? *Qualitätssicherung in der Bildung, 65* (18/19), 31–38. Zugriff am 25.01.2019. Verfügbar unter http://www.bpb.de/apuz/205214/new-public-management-an-hochschulen-wissenschaftsadaequat?p=all#footnode1-1.

Zechlin, L. (2015b). Was ist "gute" Hochschulgovernance? In P. Bungarten & M. John-Ohnesorg (Hrsg.), *Hochschulgovernance in Deutschland* (Schriftenreihe Hochschulpolitik, Bd. 10, S. 17–28). Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Studienförderung.

Zechlin, L. (2017). Hochschulleitung lernen. In W.-D. Webler & H. Jung-Paarmann (Hrsg.), *Zwischen Wissenschaftsforschung, Wissenschaftspropädeutik und Hochschulpolitik : Hochschuldidaktik als lebendige Werkstatt : ein Buch für Ludwig Huber zum 80. Geburtstag* (S. 45–56). Bielefeld: UVW.

ZEIT Campus. (2018). *Hochschulen*. Zugriff am 01.07.2018. Verfügbar unter https://studiengaenge.zeit.de/hochschulen?land=deutschland.

Zimbardo, P. G. (1988). *Psychologie* (5. Aufl.). Berlin: Springer.

Verwendete Gesetzestexte

Bundesverfassungsgericht (BVerfG): Verfassungsbeschwerden gegen Bestimmungen der Mitwirkung der verschiedenen Gruppen der Hochschulangehörigen an der Selbstverwaltung der wissenschaftlichen Hochschulen in Niedersachsen, 29.05.1973 – Aktenzeichen: 1 BvR 424/71 und 325/72.

Bundesverfassungsgericht (BVerfG): Verfassungsbeschwerde gegen §§ 90, 91 des Hamburgischen Hochschulgesetzes, 20.07.2010 – Aktenzeichen: 1 BvR 748/06.

Bundesverfassungsgericht (BVerfG): Verfassungsbeschwerde betreffend die hochschulorganisationsrechtlichen Vorschriften für die Medizinische Hochschule Hannover, 24.06.2014 – Aktenzeichen: 1 BvR 3217/07.

Verfassungsgerichtshof (VerfGH) für das Land Baden-Württemberg: Verfassungsbeschwerde gegen das Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg in der Fassung des Dritten Hochschulrechtsänderungsgesetzes, 14.11.2016 – Aktenzeichen: 1 VB 16/15.

Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347).

Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 26. Januar 1976 (BGBl. I S. 185).

Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19. Januar 1999 (BGBl. I S. 18), zuletzt geändert durch Artikel 2 des Gesetzes vom 12. April 2007 (BGBl. I S. 506).

Verwendete Landeshochschulgesetze (Stand 11/2018)

Baden-Württemberg: Gesetz über die Hochschulen in Baden-Württemberg (Landeshochschulgesetz - LHG) vom 1. Januar 2005. Letzte berücksichtigte Änderung: mehrfach geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 13. März 2018 (GBl. S. 85).

Bayern: Bayerisches Hochschulgesetz (BayHSchG) vom 23. Mai 2006. Letzte berücksichtigte Änderung: durch § 4 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (GVBl. S. 533).

Berlin: Gesetz über die Hochschulen im Land Berlin (Berliner Hochschulgesetz – BerlHG) vom 26. Juli 2011. Letzte berücksichtigte Änderung: § 120 geändert durch Artikel 6 des Gesetzes vom 02.02.2018 (GVBl. S. 160).

Brandenburg: Brandenburgisches Hochschulgesetz (BbgHG) vom 28. April 2014. Letzte berücksichtigte Änderung: durch Artikel 2 des Gesetzes vom 20. September 2018 (GVBl.I/18, [Nr. 21], S.2).

Bremen: Bremisches Hochschulgesetz (BremHG) vom 9. Mai 2007. Letzte berücksichtigte Änderung: Inhaltsverzeichnis und mehrfach geändert, § 31a eingefügt sowie § 58 neu gefasst durch Artikel 1 des Gesetzes vom 08.05.2018 (Brem.GBl. S. 168).

Hamburg: Hamburgisches Hochschulgesetz (HmbHG) vom 18. Juli 2001. Letzte berücksichtigte Änderung: §§ 1, 4, 87 geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 29. Mai 2018 (HmbGVBl. S. 200).

Hessen: Hessisches Hochschulgesetz (HHG) vom 14. Dezember 2009. Letzte berücksichtigte Änderung: durch Artikel 2 des Gesetzes vom 18. Dezember 2017 (GVBl. S. 482).

Mecklenburg-Vorpommern: Gesetz über die Hochschulen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (Landeshochschulgesetz - LHG M-V) vom 25. Januar 2011. Letzte berücksichtigte Änderung: §§ 4, 88, 104d geändert durch Artikel 3 des Gesetzes vom 11. Juli 2016 (GVOBl. M-V S. 550, 557).

Niedersachen: Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 26. Februar 2007. Letzte berücksichtigte Änderung: § 72 geändert durch Artikel 4 des Gesetzes vom 15.06.2017 (Nds. GVBl. S. 172).

Nordrhein-Westfalen: Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz - HG) vom 16. September 2014. Letzte berücksichtigte Änderung: Inhaltsübersicht zuletzt geändert, § 7 Absatz 1 neu gefasst, § 7a aufgehoben und § 84 Absatz 5 angefügt durch Artikel 3 des Gesetzes vom 17. Oktober 2017 (GV. NRW. S. 806).

Rheinland-Pfalz: Hochschulgesetz (HochSchG) vom 19. November 2010. Letzte berücksichtigte Änderung: § 60 geändert durch Artikel 7 des Gesetzes vom 07.02.2018 (GVBl. S. 9).

Saarland: Saarländisches Hochschulgesetz (SHSG) (Artikel 1 des Gesetzes) vom 30. November 2016. Letzte berücksichtigte Änderung: durch das Gesetz vom 22. August 2018 (Amtsbl. I S. 674).

Sachsen: Gesetz über die Freiheit der Hochschulen im Freistaat Sachsen (Sächsisches Hochschulfreiheitsgesetz - SächsHSFG) vom 15. Januar 2013. Letzte berücksichtigte Änderung: durch Artikel 44 des Gesetzes vom 26. April 2018 (SächsGVBl. S. 198).

Sachsen-Anhalt: Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (HSG LSA) vom 14. Dezember 2010. Letzte berücksichtigte Änderung: §§ 38, 46 und 53 geändert durch Artikel 14 Abs. 15 des Gesetzes vom 13. Juni 2018 (GVBl. LSA S. 72, 118).

Schleswig-Holstein: Gesetz über die Hochschulen und das Universitätsklinikum Schleswig-Holstein (Hochschulgesetz - HSG) vom 5. Februar 2016. Letzte berücksichtigte Änderung: § 1 geändert (Ges. v. 10.02.2018, GVOBl. S. 68).

Thüringen: Thüringer Hochschulgesetz (ThürHG) vom 10. Mai 2018. Letzte berücksichtigte Änderung: § 11 geändert durch Artikel 27 des Gesetzes vom 6. Juni 2018 (GVBl. S. 229, 267).

Anhang

Inhalt:

i. Organisationswerdung der Universität

ii. Stellenausschreibung für die Stelle der Leiterin oder des Leiters der Abteilung „Wissenschaft“ des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

iii. Entscheidungskonstellationen der zentralen Organe

iv. Interviewleitfaden

v. E-Mail-Anschreiben für Rekrutierung (blanko)

vi. Transkriptionskopf (blanko)

vii. Ergebnisse der einzelnen Interviews

   a. Entscheidungen in Universitäten
   b. Beschreibung von Entscheidungsstrukturen
   c. Ideale Entscheidungsstrukturen
   d. Mitwirken in Entscheidungsprozessen

i. Organisationswerdung der Universität im Zeitverlauf

Abbildung 9: Organisationswerdung der Universität im Zeitverlauf[109]

<table>
<tr><td>Ebene</td><td>Genossenschaft</td><td colspan="2">Humboldt</td><td colspan="2">Gruppenuniversität</td><td>Autonome Universität</td></tr>
<tr><td>Staat – Makro</td><td>Privileg</td><td colspan="2">Administrative Angelegenheiten (Haushalt, Organisation, Personal), Berufungen</td><td colspan="2">Zusätzlich zu „Humboldt“ Hochschulgesetze, Verrechtlichung insbes. der Studienorganisation</td><td>Hochschulsystem: Strategische Ziele, Globalbudgets, Qualitätssicherung, Kontrakte mit Hochschule</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Universität – Meso</td><td rowspan="2">Symbolisch – repräsentative Funktion</td><td>Wissenschaft</td><td>Verwaltung</td><td>Wissenschaft</td><td>Verwaltung</td><td>Vertikale + horizontale Konzentration</td></tr>
<tr><td>Lose Kopplung</td><td>Kurator, Kanzler</td><td>Gremien entscheiden (Studienorganisation, Berufungs-vorschläge, Haushaltsanträge</td><td>(Kanzler)</td><td>Budget-, Personal- und Organisationsautonomie, Einrichtung und Schließung von Studiengängen, Berufungsrecht; Entscheidungen in „Checks and Balances“</td></tr>
<tr><td>Profession – Mikro</td><td>Professionelle Selbstorganisation der Fakultät (Lehrstuhlinhaber)</td><td colspan="2">Freiheit in Akademischen Angelegenheiten, Koordination durch Lehrstuhlinhaber
Kultur Ordinarienuni</td><td colspan="2">Individuelle Wissenschaftsfreiheit in Lehre und Forschung
Kultur Gremienuni</td><td>Individuelle Wissenschaftsfreiheit in Lehre und Forschung</td></tr>
</table>

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Zechlin (2017)

[109] Von links unten nach rechts Mitte.

ii. Stellenausschreibung Leiter/in Abt. Wissenschaft Land SH

Schleswig-Holstein
Der echte Norden

SH Schleswig-Holstein
Ministerium für Bildung,
Wissenschaft und Kultur

Öffentliche Stellenausschreibung

Im **Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur** des Landes Schleswig-Holstein in Kiel ist ab sofort die Stelle

der Leiterin oder des Leiters der Abteilung „Wissenschaft"

auf Dauer in Vollzeit zu besetzen.

Die Abteilung „Wissenschaft" ist in dem von der Hochschulautonomie gesteckten Rahmen dafür verantwortlich, die Universitäten, künstlerischen Hochschulen und Fachhochschulen des Landes durch Zielvereinbarungen, durch Rechtsetzung und durch Aufsicht strategisch zu planen und zu steuern. Ihre Aufgaben erstrecken sich darüber hinaus auf die Angelegenheiten der außeruniversitären Forschungseinrichtungen sowie der Privaten Hochschulen und Berufsakademien. Sie ist ferner zuständig für das Hochschulpersonal, den Hochschulbau, die Bund-Länderprogramme (insbesondere Exzellenzstrategie und Hochschulpakt) sowie für die Bundesausbildungsförderung.

Die Landesregierung will eine leistungsfähige und weltoffene Hochschullandschaft gestalten, die der Heterogenität der Studierenden im Hinblick auf den sozialen, sprachlichen und kulturellen Hintergrund Rechnung trägt und in der auch die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung gefördert wird. Ausgehend von diesem Hochschulverständnis sollen die Bedingungen geschaffen werden, unter denen Hochschulen eigenständig und auf hohem Niveau eine der Exzellenz verpflichtete Forschung und Lehre verwirklichen können.

Das Anforderungsprofil

Für diese anspruchsvolle Aufgabe wird eine Führungspersönlichkeit gesucht, die über eine ausgeprägte und durch entsprechende mehrjährige Berufstätigkeit vertiefte Kompetenz im Wissenschaftsmanagement bzw. in der Wissenschaftsverwaltung verfügt und die befähigt ist, komplexe Steuerungs- und Entscheidungsprozesse an der Nahtstelle von Politik und Administration effektiv und mit Blick für das Durchsetzbare zu gestalten sowie die Bund-Länder-Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Wissenschaft im Interesse des Landes wirksam zu koordinieren. Sie sollte auf Grund eines breiteren beruflichen Erfahrungshorizonts in der Lage sein, die anstehenden Aufgaben aus unterschiedlichen Perspektiven heraus zu betrachten, um dadurch neue Impulse für die Weiterentwicklung der Hochschulen setzen zu können.
In diesem Rahmen werden von den Bewerberinnen und Bewerbern eine abgeschlossene wissenschaftliche Hochschulausbildung (Master, Magister, Diplom, Staatsexamen) sowie berufliche Erfahrungen in einer herausgehobenen Führungsposition - vorzugsweise in der Ministerialverwaltung - erwartet.

Wir bieten Ihnen

Bei Vorliegen der beamtenrechtlichen Voraussetzungen ist die Übertragung des Amtes B 5 SHBesG im Beamtenverhältnis zunächst auf Probe für die Dauer von 2 Jahren möglich, andernfalls erfolgt der Abschluss eines Sonderdienstvertrages in Anlehnung an die Besoldungsgruppe B 5 SHBesG ebenfalls für die Dauer von 2 Jahren.

Die Landesregierung setzt sich für die Beschäftigung von Menschen mit Behinderung ein. Schwerbehinderte und ihnen Gleichgestellte werden bei entsprechender Eignung bevorzugt berücksichtigt.

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie die Förderung der Teilzeitbeschäftigung liegen im besonderen Interesse der Landesregierung. Deshalb werden an Teilzeit interessierte Bewerberinnen und Bewerber besonders angesprochen.

Ausdrücklich begrüßen wir es, wenn sich Menschen mit Migrationshintergrund bei uns bewerben.

Ihre aussagekräftige Bewerbung mit den üblichen Unterlagen (mindestens Lebenslauf, Schul-, Ausbildungs-, Arbeitszeugnisse), bei Bewerbungen aus der öffentlichen Verwaltung mit einer aktuellen Beurteilung und ggf. einer Einverständniserklärung zur Einsichtnahme in die Personalakte, richten Sie bitte bis zum

30. September 2017

an das an das Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein, Personalreferat III 11, Jensendamm 5, 24103 Kiel gerne in elektronischer Form an Bernd.Christ@bimi.landsh.de. Bei Bewerbungen in Papierform bitten wir um Übersendung von Kopien, da die Bewerbungsunterlagen nicht zurückgesandt werden.

Auf die Vorlage von Lichtbildern/Bewerbungsfotos verzichten wir ausdrücklich und bitten daher, hiervon abzusehen.

Für beamten- und tarifrechtliche Fragen sowie Fragen zum Verfahren steht Ihnen der Personalreferent Herr Bernd Christ (Bernd.Christ@bimi.landsh.de oder Tel. 0431-988/2391) gern zur Verfügung.

iii. Entscheidungskonstellationen der zentralen Organe

Tabelle 11: Entscheidungskonstellationen der zentralen Organe[110]

Bundesland	**Ziel- und Leistungsvereinbarungen**	**Struktur- und Entwicklungsplanung**	**Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultäten**	**Grundordnung**	**Einrichtung, Änderung und Aufhebung von Studiengängen**	**Haushalts-/Wirtschaftsplan**	**Mittelverteilung**
BW	Rektorat: Schließt ab mit Ministerium Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Zustimmung	Rektorat: Zuständig Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Beschluss	Im Rahmen der von Hochschulrat und Rektorat getroffenen Festlegungen ist das Dekanat zuständig	Senat: Beschluss Hochschulrat: Stellungnahme Ministerium: Zustimmung	Senat: Beschluss Ministerium: Zustimmung	Rektorat: Aufstellung des Entwurfs Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Beschluss	Rektorat: Zuständig für Verteilung der verfügbaren Stellen und Mittel; Zuständig für Festsetzung von Leistungsbezügen/Forschungs- und Lehrzulagen Fakultät: Entscheidung über die Verwendung der vom Rektorat zugewiesenen Stellen und Mittel
BY	Hochschulleitung: Schließt ab mit Ministerium; Festlegung der Grundsätze der hochschulpolitischen Zielsetzungen und Entwicklung der Hochschule Hochschulrat: Wird vor	Erweiterte Hochschulleitung stellt den Entwicklungsplan unter Einbeziehung der Entwicklungspläne der Fakultäten auf Hochschulrat:	Hochschulleitung schließt mit Fakultäten auf Grundlage der Entwicklungspläne Zielvereinbarungen ab	Hochschulleitung: Vorschlag Hochschulrat: Beschluss	Senat: Beschluss von Vorschlägen Hochschulrat: Beschluss	Hochschulleitung: Aufstellung; Zuständig für Vollzug Erweiterte Hochschulleitung: Entscheidet über Schwerpunkte	Hochschulleitung: Zuständig für Verteilung der der Hochschule zugewiesenen Stellen und Mittel Fakultät: Dekan entscheidet unter Berücksichtigung der

[110] Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden die jeweils aktuellen Fassungen („letzte berücksichtigte Änderung“) der Landeshochschulgesetze mit Stand November 2018 verwendet.

	Abschluss gehört; stellt für die Hochschule das Erreichen der in diesen Zielvereinbarungen festgelegten Ziele fest	Beschluss Ministerium: Zustimmung; Kann Vorgaben machen				des Haushalts Hochschulrat: Stellungnahme	Zielvereinbarungen über die Verteilung der Stellen und über deren Verwendung sowie über die Verteilung der Mittel
HB	Rektorat: Schließt ab mit Ministerium; Rektor führt Entscheidungen herbei	Senat: Entscheidet Rektor führt Entscheidungen herbei; hat **Letztentscheidungsrecht** Ministerium: Wissenschaftsplanungen des Landes ist zu berücksichtigen	Dekanat: Entscheidet über aufzustellende Ausstattungspläne im Rahmen von Hochschulentwicklungsplänen (unter Berücksichtigung: Rektorat, Senat, Fachbereichsrat)	Senat: Beschluss Ministerium: Genehmigt	Fachbereich: Vorschlag Senat: Beschluss Ministerium: Entscheidet auf Grundlage Akkreditierung; Einzelfallentscheidung möglich; Übertragung der Genehmigungsbefugnis auf Rektor möglich	Senat: Entscheidet über Grundsätze der Mittelbewirtschaftung; Rektor hat **Letztentscheidungsrecht**	Rektorat: Verteilt Mittel und Stellen Rektor: Entscheidet über alle Fragen der Gewährung von Leistungsbezügen Fachbereichsrat: Beschluss über Grundsätze der Mittelbewirtschaftung
BB	Ministerium kann zur Umsetzung der Entwicklungsplanung mit Hochschule Ziel- und Leistungsvereinbarungen treffen	Präsident: zuständig für Vorbereitung von Konzepten Hochschulen stellen Struktur- und Entwicklungspläne auf und sind an Ziel- und Leistungsvereinbarungen gebunden (Landes)Hochschulrat: wirkt bei Ent-	Grundordnung sieht mindestens ein weiteres Organ des Fachbereichs vor: Zuständig für Entscheidungen über die Struktur- und Entwicklungsplanung des Fachbereichs Aufgaben der Präsidentin oder des Präsidenten und der Dekanin oder des Dekans nach diesem Gesetz	Zuständigkeit ist abhängig von der jeweiligen Grundordnung (regelt Organisationsstruktur der jeweiligen Hochschule und die Zuständigkeiten der Organe)	Präsident: Zuständig nach Anhörung des zuständigen Organs	Präsident: Aufstellung und Bewirtschaftung Weitere Organe: Nur, wenn in Grundordnung vorgesehen	Präsident: Zuständig für die befristete und leistungsbezogene Zuweisung von Mitteln und Stellen Weitere Organe: Nur, wenn in Grundordnung vorgesehen

		scheidungen mit Ministerium: Struktur- und Entwicklungspläne sind anzuzeigen	bleiben hiervon unberührt				
BE	Die für Hochschulen zuständige Senatsverwaltung soll regelmäßig mehrjährige Verträge mit den Hochschulen über die Grundzüge ihrer weiteren Entwicklung und über die Höhe des Staatszuschusses für ihre Aufgaben, insbesondere von Forschung, Lehre und Studium, schließen. Die Verträge bedürfen der Zustimmung des Abgeordnetenhauses	Senat: Beschluss Kuratorium: Stellungnahme		Rektor: Antragsrecht Konzil: Beschluss Ministerium: Bestätigung	Senat: Zuständig	Präsident stellt den Entwurf des Haushaltsplans auf Grund von Vorschlägen der Fachbereiche, der Zentralinstitute und der Zentraleinrichtungen auf, Vorlage beim Senat Senat: Stellungnahme Kuratorium: Billigung; wenn Kuratorium abweichen will, muss vorher dem Senat Gelegenheit zur Stellungnahme gegeben werden Abgeordnetenhaus: Möglichkeit von verbindlichen Auflagenbeschlüssen	Im Gesetz nicht geregelt; siehe vorherige Spalte
HH	Erweitertes Präsidium: Erörterung des Ent-	Präsidium: Aufstellung der Vor-	Fakultäten: Stellungnahme	Senat: Beschluss Hochschulrat:	Senat: Beschluss (falls nicht Fakultätsrat entschei-	Kanzler: Entwurf Erweitertes Prä-	Präsidium: Aufstellung der Vorschläge für die Grundsätze

	wurfs Präsidium: schließt ab mit Ministerium	schläge Erweitertes Präsidium: Entwurf Senat: Beschluss im Einvernehmen mit dem Hochschulrat Hochschulrat: Beschluss im Einvernehmen mit dem Senat		Genehmigung Ministerium: Genehmigung	det)	sidium: Erörterung des Entwurfs Präsidium: Beschluss Senat: Stellungnahme Studierendenschaft: Stellungnahme Hochschulrat: Genehmigung	der Ausstattung und Mittelverteilung Erweitertes Präsidium: Entwurf: Erörterung der Grundsätze der Ausstattung und Mittelverteilung
HE	Zur Verwirklichung der Ziele der Entwicklungsplanung schließt das Ministerium mit den Hochschulen Zielvereinbarungen über die mehrjährige Entwicklung ab Präsidium: schließt mit Ministerium ab Hochschulrat: Empfehlungen	Hochschulen stellen eigenverantwortlich ihre Entwicklungsplanung auf Präsidium: Entscheidet Senat: Stellungnahme	Zur Umsetzung der Entwicklungsplanung schließt das Präsidium mit den Fachbereichen und den Einrichtungen Zielvereinbarungen ab Fachbereiche: Vorschläge zu Entwicklungsplanung; Stellungnahme zu Zielvereinbarungen	Senat im Einvernehmen mit Präsidium: Beschluss Hochschulrat: Stellungnahme Ministerium: Genehmigung bei Gebrauch von Experimentierklausel (abweichende Organisation insbesondere zur Beschleunigung von Entscheidungsprozessen)	Präsidium: Entscheidet Fachbereiche: Anhörung oder Vorschlag Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Stellungnahme	Präsidium: stellt auf Senat: Stellungnahme zur Budgetplanung Hochschulrat: Stellungnahme Budgetplan abgelehnt, wenn Senat und Hochschulrat ablehnen Senat lehnt ab: zweite Runde, wenigstens Senat oder Hochschulrat müssen zustimmen, sonst Entscheidung Ministerium	Präsidium: weist Budgets zu Präsidium: entscheidet über Leistungsbezüge von Prof. Hochschulrat: Empfehlungen

MV	Nach Zustimmung Landtag zu Entwicklungsplanung, Abschluss Zielvereinbarung mit Ministerium Hochschulleiter: schließt mit Ministerium ab	Hochschule erstellt einen fünfjährigen Entwicklungsplan, in dem die Grundzüge der Entwicklung anhand von Eckwerten festgelegt werden Hochschulleiter: Vorlage Entwicklungsplanung beim Ministerium Senat: Beschluss Konzil: Stellungnahme Ministerium: Erarbeitet Eckwerte zur Vorlage beim Landtag Landtag: Zustimmung	Fachbereichsrat: Wirkt an Erarbeitung des Hochschulentwicklungsplanes sowie der Struktur- und Entwicklungsplanung des Fachbereiches mit	Senat: Beschluss über Vorschlag/Vorlage Konzil: Beschluss	Fachbereichsleitung: Vorschlag Fachbereichsrat: Stellungnahme Senat: ist vorab zu hören Ministerium: dort anzuzeigen	Senat: Stellungnahme Konzil: Stellungnahme	Hochschulleitung: verteilt verfügbare Ressourcen an Fachbereiche, organisatorischen Grundeinheiten und zentrale Einrichtungen nach einheitlichen Maßstäben Senat: kann mit zwei Drittelmehrheit abweichende Entscheidungen treffen
NI	Präsidium: ***entscheidet*** über Abschluss Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Stellungnahme	Präsidium: bereitet die Entscheidungen des Senats über die Entwicklungsplanung vor Senat: Beschluss Hochschulrat: Stellungnahme		Senat: Beschluss Ministerium: Genehmigung	Präsidium: ***entscheidet*** Fakultätsrat: Stellungnahme Senat: Stellungnahme	Präsidium: ***entscheidet*** Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Stellungnahme	Präsidium: ***entscheidet*** über aufgaben- und leistungsorientierte Mittelbemessung

NW[111]	Ministerium schließt mit Hochschulen Hochschulverträge ab; kann bei nicht zustande kommen Zielvorgaben festlegen Senat: Empfehlung und Stellungnahme Hochschulrat: Zustimmung zum Entwurf des Hochschulvertrages	Rektorat: Entwurf Senat: Billigung Hochschulrat: Empfehlungen und Stellungnahmen Ministerium: Kann Vorgaben festlegen, soweit dies zur Erreichung der Zielvereinbarungen erforderlich ist	Dekan erstellt im Benehmen mit dem Fachbereichsrat den Entwicklungsplan des Fachbereichs als Beitrag zum Hochschulentwicklungsplan	Senat: Erlass und Änderung Ministerium: Anzeigepflicht	Rektorat: Entwurf im Rahmen Entwicklungsplanung Senat: Empfehlungen und Stellungnahmen Hochschulrat: Empfehlungen und Stellungnahmen	Senat: Empfehlung und Stellungnahme Hochschulrat: Zustimmung	Im Gesetz nicht geregelt
RP	Im Gesetz nicht geregelt (Nennung „Zielvereinbarungen“ im Gesetz im Zusammenhang mit den Gleichstellungsplänen)	Präsident: fördert die Entwicklung[112] Senat: Aufstellung und Beschluss Hochschulrat: Zustimmung	Im Gesetz nicht geregelt	Senat: Erlässt Hochschulrat: Zustimmung	Senat: Beschluss Hochschulrat: Vorschlagsrecht zur Einrichtung	Senat: Beschluss von Grundsätzen der Verteilung Hochschulrat: Zustimmung zu allgemeinen Grundsätzen	Präsident: verteilt Mittel und die der Hochschule zugewiesenen Stellen im Rahmen der allgemeinen Grundsätze; er entscheidet über Leistungsbezüge und Zulagen
SL	Präsidium schließt mit Ministerium ab; Erweitertes Präsidium: Berät Fakultätsrat: Stellungnahme	Präsidium: Zuständig Erweitertes Präsidium: Wirkt mit Senat: Zustimmung	Struktur- und Entwicklungsplanung der Fakultät im Rahmen der Planung der Universität	Erweitertes Präsidium: Stellungnahme zu Änderungen Senat: Beschluss Hochschulrat:	Präsidium: ***entscheidet*** Fakultätsrat: Vorschlagsrecht Hochschulrat: Zustimmung	Präsidium: Erstellt und vollzieht Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Zustimmung	Präsidium: weist Stellen und Mittel zu

[111] Entscheidungsbefugnisse haben zentrale Organe und Organe der Fachbereiche (§ 71 Abs. 1); Kollegialorgane sollen ihre Beratungen und Entscheidungen auf Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung beschränken (§ 71 Abs. 3).

[112] Zur Umsetzung strategischer Entscheidungen erhält die Präsidentin oder der Präsident durch Beschluss des Senats vorab einen angemessenen Betrag aus den der Hochschule zugewiesenen Mitteln und ihren Einnahmen (§ 79 Abs. 2a).

	Senat: Stellungnahme Grundlage bildet Landeshochschulentwicklungsplan und Struktur- und Entwicklungsplan Ministerium: kann einseitig festlegen			Stellungnahme Ministerium: Zustimmung	Senat: Stellungnahme; Widerspruch möglich; ***Letztentscheidungsrecht*** Präsidium		
SN	Rektorat schließt ab mit Ministerium Fakultätsrat: Stellungnahme Senat Hochschulrat: Stellungnahme	Rektorat: Erstellung und Umsetzung Senat: Beschluss Hochschulrat: Genehmigung	Entwicklungspläne der Fakultäten im Rahmen der Universität	Erweiterter Senat: Beschluss im Einvernehmen mit Rektorat Ministerium: Genehmigung	Rektorat: im Benehmen mit dem Senat Fakultätsrat: Vorschlagsrecht Hochschulrat: kann Stellung nehmen	Rektorat: Entwirft und entscheidet Fakultätsrat: Mitwirkung Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Genehmigung	Hochschulrat: formuliert Grundsätze
ST	Rektorat schließt ab mit Ministerium nach Erörterung mit Senat und Fachbereichen Senat: Berät	Senat: Berät	Fachbereichsrat: Schlägt Struktur- und Entwicklungsplan des FB vor und legt dem Rektorat vor	Senat: Beschluss	Rektor: Vorschlagsrecht; muss letztendlich zustimmen Fachbereich: Vorschlagsrecht Senat: Beschluss	Rektorat: Verteilt Mittel und Stellen nach Erörterung mit Senat und Fachbereichen Senat: Berät; Möglichkeit der einmaligen Zurückweisung an das Rektorat	Rektorat: Verteilt Mittel und Stellen nach Erörterung mit Senat und Fachbereichen
SH	Präsidium: Schließt ab mit Ministerium (und den Fachbereichen); Konkretisierung der Struktur- und Entwicklungsplanung	Präsidium: Aufstellung Senat: Beschluss Hochschulrat: Einvernehmen mit dem Senat	Im Gesetz nicht geregelt	Präsidium: Vorschlag Senat: Beschluss Hochschulrat: Stellungnahme Ministerium:	Präsidium: Zuständig Senat: Stellungnahme und Vorschläge Hochschulrat:	Präsidium: Aufstellung und Vollzug Senat: Beschluss Hochschulrat: Stellungnahme;	Präsidium: Vergabe von Leistungsbezügen und Zulagen Senat: Beschlussfassung über die Grundsätze für die

	Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Stellungnahme	Ministerium: Zur Kenntnis		Genehmigung	Stellungnahme Ministerium: Zustimmung	Einvernehmen mit dem Senat über die Grundsätze für die Verteilung Ministerium: ermächtigt, durch Verordnung Einzelheiten über die Haushaltspläne, deren Aufstellung und Bewirtschaftung sowie über die Rechnungslegung und die Vermögensnachweise zu regeln	Verteilung Hochschulrat: Einvernehmen mit dem Senat über die Grundsätze für die Verteilung Ministerium:
TH	Präsidium schließt ab mit Ministerium Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Stellungnahme	Präsidium: Aufstellung und Beschluss (nur unter Würdigung von Hochschulrat und Senat möglich) Senat: Stellungnahme Hochschulrat: Beschlussfassung über die Bestätigung der Struktur- und Entwicklungspläne Berücksichtigung und Würdigung der Stellungnahme des	Im Gesetz nicht geregelt	Senat: Beschluss Hochschulrat: Beschlussfassung über Bestätigung Ministerium: Genehmigung	Senat: Beschluss	Präsidium: Beschlussfassung über die Anmeldung zum Haushaltsplan des Landes; Beschlussfassung über die Grundsätze der Ausstattung und der Mittelverteilung (nur unter Würdigung von Hochschulrat möglich) Senat: Stellungnahme zu Grundsätzen Hochschulrat:	Präsidium: aufgaben-, leistungs- und evaluationsbezogene Zuweisung von Stellen und Mitteln

		Senats				Beschlussfassung über die Bestätigung der Grundsätze für die Ausstattung und die Mittelverteilung unter Berücksichtigung und Würdigung der Stellungnahme des Senats	
Legende: BW = Baden-Württemberg; BY = Bayern; BE = Berlin; BB = Brandenburg; HB = Bremen; HH = Hamburg; HE = Hessen; MV = Mecklenburg-Vorpommern; NI = Niedersachsen; NW = Nordrhein-Westfalen; RP = Rheinland-Pfalz; SL = Saarland; SN = Sachsen; ST = Sachsen-Anhalt; SH = Schleswig-Holstein; TH = Thüringen.							

Quelle: Eigene Darstellung

iv. Interviewleitfaden

1. Einmal ganz allgemein, wenn Sie an **Entscheidungen** (bzw. Entscheidungsprozesse) im universitären Kontext denken, **was fällt Ihnen dazu aus Ihrer Perspektive ein**?

> Wie würden Sie das Thema „Entscheidung“ in Universitäten grundsätzlich beschreiben / einschätzen?

2. Was sind **typische Situationen**, in denen Sie als Hochschulleitung Entscheidungen treffen müssen?

> Würden Sie diese Entscheidungssituationen als Routineentscheidungen beschreiben oder eher anders?

3. Gibt es auch **untypische Situationen**, in denen Sie als Hochschulleitung Entscheidungen treffen müssen?

> Im LHG steht sinngemäß, dass Sie (das Präsidium/Rektorat) über alle Angelegenheiten entscheiden, die keinem anderen Organ zugewiesen sind. Können Sie solche „Angelegenheiten“ nennen?

4. Wenn Sie einmal an die vorhandenen Organisationsstrukturen **in Ihrer Universität** denken, wie würden Sie die damit verbundenen **Entscheidungsstrukturen beschreiben** (ganz allgemein und im Speziellen)?

5. Aufgrund der **Entscheidungsstrukturen in Universitäten** sind an den meisten Entscheidung ja bekanntlich auch (zum Teil sehr) **viele Akteure beteiligt**. Stichwort: Gremien, Beiräte, Ausschüsse, Kommissionen etc. Wie würden Sie die damit verbundenen **Entscheidungsprozesse beschreiben**?

> Welche Vorteile bringen diese Entscheidungsprozesse mit sich?
>
> Welche Nachteile bringen diese Entscheidungsprozesse mit sich?
>
> Lassen sich diese Nachteile aus Ihrer Sicht vermeiden?

6. Wie würden Sie **ihr Mitwirken** in diesen Entscheidungsprozessen beschreiben?

Wenn Sie an den Ablauf von Entscheidungsprozessen denken, wo bzw. wann wirken Sie mit? (Wer erkennt das Problem? Wer legt das Ziel fest? Wer sucht nach Alternativen/Konsequenzen? Was sind Ereignisse? Was sind Gründe - richtungslenkend beeinflussen?)

7. Aus Ihrer Erfahrung als Hochschulleitung: Wenn man Ihnen nun sagen würde, dass an Universitäten getroffene Entscheidungen **nicht gleichbedeutend** damit sind, dass **Entscheidungen** auch **umgesetzt** werden, wie würden Sie darauf reagieren?

8. Wenn Sie auf bisherige **Entscheidungsprozesse** während Ihrer Zeit als Hochschulleitung in denen Sie mitgewirkt haben **zurückblicken**, beispielsweise mit Blick auf ein (strategisches) Projekt, eins das **richtig gut** und eins **das richtig schlecht** abgelaufen ist, warum ist es richtig gut abgelaufen bzw. warum ist das Projekt gescheitert bzw. woraus resultierten die „hohen Kraftanstrengungen“ und wie wurde damit umgegangen, dass es am Ende doch zu einer Umsetzung des Projekts gekommen ist?

9. Und wenn Sie jetzt an künftige Entscheidungsprozesse denken, welche **Erfahrungen** nehmen Sie für die **künftige Entscheidungspraxis** und damit auch **für die Umsetzung von Entscheidungen** mit? Und wie speisen Sie diese Erfahrungen in Ihre Arbeit ein?

10. **Hochschulleitungen tragen** die institutionalisierte **Verantwortung** und sind persönlich rechenschaftspflichtig, haben die Interessen der Hochschule als ganzer nach innen wie nach außen wahrzunehmen, Impulse für die strategische Ausrichtung zu geben und für eine ordnungsgemäße Umsetzung zu sorgen. **Lässt sich das** aus Ihrer Sicht im Rahmen der vorgegebenen Entscheidungsstrukturen überhaupt **gewährleisten**?

11. Wenn Sie sich eine Entscheidungsstruktur und damit einhergehend einen Ablauf von Entscheidungsprozessen **wünschen** könnten die bzw. der **aus Ihrer Sicht ideal** ist, wie würde die bzw. der aussehen?

v. E-Mail-Anschreiben für Rekrutierung (blanko)

Sehr geehrter Herr Prof. Dr. […],

auf heute erfolgte Nachfrage bei Ihrem […], wurde mir von […] empfohlen, mich mit meinem Anliegen direkt an Sie zu wenden.

Mein Name ist Folker Müller, ehemaliger Referent der Instituts- und Studienleitung - seiner Zeit Prof. Dr. Heiner Dunckel - am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung (IIM) der Europa-Universität Flensburg (EUF).

Gegenwärtig bin ich als Promotionsstudent an der EUF eingeschrieben. Mein Promotionsvorhaben wird von Herrn Prof. Dr. Heiner Dunckel (jetzt Mitglied des Landtages von SH), zurzeit beurlaubter Leiter der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie am IIM, betreut.

Im Rahmen meines Promotionsvorhabens beschäftige ich mich mit dem Thema *Entscheidungsspielräume von Hochschulleitungen in universitären Entscheidungsprozessen*. Hierbei geht es mir konkret um die Entscheidungspraxis der Expertengruppe der Rektoren und Präsidenten. In persönlichen Gesprächen mit der Expertengruppe soll die Frage beantwortet werden, ob Rektoren und Präsidenten über Entscheidungsspielräume verfügen.

Die Gespräche werden aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Die Aufzeichnungen werden daraufhin vollständig vernichtet. Die Transkripte werden entsprechend anonymisiert, sodass Rückschlüsse, beispielsweise auf die interviewte Person oder die zugehörige Institution, nicht mehr möglich sind.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie Zeit für ein solches Gespräch hätten, indem es um Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen als Experte geht und Sie mich bei meinem Promotionsvorhaben unterstützen. Das Gespräch wird ca. 30 - 45 Minuten dauern.

Bezüglich eines Termins für ein persönliches Gespräch kann ich mich sehr gerne nach Ihnen richten und komme gerne nach […]. Selbstverständlich wäre auch ein kurzfristiger Termin möglich. Für einen Termin bis […] wäre ich Ihnen sehr dankbar. Meine persönlichen Daten für eine Terminvereinbarung und/oder für eventuelle Rückfragen füge ich unten ein.

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung und danke Ihnen bereits im Voraus.

Mit den besten Grüßen

vi. Transkriptionskopf (blanko)

Projekt	EvH – „Entscheidungsspielräume von Hochschulleitern[113]“
Interview-Nr.	I-
Name / Pfad Audiodatei	EvH_I- /
Datum / Uhrzeit der Aufnahme	
Ort der Aufnahme (Büro etc.)	
Dauer der Aufnahme	
Datenerhebung	Experteninterview, persönlich
Befragte Person	Hochschulleitung
Informierte Einwilligung	Vorab per E-Mail
Anonymisierung	Ja
Interviewer	Verfasser der Arbeit (I)
Datum der Transkription	
Transkribient	Verfasser der Arbeit
Besonderheiten	

[113] Hochschulleiter bezeichnet hierbei sowohl Rektoren als auch Präsidenten. Mit Blick auf die Anonymisierung werden Funktionsbezeichnungen ausschließlich in männlicher Form verwendet. Hierdurch sollen Rückschlüsse, die sich aufgrund der Geschlechtszugehörigkeit ergeben, ausgeschlossen werden.

vii. Ergebnisse der einzelnen Interviews

a. Entscheidungen in Universitäten

Befragter Experte 1 – Im Vergleich zu früher haben Präsidenten in der Regel mehr Entscheidungskompetenzen. Die Autonomie der Universität wird von den Ministerien vorgegeben. Diese Vorgaben sind immer wieder ein Streitpunkt zwischen Universität und Ministerium. Es werden beinahe täglich Entscheidungen getroffen, die sich auf die Universität auswirken.

> „der heutige Präsident hat im Regelfall wesentlich mehr Entscheidungskompetenzen als der Präsident alter Bauart. Oft kommt andererseits dazu, dass eine relative Autonomie vom Ministerium definiert ist (…), die immer wieder auch Zankapfel darstellt (. …) Also ich würde sagen, es gibt eigentlich fast jeden Tag eine Entscheidung, die schon Auswirkungen auf diese Hochschule hat“ (B1 02).

Befragter Experte 2 – Der Präsident vertritt die Universität nach innen und außen. Er entscheidet über die Richtlinien der Universität. Viele Entscheidungen werden im Präsidium getroffen. Der akademische Senat wird bei grundlegend und substantiell wissenschaftsrelevanten Entscheidungen beteiligt.

> „der Präsident vertritt die Universität nach außen und nach Möglichkeit auch nach innen. Er hat die Richtlinienkompetenz. Aber es gibt viele Entscheidungen, die eben im Präsidium entschieden werden. (. …) gravierende Entscheidungen, gehen dann in den Senat“ (B2 04).

Befragter Experte 3 – Die Entscheidungsstrukturen sollten zur Universität passen. Universitäten wollen an Entscheidungen partizipieren. Entscheidungen benötigen Mehrheiten. Hierdurch werden Entscheidungen tragfähiger.

> „Man sollte schon darauf achten, dass die Governance-Strukturen zu der Einrichtung passen. (. …) es gibt auf der anderen Seite schon eine sehr stark gelebte Praxis, wie eine Universität partizipieren möchte an Entscheidungen. (. …) Da muss man halt werben um Mehrheiten, um Lösungsansätze. Und das macht es aufwendiger. Aber inhärent ist diesen Prozessen dann einfach, dass man Leute mitgenommen hat.“ (B3 02).

Befragter Experte 4 – Entscheidungen sind komplex und betreffen viele Akteure. Die Beteiligung vieler Akteure an Entscheidungen ist zielführend.

„Also grundsätzlich sind alle Entscheidungen, die getroffen werden, sehr komplex, binden ganz viele betroffene Akteure ein. Und von daher ist es zielführend, in Entscheidungen eben auch viele Menschen einzubinden“ (B4 02).

Befragter Experte 5 – Bei Entscheidungen sind präsidiale Macht und mitwirkungsrechtlich geschützte Ohnmacht miteinander verbunden. Das Einleiten von Veränderung durch den Präsidenten ist an Entscheidungen geknüpft. Veränderungen haben Auswirkungen für Personen, die den Präsidenten wählen.

„also verbunden, präsidiale Macht mit, ich sage es jetzt mal, mitwirkungsrechtlicher oder grundrechtlich geschützter Ohnmacht (. …) Das zweite ist natürlich immer die Situation gegen innen etwas anschieben zu müssen, Veränderungen einzuleiten, die Auswirkungen haben für die Personen, die einen nachher wählen“ (B5 04).

Befragter Experte 6 – Präsidien haben die notwendigen Entscheidungskompetenzen, um Veränderungen einzuleiten und auch durchzusetzen. Entscheidungen können kritisch sein. Entscheidungen können manchmal auch für viele nicht nachvollziehbar sein. Entscheidungen müssen manchmal mutig sein. Die tatsächliche Durchsetzung von Entscheidungen ist vom akademischen Senat abhängig. Dieser kann den Präsidenten abwählen kann. Diesen Druck müssen Präsidenten aushalten können.

„wenn ein Präsidium es ernst meint und bereit ist die eigene Uni kritisch anzugucken, dann kann ein Präsidium einen Change-Prozess einleiten, wenn er denn nötig ist. Und den auch durchsetzen. Die grundsätzlichen Instrumente stehen zur Verfügung. (. …) Also ein Präsidium kann was bewirken, wenn es bereit ist mutige, vielleicht aber auch manchmal kritische und für viele auch nicht nachvollziehbare Entscheidungen zu treffen. Ob man das durchsetzen kann, das hängt aber dann natürlich von der Uni ab. Weil die Senate natürlich mit einem sehr schnell auch zu Gericht gehen können, in dem Sinne: *Den wählen wir ab*! Und das Spielchen muss man aushalten können“ (B6 02).

b. Beschreibung von Entscheidungsstrukturen

Verwaltung

Die *Verwaltung* wird mit Blick auf die zentralen Entscheidungsorgane nicht explizit erwähnt. Anhand der Beschreibungen der befragten Experten zeigt sich, dass die Verwaltung eher eine *beaufsichtigende und kontrollierende Funktion* bzw. eine *ermöglichende und unterstützende Funktion* im Rahmen von Entscheidungen und de-

ren Umsetzung einzunehmen scheint. Die nachfolgenden exemplarisch angeführten Interviewauszüge verdeutlichen diese Funktion:

> „dass jeder von der Verwaltung eine Antwort bekommt, innerhalb von 2-3 Wochen bekommt“ (B2 04)
>
> „und haben entsprechend Stellen geschaffen, die die Fakultäten betreut haben in verwaltungstechnischen Dingen“ (B2 38).
>
> „Und dann wird man schon eher als jemand angesehen, der die Interessen insgesamt, die akademischen Interessen, mit vertritt. Auch durchaus ein Stück weit gegen Verwaltung“ (B3 02).
>
> „Strukturentscheidungen, die einfach dann auch durch Verwaltung und durch die entsprechenden umgesetzt werden“ (B4 36).
>
> „Und auf der anderen Seite hat man natürlich die Verwaltung. Nach TV-L, ein paar Beamte etc.“ (B5 24).

Studierende

Die *Studierenden* werden in diesem Zusammenhang ebenfalls nicht explizit erwähnt. Lediglich in einem Interview wird hierzu deutlich: „die Studierenden haben nie die Mehrheit“ (B3 14). Die Studierenden finden im Rahmen der Interviews insbesondere mit Blick auf Ihre Rolle als *Kunde* und *zentrale Anspruchsgruppe* entsprechend Berücksichtigung, wie die nachfolgenden exemplarisch angeführten Interviewauszüge verdeutlichen:

> „um Studierenden die Möglichkeit zu geben, 1 bis 2 Semester am Anfang in unterschiedliche Wissenschaftsfelder hineinzuriechen“ (B2 32).
>
> „die Studierenden einzubeziehen in die Gremienentscheidungen, zu Dingen, wo sie wirklich was auch beitragen können. Und das sind Angelegenheiten auch des Studiums. Das hat Einschränkungen im Bereich der Forschung, ganz eindeutig, auch Forschungslinien“ (B3 14).
>
> „die gemeinsam mit den Studierenden und den involvierten Dozierenden, man könnte sagen, den Umbau des abstrakten Curriculums in den konkreten Studienablauf planen und umsetzen“ (B5 28).
>
> „Die Studis spricht man heute nicht mehr mit einem Flugblatt an. Die liegen zwar noch zu hunderten da in der Mensa rum, aber die kommunizieren halt anders. Da müssen sie über Smartphone und Apps bereithalten“ (B6 14).

Professoren

Die *Professoren* sind, wie in Kapitel *4* erläutert, am stärksten in den zentralen Entscheidungsorganen vertreten. Das wird auch von den befragten Experten wiederholt sehr deutlich betont. Zudem wird von allen befragten Experten betont, dass Professoren „machen was sie wollen“ (B1 22) und „davon überzeugt sind, dass ihr Fach das wichtigste in der Welt ist“ (B2 16). Die Fragmentierung der Organisation Universität (vgl. *Kapitel 3*), die sich nicht zuletzt aus den unterschiedlichen Professuren, Fächern, aber auch heterogen zusammengesetzten Fakultäten ergibt, wird ebenfalls wiederholt beschrieben. Als besonders herausfordernd wird in diesem Zusammenhang von den befragten Experten beschrieben, die Balance zwischen Fragmentierung und „Zerfallen“ (B3 14) zu halten. Die nachfolgenden exemplarisch angeführten Interviewauszüge verdeutlichen dies noch einmal:

> „Die Professoren machen was sie wollen. Das ist auch gut so. Also ich weise ja auch keinen an irgendwas zu tun. Oder ganz selten mal. Das ist nun wirklich die allerletzte Ratio“ (B1 22).

> „Andererseits müssen sie eben immer wie so ein Dirigent das Orchester in die richtige Richtung bewegen. (. …) Und damit muss man eben arbeiten, dass die alle denken *Ich bin Professor und was der Präsident da sagt ist mir eigentlich egal*. Aber trotzdem gemeinsam voran“ (B1 53).

> „Ich habe es zu tun mit Professorinnen und Professoren, die davon überzeugt sind, dass ihr Fach das wichtigste in der Welt ist. Und die natürlich auch sehr heterogen in den Fakultäten zum Teil zusammengesetzt sind“ (B2 16).

> „ich habe mal einen Vortrag gehört, von einem berühmten Dirigenten, der gesagt hat: ‘Von meiner Musikalität oder von meiner Fähigkeit ein Instrument zu spielen, ich kann zwei bis drei Instrumente spielen, aber jeder meiner schlechtesten Musiker im Orchester spielt dieses Instrument besser. Und trotzdem reagieren sie auf den Wink meines Taktstocks. Sie sind die besseren Experten und trotzdem lassen sie sich überzeugen, dass etwas lauter oder etwas leiser zu spielen ist.‘ Und so ähnlich sehe ich meine Funktion eigentlich auch. Ich kann Physikern nicht sagen woran sie forschen sollen, das muss sich selber herauskristallisieren“ (B2 26).

> „die Fakultäten sind für die Qualitätssicherungsmaßnahmen erstmal zuständig. Es steht aber im Hochschulgesetz, sie machen Vorschläge und legen sie der Hochschulleitung vor. Und es macht wiederum auch Sinn, weil es sonst zerfallen würde in ganz

unterschiedliche Teile. Alle Fakultäten hätten ihre eigene Idee darüber, wie sie Studium organisieren“ (B3 14).

„Da kann man nur hoffen, dass möglichst viele sich beteiligen, dann ist das ein bisschen günstiger. Aber ich kann auch verstehen, wenn Kollegen einfach auf übergeordneter, also auf nationaler Ebene sind, eben bei der DFG, und machen da andere Dinge. So funktioniert ja das Wissenschaftssystem. Selbstorganisiert in vielen Teilen. Die sind auch bei der DFG als Gutachter tätig, als Senatoren in Fachausschüssen. Die Zeit brauchen sie auch“ (B3 14).

„wo wir doch so den Spirit haben, dass wir in etwa wissen, nicht alle Fakultäten gemeinsam, aber wir mit den Fakultäten. Da glaube ich schon, dass ich bei den allermeisten weiß, das ist so die Linie, die die jetzt gehen“ (B3 18).

„Und da dann zu akzeptieren, es gibt diese Diskrepanz zwischen denen, die hier vor allen Dingen ihren persönlichen Bereich vor Ort wahrnehmen“ (B4 48).

„Ich kann sie nur zur Lehre zwingen. Zu sonst gar nix. Nicht mal zu guter Lehre“ (B5 20).

„der Vorteil einer Universität ist, sie haben so furchtbar viele kluge Köpfe. Und in diesen klugen Köpfen gehen Ideen in einer Spannbreite auseinander. Das, sagen wir mal, im Sinne der Universität zu nutzen, das ist die Aufgabe. Ich habe manchmal gesagt, eigentlich ist man wie ein Zirkusdirektor. Ja, was müssen sie machen, sie müssen das Zelt aufbauen, sie müssen das Seil spannen, aber sie müssen nicht selber darauf tanzen können (. …) Aber die können auch nicht tanzen, wenn das Seil nicht gespannt ist.“ (B6 08; 10).

c. Ideale Entscheidungsstrukturen

Ausgehend von den vorhergehenden Fragen des Interview-Leitfadens, aus deren Beantwortung sich sowohl Vorteile als auch Nachteile der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen und eingeräumten Entscheidungsspielräume herauskristallisierten, war von Interesse, wodurch sich aus Sicht der befragten Experten ideale Entscheidungsstrukturen auszeichnen würden.[114]

Vorab lässt sich festhalten, dass alle befragten Experten die in ihrer Universität vorherrschenden Entscheidungsstrukturen grundsätzlich positiv bewerten, was sich in den nachfolgenden Interviewauszügen widerspiegelt:

[114] Hierzu ist anzumerken, dass Aspekte, die als ideal formuliert werden, im Umkehrschluss ebenfalls als Nachteil der gegenwärtigen Entscheidungsstrukturen angesehen werden können.

„Ach wissen sie, ich würde da gar nicht so viel ändern. (. …) Also ich bin eigentlich zufrieden“ (B1 44).

„Also ich glaube, wir können mit diesen Entscheidungsstrukturen, wie wir sie haben, mit Senat, Präsidium usw. gut leben. (. …) insgesamt glaube ich, haben wir in Deutschland ein ganz gutes Hochschulsystem“ (B2 52).

„Aber im Moment sind wir damit gut gefahren“ (B3 18).

„Also insofern sind die Entscheidungen ja auch ausbalanciert. Unterschiedliche Gremien. Da sitzen die Dekane, da sitzen die Senatoren, da sitzt die Verwaltung“ (B4 50).

„Ich finde diese [Konstruktion], dass man sich immer wieder selbst vergewissern muss, gehe ich tatsächlich einher mit dem Willen der gesamten Hochschule, die muss sein. (. …) dieser Mechanismus Checks and Balances jetzt in dieser ganz spezifisch ausgeprägten Form [ist] extrem wichtig“ (B5 54).

„Ich glaube, dass System so zu belassen wie es im Augenblick ist, halte ich eigentlich für ganz vernünftig“ (B6 22).

d. Mitwirken in Entscheidungsprozessen

Entscheidungen gemeinsam im Präsidium (*Kein Alleinentscheider*)

Von allen befragten Experten wird geschildert, dass, unabhängig vom jeweiligen Leitungsmodell, anstehende *Entscheidungen* in der Regel *gemeinsam im Präsidium* getroffen werden. Das gemeinsame Entscheiden reicht in der Regel von Alltagsgeschäft hin zur strategischen Ausrichtung der Universität als Ganze.

„Wobei der Präsident [hier], aber eben auch in manch anderen Ländern, viel Macht hat. Also ich könnte alles selber entscheiden. Ich müsste hier gar keine große Abstimmung machen. Wir versuchen aber trotzdem Einvernehmen herzustellen“ (B1 24).

„Das heißt, ich habe ein Präsidium. (. …) Aber es gibt viele Entscheidungen, die eben im Präsidium entschieden werden. Und das geht auch ganz zwanglos so, da sind wir gleichberechtigt und ich bemühe mich immer um Konsens“ (B2 02;04).

„Das ist dann auch erstmal eine Entscheidung, die ich mit einem kleinen Kreis jetzt aus dem Präsidium treffe (…)“ (B3 14).

„Das heißt, es ist ein [Gremium], und wir verstehen uns auch als Team. Und alle Entscheidungen werden auch in diesem Team getroffen“ (B4 04).

„Also ich treffe eigentlich, wenn es irgendwie geht, keine einsamen Entscheidungen. Und zwar betrifft das auch bis dahin, dass ich versuche, dass das Präsidium keine einsamen Entscheidungen trifft“ (B5 12).

„Und dann suchen wir einen Kompromiss. Und da bin ich dann auch nicht derjenige der das entscheidet, sondern dann gucken wir, wie wir zu einem vernünftigen Kompromiss kommen“ (B6 02).