

**Von der organisierten Institution
zur institutionalisierten Organisation?
Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten.**

von

Anna Kosmützky

Dissertation

eingereicht zur Erlangung des Grades

einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

der Fakultät für Soziologie

Universität Bielefeld

Mai 2010

Betreuer:

Prof. Dr. Georg Krücken, DVH Speyer

Prof. Dr. Peter Weingart, Universität Bielefeld

Inhalt

I. Einleitung	5
II. Vom Gleichheits- zum Differenzparadigma	13
1. Wettbewerb und Wettbewerbssurrogate	14
1.1 Reformkonsens: Quasi-Markt und simulierte Wettbewerbsstrukturen	15
1.2 Profilbildung & Organisationsentwicklung	18
2. Die Universität als (unternehmerische) Organisation	23
2.1 Entrepreneurial University und lernende Organisation	23
2.2 Konstruktion von Organisation: Akteure, Probleme, Anomalien	28
3. Wandel der Kommunikation von Universität und Gesellschaft?	34
3.1 Rektoratsreden der Nachkriegszeit und Universitätsreform	34
III. Leitende Bilder?	38
1. Leitbild als sozialwissenschaftliches Konzept	39
1.1 Begriffs- und Konzeptgeschichte	40
1.2 Leitbilder als Zukunfts- und Machbarkeitskonzepte	43
2. Leitbilder in Organisationen	47
2.1 Zur Genealogie von Organisationsleitbildern: Vom Leitbild des Unternehmers zum Organisationsleitbild	47
2.2 Unternehmensleitbilder als institutionalisierte Kommunikationsform des unternehmerischen Kontextes	53
2.3 Leitbilder bei der Reform öffentlicher Verwaltungen	57
3. Mission Statements britischer Hochschulen	61
3.1 Reformkontext	61
3.2 Zwischen Politikinteressen und Autonomieansprüchen	63
3.3 Autonomie durch (Selbst-)Kontrolle	70
IV. Analytischer Rahmen der Untersuchung von (Hochschul-)Leitbildern	73
1. Institution, Organisation und Universität	74
2. Besonderheiten der Organisation Universität	79
3. Institutioneller Wandel von Universitäten zwischen Reformdiskurs und Organisationspraxis	85
4. Forschungsperspektive, methodisches Vorgehen und Datenmaterial	95
V. Leitbilder von Universitäten im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis	109
1. <i>Instrumente der Organisationsentwicklung</i> (Auftauchen und Übersetzung)	109
1.1 Oberflächen des Auftauchens I: Qualitätssicherung und Hochschulgovernance, Management und Marketing	111
1.2 Oberflächen des Auftauchens II: Profilbildungsprozesse	114
1.3 Übersetzungen I: Instanzen der Beratung	118
1.4 Übersetzungen II: Leitbilder als Anknüpfungspunkte	128
1.5 Das Leitbild als Rationalitätsfassade	137
1.6 Leitbilder als Grenzkonstruktionen	158
1.7 Hochschulleitbilder als Organisationsentwicklungsinstrumente: Zusammenfassung und Resümee	161

2. <i>Die Idee der Universität unter Marktbedingungen</i> (Verbreitung und Konsolidierung)	162
2.1 Zum Verbreitungsprozess von Leitbildern von Hochschulen	164
2.2 Streitschriften und Krisenrhetorik	169
2.3 Leitbilder im Kontext von Akkreditierung und Zielvereinbarungen	172
2.4 Kritik und Konsolidierung I: Profilbildung vs. Leitbildentwicklung	176
2.5 Kritik und Konsolidierung II: Leitbildwirkung und neue Universitätsidee	183
2.6 Das Leitbild als historische Kulisse	190
2.7 Modisches Reforminstrument und Idee auf Organisationsniveau	204
2.8 Das Leitbild als moderne Idee der Universität: Zusammenfassung und Resümee	208
3. <i>Universitätssymbolik und Metaproduktbeschreibung</i> (Etablierung und Dauerarbeit)	211
3.1 Orte der Etablierung I: Reforminitiativen und Maßnahmen	212
3.2 Orte der Etablierung II: Selbstverständigungsprozesse und Ordnungen	216
3.3 Leitbild der Universität vs. Universitätsleitbild – zur Begriffsverwendung	220
3.4 Das Leitbild als Markenimage	221
3.5 Profilierung und Vertrauenssicherung – Namen, Slogans, Symbole	238
3.6 Leitbilder als Marken und Symbole: Zusammenfassung und Resümee	243
VI. Zusammenfassung und Diskussion	245
VII. Literatur	260
VIII. Anhang	283
1. Abbildungsverzeichnis	283
2. Abkürzungsverzeichnis	283
3. Verlaufsstatistiken für den Begriff Leitbild und seine Synonyme im DWDS-Kernkorpus	285
4. Leitbilder der RWTH Aachen, Humboldt-Universität zu Berlin und Leibniz Universität Hannover und ihre Einbettung im Rahmen der Internetseiten der Universitäten	289

I. Einleitung

Zwei Stimmen aus der Universität:

„Kein soziales System reformiert sich von innen, solange es Erfolg und Massenzulauf hat. Wer aber die Universität von außen das Scheitern lehren will, ist selber zum Scheitern verurteilt. Gegen die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen, die sich mittlerweile mit der Massenuniversität und dem Typus des Neuen Studenten verwoben haben, kommt er nicht an. Und gegen die inneren Abwehrmechanismen erst recht nicht. Hinter ihrem scheinbaren Chaos verbirgt sich eine ebenso fein gesponnene wie robuste Ordnung. Bisher sind die deutschen Universitäten aus allen Neuerungsanläufen – der Nazis und der Sozialisten, des Business und der Frauen, der Massen und der neuen Bundesländer – im Grunde unbeeindruckt hervorgegangen. Reformresistent.“

Hondrich, Spiegel, Februar 1994

„Etwas nahezu Unvorstellbares ist geschehen: die deutsche Universität hat sich einer radikalen Reform unterzogen. Nicht aus freien Stücken und durch eigene Einfälle getrieben. [...] Das Paradigma Universität ist dem Paradigma Schule gewichen, der wissenschaftliche Verstand hat seine Selbstständigkeit an den prüfenden und verwaltenden Verstand verloren. Daher geht es nicht, wie manche jetzt meinen werden, um ein ja oder nein zu Humboldt, sondern allein darum, dass wir der Wissenschaft und ihren Institutionen nicht die Luft nehmen, sich nach ihren eigenen Maßstäben, ihren eigenen Gesetzen folgend, zu entwickeln. [...] Wissenschaft und Universität sind keine Organisationen, die sich durch auferlegte Strukturen und Regulierungen mit dem Siegel der Qualitätssicherung steuern lassen.“

Mittelstraß, FAZ, August 2009

Zwei Hochschulmitglieder, beide Vertreter der Geistes- und Sozialwissenschaften, fünfzehn Jahre, zwei differente Positionen zur Lage der deutschen Universitäten. Beiderseits ist von Eigengesetzlichkeiten der Universität die Rede, doch hinsichtlich der Einschätzung der Reformierbarkeit könnten die Positionen kaum unterschiedlicher sein: Anstelle von Reformresistenz wird heute die radikale Reform konstatiert. Dass Universitätsreform weder allein von innen noch von außen erfolgen kann, wird ebenfalls beiderseits deutlich gemacht. Inwiefern und auf welchen Wegen hat ein Wandel sich dann vollzogen? Um diese Frage geht es im Rahmen dieser Arbeit.

Der Wandel und die Reform von Hochschulen und Hochschulsystemen sind die zentralen Themen der Hochschulforschung. Doch ebenso wie zentral sind beide schwer zu greifen. Während Reform und Innovation oft als aktiv hergestellte Verbesserungsprozesse begriffen werden, wird Wandel häufig als passives Phänomen, das geschieht oder sich ereignet, verstanden. Folgt man prominenten Perspektiven der Hochschulforschung, vollzieht sich Wandel weitestgehend unsichtbar und schleichend in kleinen Schritten, denn in weit reichenden Reformen oder als bahnbrechende Innovation (Clark, 1983: 324f; Becher/Kogan, 1992: 133f; Kogan et al., 2000: 19f; Toonen, 2007: 41). Und mit Bezug auf Luhmann (2000: 333f) ist eine generelle Skepsis gegenüber den Effekten rationaler Änderungsplanung in Form von Reformen angebracht. Jenseits dieser Sichtweisen der Hochschul- und Organisationsforschung formiert sich um die deutschen Hochschulen und innerhalb des deutschen Hochschulsystem seit (spätestens) der Nachkriegszeit ein vitaler Hochschulreformdiskurs, der laufend neue Vorschläge und Maßnahmen hervorbringt, um Verbesserungen herzustellen oder eine sich abzeichnende oder drohende Verschlechterung aufzuhalten (Turner, 2001: Vorwort). Was innerhalb des Hochschulreformdiskurses der vergangenen fünfzehn Jahre auffällt, ist, dass es selbstverständlich geworden ist, über Universität und Universitäten als Organisation und Organisationen zu sprechen. Von der Universität als Institution hingegen ist im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen im deutschsprachigen Raum häufig in der Rückschau, als Reminiszenz oder Gegenbegriff die Rede, wie auch anhand der Position von Mittelstraß deutlich wird.

Dabei ist die Rede von der Universität als Organisation keinesfalls selbstverständlich und auch nicht immer so gewesen. Wenn auch Universitäten vom Beginn ihrer Geschichte an organisiert waren, und somit eine aus heutiger Perspektive beschreibbare Organisation hatten, wird der Begriff des Organisierens erst seit Anfang des 19. Jahrhunderts zur Bezeichnung der intentionalen Herstellung von Ordnung verwendet. Von sozialen Entitäten, die auf Arbeits- und Kompetenzteilung beruhen, ist erst zu Beginn des 20. Jahrhunderts als Organisationen die Rede (Kieserling, 2004a: 219f). In Deutschland werden Universitätsfragen seit der humboldtschen Neugründung der Berliner Universität 1810 zwar politisch in der Regel als Organisationsfragen behandelt. Universitäten als soziale Gebilde wurden zu dieser Zeit jedoch nicht als Organisationen bezeichnet, sondern es war von der Universität und ihrer Idee die Rede, wie die klassischen Gründungsschriften belegen (Luhmann, 1987b: 202; Anrich, 1956). Die Bezeichnung der Universität als Institution formiert sich dann im 20. Jahrhundert in Zusammenhang mit der Restauration einer Idee der Universität und überdauert als solche die Welle der Hochschulreformen der 1960er- und 1970er-Jahre ebenso wie immer wieder aufkommende Zweifel an der sinnstiftenden Kraft ihrer Idee (Meier, 2009: 180f). Wenngleich diese Reformen an der Organisation der Universitäten ansetzten (und immer ansetzen müssen), wurde die Universität insoweit mit einer etablierten oder vorbildlichen Praxis in Verbindung gebracht, als sie weiterhin selbst als Institution galt. Und nicht nur die Universität als gesellschaftliche Wissenschafts- und Erziehungseinrichtung wurde als Institution bezeichnet, sondern es wurde auch beispielsweise von der Universität Bielefeld, Konstanz oder Heidelberg als Institution gesprochen. Selbstverständlich war die einzelne Institution eine formale Organisation und auf Organisation angewiesen, aber für die Bestimmung dessen, was Universität ist, stand die Institution und nicht ihre Organisationsform; was Niklas Luhmann dazu veranlasste, die Universität als organisierte Institution zu bezeichnen (Luhmann, 1992: 93). Im Rahmen zeitgenössischer Hochschulreformen zeichnet sich im deutschsprachigen Raum ein Wechsel der favorisierten Begrifflichkeiten von der Institution zur Organisation ab. Der Aspekt der Gestaltungsform wird nun auch zur Bezeichnung der Universität als soziales System verwendet und man hat es dann mit der organisierten Organisation zu tun. Es ist davon auszugehen, dass dieser begriffliche und konzeptuelle Wandel hin zur Organisation einen Wandel der Universität selbst indiziert. Und zwar sowohl auf der Seite der gesellschaftlichen Erwartungen an die Universität als auch in ihrem Selbstverständnis.

Im Alltagssprachgebrauch und in weiten Teilen der Sozialwissenschaften – vor allem in Politik, Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre, – werden Institutionen oft mit Organisationen gleichgesetzt. Damit wird aus soziologischer Perspektive eine zentrale Differenz verwischt: Während Organisationen als rationale Handlungs- oder Entscheidungssysteme gefasst werden und ihnen Handlungs- oder Entscheidungsfähigkeit und somit in der Regel Akteurseigenschaften zugeschrieben werden, gilt dies für Institutionen eben gerade nicht. Sie handeln nicht, sie beschränken und ermöglichen Handeln, sofern Akteurinnen und Akteure auf sie rekurren. Institutionen gelten selbstverständlich und unhinterfragt und bleiben auch dann stabil, wenn Fakten gegen sie sprechen (und werden entsprechend verteidigt). Ein ‚es ist, wie es ist‘ macht den Kern einer Institution aus und macht sie damit zu einem Gegenbegriff von Rationalität (Luhmann: 2000: 446f). Aus der Bestimmung als Institution und als Organisation ergeben sich dementsprechend unterschiedliche Konstellationen des Bezugs auf Gesellschaft sowie auf die Kernprozesse der Universität – Forschung und Lehre – und deren Leistungen. Trotz aller Reformen an ihrer Organisation war die professionelle Entscheidungs- und Handlungspraxis der Hochschulmitglieder in Forschung und Lehre im Rahmen der Rede von der Universität als Institution durch genau eben diese geschützt. Dem Vertrauen in die Institution (und in die Selbstregulationsmechanismen der Wissenschaft) steht im Zusammenhang mit dem skizzierten konzeptuellen Wandel zur Organisation der Glaube an die kontrollierbare Verantwortlichkeit und Handlungsfähigkeit der Organisation, und damit neue Legitimations- und Erwartungsansprüche gegenüber (Weingart, 2001). „*Wirtschaft und Politik, die Gesellschaft allgemein, begnügen sich nicht mehr mit der Alimentierung von Forschung und Lehre gemäß einem traditionellen Hochschulverständnis*“, heißt es dazu beispielsweise seitens der Hochschulrek-

torenkonferenz (HRK, 2004: 4). Beobachtbar ist damit eine Koinzidenz von begrifflichem Wandel und einem Wandel des Verhältnisses von Universität und Gesellschaft. Fasst man Institutionalierungsprozesse als Prozesse einer kontrafaktischen Stabilisierung von Erwartungen, die auch unter Veränderungsdruck stabil bleiben (Zucker, 1977: 726), kann man annehmen, dass es sich bei diesem Prozess um eine Institutionalisierung von Organisation handelt, der dazu führt, dass Universitäten heutzutage ganz selbstverständlich als Organisation angesehen werden. Um diesen Prozess geht es hier. Auch wenn der Ausgangspunkt der Beobachtung eine Besonderheit der Bezeichnung der Universität im deutschsprachigen Raum ist, handelt es sich nicht um einen spezifisch deutschen und nationalen Identitätsdiskurs (von Wissel, 2007: 19). Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch (wie auch vereinzelt in der deutschsprachigen Hochschulforschung) ist zwar von institutioneller Selbsterneuerungsfähigkeit und von institutioneller Autonomie die Rede, aber gleichermaßen ist damit national wie international eine Umstellung von staatlicher Steuerung auf eine Stärkung der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Universität als sozialer Entität bezeichnet, und damit geht eine spezifische Vorstellung der Organisation der Universität einher (Teichler, 1988: 109).

Zwar hatte die Organisationsforschung die Universität schon in den 1970er-Jahren ‚im Visier‘ und als Organisation beschrieben (so auch Luhmann), aber der Fokus lag auf organisatorischen Besonderheiten gegenüber anderen Organisationstypen. Im Zusammenhang der zeitgenössischen Reformen ändert sich dies. Es wird nun angenommen, dass Universitäten (sowie andere Einrichtungen des öffentlichen Sektors) zwar traditionell Schlüsselaspekte von Organisationen – Rationalität, Hierarchie und Identität – vermissen lassen und somit unvollständige oder besondere (politische, anarchische oder professionelle) Organisationen seien, sich aber in entsprechenden Aufbau- oder Änderungsprozessen befänden (Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000; Krücken/Meier, 2006; Musselin, 2007; Whitley, 2008). Diese sollen die Universität einem Konzept von Organisationen ähnlicher werden lassen, das in Bezug auf Entscheidungsprämissen (mehr Rationalität), Entscheidungsstrukturen (mehr Hierarchie) sowie Organisationskultur und Selbstbeschreibung (Corporate Identity) im Wesentlichen von Wirtschaftsorganisationen abgeleitet ist. Universitäten werden so zu Objekten betriebswirtschaftlichen Wissens und zum Anwendungsfall für unterschiedliche Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre (Management, Marketing, Controlling). Damit ändert sich nicht nur die Art und Weise ihrer Organisation: Es handelt sich vielmehr – weit darüber hinaus greifend – um einen Regimewechsel. Universitäten sollen als selbststeuernde, unternehmerische und funktionsfähige Einrichtungen auf einem universitären Markt agieren, womit die Erwartung verbunden ist, dass sie auf diese Weise zugleich flexibler und effizienter werden (Maasen/Weingart, 2006: 21; Münch, 2009: 93f). Entsprechend ist in der Hochschulforschung von der ‚unternehmerischen Universität‘, der ‚lernenden Organisation‘ und der ‚Universität als Akteur‘ die Rede und es wird prognostiziert, dass die Universität im Zeitverlauf zunehmend in ihrer Eigenschaft als Organisation problematisiert werden wird (Huber, 2005; von Wissel, 2007; Musselin, 2007; Meier, 2009). Gespeist und getragen wird diese Fokussierung auf einen universitären Markt seit Anfang der 1990er-Jahre durch die Hochschulexpansion der vergangenen Jahrzehnte, die Entwicklung hin zu Wissensgesellschaften, durch einen Vertrauensverlust in die Leistungen von Universitäten sowie durch das hochschulpolitische Steuerungsparadigma des New Public Management (Teichler, 2008: 40). Die Verhaltens- und Handlungssteuerung erfolgt im New Public Management-Modell durch Quasi-Märkte, Wettbewerb und Anreize, und Organisationsentwicklungsprozesse werden an Stelle politischer Reformen favorisiert. Denn zu Märkten passen unternehmerische Organisationen besser als Institutionen, denen man unhinterfragt Vertrauen entgegenbringen muss. Anstatt von Außen reformiert zu werden, soll die Reforminitiative gemäß des Modells von Innen kommen, aus der Organisation selbst. Während die Reformaktivität zuvor primär auf der Seite der Politik gesehen wurde, soll sich die Organisation Universität nun mittels Organisationsentwicklungsprozessen selbst reformieren.

In welchem Zusammenhang stehen (Hochschul-)Leitbilder – die hier als Gegenstand und empirisches Material im Zentrum der Untersuchung stehen – zu diesem Prozess der ‚Organisationswerdung‘ der Universität?

Es wird innerhalb der Hochschulforschung davon ausgegangen, dass die Organisationswerdung nicht unproblematisch ist und entsprechende Orientierungen nicht plötzlich und von alleine oder aus der Sache heraus entstehen (Krücken, 2006: 12; Krücken, 2008: 167/168). Vielmehr handelt es sich um voraussetzungsreiche Prozesse und eine aktive Herstellung, da Universitäten als Organisationen bisher nur eine geringe Handlungsfähigkeit gegenüber dem Staat auf der einen Seite und den Hochschulmitgliedern auf der anderen Seite aufweisen (Krücken, 2006: 13; Huber, 2005: 12). Mitte der 1990er Jahre haben Universitäten und mit ihnen auch andere Einrichtungen des Hochschul- und Wissenschaftssystems (Fachhochschulen, Forschungsinstitute, Berufsakademien) begonnen – auch Leitlinien oder Mission Statements genannte – Organisationsleitbilder ihrer jeweiligen Universität zu publizieren. Dabei handelt es sich weder um eine direkte Vorgabe der politischen Administration noch um eine Initiative einzelner Hochschulen, sondern vielmehr um ein seit Mitte der 1990er-Jahre verbreitetes Phänomen, bei dem ein Instrument übernommen wird, das zuvor in Unternehmen als Instrument der Unternehmensführung und Ausdruck der Identität des Unternehmens zum Einsatz kam. In Leitbildern werden Aufgaben der einzelnen Universitäten beschrieben, Ziele der einzelnen Universität aufgelistet sowie Werte, Prinzipien und Grundsätze, die für die jeweilige Universität und ihre Mitglieder gelten sollen, genannt. Die Autorin geht davon aus, dass Leitbilder dabei einerseits Produkte, Ausdruck oder Manifestationen einer sich wandelnden Anforderungsprofils und Selbstverständnisses der Universität als Organisation sind, und gleichzeitig Mittel und Produzenten dieses Wandels. Die Leitbildgebung von Universitäten ist damit ein Prozess der aktiven Herstellung unternehmerischer Organisationen, die einen institutionellen Wandel nicht nur nicht indiziert, sondern ihn damit auch hervorbringt und vorantreibt. Darüber hinaus gehe ich davon aus, dass man den Prozess des Wandels nur adäquat erfassen kann, wenn man sowohl die Organisationspraxis (hier: Leitbilder als Produkte der universitären Kommunikations- und Entscheidungspraxis) als auch den Diskurs über die Sache (die gesellschaftlichen Erwartungen, die anhand von und in Bezug auf Leitbilder im Hochschulreformdiskurs gepflegt und verbreitet werden) betrachtet und das Wechselspiel zwischen den beiden Seiten untersucht.

Hochschul- bzw. Universitätsleitbilder aus dem deutschsprachigen Hochschulraum sind bislang nicht systematisch untersucht worden. Jenseits von präskriptiver Literatur (Brinkmann, 1998; Müller-Böling/Krasny, 1998; Nickel, 1998a) finden sich einzelne Aufsätze zu Leitbildern von Hochschulen im deutschsprachigen Raum, die sich mit der Frage beschäftigen, welche Effekte sich mit Leitbildern bezüglich des Managements von Hochschulen erzielen lassen (Hanft, 2000; Bülow-Schramm et al., 2000; Vogel, 2003). Untersuchungen, die über diese Art der Wirkungsforschung hinausgehen und Leitbilder zum selbstständigen Gegenstand einer Studie machen, gibt es bislang nicht. In einigen Publikationen, die den zeitgenössischen Wandel der Universität behandeln und abzumessen versuchen, werden Hochschulleitbilder zwar erwähnt und es kommen auch Passagen vor, die Aussagen zur Funktion von Leitbildern im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen machen, aber sie bleiben insgesamt peripher (Kehm/Pasternack, 2001: 232; Maasen/Weingart, 2006: 23; von Wissel, 2007: 67f; Meier, 2009: 140f). Die außeruniversitären Hochschulforschungseinrichtungen in Deutschland, die jeweils auch Beratungsaufgaben wahrnehmen, haben sich mit Hochschulleitbildern dementsprechend im Rahmen einiger Beratungsprozesse bei Organisations- und Entwicklungsplanungen an Hochschulen beschäftigt. Eine Ausnahme bildet die Erhebung der Hochschulforschungssystem GmbH (HIS) im Sommer 2000 zum Stand und zur Akzeptanz der Leitbilddiskussion an deutschen Hochschulen. Eine zunächst geplante Auswertung hinsichtlich systematischer Leitbildvorstellungen wurde jedoch aufgrund der erheblichen Heterogenität des Datenmaterials verworfen. Die von den Hochschulen eingesandten Leitbilder wurden von der HIS stattdessen als Datensammlung zu Verfügung gestellt.¹

Diesen Forschungsstand zu Leitbildern deutscher Hochschulen kann man dahingehend interpretieren, dass Hochschulleitbilder seitens der Hochschulforschung als randständiges Phänomen

¹ Die Auswahl der hier erwähnten Publikationen und Studien erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll zeigen, dass Leitbilder in der Hochschulforschung bislang als Mittel zum Zweck und nicht als Selbstzweck behandelt wurden.

universitären Wandels gewertet werden, während sie seitens der Beratungseinrichtungen im Hochschulbereich als Instrument der Organisationsentwicklung und Entwicklungsplanung eingesetzt werden. Der strategische Einsatz solcher Instrumente in Bezug auf universitären Wandel im Rahmen der gegenwärtigen, managerial geprägten Hochschulreformen sowie der mit Organisationsleitbildern verbundene Wandel des Anforderungsprofils und Selbstverständnisses der Universität bleiben damit unbeobachtet. Hier stehen Leitbilder von Hochschulen und speziell Leitbilder von Universitäten daher als Gegenstand der empirischen Untersuchung im Zentrum. Mit ihnen kommt nicht nur ein Instrument zur Anwendung, welches die Richtung angibt, in die Universitäten sich wandeln sollen und wollen, sondern Leitbilder von Universitäten sind ebenso neue Form der Selbstbeschreibung von Universitäten. Selbstbeschreibungen der Organisation Universität sind zunächst einmal nichts Neues. Universitätsgeschichte, Grundordnungen und Organigramme sind Formen, in denen organisationale Selbstbeschreibungen der Universität traditionell vorliegen. Organisationale Selbstbeschreibungen sind keine direktiven Texte: Selbst wenn sie Entscheidungsprogramme und Entscheidungsprämissen (Ziele, organisationale Policies etc.) enthalten, geben sie keine Anweisungen für Entscheidungen, sondern bieten als ‚offizielle Gedenkkultur‘ Organisationsmitgliedern und Außenstehenden Orientierung und konstituieren einen Raum für Entscheidungsmöglichkeiten (Luhmann, 2000: 241). Es geht nicht darum, ob und wie die Leitbilder in der Universität tatsächlich wirken, sondern darum, welche Wirklichkeit sie schaffen (Bröckling, 2007: 35/36). Als solche repräsentieren sie gegenwärtige gesellschaftliche Erwartungen dessen, was Universitäten als Organisationen leisten sollen und geben auch die Richtung an, in die sich Universitäten wandeln wollen – zumindest aus der Perspektive der Hochschulleitungen, die für den Einsatz von Leitbildern verantwortlich sind. Beide Aspekte – das Sollen und das Wollen – werden hier untersucht. Es ist davon auszugehen, dass sich in Form von Entwicklungsplänen, Zielvereinbarungen und ebenso Leitbildern auch eine neue, dem managerialen Regime entsprechende, Selbstbeschreibung der Universität zeigt, die diese als unternehmerische Organisation beschreibt. Einerseits sind Universitätsorganisationen damit aufgefordert ein entsprechendes Bild der Universität zu produzieren, das der Anforderung entspricht, sich zu Wettbewerbszwecken von anderen Universitäten unterscheiden. Andererseits muss dieses Bild institutionelle Eigengesetzlichkeiten berücksichtigen, damit es als Selbstbeschreibung einer Universität erkennbar ist. Dementprechend wird hier nicht nur der Prozess der Leitbildgebung im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis, sondern auch die Leitbildtexte selbst, bzw. das Bild *der* Universität, dass in ihnen skizziert wird, untersucht.

Spricht man Universitätsangehörige, die primär mit Forschung und Lehre beschäftigt sind, auf das Leitbild ihrer Universität (oder auch Fakultät) an, reagieren diese meist mit Spott, Zynismus oder gleich abwinkend. Bei Hochschulangehörigen, die leitende Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung wahrnehmen (z.B. Dekane und Dekaninnen), stößt das Thema häufiger auf Interesse und oft auch insofern auf Resonanz, als sie meist bereits Erfahrungen mit den Möglichkeiten und Strategien der Verwendung von Leitbildern haben. Dies verwundert nicht, denn in den vergangenen fünfzehn Jahren zeigen sich allein an mehr als der Hälfte aller deutschen Universitäten – in Bezug auf die Verabschiedung eines Leitbildes mehr oder minder erfolgreiche – Leitbildprozesse für die jeweilige Universität. Darüber hinaus finden derartige Prozesse auch in Bezug auf einzelne Fakultäten und Institute statt. Der Existenz solcher Leitbilder gehen entsprechende Leitbildprozesse voraus. Selbst in ihrer Minimalvariante, die in top-down Prozessen aus deren Bekanntmachung und Verabschiedung in den relevanten Gremien (wobei in der Regel externe Beratung hinzugezogen wird) besteht, ziehen diese zahlreiche Einwände, Widersprüche und Korrekturen nach sich. Verlaufen solche Prozesse bottom-up oder auch im Gegenstromprinzip, bringt dies semesterlange Diskussionen, wiederholte Arbeitsgruppenneubildungen und immer auch Gegenentwürfe mit sich, was darauf verweist, dass die Verabschiedung eines Leitbildes, wenngleich oft als unsinnig belächelt, keinesfalls kampflos oder kostenneutral erfolgt. Womit die Frage im Raum steht, was dort eigentlich umkämpft und verteidigt wird. Die forschungsleitenden Fragen lauten daher:

1. *Wie kommt es dazu, dass Universitäten sich Leitbilder geben? Von dem werden sie propagiert? Wofür und was sollen sie bewirken?*
2. *Wie verläuft der Prozess der Verbreitung? wie wird der Gegenstand Leitbild dabei formiert? Können sich Leitbilder etablieren?*
3. *Was für eine Idee der Universität verkörpern Leitbilder? Was für ein Bild der Universität kommt in ihnen zum Ausdruck?*

Es ist anzunehmen, dass Instanzen der Beratung eine wesentliche Rolle bei der Einführung und Verbreitung von Leitbildern zukommt (über direkte Consulting-Prozesse in den Universitäten hinaus, z.B. durch Best-Practice-Konferenzen, entsprechende Tagungsbände sowie Förderprogramme), die im neoinstitutionalistischen Sinn als Vermittlungsinstanzen bezeichnet werden können (Hasse/Krücken, 2005: 202f; Meyer/Jepperson, 2005: 69f). Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass Leitbilder selbst als institutionalisierende Mechanismen institutionalisiert werden (Luhmann, 1970: 38), denn auch intern müssen sich Organisationen – ausgehend von der Institutionalisierung von Mitgliedschaft – auf eine Institutionalisierung von Aktivitäten in Form von Regelungen, Normierungen und Standardisierungen etc. stützen (Vollmer, 1996: 318f; Ortman, 2004: 25f). Die Verbreitung und Etablierung organisationaler Leitbilder von Universitäten trägt auf diese Weise dazu bei, dass das Organisation-Sein der Universität selbstverständlich wird. In Bezug auf die Institutionalisierung der Universität als unternehmerischer Organisation lässt sich hingegen vermuten, dass die unternehmerische Universität in den Leitbildern von Universitäten zwar inszeniert wird, diese Inszenierungen aber an der Organisation und deren institutionellen Besonderheiten sowie durch die ‚unbehebbar Unzulänglichkeit rationaler Änderungsplanung‘ gebrochen werden (Luhmann, 2000: 340f). Es ist anzunehmen, dass die Selbstbeschreibung der Universität als Organisation die Selbstbeschreibung der Universität als Institution in einer Weise reorganisiert, die neue und differente Inszenierungen organisationaler Identität hervorbringen, aber eine institutionelle Identität der Universität nicht ersetzen.

Ziel der Untersuchung ist es, zu zeigen, wie die Leitbildgebung von Universitäten zur deren Organisationswerdung beitragen soll und beiträgt, um damit den institutionellen Wandel der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen auf seinen schleichenden Schritten zu verfolgen. Um diesen Wandel sichtbar zu machen und die hier aufgeworfenen Fragen zu beantworten, ist die Arbeit wie folgt aufgebaut:

Kapitel II behandelt die Implikationen der zeitgenössischen Reform von Universitäten, die mit der Organisationswerdung der Universitäten einhergehen, aus der Perspektive der Hochschulforschung. Die ‚Organisationswerdung‘ der Universität ist in einem grundlegenden Paradigmenwechsel verwurzelt, der an die Stelle eines Gleichheitsparadigmas der Thematisierung und Selbstthematisierung von Universitäten ein Differenzparadigma der gesellschaftlichen Umgangsweisen mit Universitäten setzt. Doch so wie Universitäten unter dem Schirm des Gleichheitsparadigmas einfach gleich waren, sind sie unter dem Schirm des Differenzparadigmas nicht einfach verschieden, sondern mussten und müssen jeweils erst zu dem gemacht werden, was sie sein sollen und es lässt sich jeweils ein unterschiedliches Bündel von Maßnahmen beschreiben, das zum gewünschten Hochschulsystem führen soll. Dieses wird nacheinander aus der Perspektive der Hochschulforschung, die die Steuerung der Hochschulen untersucht, aus der Perspektive von Untersuchungen, die auf Organisation fokussieren und mit Bezug auf historische Untersuchungen des Selbstverständnisses von Universitäten beschrieben, um damit den Kontext des Wandels zu skizzieren und daraus entsprechende Erkenntnisse für die Untersuchung von Hochschulleitbildern abzuleiten.

Kapitel III behandelt den Leitbildbegriff und das Leitbildkonzept allgemein und rekonstruiert die Begriffs- und Konzeptkarriere in den Sozialwissenschaften sowie im Anwendungsfeld Organisation und am Fall von Mission Statements britischer Hochschulen. Es zeigt sich dabei, dass Leitbildern – im Unterschied zu Ideen und Idealen (Idee/Ideal vs. Wirklichkeit) – ein konkreter und praktischer und zumindest partiell erreichbarer Gegenwartsbezug zugeschrieben wird; sie sind Zukunftskonstruktionen, die grundsätzlich Mögliches auf Machbares fokussieren und werden formuliert, um

(zukünftig) gelebt zu werden. In Unternehmen kommen Leitbilder als (Führungs-)Instrument zur Herstellung oder Beeinflussung kollektiver Zukunftsvorstellungen und Handlungen zum Einsatz und jenseits aller Wirksamkeitsstudien haftet ihnen in dieser Hinsicht eine entsprechende Wirksamkeitsunterstellung an. Aus empirischen Untersuchungen von Mission Statements britischer Hochschulen weiß man, dass Universitäten das Leitbildkonzept aus dem Unternehmensbereich adaptieren und, dass diesen in Bezug auf die zeitgenössischen Hochschulreformen in Großbritannien ein Symbolcharakter in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle zugeschrieben. Dabei geht es jedoch nicht um Autonomie oder Kontrolle, sondern um Autonomie durch (Selbst-)Kontrolle, und es ist im Anschluss an die Untersuchungen zu vermuten, dass Mission Statements in der Hinsicht leiten, als dass sie zugleich Inszenierungen und Aktivierungen unternehmerischer Organisationen darstellen.

Kapitel IV stellt die theoretische Zugangsweise der Untersuchung des institutionellen Wandels von Universitäten sowie die Forschungsperspektive, den methodischen Zugriff auf die Materialbasis für die diachrone und synchrone Untersuchung von Hochschulleitbildern vor. Die Unterscheidung in eine diachrone und eine synchrone Untersuchungsperspektive dient dazu, Gesellschafts- und Organisationsreferenzen auseinanderzuhalten. *Diachron* geht es um die Etablierung von Leitbildern von Universitäten, auf die sich primär die Analyse von Material der entsprechenden hochschulpolitischen Diskursstränge richtet. *Synchron* geht es um die in den Leitbildtexten enthaltenen Selbstbeschreibungen der Universität als Organisation, die mittels hermeneutischer Detailanalysen von drei Leitbildtexten sowie softwaregestützter Inhaltsanalysen (Atlas.ti) eines größeren Datenkorpus von Leitbildtexten (rund 90) untersucht wird. Zu berücksichtigen ist bei dieser Trennung der Untersuchungsperspektiven, dass an der Verbreitung und Konstitution von Leitbildern auf der Organisationsaußenseite in den Hochschulreformdiskursen selbstverständlich Vertreterinnen und Vertreter der Hochschulen beteiligt sind, ebenso wie auf der Organisationsinnenseite selbstverständlich Reformansprüche in die Manifestationen universitärer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse hineinragen. Institutionen und Institutionalisierungsprozesse finden sich sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen. Organisationen haben grundsätzlich eine doppelte Beziehung zur Gesellschaft (Luhmann, 2000: 383).

In Kapitel V werden die Ergebnisse der Untersuchung von Hochschul-Leitbildern im Reformdiskurs und in Organisationen präsentiert. Die Ergebnisse der diachronen (Material des Hochschulreformdiskurses) und synchronen (Leitbildertexte) Untersuchung fließen beide gleichermaßen in die Darstellung der Ergebnisse ein. Die Kapitel folgen dementsprechend der Chronologie der Einführung und Verbreitung von Hochschulleitbildern von Mitte der 1990er-Jahre an. Damit wird jedoch nicht die Geschichte von Leitbildern von Hochschulen geschrieben (Massen, 1998: 33f.), sondern Leitbilder werden als Gegenstand des Organisationsdiskurses behandelt, der Universitäten zu dem macht, was sie sein sollen: unternehmerische Organisationen. In der Analyse der Leitbildtexte selbst werden Schwerpunkte thematisiert, die jeweils Aspekte des Wandels des Selbstverständnisses der Universität vertiefen und es geht daher zunächst entsprechend um Leitbilder als Organisationsentwicklungsinstrumente, Leitbilder als Idee der Universität auf Organisationsniveau und Leitbilder als Markenimages. Mit der Wahl dieser Darstellungsform der Ergebnisse wird unterstrichen, dass Leitbilddiskussionen auf der Seite des Reformdiskurses als auch Leitbildprozesse in der Entscheidungskommunikation von Universitäten wirklichkeitskonstituierende Praktiken sind, die hier im Zusammenspiel betrachtet werden.

Kapitel VI fasst die Ergebnisse der Untersuchung entlang der Forschungsfragen zusammen und reflektiert sie im Hinblick auf die Frage, inwieweit in den zeitgenössischen Hochschulreformen von einer Institutionalisierung von Organisation die Rede sein kann und sich damit ein Wandel der Universität von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation abzeichnet. Während einige jüngere empirische Untersuchungen zu dem Ergebnis kommen, die Universität sei ein organisationaler Akteur oder auf dem Weg dorthin, machen die empirischen Ergebnisse dieser Untersuchung auf die Grenzen, Kosten und Folgen der organisationalen Strategie- und Hand-

lungsfähigkeit aufmerksam. Was durch die neuen Formen der organisationalen Selbstbeschreibung jedoch selbstverständlich wird, sind neue Formen der Vertrauenssicherung und Profilierung, mit denen Konzepte an Autorität gewinnen, die Universitäten mehr und mehr an Gesichtspunkten ökonomischer Realität ausrichten. Dies wirft die Frage nach adäquaten Formen der Sicherung der wissenschaftlichen Autonomie sowie entsprechender Formen der Kontrolle auf.

An dieser Stelle müssen noch drei Begrenzungen im Hinblick auf den Untersuchungsfokus begründet werden:

1. Angesichts der Kontinuität der Bezeichnung Universität, bei der gleichzeitigen Vielfalt von Organisationen der Hochschulerziehung (Stichweh, 1994a: 246), geht es in dieser Arbeit um die moderne universitätsspezifische Selbstbeschreibung und die Untersuchung bezieht sich dementsprechend im Kern auf die Leitbilder von Universitäten. Heutzutage bezeichnen sich vielfältige Bildungsangebote und Dienstleistungen als *Universität*, beispielsweise die vielerorts an Universitäten durchgeführten Kids Universities, und zugleich wird die traditionelle institutionelle Unterscheidung von Universitäten und Fachhochschulen im Begriff Hochschule oder University aufgehoben. Aber Fachhochschulen hatten zuvor keine legitimierende Idee; sie waren durch die spezifische (und von Universitäten verschiedene) Art ihrer Ausbildung und Forschung offensichtlich hinreichend legitimiert und auf eine derartige Legitimationsressource nicht angewiesen. Leitbilder von Fachhochschulen wurden daher zwar in den Materialkorpus dieser Arbeit aufgenommen, ihre Inhalte wurden jedoch nicht eigens detailliert untersucht. Sie werden lediglich in Bezug auf ihren Verbreitungsgrad zum Vergleich herangezogen.
2. Ebenso vollzieht sich der institutionelle Wandel der deutschen Universität nicht in einer nationalen Enklave, sondern zugleich unter Einfluss internationaler und globaler Trends als auch nationaler Traditionen. Es handelt sich daher nicht um bruchlose Übersetzungen von internationalen Vorbildern oder Mustern, sondern vielmehr um heterogene und zum Teil widersprüchliche Entwicklungen (Krücken et al., 2007: 7f). Während mit New Public Management ein internationales Steuerungsparadigma als Einflussgröße vorausgesetzt werden kann, wird mit der Untersuchung der in Leitbildtexten enthaltenen organisationalen Praktiken auf die nationalen Traditionen fokussiert. Durch den Bezug auf die Einführung und Verbreitung von Mission Statements britischer Higher Education Institutions in Kapitel III wird (in begrenztem Rahmen) auch ein Vergleich der Prozesse möglich.
3. Leitbilder von Universitäten erscheinen nicht nur auf den Internetseiten der Hochschulen, sondern finden auch in Akkreditierungsanträgen, Entwicklungsplänen und Zielvereinbarungen Verwendung. Diese Art der Verwendung von Leitbildern ist selbstverständlich Teil der Analyse der entsprechenden hochschulpolitischen Diskursstränge. Das Material zur hermeneutischen Detailanalyse und softwaregestützten Inhaltsanalyse bilden jedoch ausschließlich die Leitbildtexte, die im Untersuchungszeitraum auf den Homepages der Universitäten veröffentlicht wurden, da diese auf der öffentlichen Seite der Selbstbeschreibung der Universität zu verorten sind. Sie stellen damit ein auf die breite Öffentlichkeit bezogenes Selbstbeschreibungsmedium dar (von Wissel, 2007: 67). Demgegenüber richten sich die zuvor genannten Selbstbeschreibungsmedien primär an entsprechende (Landes-)Politikinstanzen, werden in der Regel öffentlich nicht sichtbar und sind zudem nicht aus gleichberechtigten Perspektiven formuliert, da die Politik in diesem Fall eine klar übergeordnete Rolle inne hat (Schedler/Proeller, 2000: 133f)

Seinen eingangs zitierten Artikel von 1994 schließt Hondrich mit der Folgerung, Universitäten seien „*unheilbar gesund*“, wohingegen Mittelstraß fünfzehn Jahre später abschließend eine „*Lektion, die Politik und Universität wohl wieder einmal lernen müssen*“ prophezeit. Auf die dazwischen liegenden fünfzehn Jahre fokussiert diese Untersuchung (Hondrich, 1994: 37, Mittelstraß, 2009: 6).

II. Vom Gleichheits- zum Differenzparadigma

„Das ist die eigentliche Reform, die sich in unseren Köpfen abspielt, dass wir uns von der Fiktion der Gleichheit aller Hochschulen verabschieden“ (Müller-Böling, 2006: 18).

Einleitend wurde in dieser Arbeit darauf verwiesen, dass das Sprechen über die Universität als Organisation heutzutage selbstverständlich erscheint, dies aber keinesfalls so selbstverständlich ist und auch nicht immer so war. Der Wandel der favorisierten Begrifflichkeiten von der Institution zur Organisation spiegelt unterschiedliche Konzepte der Universität und ihrer Rolle in der Gesellschaft, denn organisiert war sie ja, wie bereits einleitend erwähnt, vom Beginn ihrer Geschichte an. Die ‚Organisationswerdung‘ der Universität ist in einem grundlegenden Paradigmenwechsel verwurzelt: an die Stelle eines Gleichheitsparadigmas der Thematisierung und Selbstthematisierung von Universitäten tritt ein Differenzparadigma der gesellschaftlichen Umgangsweisen mit Universitäten.² Dessen zentrale Botschaft lautet: Gleich sein ist out – Differenz in! Aber ebenso wenig wie Universitäten unter dem Schirm des Gleichheitsparadigmas einfach gleich waren, sind sie unter dem Schirm des Differenzparadigmas verschieden. So wie die damalige Gleichheit nicht einfach gegeben war und aus der Sache selbst entstand, ist dies die heutige Differenz. Dazu mussten und müssen Universitäten jeweils erst gemacht werden und es lässt sich jeweils ein unterschiedliches Bündel von Maßnahmen beschreiben, das zum gewünschten Hochschulsystem führen soll. In diesem Kapitel werden daher die Implikationen bezüglich der zeitgenössischen Reform von Universitäten, die mit der Organisationswerdung der Universitäten einhergehen, aus der Perspektive der Hochschulforschung verfolgt und mit Forschungsergebnissen der ‚historischen Abteilung‘ der Hochschulforschung kontrastiert.

Der Blick richtet sich dabei zunächst auf Analysen der Hochschulforschung, die sich mit Hochschulpolitik und Hochschulsteuerung beschäftigen (Kapitel II.1). Diese zeigen: Das Gleichheitsparadigma ging Hand in Hand mit der hochschulgeschichtlichen Phase der Steuerung staatlichen Handelns durch normative Planungsmodelle und eine Regelsteuerung, die in jüngster Zeit durch Organisationsentwicklung und Marktsteuerung, die für die Rationalisierung und Steigerung der Innovationsfähigkeit sorgen sollen, ersetzt wird (Oehler, 2000: 13). Der Blütezeit einer entsprechenden normativen Steuerung und damit verbunden der Ausweitung der gleichmachenden Gesetzgebungskompetenzen des Bundes in den 1960er- und 1970er-Jahren (Hoffacker, 2000: 35f) stehen heute Transparenz- und Effizienzvorstellungen entgegen (Maasen/Weingart, 2006: 20f), die primär durch Konkurrenz und Differenz hergestellt werden, ebenso wie regulative (bzw. entsprechend des Anspruchs der New Public Management Reformen (NPM): deregulative) Maßnahmen, die auf der Grundannahme einer Effizienzsteigerung durch Wettbewerb und den Einsatz von Wettbewerbssurrogaten (Benchmarking, Best Practice, Qualitätswettbewerbe etc.) basieren. Anfang der 1990er-Jahre zeichnet sich in dieser Hinsicht ein bemerkenswerter Konsens bei den zentralen hochschulreformpolitischen Akteurinnen und Akteuren (Bund/Länder, Wissenschaftsrat, Hochschulrektorenkonferenz etc.) ab, der in Bezug auf Universitäten impliziert, dass diese sich auf einem (Quasi-)Markt über Unterschiede sichtbar machen und profilieren müssen und sich über entsprechende Organisationsentwicklungsprozesse entsprechend selbst reformieren, denn Distinktion soll Marktvorteile schaffen (Bröckling, 2007: 68).

Zum Differenzparadigma passen (unternehmerische) Organisationen besser als eine Institution, der man unhinterfragt Vertrauen entgegenbringen muss. Und wie die ‚Hochschulforschungsabteilung‘, die sich mit der Organisation Universität beschäftigt, auf die Kapitel II.2 fokussiert, zeigt, for-

² Von einem Paradigma ist in Bezug auf Thomas Kuhns Begriff des Paradigmenwechsels die Rede. Dieser bezeichnet eine rasche Änderung des Blickwinkels auf die Theorien, Methoden und Untersuchungsobjekte eines (wissenschaftlichen) Feldes. Dies ist mit dem raschem Wandel der Steuerungsperspektive, Reforminstrumente und Selbstthematisierungsweisen im Rahmen der zeitgenössischen Reformen vergleichbar.

miert sich im Rahmen des zeitgenössischen Hochschulreformen eine spezifische Form des *Organisation-seins*: die unternehmerische Universität. Diese ist auch innerhalb der gestaltungsorientierten Hochschulforschung Ende der 1990er-Jahre ein normatives Modell und auch die Begriffsprägung geht von der Hochschulforschung aus. Aber auch entsprechende Analysen der zeitgenössischen Hochschulreformen denen kein derartiges normatives Modell zugrunde liegt, sondern die primär eine analytische Perspektive einnehmen, zeigen, dass Universitäten sich derzeit in Aufbau- oder Änderungsprozessen befinden, die Universitäten einem Konzept von ‚normaler‘ Organisation ähnlicher werden lassen (Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000) und zu organisationalen oder strategischen Akteuren machen (sollen). Jüngste Untersuchungen aus organisationssoziologischer Richtung zu universitären Anomalien und Problemen sowie dem Akteursstatus von Universitäten machen auch (wieder) auf unterschiedliche Grenzen der Übertragbarkeit der Organisationsvorstellungen im Rahmen von New-Public-Management-Reformen öffentlicher Einrichtungen aufmerksam. In einer Hinsicht sind sie sich jedoch einig: Die Universität wurde (und hat sich) seit Beginn der 1990er-Jahre zu einer managerialen Organisation gewandelt.

Kapitel II.3 wirft auf der Basis von Analysen des historischen Fachs innerhalb der Hochschulforschung abschließend einen Blick zurück auf die traditionelle Sprechweise über Universitäten als Institutionen im Rahmen von Rektoratsreden der Nachkriegszeit. Diese thematisierten die Reform der Universität in Rückgriff auf deren Idee. Aber nicht der Bezug auf ein mehr oder weniger diffuses Humboldtmodell war dabei der zentrale Aspekt, sondern der Bezug auf eine Idee der Universität als soziale Institution, in einem Spannungsfeld zwischen den Eigengesetzlichkeiten der Wissenschaft und den Anforderungen der Gesellschaft. Das Auslaufen der Tradition der Rektoratsreden in den 1960er Jahren deutet auf einen Wandel in der Kommunikation von Universität und Gesellschaft hin (Langewiesche, 2007). Die Vermutung liegt nahe, dass Leitbilder von Hochschulen eine ähnliche Medienform darstellen, wie Rektoratsreden der Nachkriegszeit, jedoch mit unterschiedlichen Implikationen bezüglich des Selbstverständnisses der Universität. Entsprechend kann man vermuten, dass mit Leitbildern die Formation einer neuen Legitimationsressource verbunden ist und es ist zu fragen, inwieweit Leitbilder dabei auf die legitimierende Idee der sozialen Institution oder unternehmerischen Organisation verweisen und damit *conflicting values* zum Ausdruck bringen.

1. Wettbewerb und Wettbewerbssurrogate

Ich begrüße Sie herzlich zur Jahresversammlung 1984 der Westdeutschen Rektorenkonferenz. Diese Versammlung steht unter dem Thema ‚Differenzierung und Wettbewerb im Hochschulbereich‘. In Abwandlung eines bekannten Werbeslogans bin ich versucht zu sagen: alle reden vom Wettbewerb – wir auch.“ (Berchem, 1984: 11)

„Die neue Struktur muss jetzt ‚unter Strom gesetzt werden‘. Das Mittel hierzu ist der Wettbewerb.“ (KGSt, 1994: 22)

Auch hier muss zu Beginn vom Wettbewerb die Rede sein, denn der Wettbewerbsbegriff setzt sich Anfang der 1990er-Jahre als allgemein akzeptierter Schlüsselbegriff hochschulpolitischer Reformdiskurse durch (Krücken, 2005: 54). Während Hödl/Zegelin schon für die frühen 1980er-Jahre Wettbewerb als Schlüsselbegriff des Hochschulreformdiskurses identifizieren und primär der Funktion des Wettbewerbsbegriffs nachgehen (1999: 190), zeigen Krücken et al. (2005: 38f) und Turner (2000: 188f) in differenzierten Analysen des Hochschulreformdiskurses, dass Wettbewerb ein noch in den 1980er-Jahren umstrittenes Mittel zur Reform des Hochschulsystems war und marktförmige Steuerungselemente zu dieser Zeit nicht konsensfähig waren. Die Initiative zur erneuten Erörterung des Themas in den 1990er-Jahren geht zunächst primär von der Politikseite aus, wird aber rasch zum Reformkonsens. Wettbewerb erfordert Wettbewerber, Konkurrenz braucht Konkurrenten, die entsprechend Differenzen bzw. Ungleichheiten aufweisen (Lenhardt, 2005: 73). Daher werden Profilbil-

dung und entsprechende Wettbewerbssurrogate erforderlich, denn bis dahin wurden Universitäten gleich behandelt und das politische Steuerungsparadigma war auf Gleichheit statt auf Differenz fokussiert. Der Gleichheitsunterstellung entsprach, dass lediglich die äußeren Merkmale der Universität als vertikale Profile sichtbar wurden, z.B. ihre Größe, ihre Fächer und Studiengänge, Institute und Forschergruppen etc. Ihre Leistung in Forschung und Lehre waren von Außen schlicht nicht einsehbar und wurden im Rahmen einer Inputsteuerung über den Ressourcenzufluss gleichförmig auf der Basis ihrer Quantität gesteuert (Hoffacker, 2000: 42f). Der Differenzunterstellung entspricht eine horizontale Profilbildung auf der Basis von leistungsstarken Lehr- und Forschungsbereichen, die durch die Evaluation (und Kontrolle) von Lehr- und Forschungsleistungen transparent werden und darauf aufbauend eine leistungsbezogene und damit differente Ressourcenverteilung und Outputsteuerung (Teichler, 2001, Behrens, 2001). Dieser Wandel der Hochschulpolitik und Hochschulsteuerung wird in diesem Kapitel verfolgt.

1.1 Reformkonsens: Quasi-Markt und simulierte Wettbewerbsstrukturen

Folgt man dem Wissenschaftsrat, stand Anfang der 1990er-Jahre in der Wissenschafts- und Hochschulpolitik die Aufgabe im Vordergrund, das institutionelle Gefüge der Wissenschaft in den neuen Bundesländern zu konsolidieren (WR, 2000: 2). Finanzielle Engpässe in Folge der deutschen Wiedervereinigung in Zusammenhang mit einem konjunkturellen Rückgang führten anstelle einer maßvollen Ausweitung der Finanzausstattung für Bildung und Wissenschaft (aufgrund steigender Studierendenzahlen) zu größeren Kürzungen insbesondere im Hochschulbereich. Die Lösung des Problems: Das Steuerungsmodell des New Public Management wird auch auf Hochschulen angewendet (Braun/Merrien, 1999). An Stelle von Budgeterhöhungen wird damit auf eine Erhöhung der Effizienz durch die Einführung eines Quasi-Marktes und simulierter Wettbewerbsstrukturen (da es sich ja um öffentliche Einrichtungen handelt) gesetzt. Die Hochschulen sollen um die knapper werdenden Mittel konkurrieren. Der Ausgangspunkt des Wandels hin zu Markt und Wettbewerb ist daher als politische Entscheidung der Länder und des Bundes aufgrund der finanziellen Zwänge angesichts der Vereinigung der beiden deutschen Staaten anzusehen (Färber/Renn, 2004).³ Wie in anderen nationalen Hochschulsystemen (Großbritannien, den Niederlanden) hat das staatliche Sparprogramm jedoch einem breiten Reformkonsens zwischen Hochschulpolitik und Hochschulvertretungsorganisationen Vorschub geleistet, der sich in einer Reihe von Reformpapieren niederschlug, die das neue Steuerungsmodell (NSM) – als Übersetzung des internationalen Modells des New Public Management (NPM) – auf die Einrichtungen des Hochschulbereiches übertrugen (Müller, 2007; Theisens/Enders, 2007). Die Entwicklung verläuft dabei analog zur Entwicklung in Großbritannien und Australien, wo die Einführung des New Public Management ebenfalls von deutlichen Budgetkürzungen eingeleitet wurde, die die Politik, die Förderorganisationen, und die Hochschulvertretungsorganisationen in einer Interessenkoalition verbanden (Mackay et al., 1996). In Deutschland hat die Bund-Länder-Kommission (BLK) Ende 1992 eine entsprechende Arbeitsgruppe eingesetzt, deren ‚Eckwertepapier‘ genannter Bericht zur Vorbereitung des von Helmut Kohl für 1993 angesetzten Bildungsgipfels, als Startpunkt einer neuen Welle von Hochschulreformen angesehen wird (Färber/Renn, 2004: 5). Mit diesem Bericht ging eine Reihe von Reformpapie-

3 Neben dem Bundesbildungsministerium erscheint der Wissenschaftsrat als Hauptprotagonist, der seit seinen ersten expliziten ‚Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem‘ (WR, 1985) konsequent die Überzeugung wiederholt hat, „dass die Hochschulentwicklung künftig stärker von Wettbewerb, Schwerpunktbildung und Arbeitsteilung geprägt sein wird“ (WR, 1988: 25). Die WRK/HRK greift das Wettbewerbsthema zwar auch schon Mitte der 1980er Jahre (siehe das Eingangszitat) auf, jedoch nur zögerlich (und mit deutlichem Hinweis auf die staatliche Initiative zur Erörterung) und mit expliziten Vorbehalten (WR, 1986: 617f). Vielmehr wird ein Festhalten am „dualistischen Steuerungsprinzip von staatlichen Rahmenvorgaben und autonomem Handeln der Hochschulen“ mit einer deutlichen Erweiterung der Freiräume, „die für den ständigen Innovationsprozess in Forschung und Lehre unerlässlich“ sind, gefordert (ebd.: 621/622). Das Interesse der Öffentlichkeit an größerer Transparenz der von den Hochschulen erbrachten Leistungen hingegen wird als berechtigt anerkannt.

ren einher, die sich nicht grundlegend voneinander unterscheiden (Mentges, 2004: 10).⁴ Der Tenor der Papiere lautet: Die Hochschulen sollen um die knapper werdenden Mittel konkurrieren.

Einigkeit herrscht dabei vor allem hinsichtlich der Problemwahrnehmung, dass Hochschulen nicht effizient genug sind bzw. effizienter werden sollen.⁵ Aufgrund der finanziellen staatlichen Notlage und des zu erwartenden Anstiegs der Studierendenzahlen wurde eine effizientere Leistungserbringung, die in der deutschen Hochschulpolitik zu dieser Zeit ein völliges Novum darstellte, zentral (Hödl/Zegelin, 1999: 303f). Durch die Verquickung von marktförmiger und gouvernementaler Steuerung durch NPM, von der man sich eine Zählung der Marktkräfte einerseits sowie eine Bewegung in den staatlichen Strukturen andererseits erhoffte, konsolidiert sich der Wettbewerbsdiskurs (Kehm/Pasternack, 2001: 222). ‚Mit weniger mehr erreichen‘ lautet von da an die Devise, die in Deutschland sowie international zuvor im Politikfeld öffentlicher Verwaltungsreform Fuß gefasst hatte und von dort aus zunächst auf andere öffentliche Einrichtungen (z.B. Krankenhäuser, Kindergärten, Schulen) übertragen wurde (Pasternack, 2001b: 33). New Public Management wird im Kern von einer utilitaristischen Auffassung getragen, die Bildung und Wissenschaft als Selbstzweck ablehnt. Von Universitäten, als vom Staat mit einer öffentlichen Funktion betrauten Einrichtungen, wird statt dessen eine weitgehende Öffnung zur Gesellschaft hin verlangt und, dass sie responsiv auf die Nachfrage von Konsumenten und Klienten reagieren (Braun, 2001: 253).⁶ Da es sich jedoch weiterhin um öffentliche Dienstleistungen handelt, deren Grundfinanzierung weiter aus öffentlichen Ressourcen gespeist und staatlicherseits gewährleistet wird, für die kein echter Markt vorhanden ist, kann immer nur von einem Quasi-Markt die Rede sein (Le Grand, 1991; Ferlie, 1996; Middleton, 2000; Schedler/Proeller, 2000; 2003; Meier/Schimank, 2009). Grundsätzlich werden damit jedoch Marktaustauschverhältnisse einer hierarchischen staatlichen Lenkung als Steuerungsalternative vorgezogen (Hödl/Zegelin, 1999: 189f). Im Rahmen des von Burton Clark (1983) als Triangle beschriebenen Kräftefeldes der Steuerung von Hochschulen ergibt sich die bekannte Verschiebung der Steuerungsprinzipien von einem Regulierungsmix aus staatlicher Autorität und akademischer Oligarchie hin zum Prinzip Markt und managerialen Formen der Steuerung (Braun, 2001: 244f; Kehm/Pasternack, 2001: 219f; Schimank, 2002: 5f).⁷ Wie die Hochschulforschung zeigt, wird zur Begründung entsprechender Reformen oft mit einem Bezug auf das Ausland, insbesondere die USA argumentiert. Dieser Bezug soll belegen, dass die Leistungen des Hochschulsystems sich auf diesem Weg verbessern lassen, wobei

4 Das ‚Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland‘ der HRK (HRK, 1992), das ‚Grundsatzpapier zur Bildungs- und Forschungspolitik‘ der Bundesministerien für Bildung und Wissenschaft (BMBW) sowie Forschung und Technologie (BMFT) von 1992 (BMBW/BMFT, 1992), die ‚10 Thesen zur Hochschulpolitik‘ des Wissenschaftsrates (WR, 1993), der Beschluss der Kultus- und Finanzministerkonferenz (KMK/KFK) der Länder von 1993 (KMK/KFK, 1993) sowie die ‚Mainzer Erklärung‘ der Ministerpräsidentinnen und Ministerpräsidenten der Länder, die sich inhaltlich an das Eckwertepapier anlehnt (Ministerpräsidentenkonferenz, 1993).

5 Eine ähnliche Synchronisierung der Problemwahrnehmung lässt sich in Bezug auf die Reform der öffentlichen Verwaltungen zu Beginn der 1990er Jahre feststellen. Und auch bei der Reform der Kommunalverwaltungen spielten unterschiedliche Akteure eine Rolle (die KGSt, die Bertelsmannstiftung, Fakultäten an Universitäten mit unterschiedlichen Schwerpunkten (Jura, BWL, Politologie) und Forschungseinrichtungen, Vollmer, 2002, Geideck, 2003: 230f).

6 Hein/Pasternack (1998) identifizieren in Zusammenhang mit dem neuen Effizienzdenken zwei unterschiedliche Perspektiven auf Hochschulreform, die jedoch beiderseits auf Wettbewerb und die daraus erwachsende Effizienzsteigerung hinauslaufen: Wird Hochschulreform als Beitrag zu Haushaltskonsolidierungszielen angesehen, ist die Effizienz der Bildungs- und Forschungseinrichtungen das zentrale Ziel. Kurzum: Die Legitimität des Hochschulsystems liegt in ihrem Beitrag zur Haushaltskonsolidierung. Werden Hochschulen primär als Motor gesellschaftlicher Entwicklung angesehen, wird Effizienz zum wettbewerblichen Moment, welches das optimale Funktionieren des Hochschulsystems befördern soll und dadurch zu dessen Legitimitätsgewinn beiträgt. Beide Positionen – die Pasternack in der Folge als Ökonomisierungs- und Reproduktionsparadigma der Hochschulpolitik bezeichnet, inspirieren diverse Reformen, die über das Effizienzdenken und entsprechende Rationalitätskriterien beiderseits das Steuerungsmodell des New Public Management befördern (Pasternack, 2001a: 147).

7 In der Anwendung des Modells von Clark unterscheidet Braun (2001: 248f) vier real existierende Regulierungstypenmodelle: 1) das bürokratisch-oligarchische Modell (Deutschland, Frankreich), 2) das Staatsmodell (die ehemalige UdSSR), 3) das Collegium-Modell (Großbritannien) und 4) das Markt-Modell (USA). Schimank (2002: 5f) plädiert für eine weitere Unterscheidung innerhalb des ersten Typs in Zusammenhang mit den New Public Management Reformen: die auf substantielle Ziele bezogene Außensteuerung durch staatliche Akteure oder Leistungsabnehmerinnen und Leistungsabnehmer.

es sich dabei jedoch vielfach um ‚Zerrbilder‘ der amerikanischen Hochschulen und ihrer Steuerung handelt (Lenhardt, 2005; Stucke, 2001, Weiler, 2003).

Mit der Übertragung des NPM-Steuerungsmodells auf Hochschulen wurde die Schaffung eines ebensolchen Quasi-Marktes für ‚Hochschuldienstleistungen‘ notwendig. Auf Quasi-Märkten übernimmt nicht mehr der Staat selbst die Erbringung öffentlicher Leistungen (sowie deren Steuerung durch eine Staatsbürokratie), sondern diese sollen von unabhängigen, miteinander um die (staatlichen) Ressourcen und Budgets im Wettbewerb stehenden Anbietern erbracht werden. Dies impliziert einen Wandel der staatlichen Doppelrolle vom Geldgeber und Anbieter zum reinen Geldgeber. Trotz des Vorhandenseins wettbewerblicher Elemente auf solchen Quasi-Märkten unterscheiden sich diese in drei Aspekten von konventionellen Märkten: 1) die Einrichtungen, die die Leistungen anbieten, müssen nicht auf Profitmaximierung ausgerichtet sein, 2) die von den Konsumentinnen und Konsumenten der angebotenen Leistungen ausgeübte Kundenrolle basiert nicht auf freien monetären Zahlungen, sondern auf bereitgestellten Budgets und entsprechenden Transferleistungen und 3) die Wahl der Abnahmeentscheidung muss nicht durch die Konsumentinnen und Konsumenten (z.B. den Studierenden) erfolgen, sondern kann durch intermediäre, staatlich beauftragte Instanzen erfolgen (Le Grand, 1991: 1257). Da für das Funktionieren von Quasi-Märkten grundlegend ist, dass die Marktbedingungen von politischen Autoritäten geschaffen (und aufrechterhalten) werden und die Mobilisierung von Marktkräften dem Erreichen politischer Ziele dient, hat Middleton (2000) dies als ‚steering from a distance‘ beschrieben. Quasi-Märkte zeichnen sich darüber hinaus vor allem durch den Einsatz von sogenannten Wettbewerbssurrogaten (Benchmarking, Qualitätswettbewerbe und Best Practice) aus, die als künstliche Mechanismen evolutionäre und echte Marktmechanismen ersetzen sollen (Schedler/Proeller, 2000: 162): Um einen Quasi-Markt zu etablieren, wird in der Regel die Grundfinanzierung der Einrichtungen reduziert und ihre korporative Autonomie bzw. administrative Selbststeuerung durch Einführung von Managementmethoden gestärkt, damit diese dann ein marktähnliches Verhalten in Bezug auf die Beschaffung von Ressourcen sowie eine Effizienzsteigerung ihrer Arbeitsabläufe bei einer gleichzeitigen Erhöhung der Kunden- oder Klientenorientierung erreichen. Die Rechenschaftsaufsicht und Kontrolle insgesamt wird dabei von den politischen Instanzen in die Einrichtungen selbst verlagert. Leistungsbewertungen dienen im Rahmen des NSM dazu, einen Markt/einen Wettbewerb, auf den sich die Dienstleistungsorganisation bezieht, zu simulieren, um eine marktformige (Selbst-)Steuerung zu ermöglichen. Die Kontrolle über die Wettbewerbsbedingungen auf diesem ‚Markt‘ obliegt jedoch weiterhin der politischen Administration und wird durch das Management jeweils nach Innen verlängert, so dass in der Hochschulforschung früh die Frage aufkommt, ob es sich dabei tatsächlich um eine Deregulierung handelt (Braun/Merrien, 1999: 24; Hoffacker, 2000: 87f; Krücken, 2004: 337f; Nickel, 2007: 47f; Lange, 2008: 239f).

Wettbewerb soll nicht nur zu einer besseren Verteilung der Mittel zwischen den Hochschulen führen, sondern darüber hinaus den Mitteleinsatz in den Hochschulen effizienter machen. Er wird dabei umfassend und multidimensional gedacht, als Wettbewerb unter den Hochschulen, als Wettbewerb unter Hochschullehrerinnen und Hochschullehrern, als Drittmittelwettbewerb sowie als Wettbewerb um exzellente Studierende. Entfalten soll sich die Konkurrenz darüber hinaus nicht nur national (vor allem ab Ende der 1990er-Jahre in Zusammenhang mit der Bologna-Initiative), sondern auch international, mit ausländischen höheren Bildungseinrichtungen. Als Rahmenbedingungen für den geplanten Wettbewerb werden Transparenz, Autonomie und Handlungsspielräume angesehen (Krücken et al., 2005: 41). Diese müssen zunächst hergestellt werden. Anfang der 1990er-Jahre werden unterschiedlichste Reforminitiativen sichtbar, die dazu dienen, Wettbewerbsstrukturen aufzubauen bzw. zu simulieren, weshalb Hoffacker (2000: 89) diese Konstruktion auch einen ‚virtuellen Wettbewerb‘ nennt. Der Marktwert der Dienstleistungen (oder auch einer ganzen Hochschule) entsteht nicht einfach durch deren Angebote auf einem Markt, sondern eine entsprechende ‚Marktposition‘ muss erst durch Leistungsvergleiche mittels Indikatoren (u.a. auf Ranglisten etc.) ermittelt werden, bevor die Mittelzuführung (wiederum staatlicherseits) danach gesteuert werden und eine darauf hin abgestimmte Alimentierung erfolgen kann. Ferlie (1996) geht daher davon aus,

dass Quasi-Märkte – stärker als konventionelle Märkte – als relationale Märkte bezeichnet werden können, die durch ihre soziale und institutionelle Einbettungen bestimmt werden.

Auf dem Quasi-Markt agieren Universitäten, die dem Bild der Universität als (unternehmerische) Organisation entsprechen, denn zu Wettbewerb und Markt gehören handlungs- und rechenschaftsfähige Organisationen, die dafür eine gewisse Autonomie besitzen und Transparenz aufweisen müssen. Vor allem aber müssen sie hinreichend different sein (Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000). Wie Turner (2001: 213f) zeigt, gab es den Diskursstrang der Autonomie, in dem das Verhältnis von Hochschule und Staat thematisiert wurde, im deutschen Hochschulreformdiskurs bereits in den 1960er-Jahren. Zum hochschulpolitischen Ziel wird Autonomie jedoch erst in den 1990er-Jahren im Rahmen des Wettbewerbsdiskurses gekoppelt an die Forderung nach Transparenz: Die Universitäten sollen als Organisationen ihre Leistungstransparenz sowie einen effizienten Mitteleinsatz gewährleisten, ein strategisches Management anstreben, ihre Qualität evaluieren und sichern etc. (Hödl/Zegelin, 1999: 195f; Mey, 2001: 37f). Dies stellt eine grundlegende Wandlung des sozialen Kontrakts zwischen der modernen Universität und ihrem gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umfeld dar (Dill/Sporn, 1995: 234). Dem vormaligen ‚Gesellschaftsvertrag‘, der auf einem institutionalisierten Vertrauen in die Selbstregulationsmechanismen der Wissenschaft basiert, die den sorgfältigen Umgang mit öffentlichen Mitteln sicherstellen, steht nun der, von Maasen/Weingart als *new deal* bezeichnete, Konsens gegenüber, das vormalige Vertrauen auf institutioneller Ebene durch kontrollierbare Verantwortlichkeiten zumindest zu ergänzen, wenn nicht gar zu ersetzen.⁸ Während Maasen/Weingart (2006: 20) Mitte diesen Jahrzehnts davon ausgehen, dass das manageriale Regime traditionelle Universitätskonzepte und entsprechende gesellschaftliche Vorstellungen substituieren, geht Bleiklie (1998: 318) davon aus, dass die durch das New Public Management-Modell der Hochschulsteuerung transportierten Erwartungen lediglich additiv wirken und bleiben, da die NPM-konformen Erwartungen an die Universität die traditionell vorhandenen institutionellen Ideale nicht vollständig ersetzen.⁹ Gemein ist beiden die Auffassung, dass Universitäten als selbststeuernde organisationale unternehmerische Einrichtungen auf einem universitären Markt agieren (Bleiklie, 1998; Bleiklie/Byrkieflot, 2002; Maasen/Weingart, 2006). Gebündelt werden diese Anforderungen im Konzept der Profilbildung.¹⁰

1.2 Profilbildung & Organisationsentwicklung

Das Konzept der Profilbildung stellt das Bindeglied zwischen den abstrakten und umfassenden Wettbewerbsansprüchen der Hochschulpolitik einerseits und den konkreten, aus dem Wirtschaftsbereich entlehnten Organisationsentwicklungstechniken andererseits dar. Der Profilbegriff selbst macht im semantischen Feld, welches sich um Wettbewerb und Leistungsmessung spannt, seit Mitte der 1980er-Jahre Karriere. Er wird in Zusammenhang mit dem Wettbewerbsbegriff in unterschiedlich weit reichenden Varianten von Modernisierungskonzepten diskutiert (Nickel, 1998a, Teichler, 2001: 372). In deren Kern steht in der Regel ein Konzept von Profilbildung im Wettbewerb, bei dem es darum geht, in „*der Menge von seinesgleichen erkennbar und unverwechselbar zu werden*“

8 Teichler (2008: 40) macht darüber hinaus darauf aufmerksam, dass der Marktdiskurs nicht nur dem New Public Management entspringt, sondern auch mit einem Vertrauensverlust gegenüber der Wissenschaft, mit der Expansion des Hochschulsystems und mit der Entwicklung zur Wissensgesellschaft verbunden ist. Der Organisationsdiskurs verbindet diese vier Eckpunkte.

9 Ähnliches zum Bild der Universität in der Gesellschaft zeigt Shore anhand der Analyse eines Strategiepapiers der University of Auckland (in: Maasen/Weingart, 2006). Dieses nimmt auf zwei Modelle von Universität Bezug: Zum einen auf das moderne, marktorientierte Modell der Universität, zum anderen auf das klassische Modell einer Gemeinschaft von Gelehrten und Forschenden (Maasen/Weingart, 2006: 39). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch von Wissel (2007: 296f) in einer Analyse des Reformtalks von Universitäten. Demnach wird deren science talk durch einen commodification talk ergänzt, aber nicht ersetzt.

10 Zu fragen ist daher auch, inwieweit es sich bei den zeitgenössischen Reformen um eine jeder Universität oder um neue Wege der Regulierung der akademischen Profession sowie eine neue Form des Staatshandelns handelt, d.h. nach dem Zusammenhang des Markt- und Organisationsdiskurses. Dies erfolgt im empirischen Teil dieser Arbeit.

(Neidhardt, 2002: 8). Profilbildung ist ein Kompositum und Tätigkeitsbegriff, der Hochschulen die Aufgabe und Verantwortung zur aktiven Bildung eines Profils zuweist und kann als Bemühung um eine stärkere Ausprägung von Besonderheiten bzw. die Herstellung von Differenzen bezeichnet werden (Teichler, 2001: 369).

Bis Ende der 1980er-Jahren wurden Universitäten im Rahmen der homogenitätsorientierten Politik gleich behandelt, denn das politische Steuerungsparadigma war an Gleichheit statt Differenz ausgerichtet (Teichler, 1999: 27, Hoffacker, 2000: 39f).¹¹ Mit der Differenzunterstellung geht nun eine horizontale Profilbildung auf der Basis von leistungsstarken Lehr- und Forschungsbereichen einher, die unter anderem durch sogenannte Performanzindikatoren für Lehr- und Forschungsleistungen transparent werden sollen. Zwar gibt es in Deutschland eine lange Tradition unterschiedlicher wissenschaftlicher Qualität einzelner Fakultäten, die sich zudem oft auch durch unterschiedliche Profile auszeichnen, jedoch in der Regel in Form gewachsener Insellösungen (Teichler, 1999: 28, Teichler, 2001: 369).¹² In der Soziologie denke man in dieser Hinsicht beispielweise an das ‚Profil‘ der Soziologie an der Universität Frankfurt im Unterschied zu den ‚Profilen‘ der Soziologie an den Universitäten Bielefeld und Mainz. Teichler geht davon aus, dass diese üblicherweise nicht strategisch geplant wurden und auch keine Versuche üblich waren, Profile über Fakultäten hinaus auf ganze Hochschulen bezogen zu fördern (Teichler, 2001: 370). Darüber hinaus gab und gibt es zahlreiche Hochschulen, die auf Fächer oder Fächergruppen spezialisiert sind: Ingenieurwissenschaften, Wirtschaft, Medizin, Kunst/Musik und (allerdings unter kirchlicher Trägerschaft) Theologie. Auch ohne die Kunst- und Musikhochschulen sowie den Hochschulen in kirchlicher Trägerschaft fanden sich Anfang der 1990er-Jahre unter den 88 deutschen staatlichen Hochschulen mit Promotionsrecht 33 Hochschulen mit einem speziellen Fächerprofil (HRK-Hochschulkompass).¹³ Zudem besteht seit den 1970er-Jahren die institutionelle Differenzierung in Fachhochschulen und Universitäten sowie in staatliche und private Hochschulen, deren Anzahl seit Beginn der 1990er-Jahre deutlich gewachsen ist.¹⁴ Aber auch die Universitätsgründungen mit breitem Fächerprofil (Bielefeld, Bochum und Konstanz) wurden von profilierenden Konzeptionen getragen, die die Universitäten in den 1980er-Jahren jedoch zugunsten von allgemeinen universitären Erfolgskriterien und Leistungserwartungen zurücknahmen (Luhmann, 1992, Teichler, 2001).¹⁵

Mit der markt- und wettbewerbsförmigen Steuerung von Hochschulen wird den Universitäten in den 1990er-Jahren seitens der Politik eine Profilbildung nahegelegt bzw. abverlangt. Durch Profilbildung sollen nun wieder qualitative und funktionale Unterschiede betont werden und die im ‚einheitlichen System‘ bestehenden Differenzierungen werden im Reformdiskurs der 1990er-Jahre nur noch als Marginalie und als nicht hinreichend angesehen (Teichler, 2001: 371). Zum einen geht es nun darum Leistungsunterschiede in vertikaler Hinsicht in Forschung und Lehre (Reputation, Qualität,

11 Auf der Seite rechtlicher Regulierungsformen entspricht dem Paradigma beispielsweise die Neuschaffung eines Hochschulrahmengesetzes (HRG, 1976), dessen Einflussbereich seit Ende der 1990er Jahre sukzessiv wieder eingeschränkt wird, dem Hochschulbauförderungsgesetz (HSchulBG), der Aufbau eines zentralen Hochschulzulassungswesens und der Zentralstelle für die Vergabe von Studienplätzen (ZVS, 1972), deren Aufgabenbereich ebenfalls wieder eingeschränkt wurde, sowie die Vereinheitlichung des Besoldungssystems für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer (BBesO, 1974). Es ging darum ein gleiches Recht auf Bildung, in einem System gleichmäßig über die Regionen verteilter, gleichwertiger Bildungseinrichtungen zu schaffen.

12 Und dies trotz der ebenfalls bestehenden Tradition einer relativ großen Einheitlichkeit in der Qualität der Universitäten, aufgrund der mehr oder weniger gleichen Finanzbasis, des offenen Zugangs für Studierende sowie der deutschlandweiten input-gesteuerten Qualitätssicherung (Teichler, 2001: 369).

13 In jüngster Zeit ist die Hafencity Universität in Hamburg dazugekommen. Die Hochschule für Wirtschaft und Politik in Hamburg hingegen ist in die Universität Hamburg integriert worden.

14 Private Hochschulen werden seit den 1970er Jahren in verschiedener Hinsicht (Finanzierung, Organisation, Steuerung, Studierendenauswahl und eben auch hinsichtlich des Profils) als Vorbilder und Gegenmodelle stilisiert, die die staatlichen Hochschulen wahlweise bedrohen oder effizienter machen sollen (Kosmützky, 2002).

15 So wurde die Universität Bielefeld beispielsweise explizit als Forschungsuniversität bezeichnet und mit entsprechenden Organisationsstrukturen versehen. Sie wies damit bei ihrer Gründung Ende der 1960er Jahre ein Profil im modernen Sinn auf (Mikat/Schelsky, 1967).

Ressourcen), die im Grunde nicht als spezielles Profil gelten können, zu dokumentieren und nach Außen zu tragen und diese in öffentlichkeitswirksamer Weise ‚profilbildend‘ und reputationswirksam zu nutzen (Leszczensky, 2007: 53). Zum anderen geht es um eine horizontale Vielfalt, die sich z.B. in fachlichen Schwerpunktsetzungen, disziplinenübergreifenden Kooperationen, besonderen Serviceleistungen Studierenden gegenüber etc. ausdrücken kann.¹⁶ Teichler (2005: 249) macht jedoch darauf aufmerksam, dass die vertikale Dimension meist eine größere Aufmerksamkeit genießt als die horizontale Dimension und Merkmale horizontaler Differenzierung vielfach vertikal interpretiert werden. So wird das Merkmal der Internationalität beispielsweise als reputationsträchtiger angesehen als das Merkmal der Regionalität (ebd.). Anders als in den 1970er-Jahren, als es lediglich für diejenigen Universitäten, die aufgrund allenfalls mittelmäßiger Forschungs- und Lehrleistungen in der vertikalen Dimension schlecht abschnitten, darum ging, ein besonderes Profil in der horizontalen Dimension zu bilden (Wissenschaftsrat, 1985; Teichler, 2001: 372), bringt das Differenzparadigma für *alle* das Recht und die Pflicht zur Profilbildung in beiden Dimensionen mit sich.¹⁷

Den Hochschulen wird dabei ein aktiver Part – zugleich als Recht sowie als Verpflichtung – zugeschrieben (Meier, 2009: 140f).¹⁸ In der Literatur zu Profilbildungen wird gemeinhin zugleich die Ungenauigkeit und sowie die Prominenz des Konzeptes in einem Zusammenhang genannt, was dann wechselseitig oder auch beiderseits beklagt wird (Brinkmann, 1998: 178f; Nickel, 1998a: 193; Meier/Schimank, 2002: 82; Hürter, 2008: 32). Es ist jedoch ebenso davon auszugehen, dass diese Konturlosigkeit die Anschlussfähigkeit des Konzeptes ausmacht, denn die Unschärfe und Verbreitung derartiger Konzepte bedingen sich wechselseitig (Abrahamson, 1996, Kieser, 1996).¹⁹ Zudem zeigt sich an der fortdauernden Kritik (von 1998 bis 2008), dass die Konkretisierung des Konzeptes keine Frage der Zeit ist und die Vagheit vielmehr als konstitutives Merkmal des Konzeptes fungiert.²⁰ Maasen (2007: 23) beschreibt die Entwicklung der jüngsten Qualitätssicherungs- und Exzellenzsemantik mit Luhmann als Sondersemantik, die das Phänomen selbst mit hervorbringt, stabilisiert, Handlungsmuster generalisiert etc. Auch das hier beschriebene Phänomen der Profilbildung ist dieser Entwicklung klar zuzurechnen. Unabhängig von einem substantiellen Profilbegriff, hat sich eine eigene Profilbildungssemantik und mit ihr ein ‚modernes‘ und ‚zeremonielles‘ Profilbildungskonzept herausgebildet.²¹

Zur Beschreibung der verschiedenen Facetten dieses modernen Profilbildungskonzeptes führt Hürter (2008) in ihrer Untersuchung der Profilbildung am Beispiel einer Bielefelder Universitäts-

16 Die vertikale Vermessung der deutschen Hochschulen begann in den 1970er-Jahren (Teichler, 1986). Die indikatorengestützte Leistungsbewertung von Wissenschaft verbreitete sich in Deutschland, im Vergleich zu den Niederlanden und Großbritannien, die diese Aktivitäten Mitte der 1980er-Jahre forcierten, erst spät: ab Anfang/Mitte der 1990er Jahre (Weingart, 2001: 310f; Massen/Weingart, 2006: 19).

17 Während der Wettbewerbsgedanke, ausgehend von der Politik und über den Wissenschaftsrat (WR) verbreitet wurde, geht die Initiative zur Profilbildung von der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) aus. Wie in Kapitel V gezeigt wird, wird dies zunächst getragen durch die Absicht staatliche Ansprüche abzuwehren.

18 Darüber hinaus zeigt sich die Vielfalt dessen, was an einzelnen Reforminitiativen auf Organisationsebene unter Profilbildung subsumiert wird, beispielsweise anhand der Beiträge in einem Sammelband zum Thema (Olbertz/Pasternack, 1999). In der Sektion ‚institutionelle Profilbildung durch nachfragegerechte Angebotstrukturen‘ sind Beiträge zur Modularisierung von Studiengängen, Wirtschaftskooperationsprojekte sowie Ausgründungs- und Spin-off-Initiativen etc. versammelt. Eben alles, was einen Unterschied macht.

19 Abrahamson (1996) sowie auch Kieser (1996) machen darauf aufmerksam, dass es genau die Mehrdeutigkeit der Konzepte ist, die zu deren Verbreitung führt. In Bezug auf Managementbestseller stellt Kieser heraus, dass diese beides sind: zugleich einfach und klar, aber ebenso mehrdeutig und vage bis widersprüchlich. Dies erzeugt Interpretationsspielräume, die die Konzepte in vielfältiger Hinsicht anschlussfähig machen (1996: 25).

20 Hürter (2008: 32) bezieht sich auf den Zeitaspekt und moniert rund 10 Jahre nach dem Monitum von Nickel (1998a und 1998b), dass sich daran nicht viel geändert habe. Profilbildung als Teil hochschulpolitischer Reformvorhaben sei im Kern nach wie vor nur vage ausformuliert und werde primär in präskriptiver Hinsicht verwendet.

21 Wie Maasen (1998, 35f, mit Bezug auf Luhmann) erläutert, ist jede ausgebildete Semantik paradox strukturiert, was aber durch die Sequentialität der Kommunikation invisibilisiert wird. Das sich selbst herstellende Problem erscheint dementsprechend als Problem, dem eine Lösung folgt.

fakultät zwei Unterscheidungen des Profilbildungskonzeptes ein: Zum einen macht sie auf die Unterscheidung von a) Profilbildung als Mittel zur Erreichung von Reformzielen und b) Profilbildung als wünschenswertes Ziel und Ergebnis einer wettbewerborientierten Maßnahme oder Reform in der wissenschafts- und hochschulpolitischen Begründungspraxis aufmerksam. Zum anderen unterscheidet sie von dieser politischen Dimension (a und b), in der Profilbildung ein Element der wettbewerbsorientierten Umstrukturierung der Hochschullandschaft darstellt, c) eine organisationale Dimension, in der sich Profilbildung auf die Binnenmodernisierung der Hochschulen bezieht: Während es in der politischen Dimension um die Schaffung von Wettbewerbsstrukturen durch Differenzierung geht, drückt Profilbildung in der organisationalen Dimension ein neues Steuerungsmodell von Universitäten aus. Profilbildung beinhaltet dabei den Aufbau leistungsfähiger Organisationsstrukturen und die Betonung spezifischer Merkmale der Organisation. Profilbildung soll ein zielgerichtetes und daher effizientes Organisationshandeln möglich machen und durch explizite Profile die Transparenz der Leistungserbringung steigern (ebd.: 33f). Diesem in hochschulpolitischer Hinsicht modernen Profilbildungskonzept stellt Teichler (1999: 30f) eine substantielle Profilbildung entgegen. Als deren konstitutive Merkmale müssen gelten: a) ein bestimmtes Maß an horizontaler Besonderheit (beispielsweise fachliche Schwerpunktsetzungen entlang regionaler Bedarfe), welches b) für die Hochschule insgesamt, mindestens aber große Teile der Hochschule gilt und c) bei dem die Charakteristika des Profils wichtig für die Leistungen der Hochschule sind.

Unabhängig von der Frage, ob sich Protagonistinnen und Protagonisten des modernen Profilbildungskonzeptes bereits mit der Formulierung des Ziels der Profilbildung oder mit einer rein zereemoniellen Profilbildung im Sinne der Selbstvermarktungsstrategien von beispielsweise Erdölfirmen, Versicherungskonzernen oder Tabakproduzenten (in Form eines besonderen Namens, Logos und/oder Werbeslogans) zufrieden geben, die im empirischen Teil dieser Untersuchung verfolgt wird, kann aus organisationssoziologischer Perspektive gefragt werden, ob sich durch Bemühungen der Profilbildung in Bezug auf Universitäten anstelle von Prozessen der Differenzierung nicht vielmehr Prozesse der Homogenisierung ergeben (Krücken, 2004, Meier/Schimank, 2006, Hürter, 2008).²² Aus der Perspektive der Population Ecology und aus der Perspektive des Neoinstitutionalismus führen entsprechende Profilbildungserwartungen und Profilbildungsforderungen aufgrund der Homogenität der Rationalitätsvorstellungen und aufgrund von Imitationsprozessen nicht zu einer Differenzierung im Hochschulsystem, sondern, im Gegenteil, eher zu Angleichungsprozessen. Und Teichler (1988: 110f) macht mit Bezug auf Vergleiche der Hochschulsysteme in den USA und Japan, in denen beiden ein sehr ausgeprägter Wettbewerb herrscht, deutlich, dass dieser nur unter sehr spezifischen Bedingungen zu einer größeren Vielfalt der Einrichtungen und einem diversifizierten Hochschulsystem führt. Daher ist es auch nicht immer der Staat, der eine Vielfalt behindert. Untersuchungen aus den 1980er-Jahren zeigen, dass es vielmehr Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sind, die an homogene Zielstrukturen glauben. Erhalten diese im Rahmen der Förderung der institutionellen Selbsterneuerungsfähigkeit nun mehr Einfluss auf die Hochschulpolitik, ist daher eher mit Bemühungen in Richtung eines homogenen oder hierarchischen anstelle eines vielfältigen Hochschulsystems zu rechnen.

Innerhalb des Hochschulreformdiskurses ist die Profilbildungsforderung jedoch seit Mitte der 1990er klar von einer Differenzierungserwartung begleitet (Behrens, 2001: 130), die bis in die jüngste Zeit ungebrochen ist, wie eine Empfehlung des Wissenschaftsrates zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem aus dem Jahr 2006 belegt. Die Profilbildung der einzelnen Universitäten wird darin als „*Voraussetzung dafür, dass Wettbewerb zum Erfolg führt*“ benannt:

²² In Bezug auf Organisationen, die auf einem Markt agieren, zeigt Luhmann (2000: 428) am Beispiel der Erdölplattform Brent Spar des Erdölkonzerns Shell, wie solche Organisationen sich nicht allein durch ihr Produkt auf den Markt beziehen. Vielmehr versuchen sie, sich zwecks gesellschaftlicher Akzeptanzbeschaffung an die öffentliche Meinung anzupassen. Es handelt sich offensichtlich um eine parallele bzw. spiegelbildliche Entwicklung der Kommunikationsmuster von Unternehmen und Universitäten.

„Profilbildung erzeugt den Variantenreichtum, der nötig ist, damit Wettbewerb die Flexibilität des Systems erhöht und auf längere Sicht Qualität und Effizienz der Leistungen des gesamten Systems steigert“
(Wissenschaftsrat, 2006: 18).

Um die Rolle, die Leitbilder von Hochschulen dabei einnehmen, wird es in Kapitel V gehen. Hier muss nun noch auf das dritte Element der Trias Wettbewerb, Profilbildung und Organisationsentwicklung verwiesen werden, die durch Einführung von quasi-marktlichen Elementen von Anfang angelegt ist (Bröckling, 2007) und die sich im Lauf der 1990er-Jahre formiert. Anstelle von Reformen von Außen wird den Universitäten in den zeitgenössischen Hochschulreformen die Reform von Innen durch entsprechende Organisationsentwicklungsprozesse und durch Selbstmanagement abverlangt. Universitäten werden daher im Zuge dieser Reformen zu Objekten betriebswirtschaftlichen Wissens und zum Anwendungsfall für unterschiedliche Teildisziplinen der Betriebswirtschaftslehre (Marketing, strategisches Management, Controlling), womit sich auch die Art und Weise ihrer Organisation verändert. Durch die Anwendung der betriebswirtschaftlichen Techniken bleiben New Public Managementprozesse nicht auf Rhetorik und/oder Organisationsprozesse in der Administration und Organisation der Universitäten beschränkt. Sie suchen durch die Formierung der Rahmenbedingungen sowie durch den Einsatz sogenannter Wettbewerbssurrogate, wie Akkreditierung, Evaluation, Benchmarking oder auch die Anwendung von Qualitätsnormen, die Leistungsfähigkeit von Forschung und Lehre zu beeinflussen und somit Einfluss auf Prozesse der Wissensproduktion und Erziehung in Universitäten zu nehmen, ganz wie es das New Public Management-Modell, das nicht bei der Gestaltung der Rahmenbedingungen für die Erbringung dieser ‚Dienstleistungen‘ stehen bleiben soll, verlangt (KGSt, 1993).²³ Mit der Anwendung der entsprechenden Techniken und Praktiken wird die Organisation der Ablaufprozesse in der Universität (in der akademischen Selbstverwaltung und der Hochschulverwaltung) zum Hochschulmanagement, wird die die Öffentlichkeitsarbeit der Universitäten zum Marketing und wird die staatlichen Regelsteuerung zur Governance und Qualitätssicherung. Mit den Techniken der Organisationsentwicklung – Qualitätssicherung, Management und Marketing – wird die Umgestaltung der Universität in moderne Universitätsorganisationen umgebaut. Sie sind damit in doppelter Hinsicht ein ‚praktischer‘ Schlüssel zur Differenzierung (von Wissel, 2007: 23).²⁴ Zu dem, was sie sein sollen, müssen Universitäten erst durch diese Instrumente und Praktiken gemacht werden bzw. sich selbst machen.

Bereits zu Beginn der 1990er-Jahre besteht hinsichtlich der Instrumente eine beachtliche Vielfalt:²⁵ Expertenräte zur Beratung, Globalhaushalte, Akkreditierung, Evaluierung, Entwicklungsplanungen, Profilberichte, Rankings, ein externes Berichtswesen, neue Kostenarten und Informationssysteme, Zielvereinbarungen etc. (Behrens, 2001, Hanft, 2001).²⁶ Gemäß dem New Public Management-Modell, das Hood (1991: 3) in dieser Hinsicht als unterdeterminierten ‚loose term‘ beschreibt, gehören das Experimentieren mit diesen Instrumenten sowie die Durchführung entsprechender Modellprojekte konstitutiv zum Programm (Bröckling, 2007: 283). Das mit dem New Public Management-Modell zur Wirkung kommende manageriale Steuerungsregime, das im Rahmen der

23 Für Pasternack stellt ‚Qualität‘ daher nicht ein Reformtopos unter anderen dar, sondern die zentrale strategische Perspektive, die alle anderen Themen der Hochschulentwicklung überformt (Pasternack, 2001b: 34). Anders argumentiert in diesem Punkt Meier (2009): um so überzeugender gemacht werden kann, dass die Qualität von Forschung und Lehre durch Managementtechniken zugänglich sei, um so plausibler, die Hochschulen als Organisationen für die Qualität in diesen Kernprozessen verantwortlich zu machen.

24 Von Wissel (2007: 223) beschreibt Instrumente und Managementkonzepte als praktisches Zwischenglied von organisationsübergreifenden Entscheidungsprogrammen und dem Handeln in Organisationen.

25 Für eine reformhistorisch kontextualisierte Übersicht über die unterschiedlichen Elemente managerialer Hochschulreform: Meier (2009).

26 Die Liste muss für den Verlauf ab Ende der 1990er Jahre um Qualitätsnormen, wie die ISO-Normierung (Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000f.), das EFQM-Modell (das Zertifizierungsmodell der European Foundation for Quality Management) oder TQM (Total-Quality-Management) sowie Controllinginstrumente, wie Balanced Scorecard, und Benchmarking erweitert werden (HRK, 7/2003: 8f).

Gouvernementality-Studies auch als Regime der Selbst- und Fremdformung bezeichnet wird, liefert dementsprechend keine Blaupause, die bloß anzuwenden und umzusetzen wäre, sondern verlangt „ein beständiges Experimentieren, Erfinden, Korrigieren, Kritisieren, Anpassen“ (Bröckling, 2007: 40).²⁷ Auch dieser Aspekt des Wandels ist vergleichbar mit der New Public Management-Reform der öffentlichen Verwaltungen, denn auch dort herrschte hinsichtlich der Problemlösungen NPM-gemäß Vielfalt und es wurden unterschiedlichste Instrumente und Techniken diskutiert und erprobt. Bei aller Vielfalt bestand jedoch Einigkeit dahingehend, dass man auf Techniken der Betriebswirtschaftslehre zurückgreift und diese für die Kommunalverwaltungen nutzbar macht (Vollmer, 2002, Geideck, 2003: 230f). Inwiefern innerhalb des Hochschulreformdiskurses dabei thematisiert wird, dass die zur Anwendung kommenden Instrumente und Techniken der Steuerung von Unternehmen zuzurechnen sind, wird in Kapitel V anhand von Leitbildern thematisiert.

Ungeachtet der Rhetorik von Deregulierung und Autonomie in Zusammenhang mit dem neuen Steuerungsmodell gehen einige Autorinnen und Autoren mittlerweile davon aus, dass die Anwendung von Qualitätssicherung, Management und Marketing im Hochschulsystem letztlich zu einer Ausweitung bürokratischer Koordinationsmechanismen und Kontrollverfahren führt: So beispielsweise Krücken (2004: 341), der davon ausgeht, dass die Deregulierungsbemühungen paradoxerweise anstatt zu einer Abnahme regulativer Strukturen und Prozesse zur Zunahme eben solcher führen. Und auch Kreckel/Pasternack (2007: 16) nehmen an, dass die Entstaatlichung der Hochschulsteuerung letztlich keine Deregulierung ist, da Zielvereinbarungen und hochschulinternes Controlling eine Re-Regulierung forcieren und letztlich eine Neubürokratisierung mit sich bringen, die über präreformerische Zeiten hinausgeht.²⁸

2. Die Universität als (unternehmerische) Organisation

Korrespondierend zu den neuen quasi-marktförmigen Steuerungs- und Selbststeuerungsformen, beschreibt die – auf die Organisation Universität fokussierte – Hochschulforschung den Wandel der Universität im Rahmen der zeitgenössischen Reformen als Prozess der Universitäten dem Modell ‚normaler‘ oder ‚unternehmerischer‘ Organisation annähern soll (so der normativ gefärbte Tenor Ende der 1990er-Jahre) und angenähert hat (so der primär analytische Tenor Mitte des 2000er-Jahre). Beide Stadien sowie die Differenz der entsprechenden Studien werden in diesem Kapitel thematisiert. Jenseits der expliziten Bezeichnung der Universität als unternehmerische Universität, ist die Hinwendung zu einem unternehmerischen Modell der Universität im Kontext des Wandels ehemaliger Industrieländer zu knowledge based economies und der Entwicklung hin zu Wissensgesellschaften seit den 1980er Jahren, einem damit verbundenen Wandel des Erwartungen an Hochschulbildung, der Expansion der Hochschulen und dem Aufkommen vom Marktdiskursen sowie der New Public Management Bewegung zu sehen (Teichler, 2008, Weingart, 2010). Mit ihrer Organisationswerdung zu Beginn der 1990er Jahre sind die deutschen Universitäten im internationalen Vergleich Nachzügler.

2.1 Entrepreneurial University und lernende Organisation

„Die Universität muss erst lernen, sich als Organisation zu begreifen“ (Pellert, 1999: 71).

Die Verwendung des Terminus unternehmerische Universität im aktuellen hochschulpolitischen Sprachgebrauch geht auf das vielfach zitierte Buch von Burton Clark über die Entrepreneurial Uni-

²⁷ Die Programme übersetzen sich niemals bruchlos in individuelles Verhalten, denn ihren Regeln zu folgen, heißt immer auch sie zu modifizieren: Denn sie sind auf die Norm der Individualität ausgerichtet (Bröckling, 2007: 40).

²⁸ Mit Luhmann (1987b: 209) kann man darüber hinaus grundsätzlich davon ausgehen, dass jede Reorganisation genau dies ist: zunächst einmal mehr Organisation. Und zwar auch dann, wenn sie unter dem Motto der Deregulierung firmiert und unter Betonung von mehr Autonomie auftritt. Nicht nur aktuelle Beispiele der Steuerung von Hochschulen mit Zielvereinbarungen in den neuen Bundesländern verleihen dieser zunächst theoriebasierten Skepsis einen realen Ausdruck.

versity von 1998 zurück, wie Mautner (2005) im Rahmen einer Analyse der entsprechenden Diskurse zeigt.²⁹ Das Konzept der Entrepreneurial University, das eine Mischung aus Zeitdiagnose und normativen Modell darstellt, wird in Folge schnell für hochschul- und wissenschaftspolitische Belange genutzt (Tuunainen, 2005: 283, Välimaa/Hoffmann, 2008: 272).³⁰ Neben Burton Clarks Analyse der Entrepreneurial University liegt mit Ada Pellerts (1999) Beschreibung der Universität als Organisation ein weiteres Modell der modernen Universität vor, das im deutschsprachigen Hochschulreformdiskurs ebenfalls sehr prominent ist und das ebenso wie Clarks Buch die Grenze zwischen deskriptiver und präskriptiver Literatur transzendiert.³¹

Der Tenor beider Studien lautet: Universitäten sollen unternehmerisch werden bzw. Universitäten sollen lernende Organisationen werden, was beiderseits darauf hinausläuft, dass Universitäten sich zu Organisationen wandeln sollen, die in der Lage sind, kollektive Entscheidungen zu treffen und ebenso zu handeln. Dies sollen sie auch aus Legitimationsgründen gegenüber der zunehmend an der Leistungsfähigkeit der Universitäten zweifelnden Gesellschaft. Damit ist nicht nur ein grundlegender Wandel des Verhältnisses zwischen Universität und Gesellschaft vorausgesetzt, sondern insbesondere ein Wandel der Organisation der Universität. Ausgangsdiagnose beiderseits ist die Entscheidungs- und Handlungsschwäche europäischer bzw. österreichischer Universitäten, die sich aus der Stärke der akademischen Selbstverwaltung ergibt, sowie die Zunahme gesellschaftlicher Anforderungen (die Clark als *demand overload* beschreibt) bei einem gleichzeitigen gesellschaftlichen Vertrauensverlust (Clark, 1998: 129f, Pellert, 1999: 71f). Das Rezept lautet dementsprechend: Organisationsentwicklung. Clark wie Pellert sehen die Zukunft und den Erfolg von Universitäten in der modernen Gesellschaft abhängig von deren Fähigkeit, entsprechende unternehmerische bzw. (im Sinn der Lernfähigkeit) rekursiv vernetzte Organisationsstrukturen aufzubauen (Clark, 1998: 3f, Pellert, 1999: 122f). Clark empfiehlt auf der Basis seiner Fallstudien, dass Universitäten sich zu unternehmerischen Organisationen wandeln, indem sie die folgenden Transformationspfade beschreiten: 1) ihre organisationale Steuerungsfähigkeit stärken, 2) Forschung, Entwicklung und Transfer an der Peripherie stärken, d.h. in interdisziplinären Zentren anstelle der traditionellen Fakultäten 3) ihre Finanzierungsquellen diversifizieren, 4) das *academic heartland* in den Fakultäten und Forschungserrichtungen stimulieren, damit sich manageriale und akademische Werte vermischen und ein neues Wertesystem entstehen kann und 5) auf die Weise eine integrierte und bis in das *academic heartland* der Universität hinein ausgedehnte unternehmerische Kultur entwickeln (Clark, 1998: 5f). Pellert geht davon aus, dass die Hauptaufgabe der Modernisierung der Universität in einer Entwicklung der Organisation im Sinn einer Professionalisierung des Managements der Universität besteht. Auf allen Ebenen der Organisation sollen die Organisationsprozesse gemäß eines rekursiven organisationalen Lernens gestaltet werden, d.h. sowohl auf der Ebene der Führungsprozesse (d.h. in Rektoraten, Dekanaten, Studiendekanaten etc.) als auch auf der Ebene der Leitungsprozesse

29 Weiler (2006) weist darauf hin, dass es sich bei der Entrepreneurial University und der unternehmerischen Universität zwar um einen hochschulpolitisch neuen und modischen Terminus zur Beschreibung der zeitgenössischen Universität handelt, die Diskussion über mögliche Gemeinsamkeiten zwischen Hochschulen und Unternehmen datiert er, mit Bezug auf Raines/Lethers (2003), jedoch rund 200 Jahre zurück. Bereits Adam Smith beschäftigte in seinem Werk ‚Wealth of Nations‘ 1776 der Aspekt der anregenden Wirkung des Wettbewerbs im Hochschulwesen. Morris Cooke analysierte 1910 im Auftrag der Carnegie-Foundation die amerikanischen Hochschulen unter dem Gesichtspunkt der Leistungskriterien eines Wirtschaftsunternehmens. Und Torstein Veblen stellte 1918 am Fall des amerikanischen Hochschulsystems Überlegungen zur Verwaltung der Universität durch Kaufleute an, die er den Zielen einer Universität für abträglich hielt und wofür er in kritischer Absicht den Begriff der *corporation of learning* prägte. Die zeitgenössische Hinwendung zu einem unternehmerischen Modell der Universität, ohne die direkte Begriffverwendung, vollzieht sich, wie oben erläutert, seit den 1980er Jahren.

30 Aufgrund ihres Charakters als normativ gefärbte Zeitdiagnose, die zwar mit empirischen Beispielen gestützt wird, aber nicht vollständig empirisch belegt werden kann, beschreiben Välimaa/Hoffman (2008: 272) das Konzept der Entrepreneurial University von Burton Clark als dritten Typ soziologischer Theorie.

31 Von den normativen Modellen abzugrenzen sind die Analysen von Cummings (1996) zum Wandel der Universität zur Service University, von Bleiklie (1998) zur Entstehung der Corporate University sowie die Analyse der australischen Variante der Enterprise University von Marginson/Conside (2000).

in Forschung und Lehre (d.h. bei Institutsvorständen, Projektleitungen, Berufungskommissionen etc.) und auf der Ebene der Unterstützungsprozesse (d.h. in der zentralen Universitätsverwaltung, Universitätsbibliothek, Fakultätsverwaltungen etc., Pellert, 1999: 60f).³²

Beiderseits wird damit ein Zukunftsmodell von Universität favorisiert, das unter anderem eine Schwächung der akademischen Selbstverwaltung zugunsten einer Stärkung hierarchischer Elemente vorsieht.³³ Chancen und Wege dorthin werden anhand der durchgeführten Fallstudien ausgelotet. Grenzen, mögliche Nachteile und Konsequenzen und mehr oder weniger intendierte oder auch unintendierte Folgen werden dementsprechend nicht reflektiert. An dieser Stelle zeigt sich auch, was Schimank (2005) als tieferes Motiv der zeitgenössischen Hochschulreformen im Sinne des New Public Management beschreibt, eine Schwächung der akademischen Profession, verbunden mit einer Aufwertung der sogenannten neuen Professionen.³⁴ Die Besonderheiten der Organisation der Universität ebenso wie die weitreichende Autonomie der akademischen Selbstverwaltung (siehe hierzu Kapitel IV.2) werden auf diese Weise nicht nur im Rahmen der programmatischen politischen Reformdiskurse, sondern auch innerhalb der Hochschulforschung zur Defizitbeschreibung. Die vormalig als politisch oder anarchisch verfasste, intern lose gekoppelte, als professionelle Organisation begründete Universität wird damit primär im Hinblick auf ihre Dysfunktionalitäten betrachtet (Nickel, 2007: 71). Der Fluchtpunkt ist jeweils *die* Organisation. Wie Slaughter/Rhoades (2004: 8/9) an derartigen Modellen aus dem US-amerikanischen Raum (beispielsweise dem *learning college*, der *responsive university*) kritisieren, wird damit die Organisation anthropomorphisiert. *Die* Organisation erscheint als individuelle und handelnde Entität mit klaren Grenzen, während die eigentlichen Akteure in Forschung und Lehre, Fakultäten und Forschungsgruppen und deren Verbindungen über Universitätsgrenzen hinweg aus dem Blick geraten. Dieser Aspekt wird im Folgenden thematisiert.

Hier ist zunächst festzuhalten, dass mit diesem Fokus auf Organisation statt des Besonderen oder Speziellen *der* Universität das Allgemeine *der* Organisation in den Mittelpunkt gestellt wird. Die Publikationen von Clark und Pellert sind dabei insoweit mit Zeitdiagnosen des Wandels der Produktionsweisen der universitären Forschung (Mode-2) Mitte der 1990er-Jahre verwandt, als dass es sich ebenfalls mehr um normative Muster für die Gestaltung der Universitäten oder der universitären Forschung handelt, als um empirische Beschreibungen, die in der Hochschul- und Wissenschaftspolitik auf eine entsprechende Resonanz stoßen (Välimaa/Hoffmann, 2008: 272; Tuunainen, 2005: 283; Weingart, 1997). Entsprechend prominent sind die Modelle der unternehmerischen Universität und der lernenden Organisation (Clark, 1998; Pellert, 1999). Dieser mal mehr, mal weniger explizite Fokus innerhalb der Hochschulforschung ist zwar auch mit der Entwicklung der Rolle der Universität in der Gesellschaft verbunden, indiziert aber auch einen normativen Wandel in der Hochschulforschung selbst (Musselin, 2007: 67). Um diesen Aspekt der (deutschsprachigen) Hochschulforschung geht es im folgenden Abschnitt.

Die Forschung über Hochschulen (die Hochschulforschung) ist generell ein gegenstandsbezogenes und – aufgrund ihrer theoretisch wie methodisch unterschiedlichen disziplinären Quellen

32 Clark verfolgt die Transformationsprozesse an fünf europäischen Universitäten in den 1990er Jahren, die sich als unternehmerisch bezeichnen lassen, und bestimmt anhand dieser Fälle zugleich die unternehmerische Universität sowie deren Chancen und Grenzen. Pellert entwickelt ihr Modell auf der Basis von Theorien der Arbeits- und Organisationspsychologie und systemischen Organisationstheorie sowie anhand von Fallstudien und Beispielen an österreichischen Universitäten in den 1990er Jahren.

33 Darüber hinaus ist eine hohe Affinität zu einer Mode-2-Forschung zu erkennen, ohne dass jedoch ein direkter Bezug auf die Publikation von Gibbons et al. (1998) genommen würde.

34 Das tiefere Motiv, das Schimank (2005) zufolge die zeitgenössischen Hochschulreformen bewegt, ist, dass das frühere Vertrauen in die akademische Profession verloren ist. Und er beschreibt die zeitgenössischen Reformen daher hinsichtlich der Etablierung neuer Machtverhältnisse wie folgt: „Zielscheibe des ‚new public management‘ an Universitäten ist insbesondere die ‚academic oligarchy‘. Da der Staat lediglich seine Rolle verändert, aber so einflussreich bleibt wie zuvor und Marktkräfte sowie organisatorische Hierarchien sehr viel stärker werden, gibt es in diesem Schauspiel, das wir gerade erleben, nur einen großen Verlierer: die akademische Profession. Ihre Schwächung ist es, um die sich beim ‚new public management‘ alles dreht, auch wenn dieses Ziel nirgends explizit formuliert ist“ (ebd.: 152).

– ein interdisziplinäres Forschungsfeld (Kreckel/Pasternack, 2007: 7).³⁵ Ihr Gegenstand – das Hochschulsystem und dessen Einrichtungen – integriert das Bildungs- und Erziehungssystem und das Wissenschaftssystem und dementsprechend weist die Hochschulforschung Überschneidungen mit der Bildungs- und Wissenschaftsforschung auf. Ebenso sind Schnittstellen zur Verwaltungs- und Rechtswissenschaft sowie zur Berufs- und Arbeitsmarktforschung vorhanden (Pasternack, 2006: 107f).³⁶ Zentrale Aufgabe der Hochschulforschung ist es, Problemhorizonte von Hochschulreformerinnen und Hochschulreformern sowie Hochschulentwicklungsakteurinnen und Hochschulentwicklungsakteuren zu erweitern, voranalytische Urteile zu reflektieren und durch wissenschaftliche Urteile zu ersetzen. Dies bedeutet, dass die (damit inhärent anwendungsorientierte) Hochschulforschung Fragen und Probleme der Praxis – sei es Hochschulpolitik, Hochschulsteuerung oder Hochschulmodernisierung – behandelt, aber darüber hinaus ebenso Phänomene reflektiert, von denen die Praxis ansonsten überzeugt ist und die sie für selbstverständlich hält (Pasternack, 2006: 108). In Zusammenhang mit dem verstärkten Interesse an und der steigenden Bedeutung von Hochschulmanagement und neuen Hochschulprofessionen (im Tausch gegen den Rückgang staatlicher Steuerung) im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen, erhalten Befunde der Hochschulforschung im Übergangsbereich zwischen Forschung und Gestaltung (Clark, Pellert) einen entsprechenden Schub. Ohnehin ist der Wissensvorsprung der Hochschulforschung gegenüber Laien sowie auch Beraterinnen und Beratern (vor allem hochschulfeldinternen) generell geringer als in anderen Handlungsfeldern (Pasternack, 2006: 110). Ob dieser Befund im Rahmen der managerialen Reformen zugespitzt werden müsste ist offen. Untersuchungen liegen bislang weder zur Verbreitung von Hochschulconsulting, noch zur deren Beratungswissen (wie z.B. für Unternehmensberatungen von Mingers, 1992 oder politikwissenschaftliche Beratung, Buchholz, 2008) vor. Mehr als die Hochschulforschung selbst, wächst derzeit in jedem Fall die systematische Datensammlung in unmittelbarer Nähe praktischer Gestaltungsentscheidungen, z.B. Evaluation, Consulting, Marketing (Teichler, 2007: 75).³⁷ Damit entsteht nicht nur eine verstärkte Expertisenkonkurrenz, sowohl mit hochschulfeldexternen und hochschulfeldinternen Beratungseinrichtungen als auch Hochschulentwicklungsakteuren, sondern dies wandelt auch den Fokus der Hochschulforschung auf den Gegenstand Hochschul. Dieser wird zunehmend durch die Schnittstellendisziplin Wirtschaftswissenschaften bestimmt (Pasternack, 2006: 109).³⁸ Damit nimmt auch die Zahl der Analysen zu, die von normativen Modellen und vorgefassten Meinungen vorstrukturiert werden und daher wenig Aussicht auf sperrige (und damit letztlich überraschende) Befunde liefern (Teichler, 2007: 76, ähnlich Pasternack, 2006: 109). Es besteht die Gefahr Politikmoden – von denen die Hochschulforschung ohnehin affiziert wird – eher zu reifizieren als kritisch zu reflektieren (Teichler, 2003: 339).

35 Ihre disziplinären Quellen sind Soziologie, Politikwissenschaft, Pädagogik/Erziehungswissenschaft und jüngst verstärkt die Wirtschaftswissenschaft.

36 Hochschulforschung im deutschsprachigen Raum hat sich mit der Expansion des Hochschulsystems und einem entsprechenden Bedarf an Reflexions- und Steuerungswissen seit den 1970er Jahren von verstreuten Einzelprojekten zu einem sichtbaren und verschiedene Felder und Wissensgebiete verknüpfenden Sachgebiet entwickelt. Nach wie vor ist sie ein relativ kleines und heterogenes Forschungsfeld, in dem die Grenzen zwischen Forschung, Evaluation und Beratung zudem oft fließend sind (Teichler, 2007: 65f). Teichler (1996: 440f) schlägt folgende Gliederung der Sachthemen der Hochschulforschung vor: 1) quantitativ-strukturelle Fragen des Hochschulwesens, 2) Aspekte des Wissens und der Disziplinen (z.B. Fragen der Wissenschafts- und Berufsorientierung des Studiums), 3) Fragen des Lehrens und des Lernens sowie 4) die Institution Hochschule, wozu Teichler Fragen der Hochschulplanung, -verwaltung und -finanzierung und damit solche der Beratung, des Managements, der Governance etc. rechnet. Diese werden heutzutage jedoch in der Regel unter dem Stichwort Organisation und nicht Institution behandelt.

37 Eine graphische Übersicht über Einrichtungen, die dem Gebiet der Hochschulforschung zugerechnet werden können, findet sich in Pasternack (2006: 106).

38 Teichler (1994: 169) geht davon aus, dass der Wissensvorsprung der Forschung (aufgrund der Systematik der Analysen und der Größe der Objektkenntnis) gegenüber den Laien in der Hochschulforschung so gering ist wie in keinem anderen Forschungsgebiet. Ob dieser Befund im Rahmen der managerialen Reformen zugespitzt werden müsste, ist offen. Untersuchungen liegen bislang weder zur Verbreitung von Hochschulconsulting, noch zu deren Beratungswissen vor. Pasternack (2006: 110) sieht hochschulfeldinterne und hochschulfeldexterne Beratungseinrichtungen aufgrund der „faszinierenden Wirkung handhabbarer Schemata“ jedoch als Herausforderung für die Hochschulforschung.

Weder Einfluss noch Ausmaß dieses Phänomens und entsprechend mögliche Wechselwirkungen zwischen Hochschulforschung und, den anstelle von politischen Reformen derzeit favorisierten, Hochschulentwicklungsprozessen können hier behandelt werden. Folgende Diagnose der Hochschulforschung fällt jedoch ins Auge: Dass Universitäten seit Beginn der 1990er unter Veränderungsdruck stehen und mittlerweile einen mehr oder weniger tief greifenden Wandel durchgemacht haben und durchmachen, wird innerhalb der deutschsprachigen Hochschulforschung inzwischen als Allgemeinplatz behandelt. Was dabei unter dem Stichwort ‚Wandel‘ unter die Lupe genommen wird, fokussiert primär auf Governance und Organisation, nicht aber auf die Kernprozesse der Universität (Forschung und Lehre). Und auch der Zusammenhang von neuen Steuerungsformen und den Kernprozessen bleibt weitestgehend unbeleuchtet. Dass die Organisationsperspektive auf Universität – auch in Ermangelung einer integrativen Theorie der Universität – professions- und wissenschaftssoziologische Perspektiven marginalisiert, die auf die in Universitäten betriebene Wissenschaft und den als Profession konstituierten Teil von Universität fokussieren, lässt sich hier nicht belegen.³⁹ Blickt man auf die Erscheinungsdaten von Monographien und größer angelegten Studien in diesen Feldern (die als Beleg substantieller Forschung gelten können), dann zeigt sich aber, dass diese aus der Mitte der 1990er-Jahre stammen und in der Zwischenzeit alles andere als Konjunktur hatten.⁴⁰ Publikationen, die professionelle Aspekte von Universität beleuchten, beispielsweise zur Hochschullehrerprofession, sind seit Mitte der 1990er-Jahre nicht erschienen (Enders/Teichler, 1995).⁴¹ Wie Stock (2005: 8) im Rahmen einer 2005 erschienenen Ausgabe der Hochschulforschungszeitschrift ‚die hochschule‘ zum Thema ‚Hochschule und Profession‘ konstatiert, werden Konzepte der Professionstheorie darüber hinaus innerhalb der institutionalisierten Hochschulforschung kaum in Anspruch genommen. In entsprechender Absicht wurde das Themenheft aufgelegt. Zugleich moniert er, dass inflationär von Professionalisierung die Rede sei, womit aber lediglich eine Verbesserung der Hochschulverwaltung gemeint sei und kein Bezug auf wissenschaftlich-professionelles Handeln genommen werde. Damit gewinnen Konzepte an Autorität, die die Universität mehr und mehr an Gesichtspunkten ökonomischer Realität ausrichten. Umfangreichere Untersuchungen eines möglichen Wandels der Formen von Wissensproduktion der Universität finden sich in jüngster Zeit ebenfalls nicht. Anzumerken ist dabei aber in Bezug auf universitäre Forschung, dass es sich im Normalfall um Forschung unter besonderen Legitimations- und Produktionsbedingungen handelt, da sie personell, organisatorisch und finanziell an die universitäre Lehre gekoppelt ist. Nach wie vor ist diese Kopplung von Forschung und Lehre spezifisch für die deutsche Universität. Auch in diesem Bereich ist die letzte zentrale empirische Untersuchung bereits älteren Datums (Schimank, 1995), zudem fokussierte sie lediglich die Umgangsweisen und Sichtweisen der Professorinnen und Professoren mit diesen Prozessen und nicht auf die Prozesse selbst. Untersuchungen hierzu fehlen gänzlich (Musselin, 2007).⁴² Darüber hinaus lässt sich an Untersuchungen im Bereich Studium und Lehre denken, die traditionell in den Bereich der Hochschuldidaktik fallen und sich mit Verbesserungsabsichten auf Lehr-Lernprozesse richtet, sich am Rand aber auch mit Sozialisationsaspekten des Studiums beschäftigt hat (z.B. Hurrelmann/Ulich, 1991). Im Kontext der Umstellung auf Bachelor und Master im deutschen Hochschulsystem

39 Dazu wären beispielsweise bibliometrische Untersuchungen notwendig. Eine Untersuchung der Inhalte von im Gebiet der Hochschulforschung relevanten Journals, wie Teichler (1999) sie anhand der Zeitschrift *Higher Education* unternommen hat, um eine gewisse Themenstabilität im Bereich der Hochschulforschung zu zeigen, würde nicht ausreichen, da davon auszugehen ist, dass die Herausgeber solcher Zeitschriften um eine gewisse Themenvarianz bemüht sein müssen. Um Paradigmen der Hochschulforschung untersuchen zu können, müsste eine größere Varianz von Publikationskanälen als Datenmaterial zu Grunde gelegt werden.

40 Hier wird primär auf deutschsprachige Publikationen abgestellt, da diese im deutschen Hochschulreformdiskurs rezipiert werden (Teichler, 2003)

41 Zu wissenschaftlichen Karrierewegen liegt von dort ebenso eine neuere Publikation vor (Janson et al., 2007).

42 Es finden sich auch in der Organisationsforschung Studien, die den Zusammenhang von Forschung und Lehre thematisieren, aber dann als Beitrag zur Untersuchung von *Organisational Performance* als abhängige Variable, die in der Universität eben unter der Bedingung von *Scholarship* steht (March/Sutton, 1997).

wird diese Verbesserungsabsicht an Standorten der Hochschuldidaktik forciert, so dass in den Zentren neben Forschung mehr und mehr auch der Trainingsaspekt für Lehrende und Studierende und eine lokale Begleitforschung im Zusammenhang mit der Umstellung im Vordergrund stehen (AHD, 2003; Reiber, 2007: 14f). Darüber hinaus finden sich in den universitären und außeruniversitären Hochschulforschungsinstituten Studierenden- und Absolventenbefragungen, die zwar auf der Ebene der Individuen ansetzen, jedoch nicht auf die Tätigkeit selbst, sondern auf Entscheidungsstrukturen und -muster fokussieren.⁴³ In der außeruniversitären Hochschulforschung, die zum Teil in Richtung Hochschulberatung tendiert, finden sich Untersuchungen, die anstelle der Eigenschaften universitärer Lehre wiederum am Organisationsaspekt der Lehre ansetzen und deren Steuerungsmöglichkeiten untersuchen (Yorck et al., 2005). Alles in allem lässt sich hieran vorsichtig ein Bias der aktuellen Hochschulforschung im deutschsprachigen in Richtung Governance und Organisation diagnostizieren.⁴⁴ Aber auch Untersuchungen, die kein Zukunftsmodell der Universität protegieren und primär Beschreibungen und Analysen liefern, die mit der Entwicklung der Rolle der Universität in der Gesellschaft verbunden sind, indizieren einen entsprechenden Wandel der Universität zur normalen Organisation und zum organisationalen oder strategischen Akteur.

2.2 Konstruktion von Organisation: Akteure, Probleme, Anomalien

Die Untersuchung von Brunsson und Sahlin-Andersson aus dem Jahr 2000 ist ein Beispiel für den von Musselin angesprochenen Typus aktueller Forschung. In ihrem Artikel mit dem Titel ‚Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform‘ analysieren Brunsson und Sahlin-Andersson die soziale Konstruktion von Organisationen. Organisationen zu konstruieren, beinhaltet nach Brunsson/Sahlin-Andersson, einen Aufbau- oder Änderungsprozess von Entitäten in einer Weise, dass sie dem generellen und abstrakten Konzept von Organisationen ähneln. Sie gehen davon aus, dass traditionell Einrichtungen des öffentlichen Sektors Schlüsselaspekte von Organisationen vermissen ließen und somit so etwas wie unvollständige Organisationen waren. Wenn sie dann mit dem Organisationskonzept verglichen wurden, wurde ihre Unvollständigkeit deutlich und erzeugte auf diese Weise einen Bedarf für Reformen. In vielen Fällen waren und sind die zeitgenössischen Reformen im öffentlichen Sektor nicht auf die Produkte des Sektors (Pflege, Erziehung, Wissenschaft etc.) gerichtet, sondern stellen Versuche dar, die Weise, wie diese Produkte gemanagt und kontrolliert werden, zu verändern. Im Folgenden legen Brunsson/Sahlin-Andersson dann zur Beschreibung ein Konzept von Organisation zugrunde, bei dem die Eckpunkte Rationalität, Hierarchie und Identität zentral sind und zu deren Aufbau entsprechende Prozesse führen und Reformen durchgeführt werden:⁴⁵ a) Constructing Rationality, was das Setzen von Organisationszielen beinhaltet und die Ergebnismessung sowie Verantwortungs- und Arbeitsteilung forciert, b) Constructing Hierarchy,

43 Große Panel-Studien führen die Hochschulforschungssystem-GmbH (HIS), das bayerische Staatsinstitut für Hochschulforschung (IHF), das Internationale Zentrum für Hochschulforschung Kassel (INCHER), die AG Hochschulforschung an der Universität Konstanz (Studierendensurvey 1983-2011) sowie die Universität Bielefeld (Bielefelder Absolventen und Studierenden Studie, BASS) durch.

44 International, zum Beispiel in den europäischen Nachbarländern, in denen entsprechende manageriale Reformen schon früher begonnen wurden (Großbritannien, Niederlande), wurde demgegenüber nach der Phase der Beschreibung und Analyse des Wandels die Phase der Kritik dieser Reformen beschritten. Aktuelle Studien fragen dementsprechend nach der Angemessenheit marktförmiger Steuerung (beispielsweise Brown, 2010), nach den Folgen der neuen Formen von Governance für die universitäre Produktivität in Forschung und Lehre (Deem/Lucas, 2007, Little et al. 2009) sowie nach dem Wandel der akademischen Profession und akademischer Identitäten im Kontext der neuen Professionen (beispielsweise Rhoades, 1998 und 2004; Stilwell, 2003; Kolsaker, 2008). Analog zur späteren Entdeckung managerialer Modelle für die Reform und Entwicklung der Hochschulen, hinkt die Hochschulforschung im deutschsprachigen Raum den internationalen Reflexionen hinterher. In jüngster Zeit sind aber ebenfalls Untersuchungen erschienen, die auf professionstheoretische Elemente zurückgreifen (Blümel et al., 2009; Krücken et al. 2010) und sich zugleich aus der Wissenschaftsforschung auf die Universität beziehen (Torka, 2009).

45 Dies wird von Brunsson/Sahlin-Andersson damit begründet, dass die Organisationssoziologie, die zwar zu Veranschaulichungen und Exemplifikationen neige statt zu Definitionen, ein hohes Maß an Übereinstimmung dahingehend aufweise, was die wichtigen Aspekte sind, die eine Organisation ausmachen: Rationalität, Hierarchie, Identität.

was auf den Aufbau von Koordinations- und Kontrollmechanismen zielt und ein Organisationsmanagement stärkt und c) Constructing Identity, bei dem zentral ist, sich als Organisation speziell und individuell zu zeigen, seine organisationale Autonomie auszudrücken und entsprechende Organisationsgrenzen zu konstruieren. Das Modell dient beiden dazu, zum Teil zeitlich und inhaltlich weit auseinander liegenden Reformen, die im Rahmen von New Public Management ohnehin in der Regel in Form von *packages* oder *strings* daherkommen, im Zusammenhang zu sehen und kommt auch in dieser Arbeit bei der Analyse des Anforderungsprofils an Universitäten, so wie es sich anhand von Leitbildern zeigt, in Kapitel V zum Einsatz. Denn die Autorin dieser Untererhebung geht, Brunsson und Sahlin-Andersson folgend, davon aus, dass ein Großteil der zeitgenössischen Hochschulreformen im öffentlichen Sektor als Versuch interpretiert werden kann, Organisationen zu konstruieren. Eine Analyse der entsprechenden Reformen unter Bezugnahme auf das Modell gibt Hinweise darauf, warum diese Reformen auf einmal auftauchen, wie sie zu ihrem spezifischen Gehalt gelangen und wie sie adaptiert werden.

Ebenso als Aufbauprozesse in Richtung eines organisationalen Akteurs, aber mit einer leichten Akzentverschiebung hinsichtlich der Parameter des Organisationalen beschreiben Krücken/Meier (2006) die zeitgenössische Hochschulreformen. Sie gehen davon aus, dass sich aktuelle Reformen und Reforminstrumente als Aus- und Aufbau organisationaler Ziele (was dem Aspekt der Rationalität bei Brunsson/Sahlin-Andersson entspricht), als Ausbau formaler Strukturen (entspricht dem Aspekt der Hierarchie) und als Professionalisierung des Managements (kann beiden zugeordnet werden) beschreiben lassen. Der Aufbau einer organisationalen Identität wird damit (anders als bei Brunsson und Sahlin-Andersson) nicht hervorgehoben.

Ein zentraler Aspekt und Fluchtpunkt der von Brunsson/Sahlin-Andersson und Krücken/Meier beschriebenen Organisationswerdung von Universitäten ist Differenz: Der Aufbau einer organisationalen Identität bzw. Corporate Identity bedeutet, dies im Unterschied zu anderen Universitäten zu tun. Eigenständige Zielsetzungsprozesse aufzubauen und diese mit Evaluationen zu koppeln, verfolgt das Ziel der (zumindest mittelfristigen) Konzentration auf Stärken, was ebenfalls zu einer Differenzierung des Angebots und der Aufgaben von Universitäten führen soll. Und die manageriale Steuerung transformiert die organisationsübergreifende Steuerung durch staatliche Instanzen und professionelle Normen in lokale Politiken, Koordinations- und Kommunikationsprobleme. Und so scheint die Organisation einer Universität, wenn ihre Entwicklung diesem Trend folgt, zukünftig nicht mehr viel von der Organisation eines Unternehmens zu unterscheiden.⁴⁶

Demgegenüber fokussiert Whitley (2008) auf die Limitationen der Universität als strategischer Akteur und des strategischen Handelns der Organisation, sieht aber ebenso die zeitgenössischen Hochschulreformen als Aufbauprozesse in Richtung strategischer Aktion der Organisation. Er fragt dementsprechend, inwieweit Universitäten als strategische Akteure organisationalen Akteuren, die sich auf echten Märkten bewegen, ähneln (können) und beschreibt Parameter, die dies limitieren.⁴⁷ Jenseits dieser generellen Limitation sieht Whitley aufgrund unterschiedlicher nationalstaatlicher Konfigurationen von Hochschulsystemen und deren Einbindung von Universitäten, unterschiedli-

⁴⁶ Brunsson/Sahlin-Andersson (2000) verweisen auf konkurrierende Erklärungsansätze für die zeitgenössischen Reformen innerhalb der internationalen Hochschulforschung, die in dieser Hinsicht jedoch keinen Unterschied machen bzw. ebenfalls dazu führen, dass Universitäten sich aus dem institutionellen Gleichheitsschema herauslösen müssen: Universitätsreform als Ergebnis neo-liberaler Ideen bzw. Politiken (Pollitt), als Verlagerung von Hierarchie und Staat zu Markt und Unternehmen als Steuerungsformen (Czarniawska), als Ausdruck einer zunehmenden Rationalisierung (Power) oder als Mode (Abrahamson).

⁴⁷ Unternehmen zeichnen sich durch kollektive Ressourcen, eine hierarchisch/autoritäre Koordination und Steuerung von Aktivitäten und gemeinsamen Problemlösungsstrategien aus, die es ihnen ermöglichen sich effektiv wettbewerbsfähig zu verhalten. Um sich derartig verhalten zu können, müssten Universitäten zwei Arten von kollektiven Ressourcen ausbilden: zum einen eine uneingeschränkte Autorität über die Einwerbung, Nutzung und Verfügung materialer Ressourcen sowie Humanressourcen, zum anderen müssten sie Problemlösungsroutinen entwickeln und organisationsspezifisches Wissen generieren. Dies würde beinhalten, dass Forscherinnen und Forscher ihre intellektuellen Ziele abstimmen und ihr Wissen im Hinblick auf organisationale Ziele und zum Wohl der Organisation teilen. In dieser Hinsicht sind die Möglichkeiten von Universitäten jedoch deutlich limitiert (Whitley, 2008: 24).

che Voraussetzungen für die strategische Akteurwerdung von Universitäten. Je nach dem, inwieweit Universitäten einerseits über die Ressourcenallokation, Personalrekrutierung und Einstellungen (d.h. direkter Arbeitgeber sind) entscheiden können und sie über Studienprogramme/Zertifizierung und Organisationsstrukturen verfügen können und je nachdem inwieweit sie dabei andererseits von akademischen Eliten abhängig sind, ergeben sich grundsätzlich unterschiedliche Möglichkeiten des unternehmerischen bzw. strategischen Verhaltens. Whitley beschreibt entlang dieser Dimensionen vier Idealtypen von Universitäten als strategischen Akteuren und unterscheidet dabei in gering strategisch handlungsfähige *hollow organizations* und stärker strategisch handlungsfähige *employment organizations*, die beiderseits nochmals unterteilt sind. Erster in fragmentierte Organisationen und Organisationen mit einer internen Bifurkation, letztere in staatlich gesteuerte Organisationen und marktbasierende Organisationen.

An Differenzierungen der Strategiefähigkeit und Limitationen des organisational unternehmerischen deutscher Universität, schließen jüngste Untersuchungen im Gebiet der Organisationsforschung, insbesondere der Organisationssoziologie, an. Sie nehmen die Universität damit wieder im Hinblick auf die Frage nach ihren organisationalen Besonderheiten in den Blick. Dennoch kommen sie dem aktuellen Reformprogramm in ihren Ergebnissen letztlich entgegen. Mit ‚Universität als Akteur‘ (Meier, 2009), ‚Hochschule als Organisationsproblem‘ (von Wissel, 2007) und ‚Universitäre Anomalie und Autonomiebestrebungen‘ (Huber, 2005) liegen drei neuere soziologische Untersuchungen zum zeitgenössischen Wandel der Universität vor.⁴⁸ In allen drei Studien geht es – zunächst einmal wenig erstaunlich, da alle drei (auch) einen organisationstheoretischen oder organisations-theoretisch informierten Blickwinkel auf die Universität wählen – um einen Wandel der Organisation der Universität in Zusammenhang mit den aktuellen Hochschulreformpolitiken. Was aber als gemeinsame Diagnose der drei Studien bemerkenswert ist, ist, dass alle drei Analysen den Wandel der Universität retrospektiv als deren Herstellung und Selbsterstellung einer managerialen Organisation beschreiben. Während Pellert 1999 noch in normativer Absicht feststellt, dass Universitäten erst lernen müssen, sich als Universitäten zu begreifen, bestätigen diese drei Untersuchungen: sie sind es geworden bzw. dabei es zu werden, trotz aller Besonderheiten ihrer Geschichte, Aufgabe und Organisation. Annahme aller drei ist zudem, dass die Organisation Universität (zwischen Profession und Staat) nur eine eingeschränkte Autonomie bzw. Handlungsfähigkeit hat, die im Rahmen der laufenden Reformen also dementsprechend hergestellt werden muss und wird.

Die Universität als Akteur: Die Ausgangsfrage, die Meier (2009) stellt, lautet inwieweit Organisationen überhaupt als Akteure, d.h. als verantwortliche Handlungsträger verstanden werden, um im Anschluss daran untersuchen zu können, inwieweit davon die Rede sein kann, dass Universitäten im Zuge der zeitgenössischen Hochschulreformen einen solchen Akteursstatus erwerben (ebd: 109). Nach einem Vergleich soziologischer Theorien, die kollektive Handlungsfähigkeit behandeln (Neoinstitutionalismus, Handlungstheorie, Gouvernementality Studies) sowie der Analyse von deren Gemeinsamkeiten und Differenzen, werden dementsprechend die zentralen Reformelemente der zeitgenössischen Hochschulreform daraufhin durchgemustert, ob und inwieweit sie als Ausdruck eines entstehenden Akteursmodells gelten können.⁴⁹ Zur Analyse der Chancen und Grenzen der Handlungsfähigkeiten von Organisationen und damit eines Akteursmodells von Universität ent-

48 Bei der Arbeit von von Wissel (2007) handelt es sich um eine Qualifikationsarbeit im Fach Politikwissenschaft, die dabei auch eine soziologische Analyse ist.

49 Aktuelle Instrumente und Elemente von Hochschulreformen werden von Meier wie folgt klassifiziert: die Deregulierung und Übertragung von Entscheidungsrechten (staatliche Regulierung) wird von der Außensteuerung der Hochschulen mit Instrumenten wie Kontrakten, Hochschulräten, Akkreditierung sowie Zielen und Leitbildern unterschieden. Nach innen (gefasst unter Akademische Selbstorganisation und manageriale Selbststeuerung) geraten die Stärkung der Leitungsebene, die Ausweitung des universitären Managements sowie deren Professionalisierung in den Blick. Darüber hinaus gibt es noch die Kategorie Wettbewerb, worunter Instrumente wie die leistungsorientierte Mittelvergabe, Ranking und Rating, Evaluationen sowie weitere Instrumente der Wettbewerbsintensivierung (z.B. die Exzellenzinitiative) verstanden werden (Meier, 2009: 132f).

wickelt Meier das Modell des Konstruktionsprozesses von Organisation von Brunsson und Sahlin-Andersson weiter (Meier, 2009: 85f).⁵⁰ Es zeigt sich, dass alle zuvor herausgestellten Bestimmungen des Akteursmodells im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen entwickelt werden. Die Antwort fällt entsprechend positiv aus: Universitäten entwickeln sich derzeit entsprechend den Erwartungen, dass sie zu Akteuren werden und Konzepte verantwortlicher Handlungsträgerschaft in ihren Strukturen abbilden sollen, was als institutioneller Wandel im deutschen Hochschulsystem bezeichnet werden kann.⁵¹ Wie Meier konstatiert, entspricht diese Akteurskonstruktion der Universitätsorganisation dem Mainstream des programmatischen Diskurses (ebd.: 243).⁵² Zugleich zeigt sich daran jedoch, dass der Akteursstatus der Universität noch nicht als unterhinterfragte Selbstverständlichkeit (d.h. als Institution) gelten kann. Aber man kann sehr deutlich die Entstehung institutioneller Feldstrukturen sehen, die der nachhaltigen Durchsetzung von Elementen der aktuellen Hochschulreform dienen, die Universitäten zu normalen Organisationen werden lassen.⁵³

Hochschule als Organisationsproblem: von Wissel (2007) setzt bei seiner Analyse aktueller Hochschulreform nicht bei der Organisation Universität an, sondern bei der Hochschulpolitik und beschreibt den „*organisational shift*“ von dieser Seite aus (ebd.: 83). Er fragt daher, welchen Veränderungen das politische Reden über Universitäten unterliegt, welche neuen Deutungsmuster in Bezug auf die Gestalt von Universität und das Verhältnis von Universität und Gesellschaft sich dabei zeigen. Vom Ergebnis her betrachtet, ergibt sich dabei jedoch ebenso folgende Diagnose: Die Universität wird politisch primär in Bezug auf Organisation thematisiert, aktuelle Hochschulpolitik bezieht sich primär auf Steuerungsprobleme und wird als Verhandlung über Organisationsprobleme und nicht mehr als Aushandlung von Interessengegensätzen betrieben (ebd.: 243).⁵⁴ Von Wissel fokussiert speziell auf die

50 An die Stelle von Rationalität und Hierarchie im Modell von Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) treten als Eckpunkte der Bestimmung des Akteurs Orientierung und Kompetenzen, so dass sich bei Meier (2009: 82f) folgendes Bild ergibt: Akteure werden demnach dadurch bestimmt, dass sie a) autonome und zugleich konsistente Einheiten bilden, die ihre Besonderheiten pflegen (Identität), dass sie b) handlungs- und entscheidungs- und kognitionsfähig sind, was mit einem Maß an Selbstkontrolle einhergehen muss (Kompetenzen) und dass sie c) Handlungsorientierungen aufweisen und Absichten verfolgen (Orientierung).

51 Da die Studie wesentlich auf der neoinstitutionalistischen Theorie fußt, die von einer grundlegenden Zunahme und Verbreitung des Akteursmodells ausgeht (Meyer/Jepperson, 2005), wäre eine Abweichung hiervon im Ergebnis auch mehr als überraschend gewesen.

52 In einem weiteren Schritt analysiert Meier zudem Universitätsmodelle, wie sie dem Hochschulreformdiskurs seit der Nachkriegszeit als Leitideen zugrunde liegen und skizziert dabei eine Stufenentwicklung vom Modell der Universität als Idee und Institution über die Universität als Korporation und Betrieb hin zu einem Wettbewerbsmodell, das im Rahmen der zeitgenössischen Reformen in das manageriale Modell mündet. Dementsprechend lautet das Fazit auch in Bezug auf die kognitiven und normativen Modelle, dass sich darin ebenfalls die Tendenz der verstärkten Problematisierung des Organisationscharakters zeigt (Meier, 2009: 242). Meier beschreibt die Entwicklung des Leitbildes der deutschen Universität seit der Nachkriegszeit als stufenweise Entwicklung hin zu einem Akteursmodell oder schrittweise Entfaltung des Akteursmodells. Auch wenn er im Einzelnen auf Gegenpositionen innerhalb der Stufen (beim Korporationsmodell und beim Betriebsmodell) eingeht, handelt es sich doch um eine konsistent-teleologische Entwicklungsgeschichte hin zum heutigen Modell. Die entspricht der Annahme der fortschreitenden Rationalisierung im Neoinstitutionalismus (siehe beispielweise Meyer/Jepperson, 2005).

53 Und wie geht es mit der managerialen Reform weiter? Dies fragt Meier in Bezug auf die zukünftige Universitätsentwicklung (ebd.: 251f). Sein Befund ist dabei zunächst, dass der Gewinner der Hochschulreformen die potentielle Trägergruppe eben dieser Reformen ist: die Gruppe der Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager. Nicht nur aufgrund ihres steigenden Einflusses auf Hochschulentwicklung, sondern auch weil in den Hochschulen mehr Zustimmung zu den aktuellen Reformen vorhanden zu sein scheint, als reformkritische Stimmen wahrhaben wollen. Meier zufolge schließt dies jedoch nicht aus, dass sich Staat, Hochschulmanager und akademische Professionen wechselseitig blockieren, was in der Folge wiederum Reformen erschwere. Ebenso könnten inhärente Spannungen zwischen den Verantwortlichkeiten und Handlungsräumen in der Universität hinzukommen, die daraus resultieren, dass das Akteursmodell sich nicht nur auf der Ebene der Hochschulleitung entfaltet, sondern in den organisationalen Subeinheiten.

54 Von Wissel zeigt dabei im Hinblick auf den Organisationsbegriff, dass dieser zunächst mehreren Transformationen (einer Dynamisierung, einer Politisierung und einer Humanisierung) unterworfen war, bevor er als angemessene Beschreibung der Universität gelten konnte. Da er den Organisationsbegriff zur Beschreibung der Universität aber nach wie vor für unterkomplex und zudem für zu stark funktionalistisch determiniert hält, legt er als theoretisch-analytisches Konzept das Konzept der Institution zur Analyse der aktuellen Reform an (2007: 25f).

Konstruktion universitärer Probleme im Rahmen von Hochschulreformdiskursen und zeigt, dass zwischen den Konzepten der Organisation und Institution zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch erhebliche Differenzen bestanden. Organisation wurde zweckfunktionalistisch gedacht und passte daher nicht zu den Erwartungen an die Universität. Im Rahmen der zeitgenössischen Reformen verändert sich dies jedoch in doppelter Weise: Zum einen verliert das Konzept der Organisation seine zweckfunktionalistischen Konnotationen und wird damit offener, zum anderen wird es für die Selbstbeschreibung (so der systemtheoretische Terminus für Identität) der Universität relevanter, da diese zur Selbstbeschreibung (Identitätsreflexion) nicht mehr in dem Maß wie früher auf Institution zurückgreifen kann. Von Wissel geht davon aus, dass sich anhand der rückläufigen Verwendung des früher für die Identitätsreflexion der Universität zentralen Begriffes Humboldt in den zeitgenössischen Hochschulreformdiskursen eine Entinstitutionalisierung zeigt.⁵⁵ Da solche Entinstitutionalisierungen seiner Ansicht nach jedoch keine Löcher hinterlassen, sondern mit neuen Institutionen gefüllt werden, sieht er an die Stelle von Humboldt als Bezugspunkt universitärer Identitätsreflexion den Begriff des Marktes treten.⁵⁶ Universitäten beschreiben sich nach von Wissel als auf Märkten operierende Dienstleister und betreiben damit einen commodification talk, wobei auch weiterhin ein science talk gepflegt wird (ebd.: 296f).⁵⁷ Die aktuellen Nutzenerwartungen, die sich an Universitäten richten, werden von diesen damit aktiv mit hergestellt.⁵⁸

Universitäre Anomalien und Autonomiebestrebungen: Wie von Wissel geht auch Huber (2005) davon aus, dass im Rahmen der aktuellen Reformen das organisationale Problem in den Vordergrund tritt und die traditionelle Sichtweise der Universität als Institution zurückgewiesen wird, was neue Erwartungen an die Universitätsreform und eine Selbstbeschreibungsstrategie mit sich bringt. Entlang der Entwicklung des öffentlichen Diskurses skizziert Huber einen Bruch mit der Idee der Universität, wobei Themen wie das Aufbegehren gegen die Einheit von Lehre und Forschung, die Neuthematisierung der Verwertbarkeit des Wissens und die Neuordnung der Organisation Universität eine besondere Rolle spielen. Nach Huber rechnet man mit der Idee der Universität ab und setzt ein neues effizienzorientiertes Leitbild an ihre Stelle. Gemeinsam sei der Debatte die Bevorzugung ökonomischer Begründungsstrategien (Effizienz, Knappheit und Leistung) sowie eine Hinwendung zur Organisation, so dass die aktuelle Debatte der deutschen Universitätsreform sich von einer in

55 Parallel zu diesem Wandel universitärer Selbstbeschreibung zeigt sich, dass Wissenschafts- und Hochschulpolitik im Kern auf Verwaltungsmodernisierung fokussiert ist (ebd.: 291f). Politische Maßnahmen und Instrumente schaffen dabei ihre soziale Wirklichkeit, die sie dann als Problem behandeln. Das von der Hochschulpolitik konstruierte Politikproblem stellt die Organisation in den Mittelpunkt und treibt damit den *organisational shift* voran. Für die Hochschulpolitik ist das primäre Reformproblem kein politisches, sondern ein organisatorisches. Wobei von Wissel keine Aussagen zum Verhältnis der Veränderungen in der Identitätsreflexion bzw. der Selbstbeschreibung der Universität zum Wandel des Politikverständnisses macht, weder anhand des Falles, noch aus theoretischer Perspektive. Man bleibt daher mit der Frage zurück, wie es zu dem von ihm konstatierten Wandel insgesamt kommt.

56 Der Blick, den von Wissel damit auf die Legitimationsressourcen von Universitäten richtet, stellt auch eine der Blickrichtungen im Rahmen dieser Arbeit dar. Der ausschließliche Rekurs auf einen rückläufigen Humboldtbezug im Rahmen aktueller Hochschulreformdiskurse bei von Wissel, scheint zu kurz gegriffen, um Aussagen über die Legitimationsressourcen von Universitäten zu fundieren. Dies zeigt auch die Analyse von Schwartz (2007) von Rektoratsreden der Nachkriegszeit, die zwar keinen direkten Bezug auf Humboldt nehmen, aber bei denen der Bezug auf die Bildungsidee neuhumanistisch-idealistischer Tradition im Mittelpunkt steht. Darüber hinaus weisen andere Studien auf den Wandel der Nutzung der Legitimationsressource Humboldt hin (siehe Kapitel II.3.1).

57 Dieser Befund von Wissels lässt sich im Sinne Bleiklies (1998, siehe Kapitel II.1.1) interpretieren: dass die durch das New Public Management-Modell transportierten Erwartungen die traditionellen institutionellen Ideale nicht ersetzen, sondern sich zu diesen additiv verhalten.

58 Und wie geht die Entwicklung nach von Wissel weiter? Die Aussage, dass aktuelle Politik gute Organisation sei, sieht von Wissel derzeit als angemessene (aber zugleich problematische) Selbstbeschreibung zeitgenössischer Hochschulpolitik. Da die Konzentration auf Organisationsprobleme grundsätzlich entpolitisiert wirkt und organisationsbezogene Politik sich auf die Schließung von Möglichkeitsräumen und die Homogenisierung von Opportunitätsstrukturen konzentriert, geht von Wissel von einem weiter wachsenden Politisierungsdefizit aus. Dementsprechend sei eine öffentlichkeitsorientierte Politisierung notwendig, um die derzeit lediglich organisational und ökonomisch bestimmten Aushandlungsprozesse neu auszutarieren (ebd.: 305f).

der Bildung selbst verankerten Reform absetze und in ihrer Reformstrategie vielmehr Probleme der Verwertbarkeit nicht mehr mit Bildung, sondern mit organisationaler Effizienz verknüpfe (ebd.: 8). Ausgehend von der vermeintlichen Krise der Universität zeigt Huber, dass die darin konstatierte Reformunfähigkeit oder auch -unwilligkeit der Universität darauf zurückzuführen ist, dass die Universität keine normale Organisation ist, sondern Anomalien gegenüber Organisationen anderer gesellschaftlicher Teilsysteme aufweist (ebd.: 10).⁵⁹ Entscheidungen über die Mitgliedschaft (Berufung) sowie die Finanzierung werden nicht von den Universitäten selbst, sondern von den politischen Instanzen bzw. unter Beteiligung derselben getroffen. Es geht dabei gar nicht um eine vollständige Autonomie, sondern lediglich um eine Autonomie innerhalb der politischen, wirtschaftlichen und technischen Rahmenbedingungen. Aber bei Universitäten ist genau diese eingeschränkt, und zwar funktional. Denn, folgt man Huber, so besteht die Besonderheit der Universität in einem Autonomieparadox und gerade darin, die eigene (kollektive) Autonomie zum Vorteil der (individuellen) wissenschaftlichen Autonomie ihrer Mitglieder einzuschränken und sich eng an staatliche Instanzen zu binden, die im Gegenzug genau diese Autonomie garantiert.⁶⁰ Dieses Verhältnis staatlicher Interventionsmöglichkeiten und universitärer Freiheit wird im Rahmen der zeitgenössischen Reformen durch deren Fokus auf Organisation in Frage gestellt und es ist fraglich, inwieweit die Organisation das ‚Management‘ dieses Autonomieparadoxes übernehmen kann.⁶¹

Über den zentralen untersuchungsleitenden Befund hinaus, dass die Universität im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen zur normalen Organisation geformt wird und sich formt, lassen sich den drei aktuellen Untersuchungen wichtige Hinweise für die Analyse des mit Leitbildern von Universitäten verbundenen Anforderungsprofil und Selbstverständnisses entnehmen: Es ist im Anschluss an Meier (2009) anhand von Leitbildern von Universitäten prüfen, inwieweit ein organisationales Selbstverständnis als (normale oder unternehmerische) Organisation bereits als institutionalisiert gelten kann. Mit Bezug auf von Wissel (2007) ist zu fragen, inwieweit die, von ihm als extreme Pole beschriebene, traditionelle und moderne Identifikation der Universität (bei von Wissel Humboldt und Markt) auch in den Inhalten von Leitbildern gemeinsam erscheinen und, ob daher von einer Ergänzung oder einer Ersetzung traditioneller Identifikations- und Legitimationsmuster auszugehen ist. Verschwinden die Anomalien der Organisation Universität in Leitbildern darüber hinaus, wie Huber (2005) folgert, hinter oder in einem effizienzorientierten Leitbild? Dessen Untersuchung wirft darüber hinaus die Frage auf, wie das Autonomieparadox, das ein produktives Gleichgewicht von Autonomie und Abhängigkeit aufrecht erhält, anhand von und in Leitbildern von Universitäten ausgespielt wird. Da die Organisation Universität traditionell (zwischen Profes-

59 Huber definiert Organisation in Anlehnung an eine in der Organisationssoziologie geteilte Minimaldefinition: bestimmt durch Mitgliedschaft, Zweckorientierung und Rationalität. Er buchstabiert diese Bestimmung im Luhmannschen Sinn zu einer Systemrationalität im Sinne des Sedimentierens von Entscheidungen zu Entscheidungsprämissen aus. Eine organisationale Anomalie ist nach Huber dann gegeben, wenn eine Organisation im Hinblick auf ihre Entscheidungsprämissen nicht autonom ist, d.h., wenn sie diese nicht selbst aus genuin organisationalen Entscheidungen ableiten kann, sondern wenn ihr diese weitestgehend aufgegeben sind. Genau dies trifft auf die Universität zu (Huber, 2005: 11f).

60 Huber fragt dementsprechend in seiner Fallstudie danach, unter welchen Bedingungen eine erfolgreiche Universitätsreform durchführbar ist, die dieses Autonomieparadox nicht auflöst, sondern in der Lage ist, ein produktives Gleichgewicht von Autonomie und Staatsabhängigkeit aufrecht zu erhalten. Am Beispiel der Einführung des neuen Steuerungsmodells an der Universität Hamburg geht er dieser Frage in einer Fallstudie nach. Er kommt zu dem Schluss, dass die Reform aufgrund ihres Zuschnitts nach dem New Public Management-Modell scheitert, da nicht berücksichtigt wird, dass die Universität lediglich teilautonom ist. Mit dem Neuen Steuerungsmodell bekam die Universität Hamburg einen verhandlungsorientierten Problemlösungsansatz vorgegeben, der lediglich den Erfordernissen der Politik, aber nicht denen der Universität entsprach (ebd.: 207).

61 Welche Konsequenz zieht Huber aus diesem Reformproblem? Wird die Universität vom Staat in die organisationale Freiheit entlassen, führt dies nicht dazu, dass sie automatisch flexibler und anpassungsfähiger wird. Ganz im Gegenteil sei die Universität aktuell zu anpassungsfähig, zu flexibel und *daher* ineffizient. Ziel von Universitätsreform müsse es daher sein, im Rahmen der größeren Autonomie mehr Bürokratie in der Universität einzuführen, was eine Übertragung von formalen und informalen Entscheidungsrechten der dezentralen Einheiten (Fakultäten, Fachbereiche, Institute etc.) auf die zentrale Verwaltung bedeute (ebd.: 207f). Die Forderung einer Bürokratisierung der Universität entspricht damit aus theoretisch-analytischer Perspektive der gängigen hochschulpolitischen Forderung, dass Hochschulleitungen nun mehr genau dies tun sollen: leiten.

sion und Staat) nur eine eingeschränkte Handlungsfähigkeit besitzt, muss diese im Rahmen der laufenden Reformen mithin entsprechend hergestellt werden muss, damit die Organisation als individuelle und handelnde Entität mit klaren Grenzen erscheinen kann. Gleichzeitig geraten dabei die eigentlichen Akteurinnen und Akteure in Forschung und Lehre, Fakultäten und Forschungsgruppen und deren Verbindungen über Universitätsgrenzen hinweg aus dem Blick.

3. Wandel der Kommunikation von Universität und Gesellschaft?

Bis in die 1960er-Jahre waren Rektoratsreden ein Teil der universitären Tradition. Sie wurden zu rituell wiederkehrenden Anlässen gehalten und richteten sich an die Mitglieder der Hochschule und ebenso an eine breitere außeruniversitäre Öffentlichkeit. Folgt man einem laufenden Projekt der Bayerischen Akademie der Wissenschaften, das sich mit der Erforschung der Rektoratsreden des 19. und 20. Jahrhunderts befasst, definierten Rektoratsreden ein Selbstbild *der* Universität, versuchten ihren Standort in der Wissenschaft und Gesellschaft zu bestimmen und dieses Bild einer breiten Öffentlichkeit zu vermitteln. Das Auslaufen der Tradition der Rektoratsreden in den 1960-Jahren kann daher als Indiz für einen Wandel in der Kommunikation von Hochschule und Gesellschaft sowie Politik gewertet werden (Langewiesche, 2007). Welche Rolle Leitbilder in dieser Hinsicht einnehmen, wird im empirischen Teil dieser Arbeit untersucht. Hier geht es zunächst um die traditionelle Sprechweise der Hochschulvertreterinnen und Hochschulvertreter.

3.1 Rektoratsreden der Nachkriegszeit und Universitätsreform

Die Reform der Hochschule war ein zentrales Thema von Rektoratsreden der Nachkriegszeit (Schwartz, 2007: 47).⁶² Es ging dabei primär um den Bildungsauftrag der Universität und nicht um Reformen der Organisations- und Verwaltungsstruktur. Aussagen über den Zustand der Universität und ihre Zukunftsperspektiven bezogen sich dabei auf die Institution und eine zeitgenössische Interpretation – auch Restauration – ihrer Idee oder ihres institutionellen Kerns. Im Zentrum stand dabei die Frage, was die Universität ist und sein soll, ihre Position und Rolle in der Gesellschaft. Was die Rektoratsreden als Thema ebenfalls durchzieht, ist die Spannung zwischen den Eigengesetzlichkeiten der Wissenschaft und den Anforderungen der Gesellschaft. Die Frage der Hochschulreform wird vor dem Hintergrund der allgemein diagnostizierten Krise beantwortet. Durch die moderne Wissenschafts- und Technikentwicklung habe sich die Gesellschaft verändert, ohne dass ihre geistig-moralische Entwicklung dem hätte folgen können. Den Angriffen des Nationalsozialismus hätte sie so nichts mehr entgegensetzen gehabt. Die Rektoren befürworteten daher Reformen aufgrund der mangelnden Widerstandsfähigkeit der Hochschule gegenüber dem Nationalsozialismus (ebd.: 59). Sie gingen davon aus, dass eine Reaktivierung der Humanitas notwendig sei, um die Krise zu überwinden. Die Rolle der Universität wurde in einer Wiederbelebung des alteuropäischen Konzeptes der *Universitas* gesehen, das – als Gegengewicht zur unaufhaltsamen Spezialisierung der Forschung – ein Dach für ein umfassendes Bildungsideal bieten sollte (ebd.: 48f).⁶³ Wie Schwartz hervorhebt, war das hauptsächliche Ziel des Rückgriffs auf das Konzept der ‚*Universitas*‘ in den Rektoratsreden ein traditionell erzieherisches unter neuen Vorzeichen. Die einzelnen Fächer sollten wieder in einen stärkeren Dialog treten, um eine wissenschaftliche Gemeinschaft zu stärken und die Universität wieder zu einer Einheit zu formen (ebd.: 60). Den Studierenden sollten wieder, wie es ursprünglich Aufgabe der Universität gewesen sei, Bildung und Wissen ohne die Forderung nach

62 Schwartz zufolge lassen sich die meisten Reden inhaltlich einer der drei Gruppen zuordnen: Reden über die großen politischen und sozialen Entwicklungen, Reden über Ausschnitte aus dem Fachgebiet der Redner in allgemeinverständlicher Form sowie Reden zur Hochschulpolitik (Schwartz, 2007: 47).

63 Es gab zwar durchaus auch kritische Stimmen zu dieser Restauration, doch die Mehrheit der Rektoren propagierte die Rückkehr zum traditionellen Prinzip (Schwartz, 2007: 50).

praktischer Anwendbarkeit vermittelt werden. Da keine sichere Aussicht mehr auf eine Karriere im Anschluss an ein Universitätsstudium bestünde, solle sich die Universität wieder auf die Bildung des Menschen (Humanitas) konzentrieren (ebd.: 51). Die Rektoren waren sich darin einig, dass die Aufgabe der Universität nicht nur darin bestünde, Führungskräfte für einen materiellen Wiederaufbau auszubilden, sondern dass es gerade (in der Nachkriegssituation) darauf ankomme, die zukünftige Generation der Führungskräfte zu universal gebildeten Menschen zu erziehen.⁶⁴ Damit lebte das idealistische Konzept der (Persönlichkeits-)Bildung durch Forschung in den Rektoratsreden der Nachkriegszeit auf, in der Regel jedoch, ohne es namentlich auf Humboldt zu beziehen (ebd.: 52).

Für den hier skizzierten Zusammenhang sind an den Reden über die Universität in der Nachkriegszeit zwei Aspekte von Interesse: Erstens, dass die Hochschulrektoren (Hochschulrektorinnen gab es in der Nachkriegszeit keine) sich als Befürworter von Reformen zeigen, wobei es sich jedoch um eine restaurative Perspektive handelt. Zweitens, dass die Reform in Bezug auf *die* Universität thematisiert wird, d.h. in Bezug auf die soziale Institution. Die Restauration der traditionellen Bildungs-idee wird dabei zum Anlass für die Reformen genommen, nicht etwa die historisch-gesellschaftlichen Umstände der Nachkriegszeit, auch wenn diese dafür ebenso einen Bezugspunkt geboten hätten, beispielsweise aufgrund von mehreren Studierendengenerationen (Kriegsheimkehrer) überfüllten Hörsälen, geringen Bücherbeständen und einem entsprechenden Lehrkräftemangel (Turner, 2001: 15). Dies zeigt sich auch in Reden von Hochschulmitgliedern, die in der Nachkriegszeit vor westdeutschen Hochschulrektoren gehalten wurden (WRK, 1989).⁶⁵ Zwar ist dabei auch schon früh von einer veränderten Stellung der Universitäten in Staat und Gesellschaft und, in Verbindung damit, von neuen Verantwortlichkeiten die Rede, aber diese werden bei Landtagen und Parlamenten verortet (Rede Hirsch, 1953). In den Reden der 1950er-Jahre geht es um Reformen im Rückgriff auf Ideen, die dem Spektrum der klassischen Universitätsidee zuzurechnen sind (Rede Horkheimers, 1952). Es besteht die Überzeugung, dass die Universitäten zwar einer Reform bedürften, aber dass „*die Hochschulen Träger einer alten und im Kern gesunden Tradition*“ seien (ebd.: 42, Rede Heimpels).⁶⁶

Der Bezug zu Humboldt wird in der Nachkriegszeit andernorts hergestellt: Ausgehend von dem (erstmalig 1923 erschienenen) 1946 wieder aufgelegten Buch ‚Die Idee der Universität‘ von Karl Jaspers wird die Formel der ‚Einheit von Forschung und Lehre‘ als Kern der Idee der Universität mit Bezug auf die Gründung der Berliner Universität durch Wilhelm von Humboldt 1810 popularisiert (Kopetz, 2002). Wenngleich die historische Forschung zeigt, dass die ideale Humboldt-Universität mit der realen deutschen Universität des 19. Jahrhunderts niemals deckungsgleich war (von Bruch, 1999: 38), ergab sich aus der idealen Konstruktion eine spezifische Entwicklungsdynamik: In dem Maß, wie die reale Einheit von Forschung und Lehre sich in den letzten 100 Jahren aufgrund der Wissenschaftsentwicklung, des Aufbaus einer außeruniversitären Forschung sowie der Entwicklung der Studierendenzahlen zu einem Widerspruch und Limitationszusammenhang entwickelte, wurde sie zugleich zum Mythos (Ash, 1999), Ideal (von Bruch, 1999) und zur Legitimationsressource (Meier, 2009). Den jeweiligen zeitgenössischen Bedürfnissen angepasst, wurde dies entsprechend unterschiedlich modelliert (Ash, 1999: 10; von Bruch, 1999: 56/57; Meier, 2009: 185). Die Bezugnahme auf Humboldt zeigt sich insbesondere in als krisenhaft wahrgenommenen Zeiten (von Wissel, 2007:

64 Zur Realisierung des Reformanspruches wurde wiederholt auf interdisziplinäre Lehrveranstaltungen, ein Studium Generale und auf Dies Universitates verwiesen, die den Blick über das Fach hinaus lenken sollten. Wie dieses konkret zu realisieren und organisieren sei, wurde jedoch in der Regel offen gelassen (Schwartz, 2007: 56f).

65 Zu ihrem 40jährigen Bestehen im April 1989 hat die WRK eine Auswahl von Reden herausgegeben, die im Rahmen ihrer Plenarversammlungen im Lauf der Jahrzehnte gehalten wurden. Gehalten wurden diese Reden in der Regel nicht von Mitgliedern der Hochschulrektorenkonferenz selbst, sondern auf Einladung des jeweiligen WRK-Präsidiums von Professorinnen und Professoren (zumeist letzteren), beispielsweise von Max Horkheimer (1952), Hermann Heimpel (1955) und Helmut Schelsky (1965). Aufgabe der Redner war es dabei, jeweils „*grundsätzliche Probleme aus ihrer jeweiligen Sicht zu behandeln*“ (WRK, 1989: 10).

66 Dabei wird als Referenz für diese Sichtweise auf drei grundsätzliche hochschulpolitischen Schriften verwiesen: Die Gedanken zur Hochschulreform des Preußischen Ministers C.H. Becker aus dem Jahr 1919, das ‚Blaue Gutachten‘ des von den Besatzungsmächten initiierten Studienausschusses für Hochschulreform von 1948 sowie ‚Hinterzarten I‘, die erste Arbeitstagung, die der WRK und der Hochschulverband 1952 in Hinterzarten im Allgäu abhielten.

90/91). Paletschek (2002), die eine umfangreiche Untersuchung zum Humboldtbezug der deutschen Universität unternommen hat, geht mit ihrer Interpretation des Bezuges auf Humboldt noch einen Schritt weiter: Demnach ist eine von der humboldtschen Universitätsidee ausgehende Erneuerung der deutschen Universität eine retrospektive Konstruktion des 20. Jahrhunderts. Der Humboldtbezug erfolgte in der Nachkriegszeit zunächst in restaurativer Absicht und wurde – so Paletschek – durch die Wiederauflage des Buches von Karl Jaspers forciert. In den 1960er- und 1970er-Jahren stand die Legitimierung der Forschungsorientierung der Universität beim Humboldtbezug im Vordergrund (forciert durch die Publikation ‚Einsamkeit und Freiheit‘ von Helmut Schelsky, 1963) und in den 1990er-Jahren dient der Bezug auf Humboldt schließlich der Verteidigung gegen staatliche Eingriffe und Mittelkürzungen (Paletschek, 2002: 203).

Ihre heutige Wirklichkeit hat die Idee der Einheit von Forschung und Lehre in Form eines organisatorischen Nebeneinanders: als gemeinsame Aufgabe der Universitäten und Fakultäten, der eine entsprechende gemeinsame Allokation der Ressourcen für Forschung und Lehre folgt sowie in den Professorenrollen, zu denen Forschung und Lehre als gleichgewichtige Aufgaben gehören (Schimank, 1996: 55f.). Wobei jüngste Reformen innerhalb des deutschen Hochschulsystems die organisatorische Differenzierung von Forschung und Lehre vorantreiben – beispielhaft genannt seien Privatuniversitäten, die keine Forschung betreiben, Studiengebühren, die lediglich für die Verbesserung der Lehre verausgabt werden dürfen, Lehrprofessuren an Universitäten, die keine Forschungsaufgaben beinhalten und Forschungsprofessuren an Fachschulen, deren Lehrdeputat dem von Universitätsprofessuren entspricht. Gleich welche Position man zu den Differenzierungstendenzen einnimmt, ob man also darauf beharrt, dass die Universität die Funktion hat Forschung und Lehre zusammenzubringen wo der Markt sie trennt (Fuller, 2007) oder man davon ausgeht, dass diese manifeste Funktion aufgrund der genannten Entwicklungen versagt und Forschung und Lehre zunehmend zum Widerspruch werden (Schimank, 1996 und 2001), lässt sich festhalten, dass die Einheit von Forschung und Lehre, nicht als deskriptive Beschreibung oder normativ sinnvolles Ideal, sondern als Kern der Selbstbeschreibung der Universität gefasst, ein Garant basaler Anarchie ist (Kieserling, 2004b: 290). Als Widerspruch stellt sie einen Eckstein akademischer Freiheit dar, „*der die Kontrolle der Leistungen, die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen erschwert und die funktionsnotwendige Dezentralisierung fest verankert*“ (Luhmann, 1973: 234). In diesem Sinn ist die Idee der Einheit von Forschung und Lehre eine deregulative Idee oder Defensivbegrifflichkeit, die die latente Funktion hat, Forschung und Lehre zugleich der bürokratischen Kontrolle zu entwinden (Kieserling, 2004b; Stichweh, 1994c), weshalb sie unter anderem auch als Ideologie oder ideologische Abwehrformel der Universität bezeichnet wird (Frank/Meyer, 2007; Musselin, 2007).

Die Hegemonie einer solchen Idee wurde bis vor wenigen Jahren hingenommen und wird erst seit kurzem problematisiert (Bartz, 2005). Damit verschiebt sich der Fokus der Nutzung des Arguments Humboldt im Rahmen der zeitgenössischen Universitätsreform von der Neuinterpretation zur Kritik. Und Humboldt und die auf ihn zurückgeführte Universitätsidee wird nunmehr verstärkt als Modernisierungshindernis, das es zu überwinden gelte, behandelt. Neu ist in jüngster Zeit auch aus der Perspektive der Universitäten der Bezug auf die Legitimationsressource Markt (Huber, 2005: 45; von Wissel, 2007: 296).⁶⁷ Und die Fragen, die damit im Bezug auf Leitbilder von Universitäten im Raum stehen, lauten: Inwieweit formiert sich mit der Einführung, Verbreitung und Etablierung von Leitbildern von Hochschulen im Allgemeinen und Universitäten im Besonderen eine

67 Der Bezug auf die Legitimationsressource Humboldt sollte jedoch nicht verdecken, dass die Universitäten selbst seit der Nachkriegszeit an der Konstruktion unterschiedlicher Organisationsmodelle von Universität beteiligt waren. So zeigt Meier (2009: 180f) in seiner Analyse unterschiedlicher Modelle der Hochschulorganisation seit der Nachkriegszeit eine Abfolge der Modelle von der Universität als Idee und Institution, der Universität als Korporation und der Universität als Betrieb über ein frühes Wettbewerbsmodell bis hin zum Managementmodell. Er stützt sich in seiner Analyse nicht nur auf hochschulpolitische Schriften, die lediglich die politische Anforderung eines solchen Modells indizieren würden, sondern jeweils auch auf Selbstbeschreibungen in Form von Schriften von Hochschulmitgliedern, beispielsweise von Jaspers und Schelsky für das Modell der Idee und Institution, und von Dahrendorf für das Betriebsmodell, so dass davon auszugehen ist, dass diese auch von der Seite der Universität konstruiert wurden.

neue Legitimationsressource? Und auf welche legitimierenden Ideen wird darin Bezug genommen? Auf die soziale Institution oder eine auf Quasi-Märkten agierende unternehmerische Organisation?

Gumport (2000) weist in ihrer Analyse der Entwicklung der legitimierenden Idee von Higher Education in den USA seit den 1970er-Jahren darauf hin, dass zwischen diesen beiden legitimierenden Ideen ein grundsätzliches Spannungsverhältnis besteht. Sie zeigt, dass die zuvor dominante Idee der öffentlichen Hochschule als sozialer Institution sich zur Idee der Hochschule als Industrie oder Unternehmen entwickelt hat. Zwischen dem Konzept von Hochschulen als sozialen Institutionen und Hochschulen als Unternehmen besteht jedoch eine erhebliche Spannung (*conflicting values*), denn beide legitimierenden Ideen haben unterschiedliche Prämissen im Hinblick darauf, was einerseits als wertvoll und was andererseits als problematisch und verbesserungsbedürftig in der Hochschulbildung angesehen wird.⁶⁸ Aus der Perspektive der legitimierenden Idee der Hochschule als Industrie werden öffentliche Hochschulen als Sektor der Ökonomie betrachtet. Das grundlegende Modell der Beschreibung der Universität ist damit, wie in Bezug auf Firmen und Unternehmen, das *Corporate Model*, in dem es um die Produktion und den Verkauf von Waren und Dienstleistungen geht. Auf der Seite der legitimierenden Idee der Universität als sozialer Institution haben Universitäten ein breiteres Spektrum an Funktionen im Sinn der Bildungstradition: die Kultivierung von Bürgersinn, den Kulturauftrag, die Charakterformung und die Geistesschulung (Gumport, 2000: 70). Während öffentliche Hochschulen auf der einen Seite an Marktdiskursen partizipieren und sich managerialen Ansprüchen gegenüber geöffnet haben, um ihre Reaktionsfähigkeit auf entsprechende Anforderungen zu demonstrieren und auf diese Weise Legitimation zu gewinnen, verlieren sie aber auf der anderen Seite Legitimation, weil sie sich von ihrem historischen Charakter, ihren Funktionen und ihrem gesammelten ‚Erbe‘ als Erziehungsinstitutionen entfernen (ebd.: 87f). Ähnlich argumentiert Birnbaum (2001: 198). Vertrauen in die Leistungen ist für Hochschulen essentiell, da ihre Leistungen nicht im Sinne einer technischen Effektivität gemessen werden können. Und wenn man nicht messen kann was zählt, dann misst man eben, was man messen kann und dann schlägt die Ironie der Quantifizierung zu, denn um so mehr diese Dinge gemessen werden, desto weniger effektiv werden dann Hochschulen erscheinen. Birnbaum wendet damit gegen manageriale Steuerungsformen ein, dass exzessives Messen die Legitimität der Hochschulen und damit deren soziale Unterstützung reduziert, statt sie zu erhöhen. Inwieweit mit Leitbildprozessen an Hochschulen und deren Leitbildgebung neue Formen der Vertrauenssicherung verbunden sind, wird im Rahmen dieser Arbeit untersucht. Aufgrund ihres offiziellen Charakters als Sprechakte der ‚Vorstände‘ der Hochschulen sind Rektoratsreden spezielle Medienformen (Schwartz, 2007: 47). Darin sind ihnen Leitbilder von Hochschulen möglicherweise ähnlich. Wenngleich Leitbilder nicht ausschließlich Produkte des Rektorats sind, so sind sie doch immer von diesem initiierte Projekte.⁶⁹ Wie bei Rektoratsreden handelt es sich um eine semantisch elaborierte Form der Selbstbeschreibung der Universität aus der Perspektive der Leitung, im ersten Fall (Rektoratsreden) als Institution, im zweiten Fall (Leitbilder) als Organisation. Das folgende Kapitel dient dazu, den Gegenstand Leitbild selbst zu beleuchten und Erkenntnisse über den Gegenstand im Allgemeinen, in Organisationen und bei der Reform der britischen Hochschulen zu präsentieren.

68 Die Spannung zwischen beiden legitimierenden Ideen ist nach Gumport erheblich. Erstere geht von der Überzeugung aus, dass Hochschulen aufgrund ihrer Unfähigkeit oder ihrem Widerwillen gegenüber einer Anpassung an die Anforderungen der Umwelt ihre Bedeutung verlieren und ggf. sogar ihr Überleben gefährdet ist, während letztere davon ausgeht, dass eine Stärkung von Marktmechanismen im Hochschulsystem sowie die Anpassung an kurzfristige ökonomische Interessen und Ansprüche auf Kosten der weiteren gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten der Hochschulen gehen und langfristig öffentliche Ansprüche an die Hochschulen sowie deren Wissen als öffentliches Gut gefährdet sei (Gumport, 2000: 70/71).

69 Der Fall einer deutschen Hochschule, die aus den Reihen der Studierenden heraus oder aus der Mitte der Lehrenden einen Leitbildprozess angestoßen hätte, ist nicht bekannt. Und es ist zu vermuten, dass dies auch international so ist, denn Organisationsleitbilder sind auch Führungsinstrumente (Kap. III. 2.1).

III. Leitende Bilder?

Nachdem die Organisationswerdung der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen aus der Perspektive der Hochschulforschung behandelt wurde, geht es in diesem Kapitel um den Gegenstand, anhand dessen dieser Wandel untersucht wird: Leitbilder.

Der historische Einsatzpunkt des Leitbildbegriffes liegt zu Beginn des 20. Jahrhunderts. Ausgehend von sozialwissenschaftlichen Diskursen findet der Begriff seit Mitte des 20. Jahrhunderts Verwendung: von der Individualpsychologie aus verbreitet er sich in der Pädagogik, Soziologie, Politik und Betriebswirtschaftslehre, die maßgeblich für die Formierung des Begriffs und Gegenstands sind und bleiben, sowie im außerwissenschaftlichen Sprachgebrauch. Leitbilder – so das Begriffskompositum – sollen leiten. Wie auch bei Idealen, Vorbildern etc. geht es um Kognitions-, Kommunikations- und/oder Handlungsorientierungen, die sie anleiten sollen. Wenn heutzutage der Begriff Leitbild verwendet wird, wird damit unterschiedliches bezeichnet:

- Individuelle Leitbilder im Sinn von Idealen,
- überindividuelle Ideen (die soziale Marktwirtschaft, Lean Management, das Dienstleistungsunternehmen, die entfesselte Hochschule, die Humboldtsche Universität),
- Leitbilder im Sinn individueller oder kollektiver Vorbilder (Mutter Teresa, Ehe, Familie),
- Leitbilder (meist Texte) im Sinn von Mission Statements (aber auch Images), wie sie vor allem in Organisationen zur Anwendung kommen.

In den Sozialwissenschaften werden Leitbilder als Zukunfts- und Machbarkeitskonzeptionen bezeichnet. Im Unterschied zu Idealen sollen Leitbilder erreichbar, machbar oder realisierbar sein. Im Unterschied zu Images sollen Leitbilder einen Wirklichkeitsbezug aufweisen, d.h. nicht völlig fiktiv sein. Im Unterschied zu Vorbildern können Leitbilder auch rein gedankliche oder sprachliche Konstruktionen darstellen. Ihre Leitfunktion besteht auf allgemeiner Ebene darin, zukünftig Mögliches auf Machbares zu fokussieren. Dadurch, dass Leitbilder auf etwas fokussieren, bieten sie Orientierung und entlasten, verengen damit jedoch zugleich die Perspektive (Hillmann, 2007). Der im Begriffskompositum enthaltene Aspekt des Bildhaften spielt im Rahmen der in den Sozialwissenschaften vorkommenden Leitbildkonzeptionen keine wesentliche Rolle. Wobei Leitbildern im Hinblick auf ihre Leitfunktion ein gewisser Abstraktionsgrad abverlangt wird. Zudem werden implizite und damit handlungswirksame Leitbilder von propagierten Leitbildern unterschieden (Giesel, 2007). Letztere werden formuliert, um zukünftig handlungsleitend zu wirken, d.h. sie haben einen doppelten Zukunftsbezug und lassen sich in Anlehnung an Luhmann als Mechanismen der Institutionalisierung bezeichnen (1970: 30).

Der Typus Leitbild, um den es sich bei Hochschulleitbildern handelt, sind schriftlich vorliegende propagierte Leitbilder, die sich auf die individuelle Organisation Hochschule beziehen und die sich auch bei anderen Organisationen finden. Organisationsleitbilder haben heutzutage Verwaltungen, Kindergärten, Schulen und Vereinen, auf ihren Internetseiten, in Broschüren und Berichten. Auch Kanzleien und Arztpraxen präsentieren auf diesem Weg Kanzlei- und Praxisleitbilder. Leitbilder der Professionellen selbst, der Ärzte und Juristen, finden sich demgegenüber nicht. Was nicht verwundert, da Professionen gewissermaßen Prototypen von Sinngemeinschaften darstellen, die Leitbilder in Form von Professionsethiken haben (Langer, 2005). Die Differenz der ‚Orientierungsbedarfe‘ ist für die Analyse von Leitbildern von Universitäten von Bedeutung, denn auch die Mitglieder von Universitäten sind Professionsangehörige, die entsprechende Leitbilder haben. Dass sich Familien oder Ehepaare derartige Leitbilder geben sollen, findet man neuerdings auch als Empfehlung im Rahmen von Lebensführungsseminaren und -ratgebern, aber ebenso sprechen insbesondere christliche Vereinigungen davon, dass Ehe und Familie Leitbilder bleiben müssen.

Das Konzept des Organisationsleitbildes stammt aus dem Unternehmenskontext. Dort hat es seine Wurzeln in den Führungsgrundsätzen von Unternehmerinnen und Unternehmern. Von diesen ausgehend haben sich im Lauf der Jahre ausformulierte Unternehmensgrundsätze entwickelt, die die Ziele, Grundsätze/Werte, Potentiale etc. von Unternehmen formulieren. Unternehmensphilosophie,

Unternehmensgrundsätze, Mission Statements etc. sind Begriffe, die in diesem Feld synonym zu Leitbildern verwendet werden (Gabele/Kretschmer, 1986, Matje, 1996, Gutmann, 2006). Dass Leitbilder leiten, wird im Kontext von Unternehmen insofern vorausgesetzt, als dass Leitbilder als Instrumente der Unternehmensführung zum Einsatz kommen. Als solche sollen Leitbilder Orientierung bieten und koordinierend wirken, die Motivation und Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern, eine Corporate Identity erzeugen und ein positives Image des Unternehmens vermitteln. Dass Leitbilder in diesen Hinsichten wirksam sind, ist eine im Unternehmenskontext über Jahrzehnte und unterschiedliche Managementansätze hinweg gepflegte Wirksamkeitsunterstellung. Sie trägt dazu bei, dass Unternehmensleitbilder selbst institutionalisiert werden (Knassmüller, 2005). Im Kontext des neuen Steuerungsparadigmas des New Public Management kommen Organisationsleitbilder auch in öffentlichen Einrichtungen zur Anwendung, z.B. als die übergreifende (Leit-)Idee (Leitbild) des Dienstleistungsunternehmens. Jüngere Forschungsergebnisse sowie auch die präskriptive Literatur in diesem Feld geben Hinweise darauf, dass, aufbauend auf den neuen Leitbildern, ein Wandel in den Köpfen der Organisationsmitglieder als grundlegende Strategie der Einführung von Organisationsleitbildern in öffentlichen Einrichtungen bezeichnet werden kann.

Während Hochschul-Leitbilder sich im deutschen Hochschulsystem ab Mitte der 1990er-Jahre zu verbreiten beginnen, wurden Mission Statements – so die englischsprachige Fassung – im britischen Hochschulsystem bereits Mitte der 1980er-Jahre bekannt. Wie in Deutschland sind die zeitgenössischen Hochschulreformen in Großbritannien vom Steuerungsmodell des New Public Management geprägt. Untersuchungen der Leitbildinhalte skizzieren ein Bild der Universitäten zwischen Politikinteressen und Autonomieansprüchen: Einerseits zeigt sich eine Berücksichtigung zeitgenössischer managerialer Ansprüche und Rationalitätskriterien, andererseits drücken Mission Statements ebenso den Bezug auf traditionelle Diskurse aus. Mission Statements wird in Bezug auf diese Reformen ein Symbolcharakter in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle zugeschrieben. Dabei geht es jedoch nicht um Autonomie oder Kontrolle, sondern um Autonomie durch (Selbst-)Kontrolle, und es ist im Anschluss an die Untersuchungen zu vermuten, dass Mission Statements in der Hinsicht leiten, als dass sie zugleich Inszenierungen und Aktivierungen unternehmerischer Organisationen darstellen.

Das Kapitel verfolgt die hier in Kürze skizzierten Entwicklungen des Leitbildkonzeptes anhand ausgewählter Überblicksliteratur, empirischer Studien sowie präskriptiver Literatur zu Leitbildern als sozialwissenschaftlichem Konzept (1), Organisationsleitbildern (2) sowie Mission Statements von britischen Hochschulen (3). Damit wird eine entsprechende Einbettung der empirischen Untersuchung von Hochschul-Leitbildern vorgenommen.

1. Leitbild als sozialwissenschaftliches Konzept

In ihrem Einführungsbuch in die sozialwissenschaftliche Technikgeneseforschung konstatieren Dierkes et al., „*dass man sich in sehr unterschiedlichen Kontexten des Leitbildgedankens intuitiv bedient*“. Dies spricht nach Ansicht der Autorinnen und Autoren dafür, „*dass etwas dran ist*“ und die Schwierigkeiten, das konstatierte ‚Etwas‘ zu präzisieren, führen zu der Frage, woher der Leitbild-Begriff kommt, wo Leitbilder existieren und welche Bedeutung sie als Konzept haben (1992: 7). Diese drei Aspekte werden in diesem Kapitel behandelt. Mambrey et al. kritisieren am Leitbildkonzept von Dierkes et al., dass diese „*ETWAS‘ (eine Art Geisterhand) suchen, das die Menschen und Ideen in bestimmte Richtungen zieht*“ (1995: 42). Hier wird herausgestellt, dass Leitbilder als propagierte Zukunfts- und Machbarkeitsprojektionen Realfiktionen darstellen, die dazu beitragen wollen und sollen, die beschriebene Wirklichkeit erst zu schaffen.

1.1 Begriffs- und Konzeptgeschichte

Der Begriff Leitbild ist ein moderner Begriff, ein Kunstwort. „*Es ist einfach da, als hätte es keine Geschichte und kein Gedächtnis*“ heißt es hierzu bei Dierkes et al. (1992: 15) und Mambrey et al. konstatieren, dass der Begriff Leitbild (bezogen auf die Technikforschung) ein „*neuer, unverbrauchter Begriff*“ ist (1995: 33). In diesem Kapitel geht es daher um den Begriff sowie um seine Verbreitung im Lauf des 20. Jahrhunderts. Die Begriffs- und Konzeptgeschichte zeigt zum einen, dass Leitbild Anfang des 20. Jahrhunderts als neuer Begriff geprägt wurde, der erst durch die sozialwissenschaftliche Verwendung zu einer breiteren Verwendung im Alltagssprachgebrauch gelangt. Zum anderen gibt sie Hinweise auf den aktuell gebrauchten Sinn.

Einen eindeutig fixierbaren Ursprung hat der Leitbildbegriff daher nicht, sondern taucht sowohl im öffentlichen Sprachgebrauch als auch in der Psychologie zu Anfang des 20. Jahrhunderts auf und etabliert sich von dort aus allmählich und forciert durch den sozialwissenschaftlichen Diskurs im öffentlichen Sprachgebrauch, wie Giesel (2007) mit einer lexikographischen Analyse von Wörterbucheinträgen der Jahre 1902 bis 2000 zeigt: Die erstmalige Sozialwissenschaftliche Verwendung findet sich 1908 bei Ludwig Klages (1908), der den Begriff Leitbild in seinen Schriften zur Charakterkunde prägt. Nahezu zeitgleich (1910) findet sich der Begriff Leitbild jedoch auch als Eintrag in einem Handwörterbuch der deutschen Sprache (ebd.: 24). Trotz dieser historischen Wurzeln zu Beginn des Jahrhunderts findet der Begriff erst Mitte des Jahrhunderts Eingang in den öffentlichen Sprachgebrauch der Bundesrepublik:⁷⁰ Erst 1961 – zeitlich nach dem Erscheinen einiger auch öffentlich breit beachteter sozialwissenschaftlicher Publikationen, die den Begriff als sozialwissenschaftliche Kategorie verwendet haben – findet sich ein Eintrag im deutschen Rechtschreibduden. Im Anschluss etabliert er sich aber rasch und auch die beiden großen deutschsprachigen Universallexika, Meyers enzyklopädisches Lexikon und Brockhaus Enzyklopädie, verzeichnen den Leitbildbegriff ab Ende der 1960er-Jahre bzw. Anfang der 1970er-Jahre. Leitbilder lassen sich Giesel zur Folge daher als genuin sozialwissenschaftliches Konzept bezeichnen (Giesel, 2007: 24).

Im deutschen Sprachraum erscheint der Leitbildbegriff zunächst als Übersetzung des Begriffs Ideal ohne eigenständige Begriffsbedeutung, wie der oben erwähnte Wörterbucheintrag im ‚Handwörterbuch der deutschen Sprache‘ aus dem Jahr 1910 deutlich macht. In den beiden großen deutschen Universallexika wird Leitbild über die Ausgaben hinweg bis heute von Vorbildern abgegrenzt, die auf konkrete Personen oder Objekte bezogen und damit weniger abstrakt sind. Zu Idealen besteht hingegen eine undeutlich bleibende begriffliche Nähe. Während der Inhalt des Begriffes Leitbild in Meyers Universallexikon im Kern als „*Vorstellungen von Menschengruppen über Verhaltensideale von Menschen und Menschengruppen*“ angegeben wird, differieren die Einträge im Brockhaus und sind Giesel zufolge sogar vage bis widersprüchlich (Meyers Enzyklopädie, 1975, 1983 und 1994, zitiert nach Giesel, 2007: 25).⁷¹

Vergleicht man anhand von Wortverlaufsstatistiken des digitalen Wörterbuchs der deutschen Sprache (DWDS)⁷² die Begriffskarriere des Leitbildbegriffes mit seinen Synonymen Vorbild und Image und dem Hyperonym Ideal (Verlaufsstatistiken siehe Anhang), zeigt sich im Lauf des Jahrhunderts eine sukzessiv rückläufige Verwendung des Begriffes Ideal (mit Ausreißern in den 1950er- und 1980er-Jahren), der eine Konjunktur der drei übrigen Begriffe und vor allem der modernen Be-

70 Im öffentlichen Sprachgebrauch der DDR erscheint er sogar erst in den 1980er Jahren.

71 Giesel führt den Wandel der Begriffverständnisses im Brockhaus auf die im Lauf der Jahrzehnte jeweils wechselnden disziplinären Bezügen zurück (Giesel, 2007: 25).

72 Das digitale Wörterbuch der deutschen Sprache (DWDS) ist ein Online-Wörterbuch der deutschen Sprache vom Jahr 1900 bis zur Gegenwart (siehe <http://www.dwds.de/>). Im April 2009 bestand der DWDS-Kernkorpus aus rund 100 Millionen Textwörtern in 79.830 Dokumenten. Die Auswahl der Dokumente, die für diesen Korpus ausgewertet wurden, verteilt sich auf folgende Textgenres: Belletristik (25%), journalistische Prosa/Zeitschriften (25%), Fachprosa/wissenschaftliche Literatur (20%), Gebrauchstexte (20%), (transkribierte) Texte gesprochener Sprache (10%).

griffe Leitbild und Image gegenübersteht.⁷³ Der Leitbildbegriff und seine Synonyme im öffentlichen Sprachgebrauch sind Orientierungsbegriffe, von denen einzelne jedoch modernere (Leitbild, Image) und andere (Ideal) weniger moderne Begriffe sind. In dem Maße, wie die Sozialwissenschaften Leitbilder im Lauf des 20. Jahrhunderts zu ihrem Konzept machen, löst sich der Begriff des Leitbildes vom Begriffsverständnis des Ideals ab, das im öffentlichen Sprachgebrauch heute weiterhin den Oberbegriff darstellt (Giesel, 2007: 25f). Leitbilder haben nach Giesel in den 1990er-Jahren nicht nur im öffentlichen Sprachgebrauch, sondern auch in den Sozialwissenschaften Konjunktur (2007: 33f).⁷⁴

Die Verbreitung des Konzeptes verläuft seit den 1970er-Jahren über die Pädagogik, die Soziologie und die Politikwissenschaften bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften, in deren Rahmen der Begriff Anfang der 1990er-Jahre einen großen Aufschwung erlebt. Sie geht der Herkunft des Leitbildbegriffes und seiner ‚Karriere‘ nach und zeigt anhand der Verwendung von theoretischen Modellen, Forschungs- und Entwicklungskonzepten von Leitbildern in der Psychologie, Pädagogik, der Politikwissenschaft, Soziologie und Betriebswirtschaftslehre sowie der dazugehörigen Beratungsliteratur, dass das Leitbildkonzept sich nicht innerhalb der disziplinären Grenzen formiert, sondern in Forschungs- und Handlungsfeldern, die sich mit Lebensführung, Politik, Organisationen und Unternehmen, der raumbezogenen Planung und Forschung sowie der Technikentwicklung befassen (ebd.: 2007: 47f)⁷⁵:

Zunächst werden Leitbilder als Kategorie für individuelle Zukunftsentwürfe der eigenen Persönlichkeit in der Psychologie genutzt. In den individual- und entwicklungspsychologischen Schriften der 1920er- und 1930er-Jahre und dann vor allem seit den 1950er-Jahren werden Leitbilder als unbewusste Vorstellungen und als zielbezogenes Bild und Zukunftsentwurf seiner selbst verstanden, das der Identitätsbildung und Lebensführung dient.⁷⁶ Nach dem zweiten Weltkrieg erfährt das Leitbildkonzept eine Soziologisierung und bezieht sich damit auf sozial geteilte und erstrebenswerte Vorstellungen von zukünftigen Zuständen. Die Bedeutung und praktische Anwendung von Leitbildern verlagert sich vom Individuum auf Menschengruppen und von da an lassen sich zwei Leitbildkonzepte unterscheiden: ein psychologisches, das Leitbilder (idealtypisch) als individuell entworfene

73 Während Ideale ihren Verwendungshöhepunkt zu Beginn des 20. Jahrhunderts und vor allem in der wissenschaftlichen Verwendung hatten, verläuft die Karriere des Begriffes Vorbild nahezu spiegelbildlich. Seinen Verwendungshöhepunkt hat er ebenfalls in der Wissenschaft, jedoch am Ende des Jahrhunderts. Der Begriff Image ist in der deutschsprachigen Verwendung vor allem ein Begriff der Gebrauchsliteratur und Journalistik und wird in größerem Umfang erst seit den 1970er Jahren verwendet. Der Begriff des Images hat sich im öffentlichen Sprachgebrauch in den 1980er Jahren zu einem weiteren Synonym zum Leitbildbegriff entwickelt (DWDS, siehe auch Anhang). Während Dierkes et al. (1992) Wörterbüchern bis Mitte der 1990er Jahre entnehmen, dass diese als Synonyme für den Leitbildbegriff Ideal, Vorbild und Wunschbild angeben, findet sich rund 10 Jahre später an Stelle des Wunschbildes das Image, während das Ideal zum übergeordneten Begriff wird.

74 Mitte der 1990er Jahre steigt der Anteil der Publikationen in den Datenbanken Solis und Foris, die den Terminus Leitbild (in Titel, Schlagwort oder Abstract) verwenden, sprunghaft und vervierfacht sich im Lauf von zehn Jahren. Giesel sieht damit die These belegt, dass der Leitbildbegriff in den Sozialwissenschaften Karriere gemacht hat und Konjunktur hat (Giesel, 2007: 34). Durch die Analyse von ausschließlich sozialwissenschaftlichen Fachdatenbanken unterschieden sich die Ergebnisse Giesels von den im Anhang dargestellten Wortverlaufsstatistiken des DWDS. Die Unterschiede der beiden Perspektiven auf die Verbreitung des Leitbildbegriffes ergeben sich durch den Fokus Giesels auf die Sozialwissenschaften. Die Kategorie Wissenschaft im DWDS umfasst darüber hinaus die Geistes- und Naturwissenschaften, was die Bedeutung der Sozialwissenschaften bei der Verbreitung des Begriffes unterstreicht.

75 Die Übersicht folgt Giesels Darstellung des Diskurses über Leitbilder in den sozialwissenschaftlichen Publikationen des 20. Jahrhunderts in den genannten Forschungs- und Handlungsfeldern.

76 Ludwig Klages (1908) prägt den Begriff Leitbild in seinen Schriften zur Charakterkunde. Das persönliche Leitbild sieht er als Komplex unbewusster Tendenzen, der als individuelle Konstante willkürliche wie unwillkürliche Denk- und Handlungsmuster bestimmt. Bei Alfred Adler (1912) wird Leitbild zum Grundbegriff seiner Individualpsychologie und von einem Komplex unbewusster Lebensentwürfe zu einem Prinzip erweitert, das Lebenslauf und Lebensstil insgesamt beherrscht. Das Leitbild wird als fiktiver Zielpunkt verstanden, der die Wahrnehmung, Bewertung und das Handeln von Menschen prägt. In Eduard Sprangers Abhandlungen zur Psychologie des Jugendalters (1924) wird das Leitbildkonzept schließlich zum Persönlichkeitsideal und aus dem rein individualpsychologischen Zusammenhang herausgelöst. Er geht davon aus, dass sich – angeregt durch Vorbilder (insofern ist es nicht nur ein individualpsychologisches, sondern auch ein soziales Phänomen) – in den Seelen von Jugendlichen ein Königs-Ich oder eigenes Hochbild bildet, das der Entstehung eines Planes zur Gestaltung des Lebens dient. Sprangers Schriften wird eine Schlüsselrolle hinsichtlich der weiteren (teil-)disziplinären Verbreitung zugewiesen (Dierkes et al, 1992; Mambrey et al., 1995; Giesel, 2007).

ne denkt, und ein soziologisches, das Leitbilder (idealtypisch) als sozial geteilte denkt. Mit diesem wechselnden Begriffsverständnis werden Leitbilder ab den 1960er-Jahren in der Politikwissenschaft und Politik sowie der raumbezogenen Planung und Forschung, der Erziehungswissenschaft sowie der Familien- und Geschlechterforschung verwendet. Ab den 1970er-Jahren finden Leitbilder auch in der Forschung zu Unternehmensführung und Unternehmensverhalten Verwendung.⁷⁷ Mit dem Aufkommen der soziologischen Technik(genese)forschung und Technikfolgenabschätzung in den 1980er-Jahren wird der Leitbildbegriff auch dort aufgegriffen.⁷⁸

Folgt man dem konzeptgeschichtlichen Durchgang in den einzelnen Forschungs- und Handlungsfeldern bei Giesel (2007: 47f) im Detail, so zeigt sich eine jeweils feldspezifische Konzeptualisierung und theoretische Fassung von Leitbildern, aber ebenso zeigen sich themenübergreifend vergleichbare historische Entwicklungen und Merkmale von Leitbildern:

Themenübergreifend erfährt das Konzept im Lauf der Jahrzehnte nicht nur eine Vervielfältigung seiner Verwendung, sondern unterliegt auch einer Pluralisierung sowie einer sozialen Ausdifferenzierung und sachlichen Partikularisierung: War zunächst von gesamtgesellschaftlich geltenden, singulären und dauerhaften Leitbildern, ‚großen Erzählungen‘ und sogar dogmatischen Leitbildern die Rede, wird seit den 1970er-Jahren von einem Nebeneinander partikularer Leitbilder ausgegangen. Das Konzept wandelt sich mit dem Orientierungsbedarf hin neuen flexiblen und zugleich stabilisierenden Orientierungsmustern.⁷⁹ Ebenso etabliert sich feldübergreifend neben dem analytischen Zugang zu Leitbildern auch immer ein konstruktiver Zugang (Entwicklung/Umsetzung). Leitbilder sind dabei nicht nur ein analytisches Konzept, sondern sie werden auch als Instrumente zur Herstellung oder Beeinflussung kollektiver Zukunftsvorstellungen eingesetzt. Sie werden in den Sozialwissenschaften nicht nur analysiert, sondern ebenso auch entwickelt und ausgearbeitet. Dazu gehört auch die Umsetzung, Implementierung und Einführung von Leitbildern sowie die Ableitung von Maßnahmen, Bewertungsmaßstäben etc. Eine differenzierte instrumentelle Verwendung von Leitbildern zeigt sich ab den 1990er-Jahren insbesondere im Forschungs- und Handlungsfeld Organisation. Arbeiten zum Thema Leitbilder in der Technikentwicklung werfen beispielsweise die Frage auf, ob es einen Mechanismus des Leitens durch Bilder gibt und wie dieser funktioniert (Dierkes et al. 1992: 41f).⁸⁰

77 Dierkes et al. (1992: 18) konstatieren vorschnell ein Ende der soziologischen Leitbild-Diskurse in den 1970er Jahren. Als Indiz gilt ihnen, neben dem Fehlen entsprechender Monographien und Aufsätze, ein Verschwinden des Begriffs in soziologischen Wörterbüchern bis Mitte der 1980er Jahre. Demgegenüber kann Giesel (2007) im Rahmen ihrer breiteren Diskursanalyse zeigen, dass der Leitbildbegriff auch zwischen 1970 und dem Ende der 1980er Jahre verwendet wird (ebd.: 52f). Es scheint sich daher um eine forschungspolitisch geprägte Einschätzung von Dierkes et al. zu handeln, während Giesel im Rahmen ihrer Darstellung Konjunkturschwankungen zugunsten der historischen Erzählung unberücksichtigt lässt.

78 Die prominenteste Konzeption im Kontext der Technikgeneseforschung im deutschsprachigen Raum ist die ‚Leitbildzentrierte Diskursanalyse‘ der WZB-Gruppe um Meinolf Dierkes (beispielsweise Dierkes et al., 1992), die in der Folge auch auf Prozesse des Organisationslernens und der Unternehmensleitbilder ausgeweitet wurde. Ein dezidiertes Gegenkonzept hierzu – die diskursorientierte Leitbildanalyse – hat die Forschergruppe um Peter Mambrey entwickelt (beispielsweise Mambrey et al., 1995). Die Konzepte unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Frage der Steuerbarkeit der Technikentwicklung durch Leitbilder.

79 Gegenwartsdiagnostische Theorien der zweiten Moderne (Beck, Giddens) oder Postmoderne (Lyotard, Baumann) beschreiben einen Wandel von einer Kultur der Eindeutigkeit zu einer Kultur der Uneindeutigkeit, die diese neuen Orientierungsbedarfe mit sich bringt.

80 Dierkes et al. (1992) differenzieren entlang der Wortbestandteile in je drei Bild-Funktionen und je drei Leitfunktionen: In ihrer Leitfunktion sollen Leitbilder als 1) kollektive Projektionen individuelle Absichten und individuelles Wissen zu gemeinsamen Wunsch- und Machbarkeitsvorstellungen formen. Als 2) Voradaptation sollen sie individuelle Bewertungen auf einen gemeinsamen Wahrnehmungshorizont hin synchronisieren und als 3) funktionale Äquivalente sollen sie die in entstehenden Wissenskulturen fehlenden Entscheidungslogiken und gemeinsamen Regelsysteme ersetzen. In ihrer Bildfunktion sollen sie 1) kognitiver Aktivator sein, indem sie die Reduktion von Begriffen und das bildliche und kreative Denken ermöglichen. Als 2) individueller Mobilisator sollen sie emotionale, volitive und affektive Kräfte freisetzen und als 3) interpersoneller Stabilisator sollen sie für eine Kooperation von Akteuren unterschiedlicher Wissenskulturen sorgen (ebd.: 41f).

1.2 Leitbilder als Zukunfts- und Machbarkeitskonzepte

Im Unterschied zu ihrem alltagssprachlichen Synonym Ideal, das auf der Differenz von Idee und Wirklichkeit fußt und von dem Leitbilder im sozialwissenschaftlichen Gebrauch im Lauf der Zeit abgegrenzt werden, werden in den Sozialwissenschaften Entwürfe prinzipiell erreichbarer oder realisierbarer Zukünfte als Leitbild bezeichnet. Dierkes et al. (1992) bemängeln, dass etymologische Lexika, wie beispielweise Kluge (1967) oder Mackensen (1985) zwar die Begriffe Leitartikel, Leitmotiv oder Leitfaden kennen, nicht aber den Begriff Leitbild.⁸¹ Sie gehen daher zur Erläuterung des Eigenschaften des Konzeptes zunächst von einer einfachen Wortinterpretation aus. Dieser Wortinterpretation folgend ist ein Leitbild in seiner allgemeinen Bedeutung ein Bild, das leitet bzw. leiten soll. Das Zerlegen der Wortbestandteile führt beide Komponenten vor Augen: eine kognitions- und/oder verhaltensleitende Komponente individueller und kollektiver Vorstellungen, Werte etc., die auf eine Zielperspektive verweist und eine Bildkomponente, die auf die Reduktion von Komplexität von Sachverhalten oder eine bildhafte Darstellung verweist (Dierkes et al., 1992: 15f). Der im Begriffskompositum enthaltene Aspekt des Bildhaften spielt im Rahmen der in den Sozialwissenschaften vorkommenden Leitbildkonzeptionen ansonsten keine wesentliche Rolle. Wobei Leitbildern im Hinblick auf ihre Leitfunktion ein gewisser Abstraktionsgrad abverlangt wird.

Im Gegensatz zu Idealen (Ideal vs. Wirklichkeit) geht es bei Leitbildern um prinzipiell realisierbare Zukünfte. In einem Ideal tritt hingegen eine in der Vorstellung vorhandene Idee mustergültig, vorbildlich oder vollkommen in Erscheinung (Dierkes et al. 1992: 15; Kluge, 2002: 432) Ideale stellen demnach einen Maßstab bzw. ein erstrebenswertes Ziel dar, das jedoch immer ein solches bleibt und nie ganz, sondern nur annäherungsweise erreicht werden kann, da immer eine Differenz zwischen Idee und Wirklichkeit zugrunde liegt. Einem Wörterbuch der Soziologie lässt sich darüber hinaus entnehmen, dass ein Leitbild eine als erstrebenswert geltende und im Handeln und bei Entscheidungen tatsächlich Orientierung und Absichten leitende Vorstellung von Personen, Gruppen, Schichten etc. ist. Im Gegensatz zum Ideal oder auch zur Utopie wird Leitbildern ein konkreter und praktischer und zumindest partiell erreichbarer Gegenwartsbezug zugeschrieben (Hillmann, 2007: 495). Leitbilder erzeugen in der Gegenwart Zukünfte und sind so eine Strategie der Defuturisierung (Bora, 2009 mit Bezug auf Luhmann).⁸² Leitbilder sind als Zukunftskonstruktionen ‚Sein-sollen-Konstruktionen‘, die grundsätzlich Mögliches (alles ist möglich) auf Machbares fokussieren. Sie sind damit zugleich ermöglichend und einschränkend.⁸³ Leitbilder beinhalten und transportieren Sinnformeln, bei denen von einer grundsätzlichen Realisierbarkeit bzw. Realitätsnähe ausgegangen wird. Leitbilder sind damit Machbarkeitskonzeptionen (Geidek/Liebert, 2003, Giesel, 2007).

Darüber hinaus zeigt sich forschungsfeldübergreifend hinsichtlich der Eigenschaften von Leitbildern, dass diese zwischen individueller und kollektiver Orientierung zur Überbrückung ‚eingespannt‘ sind: Leitbildern wird die Fähigkeit zugeschrieben, Synchronisationsprozesse von Denk- und Verhaltensweisen sowohl interpersonell als auch intrapersonell herstellen zu können und damit

81 Dies ist auch in der 24., überarbeiteten Auflage des Kluge von 2002 noch der Fall. Als Begründung kann die Erläuterung zur Aufnahme von Wörtern herangezogen werden: Zum einen besteht aufgrund des Kriteriums der Einbändigkeit die Beschränkung auf den Standardwortschatz, weshalb auf durchsichtige Wörter, wie z.B. Waschbecken oder Abendröte, verzichtet wurde. Anstelle einer Vielzahl von aus Präfixen und Suffixen zusammengesetzten Wörtern, wurden die wichtigsten Wortbildungselemente aufgenommen, um die erwähnte Durchsichtigkeit feststellen zu können (ebd.: 9f).

82 Als gegenwärtige Zukünfte sind Leitbilder Strategien der Defuturisierung, da sie eine jeweils mitlaufende Konstruktion gegenwärtiger Zukünfte erzeugen. Folgt man Bora, unterscheidet Luhmann zwei Strategien der Defuturisierung: gegenwärtige Zukünfte (Utopien, Leitbildern etc.) und zukünftige Gegenwarten (technologischen Orientierungen, kausale oder stochastische Verbindungen zukünftiger Ereignisse, z.B. Kausalmodelle, Prognosen). Leitbilder und Utopien dienen der Konstruktion gegenwärtiger (mitlaufender, aber unerreichbarer) Zukünfte, Technologien schaffen zukünftige Gegenwarten (Bora, 2009 mit Bezug auf Luhmann).

83 Siegel (1993) zufolge ist dies Ausdruck eines Rationalisierungsdenkens: der kollektiv selbstverständlichen (d.h. unhinterfragten) Vorstellung, dass es prinzipiell erstrebenswert sei, alles Handeln an einer bewusst kalkulierbaren Optimierung der Zweck-Mittel-Relation auszurichten und sie zeigt, dass die industrielle Rationalisierung, die in den 1920er Jahren einsetzt, mit einer auf die Lebensverhältnisse und die Lebensführung der Menschen gerichteten sozialen Rationalisierung verbunden ist.

Vermittlungsinstanz und ‚Interferenzinstrument‘ zu sein. Vermittelt über die individuelle Rezeption und Identifikation mit Leitbildern sollen kollektive Orientierungen entstehen. Leitbildern wird damit die Fähigkeit und Wirkung unterstellt, Unverbundenes bzw. Unverbundene zusammenzubringen.⁸⁴ Sie sind auf diese Weise eine Strategie bzw. ein Instrument zur Synchronisation kollektiver Orientierungen (Dierkes et al., 1992).

Giesel formuliert einen von ihr sogenannten ‚Gebrauchsvorschlag‘, um das Leitbildkonzept zu einer „zeitgemäßen sozialwissenschaftlichen Kategorie“ zu entwickeln (Giesel, 2007: 199). Dieser Vorschlag dispensiert von der mit den Wortbestandteilen assoziierten Funktion der Komplexitätsreduktion und bestimmt Leitbilder, im Unterschied zu den im öffentlichen Sprachgebrauch verwendeten Synonymen Ideal und Image, durch die Komponente der Erreichbarkeit:

„Leitbilder bündeln sozial geteilte (mentale und verbalisierte) Vorstellungsmuster von einer erwünschten bzw. wünschbaren und prinzipiell erreichbaren Zukunft, die durch entsprechendes Handeln realisiert werden soll“ (Giesel, 2007: 245).⁸⁵

Aus sozialwissenschaftlicher Perspektive muss man darüber hinaus zwischen echten, d.h. impliziten und praktizierten sowie propagierten Leitbildern unterscheiden. Ersteren, die als verinnerlichte und daher denk- und handlungsleitende Orientierungsmuster gelten, können die oben genannten Überbrückungs-Wirkungen zugeschrieben werden. Letzteren hingegen nicht. Während echte Leitbilder Zukunfts- und Machbarkeitskonzeptionen sind, die das Denken und Handeln bereits prägen, sind propagierte Leitbilder in doppelter Hinsicht auf die Zukunft bezogen: Sie *sollen* das Denken und Handeln *zukünftig* prägen. „Implizite Leitbilder werden gelebt, explizite Leitbilder werden aufgestellt, um gelebt zu werden“ (Giesel, 2007: 246).⁸⁵ Auf der Basis der Explikation des Begriffs und Konzeptes Leitbild in unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Forschungs- und Handlungsfeldern entwickelt Giesel eine Typologie der Verwendung des Leitbildbegriffs. Sie bestimmt die Erscheinungsform von Leitbildern, deren Handlungswirksamkeit sowie deren Vertreter als grundlegende Dimensionen der Unterscheidung von Leitbildern. Auf der Basis dieser drei Dimensionen ergibt sich eine Typologie, in der sechs Leitbild-Typen unterschieden werden (Abbildung III.1.2-1).

84 Dierkes et al. (1992) erläutern dies wie folgt: „Leitbilder binden Menschen aneinander, die sonst nichts miteinander verbindet; Menschen, die vielleicht nicht nur verschiedenen sozialen Milieus, sondern vor allem unterschiedlichen Wissenskulturen angehören, deren Wahrnehmung, Denken und Verhalten deshalb unter Umständen nicht nur abweichend, sondern geradezu gegensätzlichen Orientierungen folgen kann; Menschen die weder durch soziale Fremdzwänge aneinander gefesselt sind, noch sich durch gegenseitige Sympathie zueinander hingezogen fühlen“ (Ebd.: 57).

85 Nach Giesel hat der Leitbildbegriff zwar mit Zielen, Werten, Visionen, Utopien, Metaphern, Vorbildern und Idealen korrespondierende Bedeutungsdimensionen, aber gleichwohl eine spezifische Qualität und Bedeutung. Diese wird von ihr als ‚Alleinstellungsmerkmal‘ bezeichnet und beschrieben als „sozial konstituierte und geteilte, denk- und handlungsleitende, zukunftsbezogene Orientierungsmuster, in denen erwünschte, intentional sowie mit Leidenschaft verfolgte und für machbar gehaltene Zukunftsvorstellungen gebündelt werden“ (ebd.: 252). Als Alleinstellungsmerkmal bleibt jedoch lediglich ‚mit Leidenschaft‘ übrig, da alle übrigen Konzepte Aspekte dieser Bestimmung teilen.

Erscheinungsform		mentale Leitbilder	manifeste Leitbilder
Handlungswirksamkeit	Vertreter		
Echte Leitbilder (Typ A) Praktiziert, d.h. verinnerlicht, denk- und handlungsleitend, aktiv erstrebt		Typ 1: implizite Leitbilder (Orientierungsmuster)	Typ 2: explizierte Leitbilder
Propagierete Leitbilder (Typ B) Nicht praktiziert, erstrebenswert, potenziell	selbst getragen	Typ 3: (z.B. Ideen mit Leitbildpotential)	Typ 4: explizite Leitbilder (i. d. R. synthetisch)
	fremdgesetzt	Typ 5/Typ 6: oktroyierte Leitbilder	

Abbildung III.1.2-1: Leitbildtypen nach Giesel (2007: 39)

Giesel unterscheidet in ihrer Typologie zunächst zwischen echten (also verinnerlichten bzw. praktizierten) Leitbildern (Typ A) und propagierten Leitbildern (Typ B). Diese Typen werden jeweils nach ihrer Erscheinungsform weiter differenziert in mentale und manifeste Leitbilder und die propagierten Leitbilder zusätzlich nach ihrer Vertretung in selbstgetragene und fremdgesetzte. Am Beispiel Kundenorientierung erläutert sie die jeweiligen Typen: Kundenorientierung wird als Typ-1-Leitbild bezeichnet, wenn es als zukunftsbezogenes Orientierungsmuster dem Denken und Handeln von Akteurinnen und Akteuren zugrunde liegt. Wird dieses Typ-1 Leitbild dann verbal oder schriftlich fixiert, um es z.B. einem Organisationsumfeld sichtbar zu machen, wird es zu einem Typ-2-Leitbild. Wird Kundenorientierung als eine Idee angesehen, die man zum Prinzip der Arbeit machen möchte oder von der man behauptet, dass sie das Prinzip der Arbeit sei, ohne dass dies bereits im Denken und Handeln wirksam wäre, wäre es ein Typ-3-Leitbild. Wird Kundenorientierung in einem Unternehmensleitbild als zu verfolgendes Prinzip ausgegeben, wird es zum expliziten (Leitbild und) Typ-4-Leitbild. In vielen Reformprozessen in Organisationen ist Kundenorientierung eine unausgesprochene Verhaltenserwartung an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die jedoch faktisch nicht befolgt wird und so ein Typ-5-Leitbild. Wird die Forderung dann in einem von der Unternehmensleitung formulierten Unternehmensleitbild festgehalten und so den Mitarbeitern zur Befolgung vorgegeben, handelt es sich um ein Typ-6-Leitbild (Giesel, 2007: 43).

Was zeichnet nun die echten Leitbilder aus und unterscheidet sie von den propagierten Leitbildern? Echte Leitbilder werden über ihre Wirkung definiert. Sie stellen denk- und handlungsleitende, zukunftsbezogene Orientierungsmuster dar. Als Orientierungsmuster sind sie bei denjenigen, die das Leitbild teilen, mental verankert und verinnerlicht. Sie sind nicht in vollem Umfang und vor allem nicht laufend (sonst könnten sie nicht handlungsleitend wirken) bewusst und reflexiv zugänglich. Es gilt: Umso selbstverständlicher ein Leitbild, desto weniger ist es den Beteiligten reflexiv zugänglich (Geideck/Liebert, 2003: 8). Giesel vergleicht Leitbilder daher mit Denkstilen, Deutungsmustern und sozialen Repräsentationen. Echte Leitbilder sind mit ihnen verwandt: Wie ein Deutungsmuster oder Institutionen tragen Leitbilder kollektive Sinngehalte, die nicht unmittelbar reflexiv verfügbar sind. Wie Denkstile fokussieren Leitbilder in einer Sinngemeinschaft (Denkkollektiv) das Denken und richten die Wahrnehmung aus und wie soziale Repräsentation werden Leitbilder gruppenspezifisch ausgebildet, konstituieren die Gruppe und grenzen sie von anderen ab (Giesel, 2007: 252; ähnlich Dierkes et al., 1992; De Haan, 1991).⁸⁶ Implizite Leitbilder entstehen als Konsens über einen bestimmten, angestrebten Zukunftsentwurf. Dieser Konsens ist nicht nur oberflächliche

⁸⁶ Ebenso naheliegend ist ein Vergleich mit dem Begriff des Mythos, wie er in neoinstitutionalistischen Theorien verwendet wird sowie auch mit dem Begriff der Institution. Wie Torka (2009: 50f) zeigt, bezeichnen alle diese Begriffskonzeptionen überindividuelle, transsituative und relativ stabile Muster, die sich auf die Kategorie Sinn beziehen. Bei allen handelt es sich um Sinnkonstruktionen zur Anleitung, Begründung, Rechtfertigung und somit Orientierung von Handlungen bzw. Kommunikation, wobei sich dann im Weiteren theoretische Unterschiede dahingehend ergeben, ob der jeweiligen Konzeption ein legitimierender oder generierender Status etc. zugeschrieben wird.

Zustimmung, sondern ein allmählich gewachsenes und intersubjektives Orientierungsmuster, das Wahrnehmung, Denken und Handeln strukturiert. Leitbilder bündeln damit Wunsch- und Machbarkeitsvorstellungen, was dem mit den Leitbildern verbundenen Handeln Stoßkraft verleiht. Der gemeinsame Zukunftshorizont wirkt gemeinschaftsstiftend.⁸⁷ Implizite Leitbilder geben Orientierung, koordinieren, motivieren und geben Zusammenhalt (Giesel, 2007; Dierkes et al. 1992).

Propagierte Leitbilder sind demgegenüber meist ausdrücklich artikuliert und liegen oft in manifester Form oder als leitbildhafte Formeln vor.⁸⁸ Sie stellen ausdrücklich formulierte Produkte von initiierten und bewussten Entwicklungsprozessen dar und sind lediglich wünschbare oder wünschenswerte Zukunftsvorstellungen. In ihnen wird ein wünschenswerter Zukunftsentwurf, nach dem sich das gegenwärtige Handeln richten soll, möglichst konsensual formuliert. Sie sind in der Regel als Steuerungs- und Planungsinstrumente angelegt, mit denen zu verfolgende Zukunfts-, Ziel-, oder Wertvorstellungen zur Orientierung für weiteres Handeln festgelegt werden. Die Leitbildern zugeschriebenen Funktionen, wie z.B. Orientierung, Koordination, Motivation und Kohäsion (die insbesondere im Feld von Unternehmen und Organisationen vielfältig aufgefächert sind), können nur im Fall der echten Leitbilder gelten, da nur sie das Denken und Handeln unmittelbar leiten. Explizite Leitbilder hingegen haben lediglich den Anspruch, zukünftig denk- und handlungsleitend zu werden.⁸⁹ Mit expliziten Leitbildern wird versucht, die gewachsene Übereinkunft der impliziten Leitbilder synthetisch herzustellen, indem der dahin führende Verständigungsprozess proaktiv gestaltet und die Absichtserklärung schriftlich fixiert wird (Giesel, 2007: 249f). Die vorhandene Zustimmung zu selbstgesetzten und praktizierten Leitbildern soll auf fremdgesetzte Leitbilder durch die Gestaltung der dahin führenden Verständigungsprozesse übertragen werden. Fremdgesetzten Leitbildern wird darin eine Führungs- und Steuerungsfunktion zugesprochen (Knassmüller, 2005). Implizite Leitbilder sind jedoch nicht gezielt herstellbar – daher können ihnen die oben genannten Funktionen auch nicht zukommen. Propagierte, explizite Leitbilder unterscheiden sich von echten, impliziten Leitbildern in zwei Dimensionen:

„Die in expliziten Leitbildern enthaltenen Vorstellungen sind (noch) nicht handlungsleitend und erweisen sich überdies als manifeste, nicht unbedingt mental verankerte Zukunftsentwürfe“
(Giesel, 2007: 253).

Aus dem Zitat scheint die besondere Zeitstruktur von propagierten Leitbildern in Form des ‚Noch-Nicht‘ regelrecht heraus: Während echte Leitbilder Zukunfts- und Machbarkeitskonzeptionen sind, die das Denken und Handeln bereits prägen, sind propagierte Leitbilder in doppelter Hinsicht auf die Zukunft bezogen: sie *sollen* das Denken und Handeln *zukünftig* prägen. Leitbilder sollen auf diese Weise noch nicht vorhandene Regelsysteme ersetzen (Dierkes et al., 1992: 41f). Das ‚Noch-Nicht‘ markiert dabei einen speziellen Aktivitätsmodus. Als Noch-Nicht-Konzeption besagt ein Leitbild, dass es zukünftiges Handeln formiert. Es ist damit nicht nur selbst produktiv (in dem es Leitsätze dieses Handelns formuliert), sondern es gibt an, produktiv/aktiv zu machen.⁹⁰ Anders als echte Leitbilder, die im Sinn von Institutionen, Deutungsmustern etc. oder dem von Bourdieu als Illusio bezeichneten Konzept wirken, sind propagierte Leitbilder mit den Konzepten der Realfiktion (Bröck-

87 Implizite Leitbilder entstehen in der Interaktion von Denkkollektiven, Sinn- oder Interpretationsgemeinschaften als geteilte (zukunftsbezogene) Sinnzusammenhänge. Der Prototyp solcher Gemeinschaften sind klassischerweise Professionen: Ärzte, Anwälte etc.

88 Etwas zu propagieren (vom lateinischen propagare = ausbreiten, erweitern) bedeutet, sich dafür einzusetzen, zu werben. Dafür müssen Ideen verbalisiert oder symbolisiert werden, d.h. jenseits ausschließlich mentaler Repräsentationen verfügbar gemacht werden.

89 Oktroyierte Leitbilder hingegen sind Handlungsvorschriften, die eben als solche wirken, aber nicht zu echten Leitbildern werden, denn implizite Leitbilder sind Giesel zufolge weder gezielt herstellbar noch veränderbar (ebd.:195).

90 Dieser besondere Aktivitätsmodus ist für die Analyse von Leitbildern von Hochschulen bedeutsam. Im Unterschied zu Selbstdarstellungen von Universitäten handelt es sich bei Leitbildern aufgrund ihrer besonderen Zeitstruktur um ein Medium, das aus der Passivität der reinen Darstellung heraustritt.

ling, 2007), des Als-Ob (Ortmann, 2004) oder der Inszenierung (Goffman, 2003) vergleichbar. Trotz unterschiedlicher Bezeichnungen geht es bei allen drei Konzepten um die gleiche Funktion: Sie erzeugen mehr oder weniger starke Situationsbeschreibungen und –deutungen mit dem Effekt, dass sich in der Folge Kommunikationen und Handlungen darauf beziehen, ohne dass diese zwingend geglaubt werden müssten. Letzteres unterscheidet sich von den übrigen Konzepten, die gerade auf dem Glauben der Spieler an die Regeln basieren, wie es beispielsweise Bourdieu plakativ formuliert. Propagierete Leitbilder sind Zukunftsvisionen, die etwas beschreiben, das so nicht existiert, aber indem sie es beschreiben, verleihen sie ihm Wirklichkeit (Bröckling, 2007: 63). Propagierete Leitbilder (Typ B) zielen darauf, durch ihre ALS-OBs, ihre Inszenierung und ihre Fiktionalität, echte Leitbilder, d.h. Leitbilder des Typs A, zu erzeugen.⁹¹ In Anlehnung an Luhmann lassen sich propagierete Leitbilder als Mechanismen der Institutionalisierung bezeichnen (1970: 30).

In Bezug auf Leitbildtexte von und in Organisationen, die den propagierten Leitbildern zuzurechnen sind, ist nun zu fragen, wie mit der Wirkung von Leitbildern umgegangen wird bzw. wie deren Wirksamkeit hergestellt wird, denn im Rahmen von Organisationskulturansätzen, Corporate Identity-Ansätzen oder strategischem Management werden Leitbilder im Unternehmenskontext als Führungsinstrumente behandelt – Führungsinstrumente in zweifachem Sinn: Zum einen, da sie Instrumente der Unternehmensführung sind, zum anderen dadurch, dass sie deren Führung dadurch ersetzen sollen, dass die Mitglieder sich selbst in der gewünschten Art und Weise führen.

2. Leitbilder in Organisationen

Leitbilder in Organisationen werden unterschieden in schriftlich fixierte Leitbilder und implizite Leitbilder der Mitarbeiter. Die Diskussion in der sozialwissenschaftlichen Literatur ist jedoch auf das Instrument Leitbild konzentriert, das insofern mit impliziten Leitbildern und idealtypischen Vorstellungen der Organisation umgehen muss, als diese – die sich z.B. in Form von gelebten Werten, Organisationskultur etc. ausdrücken – als wichtigstes Hindernis für die Handlungswirksamkeit der formulierten Leitbilder angesehen werden. Darüber hinaus ist in Bezug auf Organisationen auch von Leitbildern die Rede, die einen Ideal- oder Archetypus in Form von idealisierten und typisierten Vorstellungen einer organisatorischen Grundstruktur darstellen (beispielsweise Lean Management oder die lernende Organisation). Alle drei ‚Leitbildarten‘ werden in diesem Kapitel behandelt.

Zunächst wird die Herkunft und Karriere von Organisationsleitbildern verfolgt (Kapitel III.2.1). Dass Unternehmensgrundsätze und Leitbilder in der Praxis der Unternehmensführung und in der entsprechenden Ratgeberliteratur zu einem Standardinstrument moderner Unternehmensführung werden, ist Thema in Kapitel III.2.2. In Kapitel III.2.3 geht es um die Rolle von Leitbildern bei der Reform öffentlicher Verwaltungen und die Rolle, die Leitbildern hinsichtlich des Wandels der Einrichtungen zu modernen Organisationen beigemessen wird.

2.1 Zur Genealogie von Organisationsleitbildern: Vom Leitbild des Unternehmers zum Organisationsleitbild

In aktuellen Publikationen zu Leitbildern in öffentlichen Einrichtungen (so auch in den wenigen Publikationen zu Hochschul-Leitbildern) und Non-Profit-Organisationen wird der Eindruck vermittelt, dass Organisationsleitbilder im Unternehmenskontext eine Selbstverständlichkeit sind. Dies ist heutzutage der Fall, aber auch im Unternehmensbereich musste man sich erst daran gewöhnen, Leitbilder zu formulieren und auch im Kontext von Unternehmen und Organisationen lässt sich

⁹¹ Da es sich um propagierete Leitbilder handelt, ist zudem von außen (seitens eines Beobachters, außerhalb eines Kollektivs, außerhalb einer Organisation) schlichtweg nicht zu ermitteln, inwieweit das Leitbild (noch-)nicht leitet. Es kann nicht unterschieden werden, ob das Leitbild bereits handlungswirksam ist oder es dies erst werden soll, wobei explizit formulierten Leitbildern hinsichtlich der Handlungswirksamkeit grundsätzlich mit Skepsis zu begegnen ist.

eine den anderen Forschungs- und Handlungsfeldern ähnliche Entwicklung des Konzeptes Leitbild skizzieren: vom allgemeinen Leitbild als mentales Modell zum partikularistischen Leitbild mit Instrumentcharakter. Dabei zeigt sich im Lauf von rund fünf Jahrzehnten ein begrifflicher und konzeptueller Wandel vom Leitbild des Unternehmers über Führungs- und Unternehmensgrundsätze zum Organisationsleitbild, welches ab Mitte der 1990er-Jahre als Konzept dann auch Anwendung im Hochschulkontext findet.

Das Leitbild des Unternehmers: In den 1950er-Jahren wurde der Begriff des Leitbilds mit Blick auf die Grundsätze von Unternehmern verwendet.⁹² Dies zeigt sich anhand von Publikationen der 1950er und auch noch der 1960er-Jahre, wie beispielsweise ‚Das Leitbild des Unternehmers wandelt sich‘ von Otto A. Friedrich (1958), ‚Das Leitbild des Unternehmers von heute und morgen‘ von Heinrich Nordhoff (1968). Der Unternehmer selbst wird darin als Leitbild behandelt oder aber dessen Leitbild thematisiert. Die Auseinandersetzung mit der aktuellen Wirtschaftspolitik sowie der kapitalistischen Wirtschaftsweise (auch in Abgrenzung zur sozialistischen) bildet den Hintergrund für die Bestimmung *des* Unternehmers und dessen Verantwortlichkeiten gegenüber Verbrauchern, Wettbewerbern, Mitarbeitern und der Kapitaleseite oder der Gesellschaft. Hier zeigen sich deutliche Parallelen zur Diskussion von allgemeinen Sozialleitbildern und Leitbildern von Berufsgruppen im Sinn von Leitfiguren, wie sie in den Sozialwissenschaften geführt wird. Dort dreht sich die Diskussion unter anderem um Figuren wie den ehrbaren Kaufmann (Giesel, 2007: 52f).

Führungsgrundsätze und Unternehmensgrundsätze: In den 1960er-Jahren setzt in der deutschsprachigen Literatur zur Unternehmensführung (in der Betriebswirtschaftslehre) die Diskussion um schriftlich fixierte Führungsgrundsätze ein. Unternehmensleitungen sollen ihre Führungsgrundsätze schriftlich explizieren. Führungsgrundsätze werden damit in Deutschland als Instrumente der Unternehmensführung zur Zeit eines ersten Höhepunkts der Diskussion in der anglo-amerikanischen betriebswirtschaftlichen Literatur und Managementpraxis thematisiert (Gabele/Kretschmer, 1986: 30).⁹³ In Zusammenhang mit der ab den 1960er-Jahren geforderten Änderung zugunsten einer partizipativen Führung von Unternehmen sollen auch die Führungskräfte in den Unternehmen an der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen beteiligt werden und diese in den Unternehmen dann wie die Unternehmensleitung vertreten (Hoffmann, 1989). Die Notwendigkeit der Formulierung solcher Führungsgrundsätze wird entweder mit Bezug auf die Analyse von Philip Selznick ‚Leadership in Administration‘ (1957) begründet, oder in Bezug auf das Konzept des ‚Managements by Objectives‘ (MbO), das Peter Drucker in seiner Publikation ‚Praxis des Management‘ (1964 im englischsprachigen Original, 1970 in deutscher Sprache) vorstellt.⁹⁴ Leitbilder können ein Element solcher Führungsgrundsätze sein. „Nicht Führung per Anweisung, Regeln oder Vorschriften steht im Vordergrund, sondern eine mit konzeptionellen Ideen, Vorstellungen und Leitbildern“ (Gabele/Kretschmer, 1986: 159).

In den 1970er-Jahren verbreiten sich Führungsgrundsätze, und es entwickelt sich dabei zudem eine Unterscheidung zwischen Führungsgrundsätzen und Unternehmensgrundsätzen, die sich so

92 Von einer Unternehmerin und Unternehmerinnen war nicht die Rede.

93 Im anglo-amerikanischen Sprachraum findet sich eine Beschäftigung mit Dokumenten, die Unternehmensgrundsätze enthalten, bereits in den 1920er Jahren. Eine erste empirische Untersuchung stammt aus dem Jahr 1939 und ein erster Höhepunkt der Diskussion lässt sich bereits in den 1960er Jahren verzeichnen (Gabele/Kretschmer, 1986: 27f). Der Bezug zur US-amerikanischen Führungspraxis von Unternehmen wird in der Literatur zu Leitbildern auch heute immer hergestellt und Leitbilder werden in der Regel als deutsche Antwort auf Entwicklungen in den USA gesehen (Gabele/Kretschmer, 1986; Hoffmann, 1989; Matje, 1996; Knassmüller, 2005; Giesel, 2007).

94 Drucker stellt MbO darin als partizipative Methode vor, bei der Ziele nicht mehr einseitig durch das obere Management vorgegeben werden, sondern auf allen Ebenen definiert werden müssen. Selznick hat herausgestellt, dass eine technische Führung allein nicht ausreichend ist, sondern darüber hinaus Leadership als Sinnlieferant der Organisation eine wichtige Rolle spielt (Bonazi, 2008: 216f).

in der anglo-amerikanischen Literatur nicht findet (Matje, 1996).⁹⁵ Während Führungsgrundsätze sich auf Fragen konzentrieren, die das Verhältnis von Managerinnen und Managern und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern betreffen, sind Unternehmensgrundsätze auf die Beziehung des Unternehmens zu vielfältigen Adressatinnen und Adressaten und Anspruchsgruppen gerichtet. Unternehmensgrundsätze treffen Aussagen über das Verhalten des Unternehmens gegenüber Kundinnen und Kunden, Lieferantinnen und Lieferanten, der Konkurrenz, Eigentümerinnen und Eigentümern, Gläubigerinnen und Gläubigern, dem Management, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Gesellschaft (Gabele/Kretschmer, 1986). Führungsgrundsätze werden als Grundsätze aufgefasst, mit denen Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen. Unternehmensgrundsätze hingegen sind auf das Unternehmen als Einheit bezogen.⁹⁶ Führungsgrundsätze sollen einen Teil der Unternehmensgrundsätze (Grundsätze der Unternehmenspolitik) bilden. Unternehmensgrundsätze sollen darüber hinaus den Unternehmenszweck umschreiben, die Unternehmensziele darstellen und Verhaltensgrundsätze der Unternehmensleitung gegenüber verschiedenen mit dem Unternehmen verbundenen Gruppen aufzeigen: Kunden, Kapitalgeber, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (BDA, 1976: 2). Anders als die Führungsgrundsätze, die sich ausschließlich nach innen richten, richten sich die Unternehmensgrundsätze nach innen und außen zugleich. Nach innen, indem sie Führung ersetzen sollen. Sie sollen für sich stehen und aus sich heraus Wirkung entfalten, indem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie akzeptieren, beherzigen und befolgen (Gabele/Kretschmer, 1986).⁹⁷ Nach außen sollen sie das Erscheinungsbild durch Offenlegung der Grundsätze festigen. Sie werden zudem als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit verstanden (Hoffmann, 1989: 176; Gabele/Kretschmer, 1986: 9). Dementsprechend werden Unternehmensgrundsätze in der die Praxis begleitenden empirischen Forschungsliteratur von Anfang an von der Wirkungsfrage hinsichtlich des Unternehmenserfolgs begleitet, „*Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg?*“, so wird gefragt (Grimm, 1981, zitiert nach Hoffmann, 1989: 167). Unternehmensgrundsätze werden nach ihrer Rolle bei der Führung von Unternehmen differenziert in unternehmenspolitische Leitbilder, Instrumente der organisationskulturellen Transformation und Inputs der strategischen Planung. Eine grundsätzliche Wirkung wird ihnen in allen drei Bereichen (Unternehmensstrategie, Unternehmenspolitik und Unternehmenskultur) zugesprochen (Gabele/Kretschmer, 1986).⁹⁸ Wo bei Konzepte des strategischen Managements besonders verbreitet sind (das Modell der St. Galler Managementsschule, grundlegend Ulrich, 1978, später Bleicher, 1991; Hinterhuber, 1992) sowie auch Ansätze, in denen der Forschungs- und Handlungsbereich Unternehmenskultur (beispielsweise Heinen, 1987) forciert wird.

95 Unternehmensgrundsätze werden als das anspruchsvollere Konzept vorgestellt: „*Unternehmensgrundsätzen sollten Aussagen über Unternehmungsziele, Mitarbeiter und die Umwelt enthalten*“. Führungsgrundsätze sind ein spezieller Teil von Unternehmensgrundsätzen, „*sie regeln das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und unterstellten Mitarbeitern*“ (Hoffmann, 1989: 171).

96 Hoffmann (1989) zeigt in seiner empirischen Studie, dass 1989 56% aller Unternehmen Grundsätze haben und 22% solche planen. Davon seien aber nur die Hälfte Führungs- und Unternehmensgrundsätze, die „*andere Hälfte der Unternehmen begnügt sich mit Führungsgrundsätzen*“. Die Anwendung von Unternehmensgrundsätzen sei weit weniger verbreitet als Führungsgrundsätze. Die branchenbezogene Analyse zeige, dass die chemische Industrie, die Automobilindustrie, sowie die Banken und Versicherungen vorangehen, da 82% von diesen Unternehmensgrundsätze hätten. Ein ganz anderes Bild zeige sich im Handel. „*Aber auch hier werden Versäumnisse nachgeholt*“ (ebd.: 171).

97 Während Führungsgrundsätze sich auf Fragen konzentrierten, die das Verhältnis von Managern und Mitarbeitern betreffen, seien Unternehmensgrundsätze auf das Verhältnis zu vielfältigen Adressaten gerichtet und machen Aussagen über das Verhalten des Unternehmens gegenüber Kunden, Lieferanten, der Konkurrenz, Eigentümern, Gläubigern, dem Management, der Gesellschaft und den Mitarbeitern. In Bezug auf Führungsgrundsätze heißt es: Diese würden sehr konkret fixiert und stellten daher eine Orientierungshilfe für das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis dar. Die Abgrenzung gegenüber Unternehmensgrundsätzen werde jedoch nicht immer konsequent verfolgt (Gabele/Kretschmer, 1986: 18f)

98 Nach Gabele/Kretschmer (1986) sollen sie eine Gesamtorientierung der Unternehmenspolitik herstellen (Unternehmensgrundsätze Insellösungen und einsame Fürstentümer verdrängen), kulturelle Gegebenheiten fördern (Unternehmensgrundsätze arbeiten die Geschichte auf und knüpfen Beziehungen Umwelten) und der Entwicklung von Strategien dienen (Informationen über Tätigkeit und Zweck, Ziele, Potentiale und Verhaltensweisen bündeln).

Ende der 1970er-Jahre und in den 1980er-Jahren werden dann vor allem die Unternehmensgrundsätze vermehrt eingesetzt und unter diesem Oberbegriff auch Leitsätze, Maximen, Unternehmensphilosophien gefasst (Gabele/Kretschmer 1986: 30f): Befragungen von Unternehmen haben ergeben, dass Anfang der 1970er-Jahre rund 30% der Unternehmen Unternehmensgrundsätze hatten gegenüber rund 40% am Ende der 1980er-Jahre. Einer Untersuchung der St. Galler Managementsschule, die Anfang der 1980er-Jahre einen Verbreitungsgrad von 58% bei schweizerischen Unternehmen feststellt, halten sie jedoch für ein zu optimistisches Bild, da primär große Unternehmen befragt wurden. Folgt man Gabele und Kretschmer, so zeigt sich an den Daten vor allem ein Größeneffekt: Mit zunehmender Unternehmensgröße steigt die Verbreitung solcher Dokumente. Als wesentlich für die Verbreitung von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen in der Praxis wird eine Empfehlung des Ausschusses für soziale Betriebsgestaltung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) aus dem Jahr 1976 angesehen (Gabele/Kretschmer, 1986: 15). Darin empfiehlt der BDA den Unternehmen die Formulierung von Unternehmens- und Führungsgrundsätzen. Der BDA bezieht sich in seiner Empfehlung darauf, dass einige Unternehmen bereits Führungsgrundsätze und -richtlinien formuliert hätten. In der Praxis habe sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass Unternehmenserfolg auf der Fähigkeit basiere, Menschen zu führen (BDA, 1976: 1). Mit diesem mit Unternehmensleitbildern verbundenen Wandel in Sachen Führung geht in den 1980er Jahren ein Wandel der Beschreibung der Unternehmung einher, die Ulrich und Fluri in ihrem 1975 erstmalig erscheinenden Einführungsbuch in das Management als „*multi-funktionales, quasi-öffentliches System*“ bezeichnen, welches sich „*gegenwärtig gegenüber dem klassischen Grundmodell im akademischen Bereich – und hoffentlich bald auch in der Praxis – durchzusetzen beginnt*“ (Ulrich/Fluri, 1975: 15).⁹⁹ Gegenüber den 1970er-Jahren ergibt sich auch ein Wandel dahingehend, dass die Leitbilderstellung nicht als technokratischer Prozess, sondern als sozialer Prozess angesehen wird und demnach partizipativ erfolgen soll. Top-down-Prozessen werden Akzeptanz- und Identifikationsschwierigkeiten attestiert. Bottom-up-Verfahren werden als zu zeit- und kostenintensiv angesehen und es wird ihnen eine Reproduktion des Status quo attestiert. Daher wird seit Ende der 1980er-Jahre ein Gegenstromverfahren präferiert, bei dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen in Arbeitsgruppen involviert werden, die einen ersten Entwurf anfertigen, der dann zur Diskussion gestellt wird etc. (Giesel, 2007).

Unternehmensleitbilder: Der Begriff Unternehmensleitbild verbreitet sich in den 1980er- und 1990er-Jahren zur Bezeichnung von Unternehmensgrundsätzen und als neuer Oberbegriff. „*Leitbilder entsprechen dem Konzept der Unternehmensgrundsätze*“, heißt es dementsprechend (Matje, 1996: 138). Und das Leitbildkonzept wird retrospektiv auch auf die frühen Konzepte von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen bezogen und in den Kontext der Grundsätze der Unternehmer gestellt (Matje, 1996; Knassmüller, 2005; Giesel, 2007). Zugleich wandelt sich das Konzept. Während zuvor Unternehmensgrundsätze Leitbilder enthalten sollten, enthalten nun die Unternehmensleitbilder Grundsätze und werden als wesentliches Element der Abbildung und Gestaltung der Unternehmensidentität verstanden (Matje, 1996: 2). Grundsätze zu haben und diese in Leitbildern zu veröffentlichen, gehört zum Selbstverständnis moderner Unternehmen. Wie in einer Untersuchung bereits Ende der 1980er-Jahre formuliert wurde: „*Ein Unternehmen, dass heutzutage keine Grundsätze hat, fällt unangenehm auf*“ (Hoffmann, 1989: 174). Leitbilder werden aus dem Kontext unternehmenspolitischer und strategischer Dokumente insofern herausgehoben, als sie als „*Schlüssel für die Aktivierung der emotionalen Bindung*“ angesehen werden, sowohl bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch in Bezug auf die Öffentlichkeit (ebd.). Dabei wird die Bildkomponente in der Bezeichnung allerdings in der Regel nicht eigens thematisiert. Eine Ausnahme bildet hier Ulrich (1995: 801), der

⁹⁹ Mit strategischer Planung begann eine neue Generation von Planungssystemen, die zwar auf Theorien rationaler Entscheidungsfindung basierte, aber den Anspruch hatte, Rationalität und Politik zu verbinden. An die Stelle der Betonung der internen Operationen für den Erfolg (z.B. durch Führung), setzte es auf eine Passung von Organisation und Umwelt, in der die Organisation operiert (Birnbäum, 2001: 64).

den Bildcharakter von Leitbildern als Gegenteil von exakten und logischen Modellen und damit als reduzierte, ideelle und idealisierte Illustration der Realität beschreibt. Ebert (1997) beschreibt in diesem Zusammenhang mit einer linguistischen Analyse der Textfunktionen und Textstrukturen von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen sowie Unternehmensleitbildern der 1960er bis 1990er Jahre einen Textsortenwandel: Während die Textsorten Pflichtenkanon, allgemeine Führungsanweisung, Führungsrezept und Führungsleitfaden seltener gebraucht werden, kommen die Textsorten Imagedarstellung und Vision häufiger vor (ebd.: 326).

Der Verbreitung von Unternehmensleitbildern in der Praxis in den 1980er-Jahren entsprach eine breite Berücksichtigung in der betriebswirtschaftlichen Literatur bis Mitte der 1990er-Jahre, der eine sehr geringe wissenschaftliche Auseinandersetzung ab Mitte der 1990er-Jahre gegenüber steht (Knassmüller, 2005: 19). Giesel rekonstruiert in ihrer Analyse der deutschsprachigen Literatur zu Unternehmensleitbildern drei wesentliche Diskursstränge der Behandlung von Leitbildern (2007: 85f):

- a) *Unternehmensleitbilder als Instrumente im Rahmen von strategischen Managementkonzepten*: Leitbilder werden in diesem Kontext als schriftlich dokumentierte Unternehmenspolitik (St. Galler Managementmodell) oder Unternehmensphilosophie verstanden. Im Rahmen der Unterteilung in die drei Handlungsebenen des Managements (normatives, strategisches und operatives Management) werden sie auf der obersten Ebene der Unternehmensführung, im normativen Management, oberhalb der strategischen Planung, angesiedelt. Leitbilder sollen eine Grundlage zur Ableitung von konkretisierten Unternehmenskonzepten, Strategien bzw. der strategischen und operativen Planung abgeben und als gewollte Selbstverpflichtung und zukunftsgerichtete Sollvorstellung die anzustrebende Zustände und Verhaltensweisen zum Ausdruck bringen (Giesel, 2007: 85f).
- b) *Unternehmensleitbilder als Instrumente zur Herstellung einer Corporate Identity*: Als Corporate Identity wird der Zustand bezeichnet, bei dem das Selbstverständnis, die Unternehmenspersönlichkeit oder das Wesen eines Unternehmens, das in der Regel von der Unternehmensleitung definiert wird, mit seinen sichtbaren Ausdrucksformen in einem schlüssigen Zusammenhang steht. Mit Leitbildern soll dieses Selbstverständnis (die grundlegenden Werthaltungen, Zwecke, allgemeinen Zielsetzungen) mit dem Verhalten, der Kommunikation und dem Erscheinungsbild in Einklang gebracht werden, um so ein einheitliches Ganzes – die Corporate Identity – zu bilden. In den entsprechenden Prozessen wird die Herstellung einer starken Identität (die allgemein als Ziel gilt) forciert (Giesel, 2007: 87f).
- c) *Unternehmensleitbilder als Teil der Unternehmenskultur*: Im Rahmen instrumentalistischer Unternehmenskulturansätze wird davon ausgegangen, dass einer vorhandenen Unternehmenskultur (als kollektiv geteiltes Selbstverständnis) in Form schriftlicher Leitbilder eine Idealkultur (als gewünschtes Selbstverständnis) gegenübergestellt wird, was zu einer Veränderung der bestehenden Kultur führen soll. Indirekt sollen über dieses Kulturmanagement zuvor festgelegte Unternehmensziele erreicht werden. Im Unterschied zu Corporate-Identity-Prozessen, für die die Wertvorstellungen der Unternehmensleitung den Ausgangspunkt bilden, sollen im Rahmen des Kulturmanagements die gelebten Werte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Ausgangspunkt genommen werden. Dies wird jedoch vielfach als bloße Kulturtechnologie kritisiert (Giesel, 2007: 89f).

Von diesen drei Typen lassen sich Leitbilder unterscheiden, die lediglich als Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit und der Public Relations eingesetzt werden, um damit die Außendarstellung und das Image zu verbessern. Solche Leitbilder richten sich lediglich an das Unternehmensumfeld, ohne das Verhalten im Unternehmen adäquat widerzuspiegeln oder zu beeinflussen und, sie werden von Giesel in Anlehnung an Ulrich/Fluri (1995) als ‚wohlklingende, aber folgenlose Bekenntnisse‘ bezeichnet. Da die wissenschaftliche wie auch pragmatisch ausgerichtete Literatur demgegenüber höhere Ansprüche stelle, berücksichtigt Giesel solche Leitbilder nicht, die ausschließlich zu Werbe- und Imagezwecken eingesetzt werden (Giesel, 2007: 83). Dies wiederum ist typisch für die Behandlung von Leitbildern im Feld von Organisationen insgesamt. Diesen haftet eine potentielle (und weitge-

hend unhinterfragte) Wirkungsunterstellung an, der eine Behandlung von Leitbildern unter reinen Marketingaspekten offensichtlich entgegensteht.

Durch die zeitversetzte Entdeckung von Leitbildern im Bereich öffentlicher und Non-Profit-Organisationen findet die jüngere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Leitbildern (ab Ende der 1990er-Jahre) außerhalb der institutionalisierten Betriebswirtschaft statt (Knassmüller, 2005: 19).¹⁰⁰ In den 1990er-Jahren verbreitert sich in Zusammenhang mit dem New Public Management-Modell die Diskussion um Leitbilder auf öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen und in diesem Zusammenhang ist dann nicht mehr von Unternehmensleitbildern, sondern von Organisationsleitbildern die Rede (Giesel, 2007). In Bezug auf Unternehmen gehen Studien zum Verbreitungsgrad von Unternehmensleitbildern Ende der 1990er-Jahre von einem Verbreitungsgrad zwischen rund 80 bis 90% bei mittleren und großen Unternehmen aus (KPMG, 1999).¹⁰¹ Dabei handelt es sich jedoch um Untersuchungen von großen Beratungsunternehmen, die an der weiteren Verbreitung des Instruments interessiert sind. Ernst/Kieser (2002) zählen die Kreation und Verbreitung von Managementmoden zu einem essenziellen Arbeitsfeld der Beratungsbranche, über das diese ihre eigene Nachfrage generiert.¹⁰² Während Unternehmensleitbilder Ende der 1990er-Jahre in der betriebswirtschaftlichen Forschung keine besondere Beachtung finden, da deren Interessen vor allem in der Erforschung neuer Entwicklungen liegt, profitiert die Beraterbranche von der weiteren Vermarktung etablierter Instrumente (Knassmüller, 2005: 45). Studien, die auf diese Untersuchungsergebnisse zurückgreifen, sprechen in diesem Zusammenhang dann von positiver Verzerrung, gehen aber dennoch auf diese Ergebnisse aufbauend von einer flächendeckenden Verbreitung von Leitbildern im Unternehmensbereich aus (Knassmüller, 2005: 19, Gutmann, 2006: 25, Giesele, 2007: 82). Und zwar insbesondere dort, wo das Instrument auf andere Organisationen übertragen wird (Belzer, 1998b: 14; Hanft, 2001: 121).

Organisationsleitbilder: Während im Unternehmensbereich Beratungsfirmen mit groß angelegten Untersuchungen dazu beitragen, dass Leitbilder weiterhin auf der Agenda guter Unternehmensführung stehen, werden in den 1990er-Jahren Leitbilder auch in Organisationen ausserhalb des Unternehmenskontextes übernommen: in den 1990er-Jahren verbreiten sich Leitbilder als Managementinstrumente und im Rahmen von Organisationsentwicklungs- und Profilbildungsprozessen auch in öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen sowie eben auch in Universitäten. Giesel geht davon aus, dass Non-Profit-Organisationen und Organisationen des öffentlichen Sektors den von ihr „ausgeführten Leitbildansatz aufgenommen und unter Berücksichtigung der Besonderheiten der jeweiligen Organisationsform adaptiert“ haben (Giesel, 2007: 83). Anstelle von Unternehmensleitbildern ist in der entsprechenden Literatur von Organisationsleitbildern die Rede und diese finden sich heutzutage auch bei Verwaltungen, Kindergärten, Schulen, Krankenhäusern, Vereinen und

¹⁰⁰ Aktuellere Auseinandersetzungen mit Grundsätzen von Unternehmen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur anhand von Themen wie Unternehmensethik (Küpper, 2006), Corporate Responsibility (Kuhlen, 2005) und Corporate Citizenship (Backhaus-Maul et al. 2008) geführt. Neuere Untersuchungen zu Leitbildern als Instrumenten der Unternehmensführung verorten diese im Kontext neuer Managementaufgaben im Bereich der Unternehmenskultur, so z.B. im Diversity oder Human Resources Management (Gutmann, 2006).

¹⁰¹ Ziel der Untersuchung, die in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen durchgeführt wurde, war die Sammlung von Informationen über die Verbreitung, die Entwicklung, die Inhalte, die Vermittlung sowie die Umsetzung und Kontrolle von Unternehmensleitbildern. Die Datenbasis bilden 250 von 1000 der größten deutschen Unternehmen (KPMG, 1999: 6).

¹⁰² Die Stoßrichtung dieser Untersuchung zeigt sich bei der Darstellung der Ergebnisse besonders prägnant anhand eines Vergleichs des Verbreitungsgrades in den USA und in Deutschland: Bereits 1986 habe eine vergleichbare (aber ungenannte, da auch keine Literatur angegeben wird) Studie gezeigt, dass 93% der antwortenden Unternehmen ein Leitbild hätten. „Die Verbreitung von Unternehmensleitbildern in Deutschland hat das US-Niveau von 1986 somit bis heute nicht erreicht“. Die meisten Leitbilder in Deutschland seien in den 1990er Jahren erstellt worden, woraus gefolgert wird, dass „das Interesse an Unternehmensleitbildern steigen wird“ (KPMG, 1999: 10). Auf der Basis der Ergebnisse wird eine Checkliste für eine erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung von Leitbildern präsentiert und abschließend – grundsätzlich wenig überraschend, aber in der offensiven Art und Weise doch verblüffend – wird ein Überblick über die KPMG-Dienstleistungsangebote bei der Entwicklung von Unternehmensleitlinien sowie eine Selbstdarstellung präsentiert (ebd.: 21).

eben auch Universitäten, auf deren Internetseiten, in Broschüren und Berichten. Auch Kanzleien und Arztpraxen präsentieren auf diesem Weg Kanzlei- und Praxisleitbilder. Leitbilder der Professionellen selbst, der Ärztinnen und Ärzte, Juristinnen und Juristen etc., die Prototypen von Sinngemeinschaften darstellen, die Leitbilder in Form von Professionsethiken haben (Langer, 2005), finden sich hingegen nicht. In der präskriptiven Literatur zur Organisationsleitbildern wird zum einen auf die Anfang der 1990er-Jahre bereits sehr umfangreiche Literatur aus dem Unternehmensbereich zurückgegriffen, zum anderen werden die Leitbilder von Unternehmen mit denen öffentlicher Einrichtungen verglichen. Die Leitbilder von Unternehmen dienen dabei als Best Practice-Beispiele. Mit diesen Vergleichen wird unter anderem das Ziel verfolgt, herauszustellen, dass eine Entwicklung von Leitbildern auch für öffentliche Einrichtungen sinnvoll und nützlich ist (Belzer, 1998a; Buber/Fasching, 1999a).¹⁰³ In dem Maße, wie betriebswirtschaftliche Steuerungsmethoden im Rahmen des New Public Management auch auf öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen übertragen werden, wird von diesen auch erwartet, dass sie auf betriebswirtschaftliche Anforderungen reagieren und dabei zugleich ihre sozialen, politischen, humanitären etc. Ziele verfolgen. In diesem Zusammenhang wird von öffentlichen Einrichtungen ein Sinneswandel verlangt (Radtke, 1998), eine Sinnkrise diagnostiziert (Belzer, 1998b) und das Stellen der Sinnfrage (Stöbe, 1998) im Rahmen von Leitbildern wird empfohlen. Ende der 1990er-Jahre werden entsprechend zahlreiche Publikationen veröffentlicht, die eine Übertragung der Konzepte aus dem Unternehmensbereich vornehmen.¹⁰⁴

2.2 Unternehmensleitbilder als institutionalisierte Kommunikationsform des unternehmerischen Kontextes

Mitte der 1980er-Jahre mutmaßen die Autoren einer Überblicksstudie zu Unternehmensgrundsätzen, dass diese möglicherweise eine „kurzfristige und wirkungslose Managementmode“ seien. Rund 20 Jahre später zeigt sich, dass sie damit Recht und Unrecht zugleich hatten (Gabele/Kretschmer, 1986: 13): Studien, die eine Wirksamkeit solcher Grundsatzdokumente oder einen Zusammenhang zwischen Unternehmensgrundsätzen und Unternehmenserfolg belegen, finden sich (im deutschsprachigen Raum) keine (Matje, 1996: 91). Dennoch haben Unternehmensgrundsätze eine nahezu flächendeckende Verbreitung gefunden und werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur zum Standardrepertoire moderner Unternehmensführung gezählt (Belzer, 1998a: 14).

Die Entwicklung des Themenbereiches Unternehmens- und Organisationsleitbilder im deutschsprachigen Raum lässt sich für jede Dekade in mindestens einer Publikationen nachlesen, die aufgrund der Fülle der präskriptiven und empirischen Literatur systematisieren und Überblick schaffen wollen. Sie geben dabei jeweils einen Überblick über die Entwicklung im Feld, treiben diese aber auch selbst voran, in dem sie systematisieren, kategorisieren und auf diese Weise Ordnung schaffen. Sie haben daher auch einen formierenden Charakter.¹⁰⁵ Auf die Publikation von Gabele/Kretschmer (1986) folgt die Überblickspublikation von Matje (1996) und nochmals knapp zehn Jahre später

¹⁰³ In dem erstmalig 1995 erschienenen Sammelband von Belzer (1998a, 2. Auflage) werden sieben Praxisbeispiele der Einführung von Leitbildern in unterschiedlichen öffentlichen und privaten Organisationen (Banken, Stadtwerke, öffentliche Verwaltungen) verglichen. In dem Sammelband von Buber/Fasching (1999a) werden die Fälle der Leitbildentwicklung in Organisationen des Seniorenwohnens und des Pflegebereiches verglichen.

¹⁰⁴ Für einen Überblick über diese Literatur siehe Knassmüller (2005: 20) und Giesel (2007: 83).

¹⁰⁵ Charakteristisch für den hier behandelten Literaturtypus Überblicksliteratur ist, dass fortlaufend von Abgrenzungsproblemen, von verschwimmenden Grenzen und synonymem Begriffsverwendung etc. die Rede ist und dass dementsprechend genau diese Systematisierungen vorgenommen werden: Dimensionen werden unterschieden, Kategoriensysteme entwickelt, Kataloge erstellt und Definitionen verglichen und zusammengefasst. Auf diese Weise wird den Dingen eine Struktur und Ordnung gegeben, indem man sie zunächst trennt, unterscheidet und in Zusammenhang bringt (Baumann, 1992: 11/12). Ein illustratives Beispiel gibt Foucault (1995: 17) anhand einer Klassifikation (von Borges) der Tiere des Kaisers aus einer chinesischen Enzyklopädie: Dort werden unter anderem Milchschweine, einbalsamierte Tiere und herrenlose Hunde von Tieren, die dem Kaiser gehören, unterschieden.

diejenige von Gutmann (2006).¹⁰⁶ Anhand der drei Überblickspublikationen zeigt sich, dass über vier Jahrzehnte hinweg konsistent davon ausgegangen wird, dass es für Unternehmen notwendig ist Unternehmensgrundsätze und Leitbilder zu haben und diese integrierend, motivierend und orientierend wirksam sind. Und das, obwohl dies bis dato nicht in entsprechenden Wirksamkeitsstudien nachgewiesen wurde. Die Wirkungsannahmen basieren auf Plausibilitätsüberlegungen, den Überzeugungen von Managerinnen und Managern sowie auf der Verbreitung von Leitbildern in der Praxis.

1986 – rund 10 Jahre nach der Aufforderung des BDA an die Unternehmen, sich Leitbilder zu geben – erscheint die erste der Überblicksstudien.¹⁰⁷ Im Mittelpunkt des Buches steht die Frage, inwieweit und unter welchen Bedingungen Unternehmensgrundsätze als brauchbare Steuerungsinstrumente der Unternehmensentwicklung betrachtet werden können (Gabele/Kretschmer, 1986: 13).¹⁰⁸ Dass Leitbilder in Bezug auf Unternehmensstrategien, die Unternehmenskultur und die Unternehmenspolitik wirksam sein können, wird einerseits mit Umfragen unter amerikanischen Managerinnen und Managern (Thompson, 1958), schweizerischen Managerinnen und Managern (Ulrich, 1981) und einzelnen Hinweisen deutscher Manager begründet. Demnach halten beeindruckend wenige Manager die Beschäftigung mit Unternehmensgrundsätzen für Zeitverschwendung. Der Großteil misst ihnen eine erhebliche Bedeutung bei der Führung bei und geht davon aus, dass sie eine einheitliche Geschäftspolitik fördern, Rahmenbedingungen schaffen und die Innovationsfähigkeit stärken sowie die Zusammenarbeit im Betrieb und in der Öffentlichkeit verbessern (ebd.: 14). Andererseits wird die Wirksamkeit mit einem stetig wachsenden Verbreitungsgrad von Unternehmensgrundsätzen in der Unternehmenspraxis, die unterschiedliche Untersuchungen belegen, begründet, und die Empfehlung des BDA wird ebenfalls in dieser Hinsicht gedeutet. Die (zuvor selbst aufgeworfenen) Zweifel seitens der Forschung werden daher relativiert bzw. zurückgezogen. Die Praxis spreche an dieser Stelle für sich. Man könne die Relevanz von Leitbildern daran erkennen, dass diese diskutiert, eingeführt und von Managerinnen und Managern als bedeutsam erachtet werden (ebd.: 15f).¹⁰⁹

1996 erscheint Andreas Matjes' Überblickswerk. Ziel des Buches ist, eine umfassende praxisorientierte Untersuchung des Führungsinstrumentes ‚Unternehmensleitbild‘ aus theoretischer Sicht zu liefern. Hinsichtlich der Wirkung von Leitbildern macht Matje deutlich, dass man zwar „*zunächst noch keine Aussagen*“ darüber treffen könne, ob Unternehmensleitbilder „*einen vergleichsweise höheren Erfolg von Unternehmen*“ generierten, „*zweifelsohne ist es aber so, dass erst die Bewusstma-*

106 Alle drei beinhalten zudem einen eigenen empirischen Teil. Dieser wird hier jedoch nicht berücksichtigt, denn der Fokus liegt hier auf der formierenden Wirkung dieser Geschichte(n) hinsichtlich der Wirkung von Leitbildern bzw. der Frage, ob und inwieweit Leitbilder leiten.

107 In ihrem Buch ‚Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes‘ bilanzieren Eduard Gabele und Helmut Kretschmer die Entwicklung von Unternehmensgrundsätzen seit Anfang der 1970er Jahre. Sie suchen nach Gründen für ihre Nutzung und Verbreitung, systematisieren ihre Funktionen und Inhalte und gehen anhand empirischer Studien auf die Einführungsprozesse und Wirkungsweise ein. Beispiele der Einführungsprozesse in unterschiedlichen Unternehmen sowie Beispiele von Unternehmensleitbildern schließen die Übersicht ab. Von Leitbildern ist (noch) nicht die Rede, an der Stelle von Leitbildern als Oberbegriff stehen Unternehmensgrundsätze, die die in der Praxis vorkommenden Grundordnungen, Führungsleitsätze und Unternehmensphilosophien begrifflich und konzeptuell bündeln sollen.

108 Lange Zeit sei die Beschäftigung mit Unternehmensgrundsätzen pensionierten Geschäftsleuten überlassen gewesen, die in ihren Biographien etc. verkündeten, wie einfach es sei, ein Unternehmen zu lenken, wenn man nur die richtigen Grundsätze verfolge. Schaut man sich diese Grundsätze näher an, stelle man fest, dass diese aus wenigen Sätzen bestünden, „*die ganz allgemeine Leitbilder, Lebensphilosophien, grundlegende Geschäftsideen und dergleichen zum Ausdruck bringen.*“ (Gabele/Kretschmer, 1986: 13). Daher (und mit Bezug auf Publikationen aus dem anglo-amerikanischen Sprachraum) fragen Gabele und Kretschmer, inwieweit Unternehmensgrundsätze ein leistungsfähiges Instrument für die Bewältigung innerbetrieblicher und gesellschaftlicher Entwicklungen sein können.

109 In einem mit ‚Wirkungen von Unternehmensgrundsätzen‘ betitelten Kapitel hingegen werden mögliche Wirkungsrichtungen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Kunden, Gesellschaft etc.) beleuchtet, Chancen und Risiken der Einführung diskutiert und zehn Stolpersteine festgehalten. Ein „*zweiter Stolperstein kann die unzureichende Beteiligung von Personen sein*“, „*ein siebter Stolperstein sind fehlende Maßnahmen der Information*“ und „*ein zehnter Stolperstein ist die Vernachlässigung der Tradition*“ heißt es dort beispielsweise. Abschließend wird aufmunternd bekundet: „*Stolpern heißt nicht Fallen!*“ (ebd.: 152).

chung, die Formulierung und die Kommunikation im Zusammenhang mit Unternehmensleitbildern“ die Möglichkeiten für die Unternehmenssteuerung und damit den Unternehmenserfolg eröffnen würden (Matje, 1996: 12).¹¹⁰ Ein empirisch fundierter Nachweis fehle. Erklärt wird dies damit, dass eine wissenschaftlichen Anforderungen genügende Überprüfung eines Erfolgsbeitrags, „*der auf den Einsatz qualitativer Instrumente der Unternehmensführung zurückzuführen ist, große Operationalisierungs-, Meß- und Zurechnungsprobleme bereiten*“ würde. „Für die Praxis sollte dies aber keinesfalls ein Argument für die Vernachlässigung von Unternehmensleitbildern darstellen“. Die Erstellung von Leitbildern biete Gelegenheit zur Entwicklung, Überprüfung und Bestätigung von Inhalten und zum Knüpfen inner- und überbetrieblicher Kontakte, die für die „*Unternehmenstätigkeit und die persönliche Entwicklung von Mitarbeitern und Führungskräften von großem Wert sein können*“. Allein dadurch sei die Erstellung von Leitbildern eine lohnenswerte Aufgabe (ebd.: 95).¹¹¹

2006 erscheint Gutmanns Überblicksstudie, die Leitbilder im wachsenden Feld des Diversity Managements verortet und in diesem Zusammenhang von einer Renaissance des Leitbildes ausgeht.¹¹² Die Bedeutung von Leitbildern wird – entsprechend der erwarteten Renaissance – mit ihrer Bedeutung im Rahmen der Gestaltung der Unternehmenskultur begründet. Damit Leitbilder in dieser Hinsicht wirksam sein können, müssen sie funktional und effektiv sein. Was dies bedeutet, wird wiederum theoretisch und auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen generiert. Seit Gabele und Kretschmer habe sich das Konzept des Unternehmensleitbildes inhaltlich gewandelt und erweitert, aber an der Relevanz der Erstellungsprozesse habe sich nichts geändert. Entscheidenden Einfluss auf die spätere Funktionalität des Leitbildes habe der Weg zum fertigen Leitbild. „*Nicht das fertige Dokument ist das Ziel, sondern der Weg ist das Ziel*“, wenngleich auch hierzu keine Untersuchungen vorliegen (Gutmann, 2006: 73). In Bezug auf die Wirkung von Leitbildern hält Gutmann fest, dass sie ein „*breites Spektrum an Entwicklungs-, Gestaltungs- und Lenkungsmöglichkeiten*“ bieten und „*die organisationale als auch die personale Unternehmensführung auf vielfältige Art und Weise zu unterstützen vermögen*“. Die „*Effizienz und der Grad positiver Auswirkungen von Unternehmensleitbildern*“ seien jedoch „*in der praktischen Anwendung nur schwer quantifizierbar*“ (ebd.: 194).

Die Überblicksstudien zu Unternehmensleitbildern zeigen, dass die Wirksamkeit von Leitbildern hinsichtlich des Unternehmenserfolges über vier Jahrzehnte nicht überprüft wurde, indes laufend auf sie rekurriert wird. Lag die Begründung für fehlende Wirkungsstudien 1986 noch in der gerade

110 Wie Gabele und Kretschmer zehn Jahre zuvor, nimmt Matjes in dem Überblickswerk mit dem Titel ‚Unternehmensleitbilder als Führungsinstrumente. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität‘ eine theoretische Einordnung von Leitbildern im Rahmen von Unternehmensführung vor, differenziert Funktionen und Inhalte, analysiert empirische Untersuchungen und gibt Beispiele aus der Praxis. Er skizziert – wie man es von einer Überblickspublikation erwartet – die Weiterentwicklung des Feldes seit der Monographie von Gabele und Kretschmer: Sowohl die Empirie als auch die Managementliteratur sei facettenreicher geworden. Hauptaspekte seien das Konzept der Vision und der visionären Führung sowie die Entwicklung der Bedeutung der Unternehmenskultur und damit der Corporate Identity. Während zur Zeit von Gabele und Kretschmer das Feld der strategischen Planung sowohl in der Forschung als auch in der Praxis noch weitgehend ‚unbearbeitet‘ war und sie sich daher auch der Entwicklung des Themenbereiches verschrieben hatten, kann Matje Mitte der 1990er Jahre auf eine breite Fundierung in der Literatur im Bereich des strategischen Managements zurückgreifen.

111 Auch Matje fokussiert darauf, dass für die Funktionalität von Leitbildern deren Implementierung und Überwachung eine erhebliche Bedeutung zukomme, wobei es insbesondere auf die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ankomme. Patentrezepte für die optimale Gestaltung gäbe es jedoch keine (ebd.: 232f).

112 Die Überblicksstudie trägt den Titel ‚Leitbilder als Instrument der Unternehmensführung. Unternehmensgrundsätze im Kontext von Organisations-, Human Ressource- und Diversity-Management‘. Es steht die Frage im Vordergrund, auf welche Art und Weise Leitbilder als konkrete Instrumente zur Führung eines Unternehmens Anwendung finden können. Die Literatur zum Themenbereich Unternehmensgrundsätze bzw. Unternehmensleitbild habe sich immens weiterentwickelt und sei um weitere Perspektiven und Konzepte reicher geworden: Gutmann unterscheidet Monographien, die sich mit strategischem Management auseinandersetzen und Leitbilder darin behandeln, Publikationen, die Leitbilder behandeln ohne sie mit strategischer Unternehmensführung in Zusammenhang zu bringen (in der Regel Erfahrungsberichte über die Einführung oder Funktionalität von Leitbildern) sowie Abhandlungen, die sich mit empirischen Erhebungen befassen, in denen Leitbilder eine mehr oder weniger zentrale Rolle spielen. Zudem würden Leitbilder auch im Rahmen von Change-Management-Konzepten behandelt und es würden zunehmend Leitbilder thematisiert, die anstelle einer schriftlichen Fixierung informell, insbesondere durch verbale Aussagen zur Planung des zukünftigen Geschehens, institutionalisiert werden sollen. (Gutmann, 2006).

beginnenden Forschung, werden in der Folge (1996, 2006) Schwierigkeiten bei der Messung der Erfolge oder Wirkungen angegeben. Die Wirkungsunterstellung bleibt ungebrochen und Wirkung von Leitbildern entspricht dann jeweils den ihnen zugewiesenen Funktionen, die sich auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen ergeben. Auf eine tatsächliche Wirkung kommt es bei Leitbildern offensichtlich nicht an. Knassmüller verallgemeinert nach einer Sichtung der deutschsprachigen Literatur zu Unternehmensleitbildern insgesamt (d.h. nicht nur Überblicksstudien) dahingehend, dass die Diskussion um Leitbilder mangels gesicherter empirischer Erkenntnisse generell auf der Basis von Plausibilitätsüberlegungen, Zuschreibungen und präskriptiven Annahmen von Unternehmensführungsmodellen geführt werde (Knassmüller, 2005: 31). Diese plausiblen, aber ungeprüften Wirksamkeitsbehauptungen tragen dazu bei, dass Leitbilder zum allgemein anerkannten Standardinstrument organisationaler Gestaltung und strategischer Unternehmensführung geworden sind. Im Zuge ihrer Etablierung sind sie immer weniger als Instrument zur effizienten Unternehmenssteuerung angesehen worden, sondern vielmehr als anerkanntes Kriterium für effiziente Unternehmenssteuerung. Damit liegt ihre Bedeutung weniger im tatsächlichen Problemlösungspotential, sondern in der konventionalisierten Zuschreibung von Effizienz und Problemlösungsfähigkeit und der damit einhergehenden Legitimations- und Identifikationsfunktion (Knassmüller, 2005: 236).

Da die Durchsicht der entsprechenden Literatur zeigt, wie vielfältig die Konzeptionen, Inhalte und Formate sind, fragt Knassmüller, was tatsächlich und typischerweise vorkommt: „*was ein Leitbild zu einem Leitbild mache*“ und wie in den Leitbildtexten Normalitätsvorstellungen von richtig/falsch oder typisch/untypisch konstruiert werden (Knassmüller, 2005: 238).¹¹³ So können Abweichungen identifiziert und das Genre als Ganzes charakterisiert und beschrieben werden. Eine entsprechend konventionalisierte Leitbildvorstellung und typische Produktions- und Reproduktionssituationen können als weitere Indikatoren einer erfolgreichen Institutionalisierung gewertet werden (ebd.: 50). Knassmüller zeigt anhand der Leitbildtexte, dass eine konventionalisierte Vorstellung (Normalitätsfolie) von Unternehmensleitbildern hinsichtlich ihrer Struktur und ihrer Inhalte besteht (ebd.: 170f): Die Kernthemen werden entlang des Plots Marktumfeld, Kundinnen und Kunden, Produkte/Leistungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter behandelt. Aktiv ist das Unternehmen, selten die Teilgruppe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diese erscheinen als essentieller Erfolgsfaktor und Humanressource. Ihre Kompetenzen werden dem Unternehmen einverleibt und sie bleiben wie die Kundinnen und Kunden passiv und werden in ihren Eigenschaften gefördert, während die Rolle des Akteurs dem Unternehmen vorbehalten bleibt.¹¹⁴ Ganzheitliches unternehmerisches Denken, Leistungsorientierung, Teamarbeit, Kundennähe, Service etc. werden durch Weiterbildung und Mitarbeiterinnen- Mitarbeiterförderung gefördert. Leistungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, abgesehen von Ressourcenpflege (Personalentwicklung) werden kaum genannt, vereinzelt wird auf soziale Verantwortung verwiesen (Arbeitsplatzsicherheit).¹¹⁵

Unternehmensleitbilder werden von Knassmüller daher als institutionalisierte Kommunikationsform des unternehmerischen Kontextes gewertet, die sich über die Zeit ausgebildet und als allgemein anerkanntes Instrument organisationaler Gestaltung etabliert haben. Leitbilder werden breit befürwortet, weil sie breit befürwortet und genutzt werden. Plausiblerweise haben die Unternehmen, spe-

113 Auf die Frage antwortet sie, indem sie eine Normalitätsfolie kreiert, die eine selektive Auswahl von Themen etc. darstellt, die nicht empirisch auftritt, aber dennoch signifikant ist (Knassmüller, 2005: 232).

114 Zudem stellt sie fest, dass der gesamte Mitarbeiterdiskurs in den Leitbildtexten von einem funktionalistischen Grundton geprägt ist, der den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Status eines Produktionsfaktors zuweist. Daher mache sich das Unternehmen „den effektiven und effizienten Einsatz dieses Faktors zur Aufgabe“ (Knassmüller, 2005: 195).

115 Zu Beginn der Leitbildtexte (einleitende Rahmenthemen) findet sich eine knappe Verortung der Branche/des Tätigkeitsfeldes und es werden erste Informationen zum relevanten Umfeld, zur Organisation und zum rechtlichen Rahmen gegeben. Die einleitenden Rahmenthemen beschreibt sie als verbalen Handshake, der den sozialen Raum eröffnet und das Unternehmen als soziale Einheit innerhalb des Raumes abgrenzt. Am Ende stehen als Pendant zu den einleitenden Rahmenthemen abschließende Rahmenthemen, die eine Verortung der Unternehmen in der Gesellschaft vornehmen. Über die Thematik Gesellschaft und Umwelt deklarieren sich die Unternehmen als Mitglied einer Gemeinschaft jenseits der unternehmerischen Tätigkeit (Knassmüller, 2005: 178f).

ziell die Managerinnen und Manager, ein entsprechendes Interesse an der Institutionalisierung von Leitbildern, denn mit diesen haben sie dann ein als ‚wirksam‘ geltendes bzw. anerkanntes Instrument des Unternehmensmanagements. Zudem sind Leitbilder wiederkehrendes Element unterschiedlicher Managementmoden (strategisches Management, Unternehmenskultur etc.) der vergangenen Jahrzehnte (Kieser, 1996: 22). Dies zeigt sich auch anhand der Überblicksstudien, in denen das Instrument Leitbild jeweils mit einem neuen Managementansatz verbunden wird: Bei Gabele und Kretschmer (1986) dienen Leitbilder (auch) dazu, das strategische Management zu forcieren, bei Matje (1996) fokussieren Leitbilder auf den Corporate Identity-Ansatz und entsprechende Corporate Identity-Politiken und bei Gutmann (2006) reüssieren Leitbilder als Instrument im Rahmen des Unternehmenskulturmanagements. Mit Bezug auf Cziarniawska/Joerges (1996) kann man davon ausgehen, dass die Managementmoden dazu beitragen, dass Leitbilder als Schablonen rationaler organisatorischer Gestaltung institutionalisiert werden. Dass unbeständige und wechselnde Moden Leitbilder als Instrumente propagieren, stellt gerade die Beständigkeit und Dauerhaftigkeit des Instruments her.

Im Rahmen dieses Institutionalisierungsprozesses wird das Konzept des Unternehmensleitbildes sukzessiv erweitert (Corporate Identity, Vision etc.). Dies führt dann unter anderem dazu, dass Giesel (2007: 94) in einer Zusammenschau der Funktionen, die Leitbildern in Studien zugeschrieben werden, auf die beeindruckende Zahl von rund zwei Dutzend postulierter Wirkungsannahmen kommt: von Attraktion und Aufforderung über Motivation und Marketing, bis hin zu Vertrauen und Verlässlichkeit.¹¹⁶ Zudem wird der Begriff mit einer Vielzahl weiterer Begriffe wie Unternehmensleitbild, Unternehmensphilosophie, Unternehmensverfassung oder auch Mission synonym gebraucht. Abstrahiert von den Detailfunktionen, die im Forschungs- und Handlungsfeld Unternehmensführung und –management unterschiedlich interpretiert werden, hat sich die Annahme stabilisiert, dass Leitbilder in den drei folgenden Hinsichten leiten (ebd: 93):¹¹⁷

1. Leitbilder bilden einen (normativen) Ausgangspunkt für strategische Management-Prozesse (= *Corporate Behaviour*) und haben damit eine Orientierungs- und Koordinationsfunktion.
2. Leitbilder geben internen und externen Anspruchsgruppen eine Definition des Kerngeschäfts (= *Corporate Identity*) und haben damit eine (zum Teil symbolische) Informations- und Legitimationsfunktion.
3. Leitbilder motivieren als Teil der Unternehmenskultur die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (= *Corporate Attitude*) und haben damit eine Motivations- und Identifikationsfunktion.

Diese Wirkungsannahmen werden in der Anwendung des Leitbildkonzeptes auf öffentliche Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen dementsprechend aufgegriffen (Belzer, 1998a; Radtke, 1998; Stöbe, 1998).

2.3 Leitbilder bei der Reform öffentlicher Verwaltungen

Wie sich anhand einer Studie zu Leitbildern bei der Reform von Kommunalverwaltungen zeigt, tragen Leitbilder als idealtypische Modelle zum Wandel von Kommunalverwaltungen bei. Und anhand der entsprechenden präskriptiven Literatur zeigt sich, dass Organisationsleitbilder in der gleichen Hinsicht wirken sollen. Um beide Aspekte geht es in diesem Kapitel.

Dass sich die präskriptive Literatur und Praxis der Verwaltungsreform an Techniken und Instrumenten aus dem Unternehmensbereich orientiert, hängt mit neuen übergreifenden Leitbildern der Verwaltung als Ganzer zusammen (im Sinne von Ideen oder Denkmodellen), die im Rahmen

116 Giesel extrahiert aus vierzehn vielzitierten Studien zur Organisationsleitbildern folgende Funktionszuschreibungen: Attraktion, Aufforderung, Identifikation, Identität, Information, Integration, Kohäsion, Koordination, Legitimation, Loyalität, Marketing, Motivation, Orientierung, positives Image, Prioritätensetzung, Reputation, Sinnfindung, Stabilisierung, Strategie, Transparenz, Transformation der Unternehmenskultur, Vereinfachung, Verlässlichkeit und Vertrauen (Giesel, 2007: 94)

117 Giesel geht davon aus, dass in dem ansonsten disparaten Feld in diesem Punkt Konsens herrscht (Giesel, 2007: 93).

des New Public Managements aufkommen.¹¹⁸ Dieser Aspekt ist bei der Verwaltungsreform sowie den Reformen öffentlicher Einrichtungen in den 1990er-Jahren zentral. Dem in Bezug auf die Einführung von New Public Management in öffentlichen Verwaltungen zentralen programmatischen Papier der Kommunalstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt, seit 2007 KGSt für Verwaltungsmanagement) lässt sich entnehmen, dass Verwaltungen „von der Behörde zum politisch gesteuerten Dienstleistungsunternehmen“ umgebaut werden sollen (KGSt, 1993: 7).¹¹⁹ Dienstleistungen erbrachten klassischerweise Unternehmen und die Betriebswirtschaftslehre unterscheidet die Betriebstypen Unternehmen und öffentliche Betriebe/Verwaltungen.¹²⁰ Die Verwaltungsmodernisierung im Sinne des Neuen Steuerungsmodells (NSM) zu Beginn der 1990er-Jahre hat die Grenzen jedoch aufgebrochen. Das Modell zielt darauf, in Verwaltungen eine unternehmensähnliche Führungs- und Organisationsstruktur einzurichten, deren programmatische Kernelemente in einer Outputorientierung, dezentralen Entscheidungsstrukturen, der Leistungsmessung und Rechenschaftspflicht bestehen, die allesamt auf der Grundlage eines Wettbewerbs um Kunden sowie der Einheiten untereinander basieren.¹²¹ Die Einführung des neuen Steuerungsmodells für Verwaltungen machte den Verwaltungsbereich, dessen Reflexions- und Handlungswissen zuvor im Rahmen der Verwaltungswissenschaften generiert wurde, zum Gegenstand von betriebswissenschaftlichem Wissen und Management und öffnet sie den Steuerungsprinzipien des Marktes. Die Empfehlung der Kommunalstelle für Verwaltungsvereinfachung aus dem Jahr 1993 sieht die Verwaltungsreform daher als „Modernisierung auf der Basis eines neuen Leitbildes“ (KGSt, 1993: 13). Das neue Leitbild, von dem dort die Rede ist, ist das des Dienstleistungsunternehmens Kommunalverwaltung – und damit ein Typ-3-Leitbild im Sinn der Typologie Giesels (Abbildung III.1.3-1).

Wie Geideck (2003: 225f) zeigt, lässt sich im Kontext des neuen Steuerungsparadigmas New Public Management im Zuge der Reform der Kommunalverwaltungen nicht nur ein Leitbild beobachten, sondern der Bezug auf unterschiedliche Leitbilder dieser Art. Sie macht darauf aufmerksam, dass Anfang der 1990er-Jahre eine lebhafte Debatte über die Defizite der Kommunalverwaltungen eingesetzt hat. Es wird zwar beklagt, dass die Kommunalverwaltungen wie eine Behörde arbeiten und es herrscht Einigkeit bezüglich der Defizite, aber nicht bezüglich des Leitbildes, das an die Stelle der Behörde treten soll. In ihrer Untersuchung dieser Leitbilder zeigt Geideck, dass als neue Orientierung für die Kommunalverwaltungen die Themen Effizienz und Effektivität zu Grunde gelegt werden. Darauf aufbauend bestehen aber unterschiedliche Leitbilder: Neben dem des Dienstleistungsunternehmens, dasjenige der Dienstleistungskommune, das des Konzerns Stadt, des Unternehmens Stadt, das der Bürgerkommune (ebd.: 226). Dass aber in den Debatten über die Reform der Kommunalverwaltung nicht ein Leitbild entsteht, sondern verschiedene konkurrierende, bedeutet nicht, dass eine Synchronisation von individuellen Orientierungen nicht stattfindet. Diese zentrale Leitbildfunktion lässt sich in diesem Fall jedoch nicht an einem einzigen Leitbild festmachen. Geideck zeigt, dass

118 Dass auch die Praxis der Leitbilderstellung in der öffentlichen Verwaltung an der Diskussion von Leitbildern in Unternehmen orientiert ist, zeigen Meyer/Hammerschmied (2000) in einer empirischen Untersuchung von Verwaltungsreformprozessen in Österreich. Giesel (2007: 83) folgert dementsprechend, dass der Leitbildentwicklungsprozess für Organisationen des öffentlichen Sektors und Non-Profit-Organisationen vergleichbar mit dem des Unternehmenssektors sei

119 Kommunen sollen nicht mehr wie Behörden, sondern wie Betriebe geführt werden. Der Begriffswechsel bringt mit sich, dass durch eine Binnenmodernisierung das Verhältnis von Verwaltungsleitung und Aufwand (Kosten und Ressourcen) verbessert werden und damit das Verwaltungshandeln effizienter werden soll.

120 Im Fall von Unternehmen sind Betriebe örtliche, rechtlich unselbstständige Niederlassungen eines Unternehmens (Schierenbeck, 2008).

121 Das Modell selbst besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden Komponenten: Ausgangspunkt ist, dass Verwaltungsprozesse als Produkte begriffen werden. Im Rahmen einer Outputsteuerung wird, anstelle einer Erhöhung von Haushaltszuweisungen, auf eine Effizienzsteigerung auf der Produktseite gesetzt, um die Aufgaben zu bewältigen, gepaart mit der dezentralen Verantwortung der Aufgabenerfüllung und einer zentralen Steuerung sowie einer Überwachung der Aufgabenerfüllung der Verwaltung durch die Politik über Kontrakte. Die Elemente sollen schrittweise eingeführt werden und können lokal in der Ausgestaltung variieren, aber erst im Zusammenspiel und erst durch die „Aktivierung dieser Struktur durch Wettbewerb“ bewirken sie den Umbau der Kommunalverwaltungen zu Dienstleistungsunternehmen, so die Grundannahme des Modells (KGSt, 1993: 15).

im Fall der Reform der Kommunalverwaltung vor allem die Problemwahrnehmung synchronisiert und koordiniert wird. Die neuen Leitbilder bringen neue Rationalisierungskriterien mit sich, und die alten Instrumente und Konzepte erscheinen dann als irrational und als Hemmnisse für Steuerung und Problemlösung. Die Synchronisation entsteht in einem Entscheidungskorridor zwischen den Maßstäben Effizienz und Demokratie (ebd.: 234/235).¹²² Ähnliches gilt für die Problemlösungen. Hier besteht ebenfalls eine Leitbildvielfalt, die aber eine Einigkeit dahingehend herstellt, dass man zur Realisierung von Effizienz auf Konzepte und Instrumente der Betriebswirtschaftslehre zurückgreift (ebd. 232). Geideck geht darüber hinaus daher davon aus, dass die Qualität solcher Rationalisierungsleitbilder für die Prozesse des Wandels in ihrer „Janusköpfigkeit aus Anschluss- und Reformfähigkeit“ liegt. Durch den Bezug auf vorhandene Probleme wird an Bestehendes und Bekanntes angeknüpft und dies mit paradigmatisch Neuem verbunden (ebd.: 235). In diesem Sinn beschreibt auch Aulenbacher (2003) derartige Leitbilder als machtvolle Machbarkeitsprojektionen: Sie definieren mit, „*was als verhandlungsfähig gilt und was nicht und wer Gehör findet und wer nicht*“ (ebd.: 115).¹²³

Die von Geideck herausgestellte Janusköpfigkeit von Leitbildern zeigt sich nicht nur in Bezug auf Leitbilder als mentale Modelle, sondern auch als Strategie in der präskriptiven Literatur zu Organisationsleitbildern in Verwaltungen, die dann als Instrumente eingesetzt werden, um den Wandel in Richtung eines neuen Leitbildes und entsprechender Organisationsentwicklungsprozesse zu forcieren. Die Organisationen werden dabei nicht als leitbildlose Handlungsräume aufgefasst (Dierkes/Mützel, 2003). Im Gegenteil, es wird an der Unterscheidung von impliziten Leitbildern und den expliziten Leitbildern angesetzt. Dies dient dazu, in der Folge zu klären, welche Möglichkeiten des Einflusses auf die impliziten Leitbilder der Mitglieder durch die expliziten Leitbilder erwartet oder gewonnen werden können (Belzer, 1998b; Radtke, 1998; Stöbe, 1998; Buber/Fasching, 1999b; Vogel, 2003). Dies wird hier an zwei präskriptiven Beiträgen verdeutlicht:

Radtke (1998) geht in seinem präskriptiven Beitrag zu Leitbildern beim Wandel von öffentlichen Verwaltungen zu Dienstleistungsunternehmen davon aus, dass die begonnenen Reformprozesse nur zum gewünschten Erfolg führen, „*wenn die Personen, die die neuen Instrumente anwenden, eine ebenfalls reformierte Sichtweise und Einstellung zu ihrer Arbeit haben oder bekommen*“ (ebd.: 16). Er geht davon aus, dass Organisationsleitbilder für „*den kulturellen Wandel in den Köpfen der Beschäftigten*“ unerlässlich sind (ebd.). Der Leitbildentwicklungsprozess wird als genauso wichtig angesehen wie das fertige Leitbild, denn damit ein Leitbild seine Wirkung entfalten kann, muss es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verinnerlicht und gelebt werden. Diese Identifikation soll einerseits dadurch hergestellt werden, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in einem dynamischen Leitbildprozess in die Leitbildentwicklung einbezogen werden. Und andererseits dadurch, dass in der Leitbildentwicklung Handlungsfelder aufgegriffen werden, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei der Umsetzung der Reform und bei der Anwendung der Instrumente im Alltag Probleme bereiten (ebd.).

122 Welche Bezeichnung auch gewählt wird: Es handelt sich immer um Rationalisierungsleitbilder, denen es im Kern um die Optimierung des Verhältnisses von Aufwand und Ertrag geht. Da es bei der Verwaltungsreform primär um Effizienz geht, stehen neue Wirtschaftlichkeitsberechnungen im Mittelpunkt. Mit neuen Instrumenten, wie beispielsweise der Kosten- und Leistungsrechnung, wird eine Umorientierung der Ziele zugunsten der Effizienz forciert. Was zunächst wie ein Kontrapunkt erscheint, ist den Kommunen aber in Form von Kosten- und Leistungsrechnungen bei bestimmten Einheiten (z.B. der Strom- und Wasserversorgung) schon länger bekannt, daher kann man auf Fähigkeiten und Denkweisen rekurrieren, die bereits vorhanden sind. Hier hat jedoch noch die Rechtsstaatlichkeit als sachliche richtige Aufgabenerledigung und parlamentarische Kontrolle dominiert, während nun Effizienz das Rationalitätskriterium darstellt (Geideck, 2003: 235).

123 Aulenbacher (2003) bezeichnet diese Machbarkeitskonzeptionen auch als Rationalisierungsleitbilder, weil sie aus der Rationalisierung selbst hervorgehen. Jedoch nicht nur aus der alltäglichen Erfahrung mit Rationalisierung, sondern auch aus dem historisch-gesellschaftlichen Prozess der Rationalisierung (ebd.: 113). Bei Rationalisierungsleitbildern handelt es sich um wissenschaftlich sanktionierte Thematisierungsweisen von Zukunft. Wissenschaftlich sanktioniert deshalb, weil die Rationalisierung selbst auf der Entwicklung von Wissenschaft und Technik fußt (ebd.: 111).

Vogel (2003) zufolge sollen Organisationsleitbilder den Anspruch haben als Transfermedien in organisatorischen Veränderungsprozessen zu wirken.¹²⁴ Sie sollen übergeordnete Leitbilder übersetzen und damit das modernisierte Selbstverständnis der Einrichtung ausdrücken.¹²⁵ Leitbilder haben in diesen Prozessen die Aufgabe, „das Selbstverständnis der Organisation auszudrücken, ihre Entwicklung kommt also einer Selbstthematization und -reflexion der Organisation gleich“ (ebd.: 96). Das zentrale Problem ihrer Umsetzung sei jedoch, „dass sich dort, wo Organisationsleitbilder erst ‚hinein‘ wollen, die verborgenen Leitbilder der Organisationsmitglieder längst eingerichtet haben“ (ebd.: 97). Um Organisationskultur im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungsprozessen zu berücksichtigen, müsse davon ausgegangen werden, dass dem offiziellen Leitbild einer Verwaltung die inoffiziellen und verborgenen Leitbilder der Mitglieder gegenüberstünden, die sich wie ein Mosaik zu einer Gesamtheit fügen, die als Verwaltungskultur bezeichnet werden könne. Offizielle Leitbilder zielten darauf, sich in den Interpretationsmustern der Mitglieder festzusetzen.¹²⁶ Dies versteht Vogel als symbolisch-manipulative Kraft, die selbst dann zur Geltung kommen könne, wenn Leitbilder ihre gewünschte Wirkung verfehlen (ebd.: 97).

Inwieweit sich diese Sichtweise auf Leitbilder etabliert und sich damit dann auch Leitbilder selbst im Verwaltungsbereich etablieren, kann an dieser Stelle nicht verfolgt werden. Untersuchungen zur Verbreitung von Leitbildern in öffentlichen Einrichtungen und Non-Profit-Organisationen gibt es nicht, ebenso wenig wie Wirkungsstudien, was nach den Ausführungen zur Institutionalisierung von Unternehmensleitbildern in Kapitel III.2.2 jedoch für die Etablierung von Leitbildern in öffentlichen Verwaltungen spricht. Da es sich bei Universitäten aber ebenfalls um öffentliche Einrichtungen handelt und diese Frage in Bezug auf Universitäten im Folgenden behandelt wird, lassen sich daraus Rückschlüsse auf Leitbilder in öffentlichen Verwaltungen ziehen. Für die Untersuchung von Leitbildern von Hochschulen ergibt sich aus dem hier in Bezug auf Leitbilder in öffentlichen Verwaltungen festgestellten neuen Legitimations-, Orientierungs-, und Führungsbedarf auf Organisationsebene, der sich anhand von Leitbildern artikuliert, die Frage, wie sich dieser zu den Leitbildern der Mitglieder von Hochschulen verhält. Denn ein wesentlicher Teil der Mitglieder von Universitäten sind Professionsangehörige, die ihre Orientierungen und Academic Identities in Bezug auf ihre Scientific Community ausgebildet haben und Leitbilder in Form von Professionsethiken besitzen. Es ist davon auszugehen, dass Hochschulleitbilder von Universitäten zum Ausdruck bringen sollen und müssen, dass sie individuelles Verhalten mit übergreifenden (neuen) organisationalen Strategien auf Linie bringen und halten und entsprechende Selbstthematizationen forcieren. Und es ist daher in der Untersuchung von Leitbildern deutscher Universitäten zu fragen, inwiefern und welche Selbstthematizationen mit Leitbildern forciert werden (sollen), denn Untersuchungen zu Mission Statements britischer Hochschulen, um die es im folgenden Kapitel geht, zeigen, dass das Leitbildkonzept von Unternehmen auch im Hochschulbereich zum Einsatz kommt. Zu erwarten ist daher, dass Leitbilder die bislang nur schwach ausgeprägten Verbindungen der Akademikerinnen und Akademiker zu ‚ihrer‘ Universität verstärken sollen, was sie zwingt, deren Autonomieansprüche, Orientierungen und Identitäten zu berücksichtigen. Leitbilder werden einen entsprechenden Spannungsausgleich zwischen den individuellen Strategien der Mitglieder und übergreifenden Organisationsstrategien thematisieren und vornehmen müssen.

124 Anfang 2000 attestiert Vogel Leitbildern im Non-Profit-Sektor eine Hochkonjunktur, die jedoch zunehmend von Berichten fehlgeschlagener Leitbildaktivitäten begleitet sei. Daraus folgt bei Vogel jedoch nicht die Empfehlung Leitbilder als Instrumente aufzugeben, sondern die Wirkung des Instruments in anderer Hinsicht zu deuten: nicht im Sinne eines mechanistischen Ursache-Wirkungs-Denkens, sondern im Sinne der symbolisch-manipulativen Wirkung (Vogel, 2003: 96).

125 Dass Leitbilder als Transfermedien in organisatorischen Veränderungsprozessen im Werkzeugkasten von Organisationsentwicklern auch im öffentlichen Sektor nicht fehlen dürften, liegt nach Vogel an ihrer simplen Rezeptur: einer Mischung aus Organisationskultur, Organisationsentwicklung und strategischem Management (Vogel, 2003: 96).

126 Leitbilder seien auf ein Mindestmaß an Deckungsgleichheit mit bestehenden Orientierungen und Werthaltungen angewiesen (Vogel, 2003: 97).

Darüber hinaus thematisieren die Studien den Zusammenhang des neuen organisationalen Orientierungsbedarfes nicht direkt, sondern interessieren sich primär für die Frage, inwieweit Leitbilder die zeitgenössischen Reformervorstellungen ausdrücken. Auch die dahingehenden Befunde sind für die Untersuchung von Leitbildern deutscher Universitäten von Bedeutung.

3. Mission Statements britischer Hochschulen

Hochschul- bzw. Universitätsleitbilder aus dem deutschsprachigen Hochschulraum sind bislang nicht systematisch untersucht worden. Jenseits von präskriptiver Literatur (Brinkmann, 1998; Müller-Böling/Krasny; 1998, Nickel, 1998a und 1998b) finden sich einzelne Aufsätze zu Leitbildern von Hochschulen im deutschsprachigen Raum, die sich mit der Frage beschäftigen, welche Effekte sich mit Leitbildern bezüglich des Managements von Hochschulen erzielen lassen (Nickel, 1998a und 1998b, Hanft, 2001, Bülow-Schramm, 2001). Untersuchungen, die über diese Art der Wirkungsforschung hinausgehen und Leitbilder zum selbstständigen Gegenstand einer Studie machen, gibt es bislang nicht. In einigen Publikationen, die den zeitgenössischen Wandel der Universität behandeln und abzumessen versuchen, werden Hochschulleitbilder zwar erwähnt und es kommen auch Passagen vor, die Aussagen zur Funktion von Leitbildern im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen machen, aber sie bleiben insgesamt peripher (Kehm/Pasternack, 2001: 232; Maasen/Weingart, 2006: 23; von Wissel, 2007: 67f; Meier, 2009: 140f). Untersuchungen, die über eine Wirkungsforschung hinausgehen, wurden bislang vor allem für den angloamerikanischen Sprachraum durchgeführt, denn Leitbilder bzw. Mission Statements – so die englischsprachige Fassung – sind im Hochschulmanagement in den USA, aber auch in Großbritannien bereits seit längerer Zeit etabliert. Dass Hochschulen sich Mission Statements geben, hat in Großbritannien bereits vor über 20 Jahren in Zusammenhang mit dem Wandel der Hochschulsteuerung im Rahmen der neoliberalen Politik der konservativen Regierung unter Margaret Thatcher begonnen. Britische Higher Education Institutions (HEI) wurden in diesem Zusammenhang in den 1980er-Jahren verpflichtet, strategische Pläne zu erstellen und im Rahmen dieser Pläne Mission Statements zu formulieren.

In Kapitel 3.1 wird kurz dieser Reformkontext in Großbritannien Mitte der 1980er-Jahre beleuchtet, bevor die entsprechenden Studien zu den Leitbildern britischer Hochschulen thematisiert werden (Kapitel 3.2). Die Studien richten zum Teil unterschiedliche Untersuchungsfoki auf Mission Statements, doch sie sind sich dabei einig, dass die britischen Hochschulen das Leitbildkonzept von Unternehmen übernehmen und damit den Weg des Selbstmanagements beschreiten (Kapitel 3.3).

3.1 Reformkontext

Großbritannien gehört, wie Neuseeland und Australien, zu den Vorreitern der Einführung des New Public Management. Die bestehenden Strukturen öffentlicher Einrichtungen wurden dort sehr radikal und konsequent entlang der neuen Linie umgeformt. Es ist daher auch von einer neuen Ära der Hochschulpolitik und -steuerung die Rede, die unter der konservativen Regierung Thatcher begann. 1981 wurde diese mit einer drastischen Sparpolitik eingeleitet, die zuerst die Universitäten traf, die darauf hin 20.000 Studienplätze abbauten (Maassen, 2003: 38). Während zunächst lediglich Mittelleinsparungen das Ziel waren, verfolgte die Regierung ab 1985 eine klare Linie und begann, NPM-konform, eine Expansionspolitik, die statt auf Budgeterhöhungen auf die Erhöhung der Effizienz durch die Einführung von Marktstrukturen zielte. Damit verbunden war die Einführung einer leistungsorientierten Mittelvergabe, die zu einem Wettbewerb der Hochschulen um die Mittel führen sollte. Die Forderung an Universitäten lautete, wie rund zehn Jahre später in Deutschland: Universitäten sollten zu effizienten, unternehmerischen und kundenorientierten Organisationen umgewandelt werden – und zwar durch die Einführung und Stärkung quasi-marktlicher Mechanismen (Braun/Merrien, 1999: 24).

Während Organisationen des Telekommunikationssektors und des Finanzwesens unter den New Public Management Reformen der konservativen Regierung privatisiert wurden, brachte eben dieser Umbau im britischen Hochschulsystem eine stärkere Zentralisierung mit sich (Connell/Galasinski, 1998). Denn obwohl auch in Großbritannien der Staat im Laufe des 20. Jahrhunderts zum wichtigsten Geldgeber der Universitäten geworden war, hatte er bis in die 1980er-Jahre nur eine sehr geringe steuernde Funktion und einen nur sehr geringen Einfluss auf die Universitäten (Braun, 2001: 252) Anders als in Ländern mit einer zuvor stärker zentralistischen staatlichen Steuerung (wie beispielsweise in den Niederlanden), waren die zuvor sowohl nach außen und innen autonomeren Einrichtungen des britischen Hochschulsystems in Folge der Reformen einer stärkeren staatlichen Kontrolle ausgesetzt. Die Regierung war von da an stärker in substantielle Angelegenheiten der Universitäten involviert als zuvor (Theisens/Enders, 2007: 96f). Die erhöhte Einflussnahme zeigt sich beispielweise auch am Anstieg der Zahl der Gesetze: Zwischen 1984 und 1999 wurden in Bezug auf die Hochschulen und das Hochschulsystem mehr Gesetze erlassen, als in den 150 Jahren zuvor (McNay, 1999: 35). Durch die NPM-Reformen verstärkte der britische Staat, anders als in anderen europäischen Ländern, seine Steuerungsaktivitäten und verringerte in vielerlei Hinsicht seine Distanz zum Hochschulwesen (Kogan, 1993: 47; Braun, 1999: 259; Meier, 2009: 128).¹²⁷

Im Zuge der New Public Management-Reformen begann die Regierung damit – entgegen der englischen Tradition – ein stärkeres Monitoring der Universitäten zu betreiben, unter anderem, um seine Rechte als Kunde geltend zu machen und sicherzustellen, dass die staatlichen Mittel effektiv genutzt wurden. Es wurde daher begonnen, mit erheblichem Aufwand die Leistungsmessung im Rahmen des Research Assessment Exercise (RAE) zu betreiben.¹²⁸ In diesem Zusammenhang wurde das University Grant Committee (UCG), das als Pufferorganisation zwischen Staat und Universitäten für die Verteilung der Mittelzuweisungen an die Universitäten zuständig war (und direkt dem Finanzministerium und nicht dem Bildungsministerium unterstellt war), 1988 zum University Funding Committee (UFC) umgewandelt. Während die Mittelverteilung zuvor durch professoral besetzte Komitees erfolgte und so in den Händen der akademischen Oligarchie lag, wurde das UFC verpflichtet, die Mittelvergabe auf der Basis von Leistungsvergleichen und Zielvorgaben vorzunehmen. Bereits 1985 waren die Universitäten verpflichtet worden, strategische Entwicklungspläne vorzulegen und darin Purposes und Objectives zu formulieren (Mackay, 1996). 1992 wurde dann sowohl das Research Assessment Exercise als auch die daran geknüpfte Mittelverteilung auch auf die Polytechnics angewendet. Damit wurde das zuvor binäre, entlang von Universitäten und Polytechnics unterteilte britische Hochschulsystem zu einem einheitlichen System, wovon man sich eine wettbewerbliche Dynamik und Diversifizierung versprach.¹²⁹ Das UCG wurde zum Higher Education Funding Council (HEFCE), das sowohl für Universitäten als auch für Polytechnics zuständig

127 Müller (2007: 51f) macht darauf aufmerksam, dass der Widerspruch zwischen einem stärker intervenierenden Staat und der Forderung nach einem schwachen Staat in der neoliberalen Konzeption sich auflöse, wenn man berücksichtige, dass die Regierung sich selbst als einen von vielen Kunden der Universitäten begreift und daher aktiv ihre Rechte als „Kunde“ sichert. Darüber hinaus greift der Staat durch das Setzen von Anreizen und die Festlegung von Zielen in die substantiellen Entscheidungen der Universitäten und des akademischen Personals ein.

128 Zur Forcierung des Wettbewerbs unter den Universitäten wurde in Großbritannien in den Jahren 1986 und 1989 das RAE begonnen, bei dem die Forschungsleistungen aller universitären Departments evaluiert wurden. Nach dem ersten Durchgang wurden die Ergebnisse der RAE zur Basis der Mittelverteilung gemacht. Während Anfang der 1980er Jahre noch ein informelles peer-review System innerhalb der Universitäten und Disziplinen für die Mittelverteilung und die Qualitätskontrolle zuständig war, sind Universitäten seitdem mit einem staatlichen Qualitätsmanagement konfrontiert, das die Leistungen in Lehre und Forschung mithilfe einer Punkteskala misst und die Ergebnisse veröffentlicht (Theisens/Enders, 2007: 97).

129 Bis in die 1990er Jahre hinein war das britische Hochschulsystem ein binäres System. Wie in Deutschland wurden im Rahmen der Expansionswelle in den 1960er Jahren nach dem Prinzip ‚separate but equal‘ Polytechnika und Colleges gegründet. Diese waren administrativ an Städte und Gemeinden angebunden und sollten berufspraktisch orientierte Studiengänge anbieten. 1988 wurden sie dann zunächst aus der lokalen Administration herausgelöst und der staatlichen Finanzierung unterstellt. 1992 wurde dann das binäre System ganz aufgelöst.

wurde (McNay, 1999: 39). In der Folge war dann nur noch von alten und neuen Universitäten die Rede (Müller, 2007: 41).¹³⁰

Wie in Deutschland (Kapitel II) erfolgte der Umbau des Hochschulsystems in Großbritannien in Richtung des New Public Management-Modells unter Beteiligung der Standesvertretungs- und Interessenorganisationen der Universitäten, bei denen eine breite Interessenkoalition vorlag (Peeke, 1994: 13; Mackay et al., 1996: 197).¹³¹ Der Ninth Leverhulme Report (1983), finanziert von der Society for Research into Higher Education (SHRE) sowie der sogenannte Jarrat-Report (1985), finanziert und in Auftrag gegeben vom Committee of Vice-Chancellors and Principals, empfahlen beide, dass alle Higher Education Institutions strategische Pläne anfertigen sollten, um damit ihre Organisationsentwicklung voranzutreiben. Darin sollten sie eine Planung in Bezug auf ihre Ressourcenallokation sowie eine entsprechende Rechenschaftslegung liefern und institutionelle sowie akademische Pläne entwickeln und darstellen, d.h. beides in einem Prozess bündeln (Mackay et al.: 1996: 194f.) Das UCG (und in der Folge das UCF und HEFCE) machte Fünf-Jahres-Pläne als Basis der Finanzierung verpflichtend. Die Devise hieß: „*No strategic plan, no funding*“ und die Universitäten mussten dementsprechende Strategie- und Entwicklungsprozesse beginnen (ebd.: 196). Damit wurde der Bedarf, Mission Statements zu erstellen, obligatorisch. Seitdem haben alle britischen Hochschulen Mission Statements. Zuvor hatten einige Hochschulen Mission Statements bereits zu Marketingzwecken angefertigt (ebd.: 197). In den Jahren 1993-1997 verlangte das Higher Education Funding Council, dass die Hochschulen jährlich ihre Strategic Plans einreichen sollten. Diese mussten auf das Mission Statement der jeweiligen Hochschule bezogen sein. Mit Blick auf die Mission Statements heißt es in den jährlichen Rundschreiben des HEFCE „*The Mission Statements should give a clear idea of the institution's purpose and distinctive characteristics*“ (HEFCE C17/93).¹³²

Diese Forderung ist der Ausgangspunkt für diejenigen Studien, die Mission Statements in der Folge untersuchen. Drücken die Mission Statements Ziele und distinkte Charakteristiken der Hochschulen aus? Welche Rolle spielen Mission Statements im Reformprozess insgesamt? Während die Ausgangskonstellation der Einführung der Reformen in Großbritannien derjenigen in Deutschland sehr ähnlich ist, lassen sich die Mission Statements der britischen Hochschulen sowie ihre Einführung nicht ohne weiteres mit den Hochschulleitbildern von Universitäten in Deutschland gleichsetzen. Die deutschen ‚Mission Statements‘ sind zwar vielfach auch Bestandteil von Entwicklungsplänen, aber aufgrund des deutschen Föderalismus in Bildungsfragen keinesfalls einheitlich.¹³³ Dennoch lassen sich für die Analyse dieser Leitbilder Erkenntnisse aus den Untersuchungen der Mission Statements ziehen. Darum geht es unter anderem auch in Kapitel III.3.3. Zunächst werden im folgenden Kapitel die Ergebnisse der Studien kurz vorgestellt und zusammenfassend diskutiert.

3.2 Zwischen Politikinteressen und Autonomieansprüchen

Zwischen 1994 und 1998 sind vier Studien erschienen, die sich mit Mission Statements im britischen Hochschulsystem beschäftigen. Während eine Studie vor allem das Instrument Mission Statement

130 Das HEFCE ist für die Hochschulen in England zuständig, während für die Schottischen Hochschulen das SHEFC (Scottish Higher Education Funding Council) und für die Walisischen Hochschulen das FCW (Funding Council Wales) zuständig ist.

131 Für einen vergleichenden Überblick über die Entwicklung der Hochschulsysteme in England und Deutschland seit den 1980er Jahren: Müller (2007).

132 Und in Bezug auf die Verbindung von strategischen Plänen und Mission Statements „*The strategic plan should be set in the context of the institution's Mission Statement*“ (siehe auch HEFCE, C17/93, C15/94, C12/1995, C7/96 und C9/97). Ab 1998 wurden dann statt strategic plans lediglich reduzierte planning informations verlangt, wobei davon ausgegangen wird, dass die Hochschulen weiterhin strategische Pläne aufstellen. (HEFCE 98/27). Dazu heißt es in Bezug auf die strategischen Pläne der Hochschulen: „*We expect institutions to produce strategic plans as a matter of course for their own purposes. It is not our role to approve these plans*“ (HEFCE, 98/27).

133 Zwar enthalten auch die Zielvereinbarungen deutscher Universitäten zum Teil Leitbilder (beispielsweise in Nordrhein-Westfalen), aber aufgrund des Föderalismus nur in einzelnen Bundesländern. Und auch die Zielvereinbarungen selbst haben unterschiedliche Laufzeiten, Vertragsgestaltungen und Regelungsdichten (König, 2003).

im Hochschulbereich mit dem Instrument im Unternehmensbereich vergleicht, untersucht eine weitere Studie die Einlösung der Reformanforderungen an die Hochschulen und versucht damit, einen Wandel der Hochschulen abzumessen. Die anderen beiden Untersuchungen konzentrieren sich auf die Wirkung des Instrumentes selbst. Bevor die Ergebnisse der Studien in der Zusammenschau betrachtet werden, werden zunächst die wichtigsten Ergebnisse der Studien im Einzelnen vorgestellt, um diese in der folgenden Analyse der Leitbilder deutscher Universitäten zum Vergleich heranziehen zu können:

Mission and Change?

Die umfangreichste Studie zur Rolle von Mission Statements in britischen Hochschulen stammt von Peeke (1994). Sie weicht von den hier im Folgenden behandelten Studien insofern ab, als dass sie nicht nur die existierenden Mission Statements von britischen Hochschulen untersucht, sondern das Instrument Mission Statement als solches beleuchtet. Peeke lotet die Chancen, Risiken und Wirkungen von Mission Statements in Hochschulen aus.¹³⁴ Er zeigt, dass in der Literatur zum Management in Schulen und Hochschulen (bezogen vor allem auf die USA und Australien, aber auch auf Großbritannien) davon ausgegangen wird, dass Mission Statements positiv wirken auf: a) Zielvorstellungen (sense of purpose), b) Kommunikation, c) Entscheidungsprozesse, d) Evaluation und c) Marketing. Im Kern: „*The process may be viewed as a powerful method of promoting organisational change*“ (ebd.: 11).¹³⁵ Anhand einer Fallstudie in einer Hochschule für Kunst und Design (Interviewstudie, Dokumentenanalyse) untersucht Peeke dann diese mit Mission Statements verbundenen Ansprüche und geht den Einführungsprozessen nach, um zu untersuchen, ob ein tatsächlicher organisationaler Wandel bewirkt wird.¹³⁶

Es zeigt sich, dass die mit Mission Statements verbundenen Erwartungen sich weitgehend nicht erfüllen: Die Hochschule hat weder klare Zielvorstellungen entwickelt, noch konnten Marketing, Kommunikation und Evaluationsprozesse verbessert werden. Eingeführt wurde ein neues Entscheidungsverfahren, was aber als bürokratischer und damit als unbefriedigender wahrgenommen wird als zuvor. Die Entscheidungsprozesse haben sich somit eher verschlechtert. Peekes Gesamtfazit zur Wirkung von Mission Statements in Hochschulen lautet daher: Alles in allem werden die mit Mission Statements verbundenen Erwartungen und Ansprüche nicht erfüllt und es zeigt sich kein organisationaler Wandel. Das Kerncharakteristikum der Einführungsprozesse liegt im Aufbau einer Marktorientierung. Deren Entstehung benötigt aber weit mehr als nur ein Mission Statement. Die Entwicklung eines echten konsumentenorientierten Ethos in Hochschulen bedarf weitreichender Entwicklungen – der Curricula, der Organisationen und der Strukturen im Hochschulsystem. Diese lassen sich aber nicht ohne weiteres verordnen. Peekes Ansicht nach zeigt sich, dass Mission Statements nicht viel mehr als schöner Schein und Politur sind. Er geht davon aus, dass Hochschulen viele Missionen haben, die in persönlichen Werten und professionellen Normen verankert sind, die aktuellen Mission-Prozesse hingegen durchgesetzt sind von der managerialen Ideologie der konservativen Regierung und den Funding Councils. Mission Statements werden von Peeke daher als problematisch eingeschätzt, da sie auf Konsens und rationalem Management beruhen, beides aber im Organisationskontext Hochschule nicht vorausgesetzt werden kann. Ein Vorteil von Mission Statements liegt aber darin, dass sich Hochschulen als Organisationen einer starken staatlichen Steuerung entziehen können, indem sie einen Weg zum Selbst-Management beschreiten. Daher gelte es, das Instrument weiterzuentwickeln.

134 Das Buch ist zum einen eine Wirkungsstudie, zum anderen hat es einen aufklärerischen Anspruch: Wenn Hochschulen Mission Statements anfertigen müssen, dann sollten sie wissen, wo das Konzept herkommt, auf welchen Grundannahmen es basiert, welche Implikationen es mit sich bringt und in welcher Form Hochschulen es adaptieren können.

135 Peeke geht die organisationalen Besonderheiten von Hochschulen durch und kommt auch auf rein theoretischer Ebene zu dem Schluss, dass es schwierig ist, das Konzept in Hochschulen anzuwenden (Peeke, 1994: 18f).

136 Im Rahmen der Fallstudie wurden knapp 20 Interviews mit den Hochschulleitungen, Leitungen der Departments, Verwaltungsleitungen und Leitungen der Serviceeinrichtungen, wie beispielweise der Bibliothek etc., geführt.

Auf der Basis der Ergebnisse seiner Fallstudie gibt er dazu Empfehlungen, die im Kern auf eine stärkere Berücksichtigung der Interessen der Mitglieder der Hochschulen sowie stärker selbstgesteuerte Mission-Prozesse hinauslaufen. Er geht davon aus, dass Mission Statements unter dieser Bedingung positiv auf die Zielvorstellungen, die Kommunikation und das Marketing der Hochschule wirken können. Eine Verbesserung der Entscheidungs- und Evaluationsprozesse sei hingegen kaum zu erwarten: Dass Mission Statements und Mission Prozesse zu klareren Zielvorstellungen (sense of purpose) führen und so eine Hochschule in die Lage versetzen, ihr eigenes ‚Schicksal‘ zu bestimmen, indem sie die Rolle und den Charakter ihrer Hochschule reflektieren, ist seiner Ansicht nach grundsätzlich möglich (und besonders in Umbruchssituationen wichtig). Dazu müssten aber die Interessen unterschiedlicher Gruppen und nicht nur die des Managements den Prozess bestimmen.¹³⁷ Ebenso erscheint es ihm möglich, dass die Etablierung eines Mission Statements die Kommunikation erleichtert. Jedoch nur dann, wenn dieser Prozess partizipativ verläuft. Wenn der Prozess aber managerial und von oben gesteuert wird, dann zeigen sich eher Kommunikationsabbrüche und -barrieren, als Verbesserungen. Auch kann ein Mission Statement grundsätzlich helfen, eine Marketingstrategie festzulegen, da am Ende eines Mission Prozesses ein klares Produkt steht oder eine Dienstleistung definiert wurde, mit der sich die Hochschule am Markt positionieren will. Jedoch ist die Wahrscheinlichkeit sehr gering, dass die Mission von den Mitgliedern aktiv vermarktet und vertreten wird, wenn sie lediglich die Belange des Managements ausdrückt. Im Gegensatz dazu geht er nicht davon aus, dass Mission Statements Entscheidungssituationen positiv beeinflussen können, indem sie Kriterien in Entscheidungsoptionen transparenter machen. Dort, wo Entscheidungsprozesse als rational angesehen werden können, kann dies seiner Ansicht nach zutreffen, aber da, wo Entscheidungen Ergebnisse politischer Prozesse oder von ‚garbage can decision processes‘ (Mülleimer-Entscheidungsprozesse) sind, wie dies in Hochschulen der Fall ist, ist die Relevanz von Mission Statements in dieser Hinsicht minimal.¹³⁸ Und ebenso zweifelt er daran, dass Mission Statements Evaluationen unterstützen, indem sie Ziele vorlegen anhand derer eine Zielerreichung gemessen werden kann. Dazu müssten die im Mission Statement formulierten Ziele operationalisiert werden und Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten definiert werden, was dem Charakter von Hochschulen grundlegend widerspricht.

Restructured and Differentiated?

Mackay et al. (1996) gehen von den Reformanforderungen aus, die mit Mission Statements verbunden sind. Sie fragen rund zehn Jahre nach Einsetzen der Reformen danach, inwieweit in diesen eine Differenzierung jenseits des binären Modells, eine Profilbildung bzw. Profilierung sowie die Anwendung neuer Managementpraktiken und damit post-binäre Werte zum Ausdruck kommen.¹³⁹ Die Reformervwartungen Differenzierung, Profilbildung und Managementpraktiken werden entsprechend dimensionalisiert als a) Aussagen zum Status und zur Markposition, b) Aussagen zu Zie-

¹³⁷ Wenn die Ansprüche aber von außen kommen und ein entsprechender Druck besteht, die Ziele in eine bestimmte Richtung zu lenken, um eine Hochschule marktorientierter zu machen, werden sie lediglich mit Zynismus quittiert, da erwartet wird, dass es lediglich um Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen geht.

¹³⁸ Als ‚garbage can decision processes‘ werden, zurückgehend auf Cohen et al. (1972), in der Hochschul- und Organisationsforschung Entscheidungsprozesse bezeichnet, die das herkömmliche Bild von Entscheidungsprozessen umkehren. Sie wurden in den 1970er Jahren am Fall von Universitäten ausgearbeitet und galten (und gelten) als typisch für Entscheidungsprozesse in Gremien der akademischen Selbstverwaltung. Sie stellen einen Gegenentwurf zu rationalen Organisationsvorstellungen (als Ziel-Erreichungs-Maschine) dar. In Mülleimer-Entscheidungsprozessen wird nicht rational für ein Entscheidungsproblem nach bestmöglichen Entscheidungsverfahren und Lösungen gesucht, sondern solche Prozesse zeichnen sich durch eine relative Unverbundenheit von Problemen, Verfahren, Beteiligten und Lösungen aus. Verfahren finden beispielsweise statt, obwohl es keine echten Probleme gibt, für vorhandene Lösungen werden Probleme gesucht anstatt umgekehrt oder es stellen sich Probleme für die es keine passenden Verfahren gibt. Darüber hinaus entscheidet mit, wer gerade anwesend ist. Tatsächliche Probleme werden dabei verschoben, ausgesessen oder in Scheinprobleme verwandelt (siehe zum Müllereimer-Entscheidungsmodell in deutschen Universitäten: Schimank, 2001: 321f; Paris, 2001: 206).

¹³⁹ Im Rahmen von Inhaltsanalysen untersuchen sie dazu rund 100 Mission Statements von alten und neuen (ehemalige Polytechnics) Universitäten.

len und Plänen und c) Aussagen, die auf einen managerialen Stil hinweisen. Im weiteren wird dies in unterschiedliche Kategorien operationalisiert, so dass sich die Inhalte des Mission Statements entlang dieser auswerten lassen.¹⁴⁰

Im Ergebnis zeigt sich, dass es keine durchgängigen Differenzen zwischen alten und neuen Universitäten gibt, aber auch, dass die Erwartung, dass Mission Statements eine Differenzierung der Hochschulen jenseits der binären Hochschultypen zum Ausdruck bringen, nicht vollständig erfüllt wird. Es zeigen sich jedoch einige Evidenzen für post-binäre Differenzierungen innerhalb der einzelnen Untersuchungsdimensionen (a-c): In Bezug auf a) ihren Status, kombinieren die meisten Hochschulen Exzellenz und Zugänglichkeit. Diese Statements sind allerdings sehr verhalten, so dass die Autoren folgern, dass es sich dabei weniger um Statements für eine Wettbewerbsposition handelt, sondern es eher darum geht, Politikinteressen zu befriedigen. Bei b), der Profilierung, zeigt sich, dass Universitäten eine größere Anzahl an Anspruchsgruppen aufführen als Ex-Polytechnics und Colleges, letztere hingegen stärker auf die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt Bezug nehmen, während Universitäten und Ex-Polytechnics stärker auf die Region fokussieren. Auf c), Managementpraktiken, wird doppelt so häufig in den Mission Statements von Ex-Polytechnics und Colleges Bezug genommen wie in den Mission Statements von Universitäten. Der traditionelle kollegiale Steuerungstyp wird erwartungsgemäß nur in den Traditionsuniversitäten Cambridge, Durham und Oxford erwähnt.

Die Autoren konstatieren insgesamt, dass die Ergebnisse nicht überraschend seien, da der Hauptdruck für einen Wandel im Hochschulsystem von der konservativen Regierung ausging. Dieser ging es insgesamt darum, einen kulturellen Wandel im Hochschulsystem zu induzieren. Anstelle von Aussagen, die sich auf eine Wettbewerbsposition beziehen, hinterlassen die Mission Statements durch eine ausdruckslose und nichtssagende Sprache und einen formularischen Charakter insgesamt den Eindruck von Gleichheit. Mackay et al. folgern daher, dass Mission Statements weniger dazu dienen, sich eine Wettbewerbsposition aufzubauen, sondern dass es vielmehr darum geht, Politikinteressen zu befriedigen. Darüber hinaus kritisieren sie das Instrument Mission Statement als ein sehr unpräzises Mittel, um Ziele und Absichten einer Hochschule zu repräsentieren.

Spurs to Higher Things?

Davies und Glaister (1996), die zuvor Untersuchungen zu Mission Statements von Unternehmen durchgeführt haben, analysieren ebenso die Inhalte von Mission Statements britischer Hochschulen, aber darüber hinaus auch die Einführungsprozesse, den Bekanntheitsgrad und die Bedeutung von Mission Statements in den Hochschulen. Dabei steht jedoch nicht der Wandel des Hochschulsystems im Vordergrund, sondern die Frage nach der Anwendbarkeit und Wirkung (impact) des Konzeptes Mission Statement im Hochschulsektor und die Vergleichbarkeit mit Mission Statements im Unternehmenssektor. Da die Bedeutung von Anspruchsgruppen (stakeholdern) in öffentlichen und Non-Profit-Organisationen größer ist als in Wirtschaftsunternehmen, gehen sie davon aus, dass auch die Bedeutung von Mission Statements größer sein müsste.¹⁴¹ Die Untersuchung besteht aus einer Fragebogenstudie (durchgeführt unter Hochschulleitungen) und einer Inhaltsanalyse von Mission Statements alter und neuer Universitäten.

140 a1) Universitäten erheben den Anspruch exzellent und eine führende Einrichtung zu sein. Key Concepts: Exzellenz, Qualität, Freiheit, Individuum, Lernen, Wissen; a2) Mission Statements drücken post-binäre Werte aus, die mit einem Massen-Modell von Hochschulerziehung verknüpft sind. Key Concepts: Masse, Zugang, Consumenten/Clients, Potential zu lernen, berufsvorbereitend/berufsrelevant; a3) Statements, welche Werte aus beiden inkludieren. b1) Intentionen zu besonderen Kursen oder disziplinärer Abdeckung, kann generelle Statements über den Typ von Erziehung beinhalten; b2) Statements mit Intentionen zu Ansprüchen/Bedürfnissen besonderer Anspruchsgruppen (z.B. Industrie/Handel/Regierung, Region, Studierende, Mitarbeiter etc.), die in sieben Unterkategorien unterteilt werden. c1) Kollegiales und traditionelles Management; c2) Executive Style of Management, Key Concepts: Effektivität, Effizienz, Produktivität, Wettbewerb, Ressourcen/Funding; c3) Eine Mischung beider.

141 Der Forschungsstand zu Mission Statements in Unternehmen zeigt nach Davies und Glaister, dass Mission Statements für die Anspruchsgruppen (extern wie intern) richtungweisend und zielführend sein können und zudem strategische Planungsprozesse unterstützen können (Davies/Glaister, 1996: 267).

Im Rahmen der Fragebogenstudie zeigt sich, dass als Hauptgrund für die Erstellung von Mission Statements strategische Planungsprozesse, deren Bestandteil Mission Statements sein müssen, genannt wurden. Überhaupt wurden Mission Statements generell auf externes Verlangen angefertigt – in der Regel wenig partizipativ von der Hochschulleitung. Dass Mission Statements weniger auf Eigeninitiative der Hochschulen, als auf staatliches Verlangen hin angefertigt werden, zeigt sich auch an den Kommunikationswegen: Alle wurden an die Funding Councils im Rahmen der strategischen Pläne übermittelt, nur die Hälfte an die Mitglieder der Hochschule und nur 4% an die Studierenden. Auf die Frage nach dem Wert von Mission Statements ergab sich, dass diese in erster Linie signifikante Aufgaben der Universitäten identifizieren helfen sollten. An zweiter Stelle sollten sie dabei helfen, das öffentliche Image zu verbessern, wobei Hochschulleitungen neuer Universitäten den Wert von Mission Statements insgesamt höher einschätzten. Zur Analyse der Inhalte der Mission Statements greifen Davies und Glaister auf das Modell von Campbell und Yeung (1991) zurück.¹⁴²

Die Ergebnisse der Inhaltsanalyse von Mission Statements britischer Hochschulen (siehe Abbildung III.3.2-1) zeigen, dass Mission Statements stark auf die inspirativen Ziele und Zwecke der Einrichtung fokussiert sind. In jeweils 60-77% der Mission Statements werden darüber hinaus Universitätsaktivitäten (im Sinne von Geschäftsbereichen) aufgeführt und Stakeholder angesprochen. Über die Hälfte nennen ein Set von Werten, an die die Hochschule glaubt. Langfristziele werden in rund 40% der Mission Statements erwähnt und in rund einem Drittel der Mission Statements werden distinkte und charakteristische Kompetenzen angegeben. Strategische Ziele oder eine Marktposition hingegen finden kaum Erwähnung, Verhaltensstandards gar keine.

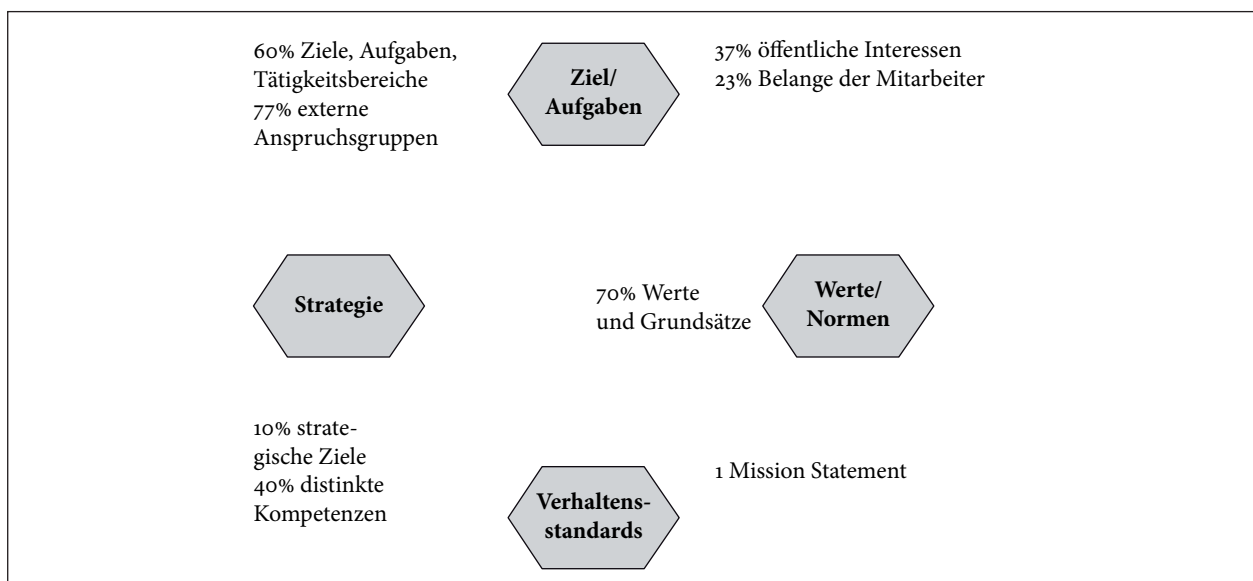


Abbildung III.3.2-1: Ergebnisse der Analyse von Mission Statements Britischer Hochschulen von Davies/Glaister (1996)

Es zeigen sich insgesamt große Ähnlichkeiten der Inhalte von Mission Statements von neuen und alten Universitäten. Die neuen Universitäten gewichten jedoch die Lehre in ihren Mission State-

¹⁴² Das Ashridge Mission Modell wurde als integrative Antwort auf strategische und kulturorientierte Managementschulen entwickelt (Mission Statement als Ausgangspunkt für Strategieprozesse vs. Mission Statement als Ausdruck der Unternehmenskultur). Das Modell basiert auf Untersuchungen in Unternehmen, die am Ashridge Strategic Management Center (Berkhamsted/Herfordshire, UK) unter der Leitung von Andrew Campbell durchgeführt wurden. In Interviewstudien, die zur Modellentwicklung geführt haben, hatte sich gezeigt, dass ein starkes Leitbildbewusstsein entsteht, wenn Unternehmensleitbilder die vier folgenden Komponenten enthalten, die im idealen Fall miteinander korrespondieren: Ziele und Zwecke (Antworten auf die Frage, warum und wofür ein Unternehmen existiert), Werte und Normen (Aussagen dazu, woran ein Unternehmen glaubt), Strategien (Aussagen zur Wettbewerbsposition sowie distinkte Merkmale) und Verhaltensstandards (Verhaltens- und Entscheidungsregeln, die die distinkten Kompetenzen und Werte untermauern).

ments stärker als die Forschung, umgekehrt gewichten die alten Universitäten die Forschung stärker. Eine zusätzlich durchgeführte Key-Word-Analyse zeigt, dass Mission Statements eher die aktuelle Funktion und funktionale Position von Hochschulen beschreiben, als Konzepte ihrer zukünftigen Gestalt zu sein, d.h. Statements dessen sind, was Universitäten aktuell tun, für was sie stehen.

Ihr generelles Fazit zur Bedeutung von Mission Statements in Hochschulen lautet: „*Useful so far, but ultimate value yet to be proven*“ (Davies/Glaister, 1996: 289). Dass die strategische Positionierung nahezu irrelevant ist, führen sie darauf zurück, dass Universitäten sich nicht einer wettbewerblichen Position stellen, sondern sich auf ihre traditionelle Rolle beziehen. Dass keine Verhaltensstandards formuliert werden, ergibt sich ihrer Ansicht nach aus der individuellen Autonomie von Akademikerinnen und Akademikern. Ihr Fazit in Bezug auf die Übertragbarkeit des Unternehmensorganisationsmodells in Form des Ashridge-Mission-Modells auf öffentliche Einrichtungen lautet daher zunächst: Sie sollten weiter untersucht werden. Dies unternehmen Davies und Glaister dann selbst in einer Folgestudie zur Analyse von Mission Statements von Business Schools (1997). Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen dann, dass das Ashridge-Mission-Modell für Non-Profit-Organisationen auf die Kategorien Zweck, Werte und Interessengruppen reduziert und um gesellschaftliche Verantwortung ergänzt werden sollte, da auch die Analyse der Mission Statements von Business Schools gezeigt hat, dass Verhaltensstandards keine Rolle spielen. Die Autoren schlagen aufgrund dieser Ergebnisse vor, in einem Mission-Modell für öffentliche Einrichtungen Verhaltensstandards durch eine stärkere Betonung von Anspruchsgruppen zu ersetzen und in Anlehnung an Peirce and Morgan (1994) die Strategien weiter zu fassen, im Sinne von kritischen Erfolgsfaktoren: Was haben wir, um unsere Ziele zu erreichen? Die Gründe für die Unterschiede der Mission Statements von Hochschulen und Unternehmen vermuten sie nicht im öffentlichen Charakter der Einrichtungen, sondern darin, dass es sich um Einrichtungen handelt, die mit Wissensproduktion befasst sind.

An Exercise in Negotiation

1998 legen Connell und Galasinski eine weitere Untersuchung zur Funktion von Mission Statements der Hochschulen in Großbritannien vor. Ihre Ausgangsthese ist, dass es die primäre Funktion von Mission Statements ist, die traditionelle, institutionelle Autonomie der Universitäten sowie die dazugehörigen Praktiken und Rechte geltend zu machen. Die Regierung setze über die Funding Councils zwar einen Rahmen für die Ziele, den Hochschulen bleiben jedoch die Ausgestaltungen, um Differenzierungen hinsichtlich der Gewichtung und Beteiligung von Forschung und Lehre sowie in Bezug auf relevante Umwelten und Stakeholder vorzunehmen. Sie sehen Mission Statements daher als Ort einer delikatsten Aushandlung zwischen Universitäten und Staat über die wesentlichen Aufgaben und Ziele von tertiären Bildungseinrichtungen. So wird in Mission Statements eine Realität konstruiert, die sowohl Regierungsziele aufnimmt, als auch ihre Kritik beinhaltet. In diesem diskursiven Verständnis von Mission Statements (in Anlehnung an Fairclough) können diese nicht als reine Wiedergabe einer Regierungsrhetorik gelesen werden, sondern ihre Konstruktion erfolgt unter aktiver Beteiligung der Hochschulen sowie der Skeptizismen der Hochschulangehörigen.¹⁴³

Im Ergebnis zeigt sich, dass pädagogische oder intellektuelle Prozesse (*to reach, to teach, to train*) in den Mission Statements in der Regel nicht als Prozesse, sondern als Dienstleistungen oder Produkte vorkommen. Zugleich ist aber auch von zielgerichtet motivierten Aktivitäten eines traditionellen erzieherischen Diskurses die Rede. Die Tätigkeiten der Hochschulen in den Mission Statements werden konsumentenorientiert als Bieten von Chancen oder als Dienstleistungen dargestellt. Die Hochschulen stellen sich so dar, als würden die Bedürfnisse von Studierenden, der Gesellschaft oder verschiedener anderer Interessengruppen das Angebot wesentlich bestimmen. Doch parallel dazu findet sich ebenso eine Anbieter-Orientierung im Hinblick auf tertiäre Erziehung: Studierende erscheinen als Resultat der erzieherischen Dienstleistungen oder als Abhängige; die Lernressour-

143 Die Datenbasis ihrer Untersuchung bilden 146 Mission Statements von Hochschulen, wie sie vom Higher Education Funding Council for England (HEFCE) 1994 publiziert wurden. Diese werten sie ebenfalls inhaltsanalytisch aus.

cen und Lernumwelten werden als den Hochschulen gehörend identifiziert.¹⁴⁴ Zentrales Thema der Mission Statements ist Exzellenz, die als Eigenwert erscheint und von der behauptet wird, man habe sie bereits erreicht. Zugänglichkeit, ein weiteres wesentliches Thema, gilt es in der Regel zu schaffen, wobei sich Exzellenz und Zugänglichkeit nicht wechselseitig ausschließen, sondern in einem Drittel der untersuchten Statements koexistieren. Jedoch unglücklich, wie die Autoren dies nennen, da Formulierungen wie ‚*excellent but not inaccessible*‘ offenbaren, dass exzellente akademische Umwelten hochgradig selektiv sind.

Die Autoren folgern aus ihren Ergebnissen, dass die Forderung an die Hochschulen, ihre essentiellen Ziele zu bestimmen, eine Chance bietet, ihre Ansprüche auf Autonomie in einer heutzutage angemessenen Form zu erheben. Diese werden zu organisationalen Attributen, die sich die Hochschulen als essentielle und dauerhafte Eigenschaften zuschreiben. Mission Statements legen die akademischen Angelegenheiten nicht ausschließlich in Business-Termini und -Perspektiven dar, sondern es zeigt sich zugleich eine Überwindung der politisch-ideologischen Kontexte. Einerseits lässt sich eine Dienstleistungsrhetorik ausmachen, welche den Hochschulen garantiert, seitens der Regierung als nutzerorientiert wahrgenommen zu werden. Auf der anderen Seite zeigen die strategischen Mehrdeutigkeiten, die Abwesenheit von Präzision, zeitlose Verben und eine Zeitlosigkeit der Ziele und Pläne nach Ansicht der Autoren eine Überwindung der Kontexte.¹⁴⁵ Die Mission Statements lassen vermuten, dass die Hochschulen ein hohes Maß an Autonomie haben, denn sie berücksichtigen nur diejenigen Bedürfnisse, von denen sie schon wissen, dass sie sie befriedigen können. Dies führen Connell und Galasinski, ebenso wie Davies/Glaister (1996), weniger auf den öffentlichen Charakter, denn auf den wissensbasierten Produktionsmodus zurück, bei dem das wichtigste Produktionsmittel der Organisation (Wissen) in der Hand der Expertinnen und Experten liegt. Insgesamt schätzen die Autoren ihre Ergebnisse so ein, dass die Mission Statements zum Ausdruck bringen, dass die Hochschulen zu Agenten werden, die weder ausschließlich nach dem Willen der Anspruchsgruppen noch der Regierung, sondern eher nach eigenem Willen handeln.

Betrachtet man die Studien in der Zusammenschau, lässt sich festhalten, dass Mission Statements in den vier Studien als Teil einer politischen Initiative gesehen werden, die in Hochschulen einen Wandel von einem produzentengesteuerten Ethos zu einem konsumentengesteuerten Ethos, d.h. zu einer Marktorientierung, herbeiführen will. Der mit Mission Statements verbundene Anspruch wird darin gesehen, dass diese dazu beitragen sollen, die Unterschiede zwischen Erziehungsinstitutionen und Unternehmensorganisationen zu verringern und erstere effizienter zu machen. Einigkeit herrscht dementsprechend in Bezug auf die Herkunft von Mission Statements: Mission Statements sind eine Adaption des Konzeptes Mission Statement von Unternehmen, d.h. von Unternehmensleitbildern, die dazu dienen sollen einen entsprechenden Wandel zu forcieren. Dementsprechend weisen die Untersuchungen alle eine Vergleichsdimension zu Unternehmensleitbildern auf (Peeke, 1994: 22f; Mackay, 1996: 195; Davies/Glaister, 1996: 257; Connell/Galasinski, 1998: 460).

Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen, dass Mission Statements Mitte der 1990er-Jahre ein Bild der Hochschulen zwischen neuen und alten Werten skizzieren (beispielsweise zwischen einer Konsumentenorientierung und einer Anbieterorientierung) sowie korrespondierend die Lage der britischen Hochschulen zwischen Politikinteressen und Autonomieansprüchen ausdrücken: Anhand der Inhalte der Mission Statements bis Mitte der 1990er-Jahre lässt sich kein eindeutiger Wandel in Richtung differenzierter und konsumentenorientierter Hochschulen ablesen. Die Studien zeigen, dass das Bild, das die Inhalte der Mission Statements skizzieren, in keiner Richtung eindeutig

144 Hierin zeigen sich wiederum Parallelen zu Bleiklie (1998) und von Wissel (2007), die davon ausgehen, dass die NPM-konformen Erwartungen an die Universität traditionelle institutionelle Orientierungen nicht vollständig ersetzen.

145 Anstelle von personalisierten Referenzen auf die Hochschulleitung hat die Sprecherposition in den Mission Statements die Organisation inne. Die in den Statements genannten Ziele sind sowohl mehrdeutig als auch zeitlos, d.h., der Zeitpunkt und die Bedingungen der Zielerreichung bleiben offen. Die Mehrdeutigkeit wird von Connell/Galasinski als Strategie identifiziert, die erst ermöglicht, dass auch Individuen, die mit dem Leitbild nicht einverstanden sind, immer Werte oder Ziele finden, denen sie zustimmen können.

ist, sondern alte und neue Rationalitätskriterien koexistieren. Orientierungen eines traditionellen Leitbildes werden in den Mission Statements mit Elementen eines ökonomischen Leitbildes kombiniert.¹⁴⁶ Damit zeigt sich, dass die von Geideck (2003) anhand von Leitbildern bei der Verwaltungsreform deutscher Kommunalverwaltungen herausgestellte Janusköpfigkeit aus Anschlussfähigkeit und Reformfähigkeit nicht nur anhand von übergreifenden Organisationsvorstellungen, sondern auch in den Hochschulleitbildern selbst zum Ausdruck kommt. Anders als bei Unternehmen bleiben zudem Verhaltensstandards und Strategien in den Mission Statements von Hochschulen nahezu unthematisiert und es wird mit Leitbildern auch keine strategische Positionierung und auch kein Aufbau einer Wettbewerbsposition forciert. Wenngleich sich in den Leitbildtexten kein vollständiger Wandel in Richtung differenzierter und kundenorientierter Hochschulen zeigt, indizieren Leitbilder den Studien zufolge jedoch insofern einen Wandel, dass Hochschulen mit Mission Statement den Weg des Selbstmanagements beschreiten. Dabei wird Leitbildern in Hochschulen jedoch lediglich in Bezug auf Kommunikation- und Marketingprozesse eine Wirkungsmöglichkeit attestiert, denn Mission Statements werden als ‚schöne‘ Außendarstellungen angesehen. Die attestierten Unterschiede werden zum einen auf eine entscheidende Besonderheit von Universitäten als Organisationen zurückgeführt: die individuelle Autonomie der Hochschulmitglieder. Zum anderen darauf, dass es sich bei Leitbildern um eine politische Anforderung handelt, die dazu dient, manageriale Reformansprüche zu transportieren.

In der Einschätzung der Bedeutung des Instruments Mission Statement zeigen sich dementsprechend zwei konträre Positionen: Zwei Studien kommen zu dem Schluss, dass Mission Statements lediglich eine oberflächliche Reaktion auf externe Anforderungen seitens der Politik und der Förderorganisationen nach einer stärkeren Markt- und Kundenorientierung der Universität sind. Sie dienen primär dazu, Politikinteressen zu befriedigen und manageriale Reformansprüche zu transportieren. Sie drücken die Besonderheiten und Differenzen der Hochschulen (noch) nicht hinreichend aus und sind als Instrument (noch) nicht vollständig brauchbar (Mackay et al. 1996; Davies/Glaister, 1996). Der andere Teil der Studien sieht gerade darin den emanzipatorischen Aspekt von Mission Statements: Universitäten können sich einer starken staatlichen Steuerung entziehen, indem sie die traditionelle institutionelle Autonomie der Universität geltend machen. Dementsprechend sehen sie Mission Statements als Ort der Aushandlung über die Aufgaben der Hochschulen (Peeke, 1994; Connell/Galasinski, 1998). Auf die Widersprüchlichkeit hinsichtlich der Rolle, die Mission Statements für Hochschulen haben können, geht Kapitel III.3.3 ein.

3.3 Autonomie durch (Selbst-)Kontrolle

Bei den Ergebnissen der Untersuchungen von britischen Mission Statements fällt besonders ihre Widersprüchlichkeit hinsichtlich der Rolle von Mission Statements auf: Mission Statements als Ausdruck der Autonomie von Universitäten vs. Mission Statements als Anpassung an politische Reformansprüche. Wie eine der Studien hervorhebt, fungieren Mission Statements vor dem Hintergrund der geforderten Strategieprozesse und des wachsenden Monitoring als Symbol in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle im britischen Hochschulsystem (Davies/Glaister, 1996: 269). Dabei geht es jedoch nicht um Autonomie *oder* Kontrolle. Die aktuellen Reformen entspringen einer Politik, die auf eigenverantwortliche Organisationen, die auf Quasi-Märkten agieren, fokussiert, und es herrscht daher geradezu ein Autonomiegebot – allerdings auf Organisationsebene. Der in den Mission Statements artikulierte Anspruch auf Autonomie entspricht damit auch der gängigen Reformervwartung. Der von Davies und Glaister (1996: 269) attestierte Symbolcharakter, den Mission

¹⁴⁶ Wie Geideck (2003) im Hinblick auf den organisationalen Wandel in deutschen öffentlichen Verwaltungen zeigt, besteht die Attraktion von Leitbildern genau in diesem Doppelpack aus vorgängiger Erfahrung und neuer Orientierung. Was sie in Bezug auf die übergreifenden Verwaltungsleitbilder (Kapitel III.2.3) herausgestellt hat, zeigt sich damit auch anhand der Analyseergebnisse der Mission Statements britischer Hochschulen.

Statements in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle einnehmen, kann daher als Gleichzeitigkeit von Reformzustimmung und Autonomieanspruch interpretiert werden. Die Verantwortung für die Autonomie der Mitglieder in Forschung und Lehre trägt die Organisation. Und dazu gehört es eben auch, in Mission Statements die Autonomie der Mitglieder der Hochschule zu reklamieren sowie sich auf traditionelle akademische Werte und Ziele zu berufen (anstelle sich einem ökonomischen Jargon anzupassen), denn dies gehört zur Verantwortung des neuen organisationalen Akteurs und unternehmerischer Selbste. Die Reform der deutschen Hochschulen unterscheidet sich in der Autonomiefrage von der Reform der britischen Hochschulen, da diese vor den Reformen eine große Autonomie besaßen (Kapitel III.3.1), während die deutschen Hochschulen einer engmaschigen staatlichen Kontrolle unterlagen, die aber die wissenschaftliche Autonomie der Hochschulmitglieder sicherte (Huber, 2005: 18).¹⁴⁷ Beiderseits handelt es sich nun aber um eine Form der Autonomie, die auf Selbstkontrolle und Selbstmanagement basiert.

Die übergreifende Mission, die damit auch in den Statements steckt, lautet: Wir verhalten uns aus eigenem Antrieb heraus ‚richtig‘, ihr könnt uns trauen. Wie Meier (2009: 141) hervorhebt, symbolisiert das eigenständige Setzen von Zielen jenseits externer Zweckbestimmungen geradezu den Anspruch auf organisationale Autonomie. Mission Statements sind, wie auch die Studien bekunden, jenseits aller Inhalte, Symbole dafür, dass die Hochschulen den Weg des Selbstmanagements beschreiten. Vor diesem Hintergrund erscheint es dann auch nicht mehr als Widerspruch, dass ein Teil der Studien Leitbilder als Bekenntnisse und Zustimmung zur managerial geprägten Politik sieht, während ein anderer Teil sie als Ausdruck organisationsspezifischer Resistenzen wertet. Im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen sind dies vielmehr ‚zwei Seiten einer Medaille‘.

Diese Gleichzeitigkeit von Autonomie und Kontrolle wird im Rahmen des aus der Organisationssoziologie heraus entwickelten World-Polity-Forschungsprogramms, als ‚Freiheit durch Unterwerfung‘ interpretiert (Meyer/Boli/Thomas, 1994/2005, Meyer/Jepperson, 2000/2005). Vor dem Hintergrund der historischen Ausbreitung einer von westlichen Prinzipien geprägten Weltkultur, wird von einer durch agenthafte Akteurinnen und Akteure (Prinzipal – Agent) geprägten Sozialstruktur ausgegangen. Diese Sozialstruktur besteht aus Akteurinnen und Akteuren (Individuen, Organisationen, Staaten) als abstrakten, relativ inhaltsleeren Einheiten sowie Agentinnen und Agenten, die durch kulturelle Rezepte standardisiert sind und die diese Akteurinnen und Akteure vertreten. Die in der dualistischen Struktur des ‚agenthaften Akteurs‘ angelegten Widersprüche führen zu einer fortwährenden kulturellen Evolution. Akteurinnen und Akteure sind Agentinnen und Agenten ihrer selbst und handeln für sich selbst, aber nur unter der Bedingung, dass sie auch Agenten konstruierter, rationalisierter und universalisierter Standards sind und sich diesen unterwerfen. Als verantwortliche Agenten sind sie laufend um die Anwendung standardisierter Programme und Technologien bemüht, was sie jedoch mit je begrenzten Ressourcen und unter lokalen Beschränkungen tun, so dass diese Anstrengungen mit den Strukturen des Handelns vielfach nur lose verbunden und vielmehr Demonstration und Inszenierung sind, mit denen Individuen, Organisationen, Staaten versuchen, ihren Alltag zu meistern. Die Mission Statements lassen sich demnach als handlungsentlastende und symbolische Inszenierungen des organisationalen Akteurs Hochschule interpretieren. In diesem Sinn interpretieren auch Kehm/Pasternack (2001: 232) die Leitbildeinführung von Hochschulen in Deutschland: Sie sehen Leitbilder als symbolische Entlastungstechniken.

Dass die Hervorbringung und Unterwerfung des modernen Subjektes zusammenfallen, davon gehen auch Arbeiten im Rahmen des auf Michel Foucault zurückgehenden wissenssoziologisch orientierten Gouvernementality-Forschungsprogramms aus (Foucault, 1993; Miller/Rose, 1995; Lemke, 1997; Lemke et al., 2000; Bröckling, 2007). Anders als im World-Polity-Programm geht es hier jedoch nicht um die Bewältigung des Akteurstatus durch die Anwendung rationalisierter kultureller Rezepte, sondern um die Konstitution von Begrifflichkeiten und Wissenskomplexen, mit denen In-

¹⁴⁷ Die allgemeine Einschätzung in der Literatur zur Reform der britischen Hochschulen lautet daher dass aktuelle Reformpolitik den Akademikerinnen und Akademikern immer mehr Ziele vorgibt und ihnen damit letztlich Entscheidungsfreiheiten nimmt.

dividuen, Organisationen und Staaten als solche überhaupt erst typisiert werden, sowie um die entsprechenden Selbsttechnologien, die diese anwenden. An die Stelle des Handlungsmodus agenthafter Akteure tritt die hegemoniale Figur des unternehmerischen Selbstes. Unternehmerische Selbstes werden nicht mehr mit den Strategien des Überwachens und Strafens fabriziert, sondern durch die (permanente) Aktivierung von Selbststeuerungspotentialen. Und so wenig es ein widerspruchsfreies Subjekt geben kann, so unvermeidlich und unabschließbar ist die Arbeit der Subjektivierung. Aus dieser Perspektive erscheinen Mission Statements von Universitäten als aktivierende und mobilisierende Bauanleitungen für die Fabrikation einer unternehmerischen Organisation und organisationaler Selbsttechnologien. Dementsprechend beschreiben Massen/Weingart (2006: 23) Leitbilder deutscher Hochschulen stereotype Form der Selbstvermarktung.

Wendet man die Erklärungen beider Forschungsprogramme, jenseits der differentiellen Gesamtbeurteilung gesellschaftlicher Entwicklung (Rationalisierung vs. Subjektivierung), auf den Fall der Mission Statements an, so ist davon auszugehen, dass es sich bei diesen zugleich um eine Inszenierung und eine Aktivierung eines organisationalen Akteurs oder unternehmerischen Selbstes handelt. Unternehmerisch meint nicht die spezifische Selbstbezeichnung als unternehmerische Universität (wie im Fall der Technischen Universität München, die sich selbst als unternehmerische Hochschule bezeichnet), sondern einen Aktivitätsmodus, der sich gleichermaßen auf Firmen, öffentliche Einrichtungen – so auch Universitäten – und Individuen bezieht und die Art und Weise beschreibt in der die sozialen Entitäten adressiert werden und zugleich die Richtung in der sie verändert werden und sich verändern: hin zu ‚freien‘ Subjekten, die zugleich gezwungen sind eben diese Freiheiten zweckmaximierend (d.h. rational) zu nutzen (für entsprechende Literatur: siehe Anmerkung 219). Mit Bezug auf die Ergebnisse der Untersuchungen von Mission Statements britischer Hochschulen ist hinsichtlich der Leitbilder deutscher Hochschulen zu vermuten, dass diese nicht nur Symbolcharakter in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle haben, sondern, dass die Inszenierung und Aktivierung einer unternehmerischen Organisation die grundlegende Strategie von Mission Statements ist. Denn: im deutschen Hochschulreformdiskurs – der sich im Hinblick auf die Reformforderungen primär in der Zeitlichkeit vom britischen Hochschulsystemen unterscheidet – ist eben dieses unternehmerische Organisation-sein von Universitäten Mitte der 1990er-Jahre zur zentralen Anforderung geworden und Universitäten beginnen zu dieser Zeit individuelle Grundsätze, Leitbilder, Leitlinien und Mission Statements zu publizieren. In der folgenden Analyse der deutschen Hochschulleitbilder ist daher nicht nur zu fragen, ob und wie sich Leitbilder von Hochschulen etablieren, sondern auch was, wer und wie inszeniert und aktiviert wird.

IV. Analytischer Rahmen der Untersuchung von (Hochschul-)Leitbildern

Das Kapitel dient dazu, den analytischen Rahmen für die Untersuchung des Wandels der Idee und des Selbstverständnisses der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen, die in dieser Arbeit anhand von Hochschul-Leitbildern von Universitäten erfolgt, abzustecken. Den Ausgangspunkt für die Untersuchung bildet die Annahme, dass Leitbildgebung von Universitäten nicht lediglich einen Wandel indiziert, sondern ihn damit auch hervorbringt und vorantreibt. Leitbilder werden dabei nicht nur als Produkt, Ausdruck oder Manifestationen einer sich wandelnden und gewandelten Vorstellung und Selbstvorstellung der Universität aufgefasst, sondern gleichzeitig als Mittel und Produzenten dieses Wandels angesehen. Synonym zur Bezeichnung ‚Leitbild der Hochschule‘ werden im Rahmen dieser Studie die Bezeichnungen ‚Hochschulleitbild‘ und ‚Hochschul-Leitbild‘ verwendet, was jedoch nicht bedeutet, dass dies der Verwendung im Reformdiskurs sowie in der Organisationspraxis entspricht (siehe hierzu Kapitel V.3.3). Bei Letzteren handelt es sich um Bezeichnungen aus analytischer Perspektive, welche die Richtung des Wandels angeben: eine gleichzeitige Individualisierung als einzelne soziale Entität und Vereinheitlichung als Hochschule.

Um entscheiden zu können, ob und inwieweit davon die Rede sein kann, dass die Universität als organisierte Institution einem Wandel unterliegt, der sie hinsichtlich des an sie gerichteten Anforderungsprofils und ihres Selbstverständnisses zur institutionalisierten Organisation werden lässt, behandelt das erste Kapitel (IV.1) daher im ersten Schritt die Unterschiede der sozialwissenschaftlichen Konzepte Institution und Organisation. Im zweiten Schritt wird dann herausgestellt was dies in Bezug auf die Universität besagt und für die Untersuchung des institutionellen Wandels der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen bedeutet. Denn, wie bereits einleitend festgestellt, organisiert ist die Universität von Beginn ihrer Geschichte an. Im zweiten Kapitel (VI.2) werden Annahmen über die Besonderheiten der Universität als Organisation, wie man sie in der soziologischen Organisationsforschung findet, versammelt. Diese zeigen, dass der Vergleich von Universitäten mit Unternehmen nur bedingt sinnvoll erscheint, zu groß sind doch die Unterschiede. Zugleich zeigen die versammelten Besonderheiten das Bild einer Organisation, die sich selbst zu großen Teil nicht ‚im Griff‘ hat, was auf ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zu den der Universität anempfohlenen Umstrukturierungen aus dem Bereich des Unternehmerischen verweist. Im Anschluss (Kapitel IV.3) geht es um theoretische Perspektiven in Bezug auf den institutionellen Wandel von Universitäten. Als naheliegend erweist sich dabei eine Orientierung am soziologischen Neoinstitutionalismus, da dessen zentrales Thema der institutionelle Wandel ist. Dies wesentliche Anregung für diese Untersuchung entstammt entsprechend dem Konzept der reisenden Ideen, welches davon ausgeht, dass lokale Akteurinnen und Akteure nicht allein als passive Übermittlerinnen und Übermittler von Konzepten und Ideen fungieren, sondern als aktive Rezipientinnen und Rezipienten einen entsprechenden Anteil an Innovations- oder Institutionalisierungsprozessen haben. Da im Rahmen des Konzeptes der reisenden Ideen die Seite der interpretierenden und adaptierenden Akteure und Akteurinnen indes in Bezug auf Organisationen unterbestimmt ist, werden in Ergänzung dazu Konzepte der systemischen Organisationstheorie verwendet. Kapitel IV.4 stellt die diskursanalytische Forschungsperspektive, das methodische Vorgehen sowie das Datenmaterial vor. Die grundlegende Forschungsstrategie ist in Anlehnung an Michel Foucault eine diskursanalytische, die auf die Gleichzeitigkeit von Leitbildern als Produkt und Produzenten einer neuen Idee der Universität und eines möglichen Wandels des Selbstverständnisses der Universität zielt. In methodisch-analytischer Hinsicht wird eine diachrone Untersuchung des Reformdiskurses von einer synchronen Untersuchung der Leitbildtexte unterschieden, um Gesellschafts- und Organisationsreferenzen auseinanderzuhalten, den Wandel derselben in den zeitgenössischen Hochschulreformen beschreiben und die Karriere von Leitbildern im deutschen Hochschulreformdiskurs sowie in der Organisationspraxis von Universitäten verfolgen zu können.

1. Institution, Organisation und Universität

1992 beginnt Niklas Luhmann seinen Aufsatz ‚Die Universität als organisierte Institution‘ mit der Feststellung, dass ‚Institution‘ und ‚Organisation‘ „zwei recht verschiedene Beschreibungen sozialer Sachverhalte“ seien, weshalb es lohnenswert wäre, „am Fall der Universität zu klären, was mit der Wahl der einen oder der anderen Beschreibung erreicht werden kann“ (Luhmann, 1992: 90). Der Begriff der Institution schien ihm im Vergleich zum Begriff ‚Organisation‘ ein stärker modeabhängiger und nicht ganz ideologieunverdächtiger Begriff zu sein, da er sowohl zur Bezeichnung formaler Organisationen als auch gesellschaftlich bedeutender Einheiten, wie z. B. der Familie, verwendet wurde. Innerhalb der Hochschulforschung ist die Behandlung von Universitätsfragen in Bezug auf die Organisation Universität aktuell populär, beispielsweise Organisationsmodelle (Meier, 2009), Organisationsprobleme (von Wissel, 2007) oder organisationale Besonderheiten (Huber, 2005). Dabei wird hinsichtlich der zeitgenössischen Hochschulreformen zugleich diagnostiziert: „Universitätsreform wird von der Erneuerung der Institution auf Organisationsreform umgestellt“ (Huber, 2005: 45).¹⁴⁸

Wodurch unterscheiden und zeichnen sich Institution und Organisation als sozialwissenschaftliche Begriffe und Konzepte aus?

Der Begriff der *Organisation* ist mehrdeutig. In der klassischen, rational-instrumentellen Organisationstheorie versteht man darunter zum einen formale Organisationen als soziale Entitäten, die versuchen, auf rationale Weise Ziele zu erreichen und formelle Mitgliedschaftsregeln aufzuweisen.¹⁴⁹ Zum anderen zählt dazu aber auch deren Organisation, d. h. deren Personalstruktur, Kommunikationswege etc. Die Art und Weise der Organisiertheit ist zugleich Synonym für die Bezeichnung der sozialen Entität (Bonazi, 2008: 11). Diese Mehrdeutigkeit lässt sich Luhmann zufolge darauf zurückführen, dass die betriebswirtschaftliche Theorie, die den Organisationsbegriff maßgeblich geprägt hat, vornehmlich auf Unternehmen fokussiert und den Begriff für die Verteilung von Aufgaben und Stellen, d. h. für die Organisation von Unternehmen, verwendet (Luhmann, 2000: 301). Türk et al. (2006: 19 f.) unterscheiden daher eine Gebildedimension (die Universität Bielefeld als Organisation) und Ordnungsdimension (die Organisation der Universität Bielefeld).¹⁵⁰ Ob als soziale Entität, Ordnung/Struktur oder Prozess – Organisation ist im Kern durch Rationalität bestimmt.¹⁵¹

Der Begriff der *Institution* erscheint in dieser Hinsicht als Gegenbegriff zur Organisation. Als Institution werden (kognitive) gesellschaftliche Erwartungsstrukturen bezeichnet, die soziales Ver-

148 Während Türk (2000: 125) hinsichtlich des Begriffs der Institution fragt, ob die Wiederkehr des Begriffes sich aufgrund von Ereignissen außerhalb der Wissenschaft ergibt oder ob es sich um eine rein innerwissenschaftliche Modeerscheinung handelt, so kann dies derzeit ebenso für die Verwendung des Begriffes der Organisation im Feld der Hochschulforschung gefragt werden.

149 Huber (2005: 11) bezeichnet Zweckorientierung, Rationalität und Mitgliedschaft als Minimaldefinition der sozialen Entität Organisation, die von den meisten soziologischen Theorien geteilt werde.

150 Darüber hinaus beschreiben sie eine Vergemeinschaftungs- bzw. Kollektivdimension von Organisation, die sich nicht auf eine soziale Entität, Struktur oder einen Prozess richtet, sondern ein Kollektiv von Personen bezeichnet, die sich selbst als solches (beispielsweise mit dem Personalpronomen ‚wir‘) bezeichnen (Türk et al., 2005: 19). Zur Ordnungsdimension gehört ferner der Prozess des Organisierens.

151 Zur Geschichte des organisatorischen Denkens und des Organisationskonzeptes in den Sozialwissenschaften, siehe beispielsweise: Türk et al., 2006 oder Bonazi, 2008. Heutzutage findet man in der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung zahlreiche unterschiedliche Organisationskonzepte, was auch damit zu tun hat, dass Theorien der Organisation (auch aufgrund des Vorkommens von Organisationen in unterschiedlichen gesellschaftlichen Teilsystemen) innerhalb der Sozialwissenschaften auf ein interdisziplinäres wissenschaftliches Feld verweisen. An der Produktion von Organisationstheorie sind neben der Soziologie insbesondere die Ökonomie (hier vor allem die Betriebswirtschaftslehre) sowie die Politikwissenschaft und Psychologie, aber auch Kommunikationswissenschaften und Erziehungswissenschaften beteiligt (siehe hierfür beispielsweise die Aufsätze in Ortman et al., 2000). In der Regel werden disziplinenübergreifend (aber auch innerhalb der Soziologie) instrumentelle, institutionelle und systemische Organisationstheorien unterschieden (Hill et al., 1994). Theoriegeschichtlich betrachtet, sind die Organisationskonzepte um die Themenkomplexe Industrie/Technologie, Bürokratie und Entscheidungen zentriert (Bonanzi, 2008).

halten strukturieren und Sinn geben (Berger/Luckmann, 2000: 139 f.).¹⁵² Und indem Institutionen selbstverständlich und unhinterfragt (taken for granted) gelten und auch unter kontrafaktisch gegebenen Bedingungen stabil bleiben und aufrechterhalten werden (Zucker, 1977: 726), sind sie eben nicht rational (Luhmann, 2000: 446). Institutionen werden von einem emphatischen wie lautlosen ‚es ist, wie es ist‘ getragen und haben damit einen irrationalen Kern. Zudem haftet ihnen eine gewisse Dauerhaftigkeit an, denn diese zeigt an, dass eine Praxis oder Interpretation auch gegen widersprechende Erfahrungen resistent ist. Darüber hinaus macht es einem der Begriff der Institution aber auch nicht viel einfacher, denn es kommt ebenso ein entsprechender Prozess der Institutionalisierung ins Spiel. Durch Institutionen werden bestimmte Wissens Elemente selbstverständlich, d. h. objektiviert, und sie strukturieren auf diese Weise die weiteren Wissens- und Handlungsmöglichkeiten. Mit Institutionalisierung ist der Prozess der Objektivierung sozialen Wissens bezeichnet, der dazu führt, dass Institutionen entstehen (Vollmer, 1996: 316; Türk, 2000: 144). Zudem werden Institutionen häufig mit Organisationen gleichgesetzt und auch soziale Entitäten, wie Familie, Ehe und akademische Disziplinen, aber eben auch Unternehmen oder Universitäten als Institutionen bezeichnet: im Alltagssprachgebrauch sowie in weiten Teilen der Sozialwissenschaften – vor allem in Politik, Rechtswissenschaft und Volkswirtschaftslehre und in Bezug auf Universitäten auch in der Hochschulforschung als interdisziplinärem Feld. Hinsichtlich der als Institution bezeichneten sozialen Entität Universität ist dann in der deutschsprachigen Hochschulforschung im Zuge der aktuellen Hochschulreformen bisweilen auch von einer Stärkung der institutionellen Entscheidungsfähigkeit die Rede (Teichler, 1988: 109).

Damit wird aus soziologischer Perspektive eine zentrale Differenz beider Konzepte verwischt. Während Organisationen als Handlungs- oder Entscheidungssysteme gefasst und ihnen Handlungs- oder Entscheidungsfähigkeit und somit Akteurseigenschaften zugeschrieben werden – sei es als sozial konstruierte Einheit der eigenen Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit oder als Konstellation individueller Handelnder, d. h. als zusammengesetzter Akteur (Meier, 2009: 23 f.) –, gilt eben dies für Institutionen gerade nicht. Sie handeln nicht, sie beschränken und ermöglichen Handeln, sofern Akteurinnen und Akteure auf sie rekurrieren. Institutionen sind zugleich Handlungsrestriktionen und Handlungsoptionen.

Entsprechend wird in der Soziologie in der Regel auch zwischen Institution und Organisation unterschieden: Soziale Gebilde (formale Organisationen) stehen abstrakten, sozial prägenden Strukturen (Institutionen) gegenüber. Im Rahmen der (neo-)institutionalistischen Organisationstheorie wird dann beispielsweise untersucht, wie sich in den formalen und rationalen Strukturen von Organisationen durch Institutionen und Institutionalisierungsprozesse Strukturen herausbilden, die von diesen abweichen, d. h. irrational sind, und welche Wirkungen die institutionalisierte Umwelt so auf

152 Es gibt mindestens ebenso viele Definitionen des Konzeptes Institution wie soziologische Theorien der Moderne. In der soziologischen Theorie wird das Konzept der Institution zur Überbrückung der Differenz von Handlung/Ereignis und Struktur, also der Mikro- (Individuum) und Makroebene (Gesellschaft) verwendet. Die klassischen soziologischen (und sozialanthropologischen) Verwendungsweisen finden sich bei Dürkheim, Weber, Spencer, Malinowski, Gehlen und Parsons, deren Einflüsse in soziologischen Theorien der Gegenwart zum Teil präsent sind. Zum Institutionenbegriff der soziologischen Klassiker sowie dessen Entwicklung in der amerikanischen Soziologie im Vergleich zur europäischen Soziologie siehe Schüle (1987: 31 f.). Bis zum Beginn der 1970er-Jahre führen Begriff und Konzept der Institution dann eine Lexika- und Lehrbuchexistenz: gepflegt, aber praktisch nicht genutzt und inhaltlich nicht weiterentwickelt (Schüle, 1987: 98; ebenso Luhmann, 1992). Die Institution findet sich dann prominent wieder bei Schelsky (nicht jedoch in seinen gegenstandsbezogenen Arbeiten), Giddens, Schütz und Berger/Luckmann und, überraschenderweise, auch in einem frühen Werk Luhmanns (1970), darüber hinaus selbstverständlich im Rahmen des frühen Neoinstitutionalismus (hier insbesondere Meyer, Zucker, Scott) sowie außerhalb der disziplinären Grenzen der Soziologie bei Veblen, Edquist/Johnson, Norton. In jüngerer Zeit zeigt sich ein Revival des Konzeptes der Institution, nicht nur innerhalb des Neoinstitutionalismus, sondern auch außerhalb (Türk, 2000; Schmoch, 2003). Für Überblicke über die jüngsten Entwicklungen siehe Walgenbach, 1995; Türk, 2000; Schmoch, 2003; Hasse/Krücken, 2005; Senge/Hellmann, 2006.

die Strukturen von Organisationen hat.¹⁵³ Neoinstitutionalisten richten ihren Blick folglich auf die Differenz von Organisation und institutioneller Umwelt und fragen dann nach Entsprechungsverhältnissen sowie deren Herstellung (beispielsweise DiMaggio/Powell, 1983; Jepperson, 1991; Meyer, 1994).¹⁵⁴ Darüber hinaus ist in der Soziologie auch noch von einer internen Institutionalisierung in Organisationen die Rede. Organisationen als soziale Gebilde müssen sich auch intern auf eine Institutionalisierung von Aktivitäten in Form von Regelungen, Normierungen und Standardisierungen etc. stützen (Ortmann, 2004: 26). Und dementsprechend geht man nicht nur von einer institutionellen Umwelt der Organisation, sondern gleichsam von einer institutionalisierten Wissensstruktur der Organisation selbst aus.¹⁵⁵ Prozesse des Organisationslernens werden als internes Pendant zu Prozessen der Institutionalisierung auf der Außenseite der Institution begriffen (Vollmer, 1996: 318 f.).¹⁵⁶

Aufgrund des besonderen Status von Institutionen, denen unhinterfragt Vertrauen entgegengebracht wird, ist davon auszugehen, dass Organisationen aus diesem Grund ein entsprechend starkes Interesse an der Etablierung gesellschaftsweiter Institutionen haben und sich an entsprechenden Prozessen tatkräftig beteiligen (Ortmann, 2004: 25). In manchen Fällen ist dies dann sogar so erfolgreich, dass eine Organisation so sehr mit einer etablierten oder vorbildlichen Praxis in Verbindung gebracht wird, dass sie selbst als Institution gilt, wie etwa im Fall der Universität. Aber umgekehrt kann dann auch Organisation im Sinne organisationsförmiger sozialer Praxis institutionalisiert sein, was bedeutet, dass Aktivitäten der Wirtschaft, Politik und der Medien und zunehmend auch der Wissenschaft und Erziehung kaum mehr anders als organisiert denkbar sind, weshalb die Erwartung institutionalisiert erscheint, dass diese organisationsförmig ausgeführt werden (ebd.). Dies scheint sich auch im Fall der Aktivitäten der Universität in den zeitgenössischen Reformen zu vollziehen. In Bezug auf Michel Foucaults Überlegungen zu Gouvernamentalität bezeichnen Türk/Bruch (2005, 2007) Organisation daher als historisches Regierungsdispositiv.¹⁵⁷ Sie gehen dabei davon aus, dass Organisation keine neutrale und historische Ubiquität, sondern eine spezifische Regierungsform der Moderne ist, und untersuchen dementsprechend die gesellschaftlichen Bedingungen der Herausbildung von Organisation als Regierungsdenken und die Bedingungen der Praktikierbarkeit von Organisation als Regierungstechnik (Türk/Bruch, 2005: 120).¹⁵⁸ Einzelorganisationen werden da-

153 Dementsprechend geht die neoinstitutionalistische Organisationsforschung davon aus, dass Organisationen zunächst einmal existieren und sich dann – nach und nach mit fortschreitender Rationalisierung und fortschreitendem Rationalisierungsdenken – am Prinzip formal-instrumenteller Rationalität orientieren, um sich ihrer Umwelt gegenüber zu legitimieren. Die Kritik von Türk/Bruch (2005: 100) am Neoinstitutionalismus lautet entsprechend, dass dieser das Regierungswissen außerhalb der Organisation verortet, welches dann importiert wird. Sie hingegen fassen Einzelorganisationen als Verkörperungen des Gouvernements Organisation auf, die immer schon institutionelle Applikationen verkörpern.

154 Siehe für eine ‚Genealogie‘ des Begriffs und Konzeptes der Institution im Neoinstitutionalismus: Senge (2006).

155 Mit Luhmann geht Vollmer (1996) davon aus, dass die zentrale Institution von Organisation die Mitgliedschaft ist. An die Institutionalisierung von Mitgliedschaft können sich dann weitere Institutionalisierungen anschließen, z. B. die Ausstattung von Ämtern mit Kompetenzen, komplexe Handlungsabläufe, Routinisierung. Dessen ungeachtet können organisationsexterne Institutionen in die institutionalisierte Wissensstruktur übernommen werden.

156 An die Stelle des Organisationslernens tritt in einer rational-instrumentalistischen Perspektive Organisationsentwicklung und Organisationsreform. Mit dem Begriff ‚Organisationsentwicklung‘ wird etwas bezeichnet, das sich rational und strategisch planen und steuern lässt. Organisationslernen hingegen ist im Ergebnis nicht planbar, und man muss sich auf das Schaffen passender Rahmenbedingungen und eine nachträgliche Analyse beschränken.

157 Der Begriff der Regierung bezeichnet im Anschluss an Foucault nicht Regierungsstrukturen, -prinzipien oder das Regierungshandeln von Staaten etc., sondern eine „spezifische Art der Konfiguration und Systematisierung von Machtverhältnissen“ (Türk/Bruch, 2005: 99). Ebenso wie Türk/Bruch (2005, 2007), die auch vom Organisationsdispositiv moderner Gesellschaft sprechen, hält Zucker (1983: 14 f.) Organisation für die bedeutende institutionelle und machtvolle Form der Gesellschaft.

158 Das Erkenntnisinteresse fokussiert damit auf die Herstellung und Geltung eines gesellschaftlichen Ordnungsmusters, das sowohl einzelorganisationale Praktiken als auch den gesellschaftlichen Denk- und Möglichkeitsraum präformiert. Hierfür gilt es zu untersuchen, wie sich Organisation von anderen Formen der Regulierung von Kooperation unterscheidet; darüber hinaus muss man zwischen Organisation und Organisationen differenzieren. Diese Unterscheidung ist zwar das analytische Mittel, aber nicht ein theoretisch generiertes, sondern ein empirisch vorgefundenes, das dann aber analytisch gewendet wird, indem die historische Genese dieser Unterscheidung sichtbar gemacht und gezeigt wird, dass Organisation (im Singular) nicht nur das Allgemeine des Speziellen von Einzelorganisationen verkörpert, sondern ein historisches Regierungsdispositiv darstellt (Türk/Bruch, 2005: 93 f.).

bei als Verkörperungen und institutionelle Applikationen des Gouvernements aufgefasst (ebd.: 101). Hinsichtlich Luhmanns Unterscheidung von Medium und Form bezeichnen sie die Organisation als Form, und diese „bindet das Medium, ordnet das Bewußtsein, spezifiziert die Motive und schränkt das Mögliche auf das Machbare ein“ (ebd.: 98, zitiert Luhmann, 1987b: 203). Die Form Organisation eröffnet und schließt zugleich ein bestimmtes Möglichkeitsfeld gesellschaftlicher Praktiken.

Die Begriffe der Institution und Organisation eröffnen ein weites Feld differenter sozialwissenschaftlicher Verwendungen der Konzepte, sodass selbst Vertreter des bereits theoretisch begrenzten Feldes des Neoinstitutionalismus für definitorische Abgrenzungen und Begriffsklärungen plädieren (Jepperson, 1991: 144 f.). Dies wird hier jedoch nicht weiter verfolgt, da es allein darum geht, was die Begriffe und Konzepte in Bezug auf die Universität besagen:

1. Zunächst einmal lässt sich festhalten: Universität ist stets auch eine formale Organisation. Definiert man die Formalität der Organisation über Mitgliedschaftsregeln, kann die Universität seit ihrer Gründung im 12. Jahrhundert als eine Verkörperung des Prinzips ‚Organisation‘ bezeichnet werden, da sie als Korporation eine organisationsähnliche Verfassung hatte, die Voraussetzungen der Mitgliedschaft (d. h. Mitgliedschaftsregeln) definierte (Stichweh, 2005: 123; Weber 2002: 16).¹⁵⁹ Dabei handelt es sich indes klar um eine retrospektive Bezeichnung aus sozialtheoretischer Perspektive, wie bereits einleitend erläutert.
2. Universität ist nicht nur eine formale Organisation, sie ist auch entsprechend organisiert und besitzt damit eine Organisation. Im OECD-weiten Vergleich weisen deutsche staatliche Universitäten dabei die einzigartige Besonderheit auf, dass sie intern über eine duale Binnenstruktur verfügen und aus zwei Organisationsteilen bestehen: der akademischen Selbstverwaltung sowie der (staatlichen) Administration (Blümel et al., 2009: 3). Dementsprechend ist in jüngster Zeit in der deutschsprachigen Hochschulforschung auch von der Gesamtorganisation der Universität die Rede (z.B. bei Pellert, 2000; Pasternack, 2006; Meier, 2009). Beide Organisationsteile haben jeweils eigene ‚Formen- und Reformgeschichte‘, beispielsweise als Ordinariuniversität und Gruppenuniversität auf der Seite der akademischen Selbstverwaltung (Turner, 2001), sowie entsprechende Verwaltungsorganisationsreformen (von einer strikt hierarchischen und arbeitsteiligen Bürokratie zu einem New Public Management) auf der Seite der staatlichen Administration (Toonen, 2007). Auf die Besonderheiten der Universität als Organisation geht das folgende Kapitel ein.
3. Darüber hinaus wird die Universität als soziale Entität nicht nur als Universität bezeichnet, sondern, wie beispielsweise auch Unternehmen, Krankenhäuser oder Schulen (siehe oben), als Institution oder als Organisation. Mit den unterschiedlichen Bezeichnungen sind gleichermaßen unterschiedliche Vorstellungen des Zusammenhangs von sozialer Entität und Gesellschaft sowie auch unterschiedliche Erwartungen an Universitäten und Differenzen hinsichtlich ihres Selbstverständnisses zu erwarten. Man hat es auf beiden Seiten mit formalen und organisierten Organisationen zu tun, von denen man eine andere Idee hat und die dazu korrespondierend einem anderen Anforderungsprofil entsprechen, so wie auch die Universitäten eine andere Idee von sich haben und dementsprechend ein anderes Selbstverständnis aufweisen.¹⁶⁰

159 Um 1200 sind in Paris und Bologna nahezu zeitgleich (aufgrund der Quellenlage ist eine Priorität nicht zweifelsfrei zu entscheiden) Universitäten als öffentlich anerkannter Verband gleichberechtigter Lehrender und Lernender mit Selbstbestimmungs- und Selbstverwaltungsrechten, der entsprechende Titel und Grade verlieh, entstanden (Weber, 2002: 16).

160 Die ‚Idee‘ der hier gemeinten Idee ist die, im Sinn der idealen Vorstellung auf der Basis des platonischen Wortverständnisses als „gedachtes vollkommenes Muster, das von den zugehörigen individuellen Entitäten nur unvollkommen realisiert wird“ (Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, 1993: 526). Diese wird hier anhand des Anforderungsprofils und Selbstverständnisses der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen untersucht.

Die *Institution* Universität,

die als soziale Entität eine formale Organisation ist und eine Organisation hat, deren Identifikation sich aber aus der Institution speist.

VS.

Die *Organisation* Universität,

die als soziale Entität eine formale Organisation ist und eine Organisation hat, deren Identifikation sich aber aus der Organisation speist.

Abbildung IV.1-1: Universität als Institution und Universität als Organisation

Fasst man Institutionalisierungsprozesse als Prozesse einer kontrafaktischen Stabilisierung von Erwartungen, die auch unter Veränderungsdruck stabil bleiben, erscheinen jedoch auf beiden Seiten des im Titel der Arbeit fixierten Gegensatzpaares der organisierten Institution und institutionalisierten Organisation gleichermaßen Institutionen sowie zugleich formale Organisationen, die beiderseits auf den Zusammenhang von Organisation und Gesellschaft verweisen, indessen in unterschiedlichen Konstellationen und mit differentem Bezug auf die Kernprozesse der Universität – Forschung und Lehre – sowie entsprechend der Tätigkeit der Mitglieder der Universität. Die aus soziologischer Perspektive entscheidende Differenz besteht dabei in der unterstellten Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit, von der ausgehend und an die anschließend sich weitere Differenzen ergeben (Reformfähigkeit, Kontrollmöglichkeiten, Orientierungs- und Sinnstiftungsmedien). Während die Universität in Gestalt einer organisierten Institution nicht (in erster Linie) als selbst handelnde und entscheidende Einheit angesehen wird, sondern vielmehr der Ermöglichung von Aktivitäten ihrer Mitglieder dienen soll, ist der Aspekt der Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit im Fall der institutionalisierten Organisation als Zuschreibung zentral. Zudem besteht ein enger Zusammenhang zwischen Institution und Vertrauen sowie Organisation und Kontrolle (siehe zu den ordnungsgeschichtlichen Aspekten von Organisation: Türk/Bruch, 2005: 106 f.; Türk et al., 2006). Dementsprechend ist mit Folgen im Rahmen der Identifikation und Beschreibung der Universität zu rechnen.

4. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass sich ein entsprechender Wandel im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen vollzieht. Hinweise darauf geben jüngste Studien der Hochschulforschung, die einen entsprechenden Wandlungsprozess der Universität (zunächst prophezeien und dann) diagnostizieren (Kapitel II.2). Es wird mithin angenommen, dass sich in den zeitgenössischen Hochschulreformen – wie auch im Titel der Arbeit festgehalten – ein Prozess der Institutionalisierung von Organisation vollzieht, woraus resultiert, dass Universitäten nun ganz selbstverständlich als Organisationen behandelt werden. Und mit dieser Quasi-Objektivierung gehen differente Vorstellungen der gesellschaftlichen Rolle der Universität einher, so wie der Universität differente Eigenschaften zugeschrieben werden. Denn für die Bestimmung dessen, was Universität ist (und damit entsprechende Sinnformeln), stand zuvor die Institution und nicht die Organisation, was Niklas Luhmann dazu veranlasste, die Universität als organisierte Institution zu bezeichnen (Luhmann, 1992: 93). Folglich kann man davon ausgehen, dass mit dem begrifflichen und konzeptuellen Wandel der Identifikation und Bezeichnung der Universität als soziale Entität ein Wandel des Anforderungsprofils und des Selbstverständnisses der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen einhergeht. Entsprechend avancieren der Begriff und das Konzept der Organisation in ihrer hochschulpolitischen Verwendung zum Hoffnungsträger der Aufhebung von Differenzen zwischen Universitäten und Unternehmen, dienen aber zugleich der Thematisierung und Sichtbarmachung von Profilen und Differenzen zwischen Universitäten. „*Er empfiehlt sich als Hoffnungsträger oder auch als ein Begriff, mit dem man versuchen kann, Differenzen ‚aufzuheben‘*“, hat Luhmann in Bezug auf den Begriff der Institution konsta-

tiert (1992: 94).¹⁶¹ Rund anderthalb Jahrzehnte später lässt sich dies am Fall der Universität auch für den Begriff der Organisation annehmen.

Wie allerdings untersucht man, ob und inwieweit sich die Anforderungen an Universitäten sowie ihr Selbstverständnis wandeln?

Man könnte in Äußerungen im Hochschulreformdiskurs und in Äußerungen, die der Organisationskommunikation der Universitäten selbst zuzurechnen sind (Texten, Dokumenten, Reden), danach suchen, ob die Universität als Institution oder Organisation bezeichnet wird und was jeweils damit verbunden ist. Hier gelangt man jedoch zu gemischten Ergebnissen – es ist sowohl auf der Außenseite wie auf der Innenseite der Universität von ihr als Institution und Organisation, handlungs- und entscheidungsfähige Institution oder auch Gesamtorganisation die Rede (siehe auch oben). Innerhalb der vorliegenden Arbeit wurde daher ein anderer Weg gewählt, der die Frage aber ebenso von zwei Seiten relational beleuchtet: von der Gesellschaft, d. h. vom Reformdiskurs, sowie von der Universität, d. h. ausgehend von Dokumenten der Organisationspraxis, aus. Im Rahmen dieser Untersuchung wird davon ausgegangen, dass die Idee der Universität das Identifikations- bzw. Selbstbeschreibungs-Medium der Institution ist, während Leitbilder ein Identifikations- und Selbstbeschreibungs-Medium der Organisation repräsentieren. Um den Wandel der Idee der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen beschreiben zu können, wird daher nicht das Reden über die Universität als Institution oder Organisation analysiert, sondern es werden Leitbilder von Universitäten untersucht. Indem man die Verbreitung und ggf. Etablierung von Leitbildern von Universitäten nachzeichnet, verfolgt man auch das Selbstverständnis werden einer Identifikation der Universität als Organisation. Auch wenn der Aufhänger der Beobachtung zunächst ein begrifflich-konzeptueller Wandel innerhalb der deutschsprachigen Hochschulforschung ist, der sich in der internationalen Hochschulforschung und in Bezug auf nationale Hochschulsysteme anderer Sprachräume so nicht beobachten lässt, ist in Zusammenhang mit dem Phänomen des Leitbilds einer Organisation bzw. dem englischsprachigen Pendant des Mission Statement (Giesel, 2007: 101) oder dem *project d'entreprise* des französischen Sprachraums (Brabat/Klemm, 1994: 86) selbiges dann doch beobacht- und vergleichbar.

Im folgenden Kapitel wird nun darauf eingegangen, inwieweit die Universität als Organisation (bislang) ‚unnormale‘ war und welche Spannungsverhältnisse, die für den institutionellen Wandel der Universität konstitutiv sind, daraus resultieren mögen.

2. Besonderheiten der Organisation Universität

„There will be more groups of academic people that individually have a specific common corner, specific common problems, specific common enemies, and a bit of common life“
(Clark, 1996: 19).

Um nachvollziehbar zu machen, wie die Organisation Universität aussieht, die Luhmann als ‚organisierte Institution‘ bezeichnet hat und um eine Kontrastfolie für das sich formierende Anforderungsprofil zu gewinnen, werden hier die gegenüber Unternehmen, aber auch anderen Organisationen, besonderen Eigenschaften der Universität als Organisation versammelt. Dabei werden die in den vorangegangenen Kapiteln anhand der aktuellen Studien aufgeworfenen Besonderheiten wieder aufgegriffen. Diese Beschreibung dient dazu, festzuhalten, was eine Universität jenseits des sich in

¹⁶¹ In der soziologischen Theorie wird sowohl das Konzept der Institution als auch das der Organisation zur Überbrückung von Differenzen verwendet, auch bei Luhmann selbst. Während die Institution zur Überbrückung der Differenz von Handlung/Ereignis und Struktur, also der Mikro- (Individuum) und Makroebene (Gesellschaft) dient (beispielsweise Schelsky, 1970; Berger/Luckmann, 2000; Schmoch, 2003), koppelt die Organisation in der Systemtheorie die Systemtypen Interaktion und Gesellschaft und leistet zugleich innerhalb von Gesellschaft die jeweiligen spezifischen und temporären Exklusionen, während die (Welt-) Gesellschaft als vollständig inklusiv gedacht wird. Darüber hinaus überbrücken Organisationen Funktionssysteme, da Organisationen Bezüge zu mehreren solchen Systemen aufweisen (Luhmann, 2000).

den zeitgenössischen Hochschulreformen formierenden Anforderungsprofils, eine unternehmerische oder normale Organisation zu werden als Organisation ausmacht. Der Fokus liegt damit auf den organisational besonderen Merkmalen der Universität, die aus ihrem doppelten Funktionssystembezug sowie auch aus ihrer besonderen institutionellen Verfassung und aus der Professionalität ihrer Mitglieder resultieren, d.h. auf Abweichungen vom Modell normale Organisation. Man betritt mit dieser Betrachtung die Abteilung soziologische Organisationstheorie, die dadurch, dass sie sich thematisch auf Universitäten bezieht, auch der Hochschulforschung zugerechnet werden kann, deren Erkenntnisse innerhalb der institutionalisierten Hochschulforschung (siehe Kapitel II.2.1) aber kaum in Anspruch genommen werden. Im Folgenden werden der besondere Funktionssystembezug der Universität, ihre in gewisser Hinsicht besonderen Mitglieder, ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit sowie ihre Organisationskultur betrachtet.

Funktionssystembezug: Generell kann man Organisation als Systemtyp von Gesellschaft und Interaktion unterscheiden. Organisationen finden sich in gesellschaftlichen Teilsystemen (Wirtschaft, Politik, Medien etc.), die sie zugleich verbinden (lose koppeln). In Bezug auf die Universität bedeutet dies, dass sie gleichermaßen im Wissenschaftssystem wie Erziehungssystem verortet ist und damit Bildung- und Ausbildung sowie Wissenschaft in der Universität stattfinden und zu ihren Aufgaben gehören. Universität ist damit immer zugleich Bildungs- und Ausbildungsorganisation und Organisationsform der Wissenschaft (Luhmann, 1987b: 205).¹⁶² Ihre Aufgabe im Wissenschaftssystem besteht darin Wahres von Unwahrem zu unterscheiden und auf diese Weise neue Erkenntnisse zu produzieren, im Erziehungssystem hingegen ist sie für soziale Selektionsentscheidungen zuständig, indem sie gute von schlechten Leistungen unterscheidet, aus denen entsprechende Studienabschlüsse folgen (Luhmann 1987a: 183f). Die lose Kopplung der gesellschaftlichen Teilsysteme durch die Organisation, setzt sich in der Organisation fort: Forschung und Lehre gehören in Deutschland – anders als z. B. Frankreich und Großbritannien – in der Regel zu gleichen Teilen zu den Dienstaufgaben und zur Berufsrolle von Professoren und Professorinnen. Sie sind gleichermaßen Aufgabe von den Fakultäten und Fachbereichen sowie die Universitäten ihre Mittelzuweisungen in der Grundausrüstung nicht nach diesen Aufgaben differenziert, sondern als gemeinsamer Ressourcenpool erhalten (Schimank, 2001: 299f). Dieses Organisationsprinzip manifestiert zwar den Wertwiderspruch der Hauptzwecke der Universität – Forschung (Wahrheitskommunikation) und Lehre (Selektionsentscheidungen) – aber diese widersprüchliche Zwecksetzungen garantieren und stabilisieren die akademische Freiheit (Kieserling, 2004a: 248f).¹⁶³ Bedingung und Effekt dieser organisatorischen Eigentümlichkeit der Universität liegen in der Prestigemultiplikation von Forschung und Lehre, die beide in einen wechselseitigen Steigerungszusammenhang bringt (Luhmann, 1987b: 205f). Auf der Bildungsseite besteht dann dementsprechend die Einschätzung, dass die Sicherstellung der Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und eines hohen Qualifikationsniveaus durch

¹⁶² Dies gilt insbesondere für die Universität, für deren Fall Luhmann dies (1987b) selbst diskutiert hat, aber so wie jüngere Forschung im Anschluss an Luhmann herausstellt, für Organisationen, die dementsprechend als multireferentiell beschrieben werden können, generell. Anders als Schimank, für den sich Luhmanns Theorie gesellschaftlicher Differenzierung geradezu als Ausgangspunkt für eine Ausarbeitung teilsystemischer und komparativ angelegter Organisationstheorien anbietet (Schimank, 2000: 313), kann Tacke zu Folge im Kontext der Systemtheorie nicht einfach und ohne theoretische Inkonsistenzen mit einer Organisationstypologie gerechnet werden, die Organisationen gesellschaftlichen Funktionssystemen kategorial zuordnet (Tacke, 2001: 149). Hasse/Krücken (2005) schließen sich dieser Perspektive an, halten aber Multireferentialität mit einer identitätsstiftenden Primärorientierung für vereinbar (ebd.: 8).

¹⁶³ Kieserling nimmt hier Bezug auf eine Äußerung Niklas Luhmanns, der in einer Fußnote in ‚Zweckbegriff und Systemrationalität‘ (1968) am Fall der Universität diskutiert, ob bei deren widersprüchlicher Zweckausrichtung nicht besser zwei neue Organisationen statt der einen gegründet werden sollten. Genau diesen Vorschlag hat, Kieserling zur Folge, auch der erste Beitrag der Soziologie zur Beschreibung der Universität 1921 in Form eines Aufsatzes von Max Scheler gemacht (Kieserling, 2004b: 259). Demgegenüber kommt Luhmann in der erwähnten Fußnote zu dem Schluss, das Manches dafür spreche „den Widerspruch als Eckstein der akademischen Freiheit beizubehalten, da er die Kontrolle der Leistungen, die Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen erschwert und die funktionsnotwendige Dezentralisierung fest verankert“ (Luhmann, 1968: 234).

wissenschaftliche Lehre erfolgen muss. Auf der Wissenschaftsseite hingegen besteht die Einschätzung, dass die Verbindung von Forschung und Lehre für die Sozialisation von Forschernachwuchs unabdingbar ist. Auf diese Weise dient die Verbindung von Forschung und Lehre auch der Legitimation der Ressourcenansprüche anwendungsferner Grundlagenforschung (Schimank, 1995: 46f).¹⁶⁴

Mitglieder: Wer zur einer Organisation gehört (also Mitglied ist) wird durch Mitgliedschaftsregeln entschieden, sie bedingen die Formalität der Organisation (Luhmann, 2000: 80f). Im Fall der Universität sind Professorinnen und Professoren sowie Lehrende und Forschende anderen Status (z.B. wissenschaftliche Mitarbeiter, Lehrkräfte/Lecturer oder Honorarkräfte) sowie Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Mitglieder bestimmt. Studierende haben einen temporären Mitgliedsstatus. Demgegenüber haben Alumni und Emeriti als ehemalige Mitglieder einen eingeschränkten Zugehörigkeitsstatus. Bei der Hauptgruppe der Mitglieder der Universität handelt es sich jedoch um Professionelle mit einer hohen individuellen Autonomie, die aus ihrer Einbindung in scientific communities resultiert. Hochschulprofessorinnen und Hochschulprofessoren sind daher besondere bzw. „*schwierige Organisationsmitglieder*“, da die Organisation kaum Einfluss auf die beruflichen Karrieren ihrer Mitglieder hat, sondern sich deren organisatorische Stellung vielmehr auf deren scientific community gründet (Schimank, 2005: 144).¹⁶⁵ Der Berufung geht eine lange Phase der Sozialisation in der scientific community voraus, die dem Erwerb der wissenschaftlichen Reputation dient, die letztlich zur Berufung führt (Schimank, 2005: 148). Die dadurch entstehende starke normative und kognitive Bindung, ist in der Organisation nicht erforderlich und dem Typus der Systembildung durch Organisation entgegengesetzt, da diese Mitgliedschaftsregeln hat, die zu akzeptieren sind.¹⁶⁶ Da die Bindungswirkungen einer scientific community immer über Organisationen hinausweisen, lassen sie sich als transorganisatorisch bezeichnen (Stichweh, 2005: 126).

Der Statusgruppe der Professionellen stehen die Klienten (die Studierenden) gegenüber, deren temporärer Mitgliedsstatus der Überleitung aus dem Klientenstatus in eine professionelle Rolle dient, in dem sie z.B. an der akademischen Selbstverwaltung beteiligt oder als studentische Hilfskräfte beschäftigt werden. Darüber hinaus stellt jeder Lehrstuhl an der Universität eine autonome – in ihrer Selbstregulierung unabhängige – Organisationseinheit dar, die entsprechend nur lose Kopplungen zu den anderen Organisationseinheiten aufweisen. Forschung und Lehre können weitestgehend in Isolation durchgeführt werden und es ist nur ein geringes Maß an Koordination (primär auf der Seite der Lehre) nötig (Stichweh, 2005: 128f).

Einscheidungs- und Handlungsfähigkeit: Anders als beispielsweise Unternehmen, kann eine Universität nicht vollständig autonom entscheiden, da sie bezüglich der Entscheidungen über Mitglied-

¹⁶⁴ Jedoch nur solange, wie Luhmann Ende der 1980er Jahre mit Verweis auf Tenbruck argumentiert, die Trivialisierung wissenschaftliches Wissen nicht in ein Misstrauen, eine öffentliche Überwachung und Reglementierung umschlagen, denn dann würde sich der Akademiker sein Prestige nicht mehr bei der Wissenschaft und diese sich ihr Prestige nicht mehr beim Akademiker ausleihen können. Was Lehre und Forschung heimlich zusammenhalte, zerfalle damit dann ebenso (Luhmann, 1987b: 206). Folgt man beispielsweise Weingart (2001) oder Teichler (2007), dann ist dieser Zustand im Rahmen der aktuellen Hochschulreformen erreicht. Das Auftauchen von Hochschulleitbildern kann ebenfalls als entsprechendes Indiz gelesen werden.

¹⁶⁵ Dass die Organisation darauf keinen Einfluss nimmt, zeigt sich unter anderem auch daran, dass dem wissenschaftlichen Nachwuchs keine dauerhaften beruflichen Perspektiven eröffnet werden, sondern die Inklusion in die Universität gemäß dem jahrhundertalten Verfahren der Selbstergänzung durch die Habilitation vollzogen wird.

¹⁶⁶ Anhand der Diskussion von Leitbildern von Organisationen (Kapitel III.2) zeigt sich aber unter anderem, dass auch Organisationen auf die (Selbst-)Bindung und das Commitment ihrer Mitglieder setzen, um den Unternehmenserfolg insgesamt positiv zu beeinflussen.

schaftsregeln und Finanzen von politischen Instanzen abhängig ist.¹⁶⁷ Die Universität ist als Organisation, anders als eine autonome Organisation, die ihre Entscheidungen innerhalb gesellschaftlicher Rahmenbedingungen (rechtlicher, wirtschaftlicher und politischer etc.) unabhängig als Organisation trifft, strukturell an die Politik gekoppelt.¹⁶⁸ Sie besitzt, wie andere staatsabhängige Organisationen, aufgrund ihrer wirtschaftlichen und personalpolitischen Abhängigkeit eine geringe kollektive Autonomie. Im Gegenzug der Staatsabhängigkeit garantiert und verantwortet der Staat jedoch die individuelle wissenschaftliche Autonomie der Mitglieder einer Universität, zu deren Gunsten die kollektive Autonomie eingeschränkt ist (Huber, 2005: 12f). Konsequenz dieses paradoxen Verhältnisses von (wissenschaftlicher) Autonomie durch (staatliche) Kontrolle ist die doppelte Verwaltungsstruktur der Universität: der Selbstverwaltung der Professionellen ist die Universitätsverwaltung gegenübergestellt.¹⁶⁹ Wie bereits erwähnt, ist dies ein OECD-weit einzigartiges Organisationsmuster (Blümel et al., 2009: 3). Während die akademische Selbstverwaltung über wissenschaftliche Belange entscheidet und von der Verwaltung primär mit Informationen versorgt wird, ist die Verwaltung mit der sachgerechten Umsetzung der Entscheidungen der Selbstverwaltung beschäftigt und vertritt Universität gegenüber staatlichen Instanzen, wobei sie zugleich Teil der Staatverwaltung ist (Stichweh, 2005: 130, Huber, 2005: 19).¹⁷⁰

Im Fall der Universität hapert es jedoch mit der Steuerung des Organisationsgeschehens in einer weiteren Hinsicht, d.h. nicht nur in Bezug auf Finanz- und Personalentscheidungen, sondern ganz zentral in Bezug auf ihre Kernprozesse: Die Kernprozesse der Universität – Forschung und Lehre – verfügen nicht, wie beispielsweise die industrielle Produktion, über rationale Technologien, die Produktionsmittel der Organisation entziehen sich somit ihrer Kontrolle.¹⁷¹ Im Fall von Forschung und Lehre gibt es keine berechenbaren Regeln für die Umwandlung von Inputs (z.B. Geld, Zeit) in Outputs (Sozialisierungserfolge, Wahrheitsproduktion) und auch die Menge (mehr Geld, mehr Zeit) eines Inputs lässt keine eindeutigen Prognosen für Erfolge zu. Erfolge und Misserfolge lassen sich zwar unterscheiden, aber erst retrospektiv. *„Die Forschung soll es ja gerade mit noch unbestimmten Sachverhalten zu tun haben, die Lehre mit frei über sich selbst verfügenden Köpfen“* (Luhmann, 1987c: 213). D.h. Forschung und Lehre finden zwar im Rahmen der Organisation und unter den Bedingungen, die diese schafft statt, über die Leistungen selbst kann die Organisation aber nicht entscheiden, d.h. sie sind nicht durch organisationale Entscheidungsprämissen steuerbar, sondern bleiben von

167 Die spezifische Kommunikationsform bzw. Handlung von Organisationen sind Entscheidungen der Organisation, jedoch nur diejenigen, auf die in der Organisation weitere folgen, denn Entscheidungen sind kommunikative Ereignisse, die im Zeitverlauf aufeinander Bezug nehmen und sich so aneinander anschließen. Die Umzugsentscheidung einer Professorin gehört beispielsweise im Unterschied zu ihrer Entscheidung einen Ruf an die entsprechende Universität anzunehmen nicht zur Organisation, da in der Organisation darauf keine weiteren Entscheidungen folgen (Luhmann, 1988a, 2000: 123f).

168 Stichweh macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Universitätsverwaltung aufgrund dieser Struktur der Universität seit Jahrhunderten ein Einfallstor für externe Interessen und Funktions- und Sachgesichtspunkte, z.B. Rechtsfragen ist (Stichweh, 2005: 130).

169 Aufgrund dieser doppelten Organisationsstruktur von Universitäten porträtiert Burton Clark das deutsche Universitätssystem als eine Kombination einer hohen politischen Regulierung durch den Staat mit einer hohen professionellen Selbstkontrolle (Clark, 1983: 140).

170 Mit Brunsson (1989) ließe sich diesem Bild noch hinzufügen, dass die Universität mit der doppelten Verwaltungsstruktur zugleich in zwei Organisationstypen zerfällt: Einerseits den Typus politische Organisation, in dem die eigene Bestandsicherung dadurch erfolgt, dass die Mitglieder in der Lage sind Inkonsistenzen in der Umwelt zu reflektieren, andererseits den Typus Handlungsorganisationen, bei dem die Bestandsicherung durch Handlungsfähigkeit erfolgt. Dementsprechend wird in ersteren die Organisationsentwicklungsfähigkeit dadurch bestimmt, inwieweit schwierige und scheinbar unlösbare Probleme einer Problembehandlung unterzogen werden können und ihre Rationalität liegt in den Entscheidungsverfahren, d.h. ist Entscheidungsrationale. In Handlungsorganisationen hingegen haben (insbesondere bei schwierigen Entscheidungssituationen) Lösungen vor Problemanalysen Vorrang. Letztere sind im Gegensatz zu Ersteren, die durch Problembehandlung gekennzeichnet sind, durch Handlungsvermögen gekennzeichnet.

171 Forschung und Lehre lassen sich als Zweckprogramme der Universität fassen. Zweckprogramme weisen unterschiedliche Grade der Bestimmtheit auf. Während Technologisierung der Kausalzusammenhänge von Zweck und Mittel bedeutet, *„relativ feste, normalerweise funktionierende Kopplungen von Ursachen und Wirkungen mit ausreichender Abdichtung gegen Außeneinwirkungen“* zu erzeugen, entziehen sich Forschung und Lehre solch einem Zugriff (Luhmann, 2000: 271).

ihnen unabhängig.¹⁷² Während die Universität im Wissenschaftssystem jedoch nur über ihre Mitglieder partizipiert, deren organisatorische Mitgliedschaft für ihre Tätigkeit und ihren Erfolg nur wenig Bedeutung hat, ist sie im Bildungs- und Ausbildungsbereich direkt als Organisation tätig, da sie personelle und materielle Ressourcen in Studiengängen bündelt und diese kollektiv (als Universität inklusive ihrer Subeinheiten) verantwortet (Stichweh, 2005, 124f).¹⁷³ Was jedoch nicht bedeutet, dass es nicht zahlreiche Regelungen die Bedingungen von Forschung und Lehre betreffend gäbe, wobei Lehre wiederum besser als Forschung zeitlich, sachlich, sozial fixierbar (d.h. organisierbar) ist und sie sich daher über Kontrollen und Kennzahlen leichter überwachen lässt, während Regelungen bezüglich der Forschung sich auf entscheidbare Kontextfaktoren, wie z.B. Anzahl der Mitarbeiter, Mittelausstattung oder Forschungsfreiemester beziehen müssen (Luhmann, 1987b: 204; auch Tacke, 2005: 171 in Bezug auf Schulen).¹⁷⁴ Hier greift aber im Sinn eines Kontrollenzuges nun wieder der doppelte Funktionssystembezug und die Doppelaufgabe von Forschung und Lehre.

Organisationskultur: Organisationen und ihr ‚Organisationsverhalten‘ sind auch durch ihre Organisationskultur bestimmt. Organisationskulturen entstehen jeweils lokal geprägt von der Organisationsstruktur sowie durch Werte und die Geschichte der Organisation (Luhmann, 2000: 239f).¹⁷⁵ Im Fall der Universität entsteht der wesentliche Teil der Organisationskultur jedoch gewissermaßen an der Organisation vorbei und wird bestimmt durch disziplinäre Kulturen und Subkulturen (Becher/Trowler, 1989) und akademische Identitäten (Henkel, 2000). Wie Burton Clark in seinem berühmten Buch ‚The Higher Education System‘ (1983) zeigt, gehört die Bildung von Subkulturen zur ‚Natur‘ akademischer Organisationen und Disziplinen. Ihre Neigung entsprechende Subkulturen zu bilden, resultiert aus dem Prozess der wissenschaftlichen Spezialisierung und Differenzierung. Soziologische Untersuchungen, die sich explizit mit der Kultur der Universität als Organisation beschäftigen, liegen keine vor und man kann davon ausgehen, dass dies damit zu tun hat, dass die Lokalität von Organisationskulturen im Fall von Universitäten weniger relevant ist, als die überlokalen Fachkulturen und Wissenschaftskultur insgesamt. Eine Ausnahme bildet die Arbeit von Sporn (1992), die jedoch ebenfalls davon ausgeht, dass man an Universitäten jeweils einen Kulturmix vorfindet, der auch dadurch entsteht, welche Fachkulturen vor Ort prägend sind.¹⁷⁶ Zahlreiche wissenschaftssoziologische Untersuchungen beschäftigen sich mit Fachkulturen und ihrer

172 Auf der Beschreibung von Forschung und Lehre als unklaren Technologien basieren, mit Bezug auf das Modell der Universität als organisierter Anarchie von Cohen et al. (1972) oder Luhmann, der sich in diesem Punkt jedoch nicht explizit auf dieses bezieht, z.B. auch die Diagnosen der Steuerungsmöglichkeiten der Organisation Universität von Musselin (2007), Stichweh (2005), Kieserling (2004b) und Stock (2005). Musselin merkt zu diesem Punkt jedoch an, dass Forschung und Lehre zwar intrinsische Charaktereigenschaften haben, die es schwer machen sie ‚einzufangen‘, diese aber zum Teil erst durch die Stützung der Akademikerinnen und Akademiker selbst sozial konstruiert werden und damit in Richtung Abwehrformeln tendieren (Musselin, 2007: 72).

173 Wenn auch Forschung heute typischerweise in Arbeitsgruppen und Projekten vollzogen wird, sind diese lediglich in einem losen Sinn als Subeinheiten der Universität zu verstehen, da sie zum Arbeitsbereich der einzelnen Hochschulmitglieder gehören (Stichweh, 2005: 125).

174 Während Luhmann 1987 noch davon ausgehen konnte, dass die Lehrtätigkeit der Hochschulmitglieder leichter kontrollierbar sei und sie faktisch auch in Form von Deputaten und Anwesenheitsbestimmungen mehr kontrolliert wurde, unterliegt in der Zwischenzeit auch die Forschungstätigkeit der Hochschulmitglieder im Rahmen von Publikationsmessungen und Forschungsevaluation einer weiter anwachsenden Kontrolle.

175 Hier verlässt man aufgrund der ‚Natur‘ der Sache das organisationssoziologische Feld.

176 Sporn (1992) entwickelt in ihrer Studie ‚Universitätskultur. Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten‘ eine Typologie von Kulturen in einer Universität. Demnach kann eine Universitätskultur die Ausprägungen *kreativ-heterogen, sinngebend-ignorant, diversifiziert-einzelkämpferisch* sowie die einer einheitlichen Block-Universität haben. Im Rahmen einer Untersuchung der formalen Kommunikationsverläufe, entsprechender Sekundärmaterialien sowie persönlicher Eindrücke in einer Universität identifiziert den lokalen Kulturmix dieser Kulturtypen, auf die sich dann eine strategische Marketing-Planung beziehen soll.

jeweiligen Wissensproduktion (für einen Überblick: Felt et al., 1995).¹⁷⁷ Diese haben zwar auch die Wissensproduktion an Universitäten im Fokus, aber nicht oder nur peripher deren Zusammenhang zu organisatorischen Rahmenbedingungen der Universität, wenngleich diese sowie alle bisher genannten Besonderheiten der Universität als Organisation den Rahmen bilden, in dem die Organisationskultur von Universitäten, dann „*wie von selbst entsteht*“ (Luhmann, 2000: 243).¹⁷⁸ Über die Fachkulturen und akademischen Identitäten hinaus ist davon auszugehen, dass die Doppelaufgabe von Forschung und Lehre, ihr spezifischer Charakter (dem als eigentlich unentscheidbare Entscheidungsprämisse eine herausgehobene Bedeutung zukommt), die hohe individuelle Autonomie der Professorinnen und Professoren (inklusive unausgesprochener ‚Nichtangriffspakte‘), die Besonderheit des zentralen Produktionsmittels (Wissen) und die doppelte Verwaltungsstruktur eine spezifische Organisationskultur des Organisationstyps Universität formen und lokale Differenzen sich aufgrund der differenten Wertbindungen der jeweils vorhandenen Fachkulturen, der Geschichte der jeweiligen Universität etc. ergeben.¹⁷⁹

Die Besonderheiten der Organisation Universität, die hier herauspräpariert wurden, hängen selbstverständlich und nicht nur in Bezug auf die Organisationskultur zusammen und sind aufeinander bezogen. Sie skizzieren das Bild einer in jeder der genannten Hinsichten besonderen Organisation, die ihre organisationalen Besonderheiten mit verschiedenen anderen Organisationen teilt, aber kaum Gemeinsamkeiten mit Unternehmen aufweist: Mit Schulen teilt sie das Technologiedefizit der Lehrprofession. Erziehungskommunikation ist im Kern professionell bestimmt, so dass nur die Interaktionssituation organisierbar ist, nicht die Anwendung des Professionswissens selbst (Tacke, 2005: 171). Mit außeruniversitären, öffentlichen Forschungseinrichtungen teilt sie die Besonderheiten wissenschaftlicher Wissensproduktion, deren Erfolg, insbesondere in der Grundlagenforschung, weder planbar noch absehbar ist. Ein entsprechender Vertrauensvorschuss ist daher von Nöten (Weingart, 2001: 322f). Nimmt man die Perspektive der Autonomie von Lehrstühlen hinzu, lassen sich Universitäten mit Organisationen vergleichen, die als Partnerschaft verfasst sind, so z.B. Rechtsanwaltskanzleien, Investmentbanken oder Beratungsunternehmen (Stichweh, 2005: 127; Schimank, 2005: 149 mit Verweis auf Parsons).¹⁸⁰ Mit Blick auf die doppelte Verwaltungsstruktur ähneln Universitäten z.B. Gerichten, die in der Rechtspflege ebenso autonom und in personellen und finanziellen Entscheidungen ebenso staatsabhängig sind wie Universitäten (Huber, 2005: 18).¹⁸¹

Mit Bezug auf Stichweh (2005) lässt sich daher zusammenfassend festhalten, dass der Bezug auf und der Vergleich von Universitäten mit Unternehmen weder zwingend ist und auch nur bedingt sinnvoll erscheint, zu groß sind doch die Unterschiede. Aber, wie in den folgenden Kapiteln herausgestellt wird, entspricht genau dies aktuellen gesellschaftlichen Erwartungsstrukturen. Aus der Perspektive des dominanten Anforderungsprofils an Universitäten, zeigt sich in den hier vorgenommenen Bestimmungen das Bild einer Organisation, die sich selbst zum großen Teil nicht ‚im Griff‘ hat und der daher Umstrukturierungen aus dem Bereich des unternehmerischen an empfohlen werden, um bei gleichen finanziellen Leistungen durch Steigerungen der Qualität effizienter zu

177 Auch Untersuchungen zu den sozialen Bedingungen der Wissensproduktion (z.B. Whitley, 1984) sowie in den 1990er Jahren, die Beschreibung der Post-normal Science (Funtowicz/Ravetz, 1990), die auch wissenschaftspolitisches und öffentliches Aufsehen erregende Studie zum Mode-2 der Wissensproduktion von Gibbons et al. (1994) und das Modell der akademischen, wirtschaftlichen und politischen Wissensproduktion als Triple Helix (Etzkowitz/Leydesdorf, 1997) gehören ebenfalls im weiteren Sinn in diesem Kontext.

178 Die entscheidbaren Entscheidungsprämissen produzieren das Sinnmaterial, an das die Entwicklung einer Organisationskultur anschließt, heißt es bei Luhmann hierzu (Luhmann, 2000: 249).

179 Untersuchungen hierzu und zum Zusammenhang von Organisationskultur und Hochschulreform bzw. den sich daraus ergebenden Veränderungen der Universität stehen noch aus.

180 In Partnerschaften vollzieht sich der Aufstieg von der subordinierten Position zum Partner ähnlich dem universitären Selbstergänzungsprinzip durch Habilitation (Stichweh, 2005: 127).

181 ‚Der Staat‘ muss aufgrund des förderativen Systems der Universitätsfinanzierung in Deutschland nach Bundesländern differenziert betrachtet werden (Huber, 2005: 21).

werden. Generell ist zu fragen, in welchem Ausmaß und Rahmen Universitäten diese Empfehlung berücksichtigen werden. Aufgrund ihrer organisationalen Besonderheiten (ihrer Staatsabhängigkeit und der doppelten Verwaltungsstruktur) werden Universitäten gezwungen sein, das sich formierende neue Anforderungsprofil unternehmerische oder normale Organisation in einem gewissen Maß zu adaptieren. Darüber stellt sich die Frage, ob die Universität in ihren Identitätsreflexionen auf ihre Besonderheiten eingeht und/oder inwieweit sie sich dabei als unternehmerische Universität zeigt und damit in ihrem Selbstverständnis eine entsprechende Idee zum Ausdruck bringt.

3. Institutioneller Wandel von Universitäten zwischen Reformdiskurs und Organisationspraxis

Die Verfasserin geht davon aus, dass man den Prozess des Wandels der ‚Idee‘ der Universität allein dann adäquat erfassen kann, wenn man sowohl die Organisationspraxis als auch den Diskurs über die Sache betrachtet und das Wechselspiel zwischen den beiden Seiten untersucht. Dies bedeutet, den Zusammenhang zwischen Leitbildern als Produkten der universitären Kommunikations- und Entscheidungspraxis, die ein neues Selbstverständnis transportieren, und den gesellschaftlichen Erwartungen, wie sie im Hochschulreformdiskurs gepflegt und verbreitet werden, zu untersuchen.

Als theoretische Perspektiven auf dieses Wechselspiel werden für die Untersuchung auf der Außenseite der Universitäten, im Hochschulreformdiskurs, Theoriekonzepte des soziologischen Neoinstitutionalismus verwendet, da dieser um den Zusammenhang von Organisationen und Institutionalisierungsprozessen zentriert ist. Wesentlich sind für diese Arbeit das Konzept der reisenden Ideen sowie der Beitrag von Moden und Beratungsinstanzen zur Entstehung und Reise entsprechender Ideen. Auf der Innenseite der Universität, die aus neoinstitutionalistischer Theorieperspektive in eine Formal- und Aktivitätsstruktur zerlegt gedacht wird, werden die Konzepte der Grenzstelle und Selbstbeschreibung aus der Organisationstheorie Luhmanns verwendet. Damit werden die Sprecherposition, der Ort sowie die Funktion entsprechender Konzepte auf der Organisationsseite näher bestimmt, anstatt Leitbildtexte von und in Universitäten einfach als dem universitären *talk* zuzurechnen (siehe zur Kombination beider Theorieperspektiven auch Hasse/Krücken, 2005). Eingebunden sind beide Theorielinien in einer diskursanalytischen Forschungsstrategie, die sich an Michel Foucaults Arbeiten anlehnt (Kapitel IV.3).

Neoinstitutionalisten richten ihren Blick auf die Differenz von Organisation und institutioneller Umwelt und fragen dann nach Entsprechungsverhältnissen zwischen beiden. Im Rahmen der (neo-) institutionellen Organisationstheorie geht es darum, wie sich die formalen und rationalen Strukturen von Organisationen durch Institutionen und Institutionalisierungsprozesse herausbilden und welche Wirkungen die institutionalisierte Umwelt auf die Strukturen von Organisationen hat. Die Suche nach dem Institutionellen und Irrationalen (in Form non-debatable- und taken-for-granted-values) findet zwar nicht nur außerhalb der Organisation, sondern auch innerhalb der als rational-instrumentell gedachten Organisation statt, aber stets als Reaktion auf die Umwelt (beispielsweise DiMaggio/Powell, 1983; Jepperson, 1991; Meyer, 1994). Es wird angenommen, dass Organisationen Elemente, die in ihrer Umwelt als modern und effizient angesehen werden, zeremoniell in ihre Organisationsstruktur einbauen, um auf diese Weise Legitimität zu erlangen. Die Entstehung von Institutionen wird außerhalb der Organisation verortet. Dort bilden sich die institutionellen Vorgaben, die dann nur noch übernommen werden müssen (Meier, 2009: 24). Die Beobachtung der Prozesse der Institutionalisierung findet damit vor den ‚Toren‘ der Organisation, auf ihrer Außenseite, statt, was sich aus der Entstehung des Neoinstitutionalismus als Antwort und in Abgrenzung von den Umweltannahmen der Kontingenztheorie in den 1970er-Jahren ergibt (Luhmann, 1994: 402). Folglich lassen sich aus der neoinstitutionalistischen Theorie auch ausgefeilte Annahmen und Erklärungen zur Verbreitung von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs und damit zum Wandel ableiten.

Demgegenüber behandelt die Systemtheorie das Verhältnis von Organisation und Umwelt als lose Kopplung. Diametral zur neoinstitutionalistischen Vorstellung des Verhältnisses von Organisation

und Gesellschaft geht Luhmann lediglich von losen Kopplungen von Organisation und Gesellschaft sowie von autopoietischen und eigenlogisch operierenden Organisationen, d. h. selbstbezüglichen und sich an eigenen Entscheidungen abarbeitenden Sozialsystemen, aus (Luhmann, 2000: 39 f.; Hasse/Krücken, 2005). Gegenüber rational-instrumentellen Theorien der Organisation setzt Luhmann das theoretische Programm, die formale Organisation über ihre allgemeine Funktionsweise als Organisation abstrakter zu fassen. D.h. er beschreibt Organisationen unabhängig von ihren funktionssystemspezifischen Bezügen als Unternehmen, Partei, Gericht, Schule oder Universität und ohne Bezug auf (Zweck-)Rationalität und eine Hierarchiekonzeption (Luhmann, 2000).¹⁸² Selbstverständlich weisen Organisationen auch bei Luhmann Rationalität auf, aber eben ihre jeweils eigene Systemrationalität (Luhmann, 1988a). Zugleich wird die Beschreibung der Organisation entsprechend komplexer: Eine Organisation kennzeichnet sich durch Mitgliedschaftsregeln, Entscheidungsprämissen und Entscheidungsprogramme. Ihre funktionssystemspezifischen Bezüge tauchen dann in ihren Entscheidungsprämissen sowie in den kognitiven Routinen der Organisation wieder auf und unterscheiden damit Organisationen des einen Typs vom anderen Typ und machen sie vergleichbar.¹⁸³ Das Institutionelle verbirgt sich im Rahmen dieser Theorie in der Organisationskultur sowie (ausgehend von Mitgliedschaftsregeln) in entsprechenden kognitiven Routinen etc., die den Bezug zur institutionalisierten Umwelt herstellen (Vollmer, 1996).¹⁸⁴ Doch auch Luhmann verwendet in seinen frühen Schriften den Begriff der Institutionalisierung explizit.¹⁸⁵ Da zwischenmenschliche Interaktion nicht allein über Verhaltenserwartungen, sondern auch über Erwartungserwartungen gesteuert wird, die immer einem potenziellen Enttäuschungsrisiko ausgesetzt sind, ergibt sich ein Platz für einen „*Mechanismus der Institutionalisierung*“. Dieser leistet eine Konsensgeneralisierung, durch welche die minimalen Chancen auf aktuellen Konsens ausgeweitet werden. „*Institutionalisierung dient dazu, Konsens erfolgreich zu überschätzen*“, heißt es dazu bei Luhmann, und er geht davon aus, dass in sozialen Systemen institutionalisierende Mechanismen institutionalisiert werden müssen (Luhmann, 1970: 30).¹⁸⁶

182 Während formale Organisation in der frühen Fassung der Organisationstheorie (1964) – wie andere Sozialordnungen – als Handlungssystem verfasst ist und primär auf formale und informale Erwartungen (die beide durch Mitgliedschaftsrollen produziert werden), aus denen Erwartungsstrukturen gebildet sind, fokussiert, ist die spätere Theorie (1988a, 2000) auf Entscheidungen als spezifische Kommunikationsform von Organisationen sowie den strukturbildenden Charakter dieser Ereignisse konzentriert. Gemeinsam ist ihnen, dass die Formalität der Organisation nicht an Zweck oder Herrschaft, sondern an Mitgliedschaft gebunden ist. Mitgliedschaftsregeln verleihen einer Erwartung bzw. einer Entscheidung formalen Charakter. Türk/Bruch gehen davon aus, dass Luhmann Organisation nur über Entscheidungen bestimmt. Eine Annahme, die sie zu Recht als verkürzt bezeichnen, da Entscheidungen selbstverständlich auch außerhalb von Organisationen getroffen werden. Entscheidend für die Formalität von Organisation im Unterschied zu anderen Sozialsystemen (z. B. Interaktion, aber auch Familien) sind bei Luhmann die Mitgliedschaftsregeln (Luhmann, 2000: 80 f.).

183 Luhmann kritisiert, dass die Organisationsforschung der rationalistisch-hierarchischen Selbstbeschreibung von Organisationen gefolgt ist und daraus auch die wissenschaftliche Definition ihres Gegenstandes entnommen hat. Die Selbstreflexion des Systems definierte somit den Gegenstand der wissenschaftlichen Analyse. Er erkennt zwar an, dass eine solche Gegenstandsnahe angemessen sein mag, wenn man Beratung darauf aufbauen möchte, aber eine Analyse logischer und struktureller Probleme entsprechend behindere (Luhmann, 2000: 428).

184 Gesellschaft und mit ihr entsprechende Institutionen und Institutionalisierungsprozesse finden sich sowohl innerhalb als auch außerhalb von Organisationen. Organisationen haben grundsätzlich eine doppelte Beziehung zur Gesellschaft (Luhmann, 2000: 383; Vollmer, 1996: 319 f.).

185 Er geht davon aus, dass „*die hässliche Neubildung Institutionalisierung*“ im Rahmen der Theorie sozialer Systeme ihren Ausgewert hat (Luhmann, 1970: 28).

186 Institutionalisierung als Prozess wird in Luhmanns Theorie sozialer Systeme in der Folge nicht weiter thematisiert. Den Platz und die Aufgabe, die Institutionen in anderen Theorien einnehmen, d. h. der Kultur und des Brückenschlags von Ereignis und Struktur, übernehmen in der Theorie sozialer Systeme symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (Luhmann, 1997: 316 f.), gepflegte Semantiken, die als kondensierter gesellschaftlicher Begriffsvorrat wieder verwendbare Sinninhalte für Kommunikation bereitstellen (Luhmann, 1980: 19), sowie Schemata, die alltägliche Wenn-Dann-Verhaltensmuster/Gebrauchsanweisungen repräsentieren (Tacke, 2001: 165). Dass Luhmann hier versucht, den Begriff der Institutionalisierung in seine Gesellschaftstheorie zu integrieren, weist auf die Relevanz des Konzeptes in den 1970er-Jahren hin.

Türk (2000: 155 f.) schildert verschiedene unterschiedliche Modelle, um die Beziehung zwischen Organisation, Institution und Gesellschaft zu denken.¹⁸⁷ Ohne die beiden Theorieansätze zu verbiegen, kann man nach Ansicht der Verfasserin davon ausgehen, dass für beide ein Innen-Außen-Modell gelten kann: Organisationen strukturieren sich *auch* unter Bezugnahme auf ihre (institutionellen) Umwelten. Denn weder wird das Verhältnis der Ebene von *talk* (die sich hoch responsiv zu den Umwelthanforderungen verhält) und *action* in der neoinstitutionalistischen Theorie als völlige Dissoziation aufgefasst, noch basiert die operative Geschlossenheit der Organisation in der Organisationstheorie auf der Annahme der völligen Entkopplung von Organisation und Umwelt. Darüber hinaus haben Organisationen spezielle Stellen, die für Umweltkontakte zuständig sind (Grenzstellen) und auf diese Weise für einen Austausch entsprechender Ideen sorgen. Ferner wird in beiden Perspektiven davon ausgegangen, dass sich ein Wandel der diskursiven Ebene nicht zwangsläufig in organisationalen Praktiken und Strukturen widerspiegelt, sondern es liegt eine fallspezifische Interrelation dieser beiden Ebenen von Wirklichkeit zugrunde, die jeweils historisch/situativ als antizipativ, konstitutiv oder rekonstruktiv bestimmt werden können (Stichweh, 2006; Krücken, 2008). Daher ist es möglich, Elemente beider Theorielinien zu kombinieren.

Was trägt die neoinstitutionalistische Theorieperspektive zur Untersuchung des Wandels bei?

Aus der Perspektive der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung lässt sich annehmen, dass Universitäten sich Leitbilder geben, weil ihre Umwelt bestimmte Erwartungen hegt, deren Berücksichtigung man mit Leitbildern demonstrieren und sich auf diese Weise Legitimation verschaffen kann. Leitbilder verkörpern aus dieser Perspektive heraus die Lösung für ein Legitimitätsproblem. Auch die Frage danach, warum denn gerade Leitbilder nötig sind, wenn diese seitens der Politik (d. h. durch Zwang oder Normsetzung) nicht explizit verlangt werden, kann mit Prozessen der wechselseitigen Beobachtung und Nachahmung der Organisationen untereinander beantwortet werden, die nach sich ziehen, dass als erfolgreich bewertete Legitimationsstrategien kopiert werden (Krücken, 2004).¹⁸⁸ Darüber hinaus geraten Beratungsinstanzen und Managementmoden in den Fokus, da diese für die Entstehung und Verbreitung institutioneller Vorgaben im Organisationskontext als erheblich einflussreich eingeschätzt werden (Hasse/Krücken, 2005: 202 f.; Meyer/Jepperson, 2005: 69 f.).¹⁸⁹ Mit Bezug auf die Analyse der Phasen von Managementmoden im Hochschulbereich von Birnbaum (2001) und auf das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ skandinavischer Neoinstitutionalisten (Cziarniawska-Joerges/Joerges, 1995; Cziarniawska/Sevón, 1996; Cziarniawska/Joerges, 1996) lassen sich die Verbreitung von Leitbildern sowie entsprechende Institutionalisierungsprozesse auf der Außenseite der Universität beschreiben. Sowohl Birnbaum als auch Cziarniawska et al. gehen nicht davon aus, dass Moden (d. h. etwas Temporäres und Unbeständiges, das wieder verschwindet) und Innovationen bzw. Institutionen (etwas, das sich stabilisiert und beständig wird bzw. ist) einander entgegenstehen, sondern sie behandeln gerade deren Zusammenhang. Ihre Konzepte zur Beschreibung dieses Zusammenhangs basieren gleichwohl auf unterschiedlichen Vorstellungen dessen, was mit der Ausgangsidee bzw. dem Ausgangskonzept im Rahmen des Verbreitungs- und Etablierungsprozesses passiert. Während Birnbaum die Diffusion (d. h. Ausbreitung) mehr oder weniger fixer Konzepte verfolgt und ein typisches Phasenmodell schildert, gehen Cziarniawska und Kollegen da-

187 Das Inbeziehungsetzen der drei Einheiten erfordert dabei sowohl ihre Unterscheidung als auch ihre Trennung, was impliziert, dass diese relativ autonom sind und ihre Beziehung nicht deterministisch gedacht wird. Andererseits wird keine völlige Autonomie angenommen, da ja in diesem Fall keine Beziehung vorhanden wäre. Türk beschreibt insgesamt dreizehn verschiedene Beziehungsmodelle, ohne dabei jedoch auf bestimmte Theorielinien Bezug zu nehmen (Türk, 2000: 156).

188 Siehe zu den drei Mechanismen der im Neoinstitutionalismus sogenannten Isomorphie – (gesellschaftlicher) Zwang, normativer Druck/Normsetzung sowie wechselseitige Beobachtung/Nachahmung (Mimese) – DiMaggio/Powell (1983). Dass Leitbilder von den Organisationen als erfolgreich bewertet werden, erklärt sich daraus, dass andere Organisationen sich bereits Leitbilder geben.

189 In den Fokus der Untersuchung würden im Weiteren dann ggf. Merkmale der einzelnen Universitäten geraten, anhand derer man zeigen könnte, weshalb einzelne Organisationen früher und andere später Leitbildprozesse beginnen und nach denen man Leitbildinhalte typisieren könnte.

von aus, dass Ideen und Konzepte bei ihrer Anwendung durch die lokalen Akteure jeweils interpretiert, übersetzt und angepasst werden.

Anhand von sieben Managementkonzepten, die in Higher-Education-Institutionen in den USA seit 1960 Verbreitung gefunden haben, hat Birnbaum (2001) den Charakter von Managementmoden herausgearbeitet und ein idealtypisches Phasenmodell solcher Moden entwickelt. Alle Moden, die Birnbaum untersucht hat, stammen aus dem Wirtschaftskontext oder aus staatlichen Einrichtungen und haben von dort aus Eingang in den Hochschulbereich gefunden (ebd.: 133).¹⁹⁰ Er kennzeichnet Moden im Hochschulbereich als innovative Managementelemente, die aus dem Wirtschaftsbereich übernommen werden, ohne dass ihre dort bereits diskutierten Limitationen Berücksichtigung finden. Bei ihrer Einführung werden sie mit großen Hoffnungen verbunden, sie werden (paradoxe Weise) zugleich als komplex und simpel bezeichnet, haben ihren eigenen Jargon und machen eine rationale Entscheidungsfindung stark. Ihr Kerngedanke erscheint originell, weshalb kaum Widerspruch gegen die Einführung laut wird (ebd.: 5). Hinsichtlich der Frage von Temporalität vs. Stabilisierung bezieht sich Birnbaum auf Everett Rogers Diffusionskonzept von Innovation (2003, im Original: 1962): Ob ein Managementkonzept zu einer Mode wird oder sich daraus eine Innovation ergibt, ist zunächst offen. Beide sind erst einmal Ideen oder Praktiken, die von Organisationen als neu angesehen werden. Moden unterscheiden sich von Innovationen eben dadurch, dass sie nach einer Weile verschwinden (und somit eine zurückgewiesene Innovation sind), während Innovationen sich etablieren. „*By definition, academic fads come and go*“ (Birnbaum, 2001: 12).¹⁹¹ Selbst wenn Innovationen scheitern und als Moden verschwinden, so haben sie dennoch eine latente Funktion: „*Although fads fails, the paradigm supporting them remains*“, heißt es dazu bei Birnbaum (ebd.: 140). Dadurch, dass sie die Aufmerksamkeit auf bestimmte Merkmale der Einrichtung lenken, bringen sie differente Sichtweisen auf Hochschulen mit sich, z. B. neue Beobachtungsweisen, neue Datensammlungen etc. (Birnbaum, 2001: 142). Zugleich macht Birnbaum deutlich, dass Managementmoden in Hochschulen selbst auf ihrem Höhepunkt nur einen begrenzten Einfluss auf Prozesse der Forschung und Lehre besitzen, da sie von disziplinären Kulturen und organisationalen Prozessen gebrochen werden. Das bedeutet aber nicht, dass man sich zurücklehnen und sagen könnte: „Ach, wieder eine neue Mode, wird schon vergehen.“ Denn, wie beschrieben, haben die Moden ebenfalls einen indirekten Einfluss auf das, was gesellschaftlich unter einer Hochschule verstanden wird, wie sie funktionieren und was sie leiten sollte. So erläutert Birnbaum beispielsweise, dass das Scheitern der Einführung diverser Managementmodelle an US-amerikanischen Hochschulen darauf hätte aufmerksam machen können, wie kompliziert Universitäten sind und dass diese Managementmodelle und -instrumente fehlgeleitete Rationalisierungsansprüche darstellen, die im Fall universitärer Angelegenheiten eher zu Konfusion als zu Effektivität führen. Stattdessen jedoch wurde jedes Scheitern auf Verfehlungen der Führung, institutionelle Unnachgiebigkeit und ungenaue Implementation zurückgeführt, und so wurden immer weitere Formen der Rationalität erprobt (Birnbaum, 2001: 63).¹⁹²

Anders als Birnbaum, interessieren sich die skandinavischen Neoinstitutionalistinnen und Neoinstitutionalisten generell für organisationalen Wandel und den Zusammenhang von Moden und

190 Birnbaum zufolge gibt es – bezogen auf die USA – keine Beispiele eines umgekehrten Verlaufs (Birnbaum, 2001: 141).

191 Nicht alle Innovationen sind Moden, aber manche Moden werden zu Innovationen, die – hier folgt Birnbaum Rogers (2003) – bestimmten Diffusionspfaden folgen und von den meisten Mitgliedern eines Systems akzeptiert werden. Ob eine neue Idee oder Praktik eine Innovation wird, kann man nur sagen, nachdem sie ihren Adaptionshöhepunkt erreicht hat und als Mode anfangen würde zu verschwinden (ebd.). Eine Mode hingegen ist eine zurückgewiesene Innovation und hat, Birnbaum (2001) zufolge, einen typischen Verlauf.

192 Bereits die Einführung computerbasierter Managementinformationssysteme im Zusammenhang mit der ersten Managementmode hatte den nicht vorhergesagten Effekt. Die Systeme waren zu kompliziert, um sie auszuführen oder zu verstehen, so dass sie letztlich nicht genutzt und Finanzentscheidungen auf alte ‚politische Art‘ gefällt wurden. „*But even if the system does not work, they helped change the way people thought about their institutions. A college no longer needed to be considered as an organic whole – a place, an idea, an alma mater or nurturing mother. The new analytic system made it possible for the first time to consider an institution as a collection of interchangeable parts. In theory, one could deconstruct the university, analyze and optimize each of its components, and then put it back together.*“ (Birnbaum, 2001: 27)

Institutionalisierungsprozessen. Sie untersuchen diesen Wandel aber nicht speziell an Hochschulen, sondern entwerfen allgemein das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ als theoretisches Modell organisationalen Wandels.¹⁹³ Ihre Grundannahme ist dabei derjenigen Birnbaums ähnlich: „*Successful fashions lead to institutionalization.*“ (Cziarniawska/Sevón, 1996: 8) Anstelle der Vorstellung von einer Diffusion mehr oder minder fixer Konzepte oder Ideen zur Organisationsgestaltung gehen sie mit Bezug auf Bruno Latours Akteur-Netzwerk-Theorie davon aus, dass diese Ideen zwar Moden folgen, aber auf ihrer Reise durch die Zeit von einem lokalen Kontext zum nächsten jeweils wieder neu interpretiert und materialisiert werden. Dabei werden sie in organisationale Praktiken übersetzt und nicht bloß rezipiert, zurückgewiesen oder akzeptiert. Während das Diffusionskonzept die lokalen Akteure lediglich als Übermittler oder Träger der Ideen und Konzepte sieht (ähnlich der Vorstellung der Diffusion von Krankheitskeimen in der Epidemiologie), sind diese bei Cziarniawska und Kollegen nicht passive Rezipientinnen und Rezipienten, sondern aktive Übersetzerinnen und Übersetzer (siehe dazu auch Bonazi, 2008: 384 f.). Eine Mode ist damit eine Reise von Ideen von einem Ort zum anderen, in der mittels rekursiver Prozesse der Neuinterpretation und Objektivierung laufend Nachahmungen und Neuschöpfungen erfolgen (Cziarniawska/Joerges, 1996: 23 f.). Cziarniawska/Joerges (1996) blicken indes nicht nur in die eine Richtung, von der Mode zur Institution, sondern sehen auch den umgekehrten Zusammenhang: „*Fashions give birth to institutions and institutions make room for other fashions.*“ (ebd.: 39) Sie erläutern diesen Zusammenhang am Beispiel von Rocklängen: Dass eine bestimmte Rocklänge jeweils modisch sein kann, setzt eine globale Praxis des Röcketragens voraus. Auf Leitbilder von Hochschulen übersetzt, bedeutet dies: Dass Leitbilder als Instrumente der unternehmerischen Organisation eingesetzt werden, setzt eine, wenngleich erst entstehende, (unternehmerische) Praxis des Organisation-Seins von Universitäten voraus.

Wie aber und welche Ideen werden überlokal modisch und haben damit eine Chance, von Moden zu Institutionen zu werden? Die Antwort liegt ihrer Ansicht nach nicht in der Angemessenheit der Ideen selbst, sondern im Übersetzungsprozess: Die Ideen reisen nicht als abstrakte Begriffe, sondern als Konzepte, Bilder, Metaphern, Artefakte etc. Dadurch erregen sie die Aufmerksamkeit lokaler Akteurinnen und Akteure, die diese Konzepte dann materialisieren, z. B. in Form lokaler Gegenstände. Das heißt, Ideen reisen nicht von allein, sondern werden von Akteuren in Bewegung gesetzt. Die lokale Entdeckung solcher Ideen durch Akteurinnen und Akteure setzt dabei eine entsprechend objektivierte Idee im globalen Raum voraus. Zugleich werden diese Ideen auf ihrer Reise im lokalen Raum laufend in neuen organisationalen Praktiken materialisiert (ebd.: 45 f.). Generell werden im Rahmen neoinstitutionalistischer Theorien Beratungsinstanzen als bedeutsam für die Kreation und Verbreitung von Moden und den institutionellen Wandel eingeschätzt. Dementsprechend beschreiben Cziarniawska und Kollegen Beraterinnen und Berater als „[...] *designers and distributors, wholesalers and retailers in ideas-turned-into-things, which then locally once more can be turned into ideas-to-be-enacted*“ (Cziarniawska/Joerges, 1996: 36).¹⁹⁴

Während sich für die Untersuchung auf der Außenseite der Universität damit im Kontext des Neoinstitutionalismus ausreichende Beschreibungsmöglichkeiten ergeben, stehen die vorliegenden Konzepte auf der Innenseite der Organisation demgegenüber nach. Weder werden die Akteure auf der Seite der Organisation unterschieden oder näher bestimmt, noch Orte und Funktionen der reisenden Ideen in der Organisation definiert. Dabei ist allerdings davon auszugehen, dass es einen erheblichen Unterschied macht, welche Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse die jeweiligen Akteure in der Organisation haben und für welche Zwecke sie bestimmte Ideen aufgreifen. Derartige Unterscheidungen finden sich in der neoinstitutionalistischen Theorie jedoch nicht, sondern es wird

193 Organisationalen Wandel sehen sie generell nicht als Ergebnis strategischer Wahlentscheidungen und Optionen oder von Umwelteinflüssen, sondern als Ergebnis einer Mischung von Intentionen, zufälligen Ereignissen und institutionellen Normen (Cziarniawska/Sevón, 1996: 8).

194 Auch in Birnbaums Phasenmodell, das im Folgenden als Raster zur Rekonstruktion der Entwicklung von Hochschulleitbildern dient, spielen Beraterinnen und Berater eine erhebliche Rolle.

stattdessen aufgrund der angenommenen Umweltbezogenheit von Organisationen hinsichtlich institutioneller Vorgaben auf der Innenseite der Organisation allgemein eine Dissoziation von *talk*, mit dem die Organisation die Berücksichtigung der institutionellen Anforderungen nach außen be- glaubigt, und *action*, mit der sie den eigentlichen Organisationsaufgaben nachgeht, angenommen.¹⁹⁵ Die operative Ebene von *action* ist dabei erneut unterteilt: Brunsson (1989: 167 f.) unterscheidet die Ebenen *talk (ideas)*, *decision* und *action*. Zur Ebene von *talk* werden Ideen und Konzepte der Organisationsentwicklung gerechnet, mithin Strategien, Pläne etc. Hierzu gehören in der Universität dann auch entsprechend Leitbilder, ebenso wie Zielvereinbarungen und Entwicklungspläne etc. Als *decision* werden die Entscheidungen der akademischen Selbstverwaltung und der Verwaltung bezeichnet, die sowohl die Ideen auf der Ebene von *talk* legitimieren und zu Strukturvorgaben führen als auch Verbindlichkeiten für die Ebene von *action* schaffen. Als *action* lassen sich im Fall der Universität vor allem Forschung und Lehre bezeichnen. Zwischen der Erstellung eines Hochschulleitbildes auf der Ebene des *talk*, dessen Verabschiedung auf der Ebene des *decision-making* und dem tatsächlichen Handeln der Hochschulmitglieder in Forschung, Lehre etc. bestehen lediglich lose und keine stringent-kausale Kopplungen. So kann man also ein Leitbild erstellen, dies in der Universität kommunizieren, es verabschieden, ohne sich indes im Weiteren auf der Ebene des *decision-making* auf dessen Inhalte zu beziehen oder es auf der Ebene von *action* überhaupt zur Kenntnis zu nehmen, selbst wenn es sich inhaltlich auf Forschung und Lehre bezieht.¹⁹⁶ Nach innen in die Organisation hinein würden Leitbilder damit als strategisches Element des *talk* der Organisation begriffen, die mit der tatsächlichen Aktivitätsstruktur nur lose gekoppelt sind, woraus resultiert, dass strategische Selbstdarstellung und faktische Systemstruktur divergieren. Dass Universitäten sich Leitbilder geben, ist in dieser Theorieperspektive eine strategische Wahl im Sinne der besseren Umwelanpassung.¹⁹⁷ Dies wird von Brunsson als die übliche (und notwendige) Heuchelei von Organisationen (*hypocrisy*) betrachtet, um aufgrund ihrer Ressourcenabhängigkeit in widersprüchlichen und turbulenten Umwelten zu bestehen (Brunsson, 1989: 194).

Wenngleich Alltagserfahrungen in Organisationen die Dissoziation von *talk* und *action* laufend bestätigen, kann *talk* nicht bloß als organisationaler gossip, der völlig folgenlos ist, bezeichnet werden. Die Begriffe *talk* und *action* legen gleichwohl eine Unterscheidung der Ebene von Semantik und Strukturbildung nahe. Zudem fehlen, wie bereits erwähnt, in der neoinstitutionalistischen Theorie weitergehende Beschreibungsangebote für die Innenseite von Organisationen. Wenn eine Universität sich auf der Ebene von *talk* beispielsweise als familienfreundlich beschreibt, dann können sich daraus dementsprechende Forderungen ergeben, mit denen in der Folge auf der Ebene des *decision-making* dann umgegangen werden muss. Aber auch unabhängig von derartigen Folgen, geht die Verfasserin mit Bezug auf Luhmann davon aus, dass Leitbilder von Universitäten zwar im neoinstitutionalistischen Sinn als *ideas* der Organisation beschrieben werden können, konkreter dessen Selbstbeschreibungen bilden, die eine bestimmte Beschreibung und Identifikation der jeweiligen

195 Kieserling (2004a: 212) kritisiert daran aus der Perspektive der Systemtheorie, dass Organisationen damit als konsenssüchtig angesehen werden und dass konsensfähige Muster keinen zutreffenden Eindruck über wirkliche Systemstrukturen vermitteln. Demgegenüber behandelt die Systemtheorie das Verhältnis von Organisation und Umwelt als lose Kopplung. Siehe zur Kritik der Organisationstheorie Luhmanns an der neoinstitutionalistischen Organisationsforschung: Luhmann, 2000: 34 f.).

196 Wie im vorherigen Kapitel herausgestellt, finden Forschung und Lehre zwar unter Rahmenbedingungen statt, die von der Universität als Organisation konstituiert werden. Zugleich zeichnen sich Forschung und Lehre durch eine spezifische Unabhängigkeit gegenüber Prozessen des *decision making* der Organisation aus (siehe hierzu auch Stock, 2005, am Beispiel von Zielvereinbarungen).

197 Dabei greifen neoinstitutionalistische Untersuchungen in der Regel auf die Unterscheidung in *talk* und *action* von Brunsson (1989) zurück, die er im Rahmen seiner Untersuchungen von Organisationsreformen entwickelt hat, die mit der Unterscheidung zwischen Formal- und Aktivitätsstruktur korrespondiert (Meyer/Rowan, 1977). Dabei wird natürlich betont, dass es sich bei *talk* und *action* nicht um eine völlige Dissoziation, sondern eben um eine lose Kopplung handelt (Meier, 2009: 25, in Bezug auf Stichweh, 1994a; 265, der das Verhältnis von Formal- und Aktivitätsstruktur mit den Konzepten von Medium und Form ausbuchstabiert).

Universität, sowohl nach innen als auch nach außen, schaffen.¹⁹⁸ Leitbilder stellen damit organisationale ideas (Neoinstitutionalismus) dar, die man mithilfe der Organisationstheorie Luhmanns als organisationale Selbstbeschreibungen (Systemtheorie) bestimmen kann. Als solche haben sie entsprechende Decision-Making-Prozesse durchlaufen und besitzen damit einen offiziellen Status. Es ist davon auszugehen, dass derartige Selbstbeschreibungen damit (auch) ein bestimmtes (offizielles) Bild der Organisation in Organisation sowie eine bestimmte organisationale Wirklichkeit schaffen. Dem würden ebenfalls Neoinstitutionalistinnen und Neoinstitutionalisten nicht widersprechen, da sie ja ebenfalls nicht von einer völligen Dissoziation, sondern eben von einer losen Kopplung ausgehen (Meier, 2009: 25).

Was trägt nun die Systemtheorie zur Untersuchung und Erklärung des Wandels bei?

Auf der Innenseite der Organisation setzt die Verfasserin anstelle der vage bleibenden Bestimmung des *talk* systemtheoretische Konzepte an: das Grenzstellenkonzept und das Konzept der Selbstbeschreibung. Für die Umweltkontakte haben Organisationen spezielle Stellen herausgebildet, die bei Luhmann als Grenzstellen bezeichnet werden. So ist die Hochschulleitung in der Universität beispielsweise die oberste aller Grenzstellen, zu denen im Weiteren auch die Pressestelle, Fundraising-Abteilung oder das akademische Auslandsamt (heute meist International Office) etc. gehören (Luhmann, 1994).¹⁹⁹

Grenzstellen sind in besonderer Weise verpflichtet, nach außen einen guten Eindruck zu machen, denn die Darstellung der Organisation nach außen (für Nichtmitglieder) ist ein Teil der Aufgabe der Stelle. Dabei handelt es sich um eine Idealdarstellung, die sie abgeben müssen, d. h. um eine selektive Selbstdarstellung und -beschreibung der Organisation über eine „*begrenzte, idealisierte, zusammenstimmende Auswahl von Themen, Symbolen und Erwartungen*“, die für Außenstehende einen „*Leitfaden für die Situationsdefinition geben*“. Diese Idealisierungen sind indes nicht einfach vorhanden, sondern müssen „*konstituiert, ausgebaut, laufend gepflegt und verbessert werden*“ (Luhmann, 1994: 113).²⁰⁰ Die Herausbildung einer solchen ‚Schauseite‘ ist aber keinesfalls reiner Schwindel, sondern eine strategische Konzeption (ebd.: 116). Sie ist Teil einer Inszenierung, die dem Erhalt der Organisationsgrenzen mit ihren jeweiligen spezifischen Anforderungen dient.²⁰¹ Der andere Teil der Aufgabe besteht in der Vermittlung des Außen nach innen. Während Hochschulleitungen als Grenzstellen nach außen die Aufgabe obliegt, eine zum Teil fiktionale Selbstdarstellung zu pflegen, haben sie nach innen im Umkehrverhältnis eine Filter- und Übersetzungsfunktion und „*interpretieren die Umwelt für das System*“. Dazu müssen sie „*Umweltinformationen sichten und sieben und*

198 Ohne beispielsweise den *talk* der Universitäten über Wissens- und Technologietransfer in den 1980er- und 1990er-Jahren, der mit der Gründung von Stellen für Wissens- und Technologietransfer, Spin-offs und Start-ups auf der Ebene der Formalstruktur einherging (Krücken et al., 1999), könnte heute wohl kaum von third missions in Bezug auf die gesellschaftliche Rolle der Universitäten die Rede sein. Die Verfasserin geht davon aus, dass die Rolle von Universitäten in der Gesellschaft nicht allein aus dem Reformdiskurs heraus bestimmt wird, sondern ebenso aus der Organisationspraxis (etwa in Form der Einrichtung von Transferstellen, Public-Understanding-of-Science-Aktivitäten oder Industriekooperationen). Auch wenn Universitäten damit zunächst möglicherweise nur rein rituell mitspielen, trägt dieses Mitspielen ebenso zur Formation der entsprechenden Diskurse und organisationaler Praktiken bei.

199 Wobei selbstverständlich die Kommunikation mit einigen Umwelten für die Hochschulleitung aufgrund der Ressourcenabhängigkeit der Universität einen anderen Verbindlichkeitsgrad hat als mit anderen, so z. B. mit der Hochschulpolitik und dem Ministerium im Vergleich zu einer Kommunikation mit einem bundesweiten Zusammenschluss von Studierendenvertretungen.

200 Dazu bedarf es sorgfältiger Prozesse, welche Fakten von Mängeln und Unzulänglichkeiten befreien, Meinungsverschiedenheiten, die stören würden, verstecken, und welche glätten, polieren und verpacken und damit eine einheitliche und geschlossene Darstellung schaffen. Und auch dieser Prozess der Inszenierung einer einheitlichen und geschlossenen Darbietung muss verborgen werden, damit im Ergebnis der Eindruck „*selbstverständlicher Richtigkeit, Vollkommenheit und Allgemeingültigkeit*“ erweckt werden kann (Luhmann, 1994: 113). Bei ihrer Selbstdarstellung verwickelt sich eine Organisation dadurch immer in Schwierigkeiten und Paradoxien, die dadurch gelöst werden, dass die Idealdarstellung sich auf einen Teil der Wirklichkeit beschränkt, so wie Besucherinnen und Besuchern bei einem Haus nur bestimmte Räume präsentiert werden (ebd.: 122 f.).

201 Denn allein die Definition von Systemgrenzen durch die formale Organisation, d. h. durch Mitgliedschaftsregeln und Entscheidungsprämissen, reicht dafür nicht aus.

sie in eine Sprache bringen, die das System versteht“ (ebd.: 224). Dies bringt in direkter Konsequenz Spannungen und Ambivalenzen mit sich, und auch die Aufgabe der Grenzstelle lässt sich daher als inhärent widersprüchlich bezeichnen.²⁰² Auf der einen Seite muss die Umwelt mit Idealdarstellungen des Systems versorgt werden, auf der anderen Seite müssen Selbstbeschreibungen des Systems angefertigt werden. Zudem muss die Hochschulleitung für ‚Frieden an der Grenze sorgen‘, was bedeutet, dass sie die Spannungen, die sich aus der Grenzziehung (d. h. aus der Differenz Innen/Außen) ergeben, ausgleichen muss. Zudem muss sie das ‚Publikum‘ (intern wie extern) beschwichtigen und die Universität als Organisation rechtzeitig auf notwendige Veränderungen vorbereiten.

Selbstbeschreibung ist das systemtheoretische Konzept dessen, was andernorts in der Organisationstheorie als organisationale Identität bezeichnet wird: geteilte Vorstellungen der Mitglieder einer Organisation über dieselbe (beispielsweise Albert/Whetten, 1985, Dutton et al. 1994, Schultz et al., 2000, Hatch/Schultz, 2004).²⁰³ In systemtheoretischer Lesart sind diese konsequent kommunikativ gefasst als mündliche oder schriftliche Äußerungen (Kommunikation), welche die Mitglieder einer Organisation nutzen, um auf die Organisation als Ganzes zu verweisen, um damit zu verdeutlichen, dass es sich immer um dasselbe Selbst handelt, also ein mit sich identisches System. Die Selbstbeschreibung einer Organisation ist ein Text, „[...] mit dem und durch den die Organisation sich selbst beschreibt“ (Luhmann, 2000: 417). Dennoch sind organisationale Selbstbeschreibungen weder als beliebige Konversation oder beliebiger Text zu behandeln noch mit der Organisation selbst zu verwechseln: Sie sind Repräsentationen einer Organisation, nicht die Organisation selbst, wie Seidl mit der Landkartenmetapher verdeutlicht: „Die Landkarte ist keine Landschaft.“ (Seidl, 2003: 168) Bei diesen Repräsentationen handelt sich um eine Eigenaktivität der Organisation, um ein ‚Produkt‘ der Organisationspraxis. Solche Texte reichen vom simplen ‚Wir‘ über den Namen und das Logo einer Organisation zu elaborierteren Dokumenten, wie eben Leitbildern oder Verfassungen.²⁰⁴ Bekannte organisationale Selbstbeschreibungen von Universitäten sind beispielweise Grundordnungen, Siegel oder Beschreibungen ihrer jeweiligen Geschichte sowie auch Diagramme der Organisationseinheiten und Stabstellen der Hochschuladministration. Und selbstverständlich sind auch der Name sowie Beschreibungen der Universität seitens der Universitätsmitglieder (ob als schriftliche oder mündliche Äußerung) als organisationale Selbstbeschreibung der Universität zu verstehen.²⁰⁵ Neu sind hingegen organisationale Selbstbeschreibungen der Universität in Form von Akkreditierungsanträgen, (Selbst-)Evaluationsberichten, Zielvereinbarungen sowie Rechenschaftsberichten und auch den hier untersuchten Leitbildern, die im Kontext der Hochschulreformen seit Mitte der 1990er-Jahre von den Universitäten angefertigt werden.

202 Nach Luhmann entwickeln Grenzstellen daher leicht im Faktischen wie im Normativen ein abweichendes Bewusstsein, da sie Änderungen in der Umwelt des Systems schneller folgen können, als es das System als Ganzes kann.

203 Im Unterscheid zu Identität, welche klassischerweise aufgrund von Reflexionsprozessen des Bewusstseins an Individuen gekoppelt wird, wird Selbstbeschreibung kommunikativ gefasst und auch auf soziale Systeme – dies können z. B. Familien, Gesellschaft, gesellschaftliche Teilsysteme oder eben die hier interessierenden Organisationen sein – bezogen (Luhmann, 1997: 870 f.). Der Unterschied zwischen den Konzepten ‚organisationale Identität‘ und ‚Selbstbeschreibung‘ liegt ebenfalls genau darin, dass organisationale Selbstbeschreibung konsequent kommunikativ gefasst ist, während organisationale Identität als zunächst in den individuellen Vorstellungen verankert gesehen wird (Dutton et al., 1994, Whetten/Godfrey, 1998). Da solche Vorstellungen im Fall organisationaler Identitäten nicht von dem Bewusstsein Einzelner abhängig sein können und daher ohnehin kommuniziert werden müssen, bevor sie sozial wirksam sein können, sind organisationale Identität und der organisationale Selbstbeschreibung baugleiche Konzepte, wenn in konstruktivistischer Erkenntnishaltung vorausgesetzt wird, dass Identität eine ‚Unterstellung‘ ist (Hahn, 2000: 13). Das Konzept der Selbstbeschreibung besteht darin, dass Luhmann spezifische Selbstbeschreibungsstrategien von Organisationen erörtert.

204 Allen diesen kommunikativen Äußerungen ist gemeinsam, dass sie beschreiben, was die Organisation ist, und damit eine Einheit konstituieren, „auf die man sich berufen kann; und dies auch dann noch, wenn es zu störenden Ereignissen kommt oder zu offenen Konflikten oder zu Kommunikationen, die die offizielle Selbstbeschreibung zynisch oder karnevalartig unterlaufen“ (Luhmann, 2000: 423).

205 Und auch Rektoratsreden können organisationale Selbstbeschreibungen enthalten, wenn sie sich auf die jeweilige Universität beziehen, was die klassischen Rektoratsreden (wie in Kapitel III.3.1 gezeigt wird) indes nicht tun. Die Rektoratsreden beinhalten Selbstbeschreibungen der Universität.

Die zentrale Bestimmung organisationaler Selbstbeschreibungen lautet, dass sie sich auf die gesamte Organisation beziehen. Damit ist nicht gemeint, dass der Text die Einheit literarisch beschreibt, sondern dass er als Beschreibung der Einheit verstanden und genutzt wird, auch wenn er explizit nur einen Teil der Organisation behandelt.²⁰⁶ Durch diese ‚ganzheitliche‘ Orientierung ermöglichen Selbstbeschreibungstexte denjenigen mit partiellen Kenntnissen über die Organisation als Ganzes (also einzelnen Organisationsmitgliedern), über die ganze Organisation zu kommunizieren, da sie beispielsweise nur in einem Teil der Organisation tätig sind (im Fall von Universitäten beispielsweise Fakultäten).²⁰⁷ Selbstbeschreibungen müssen sich dabei allerdings nicht lediglich auf die Organisation als Ganzes beziehen, sie müssen darüber hinaus auch zu den Strukturen der Organisation (Landkarte/Landschaft) passen. Eine radikale Entfremdung zwischen Beschreibung und Beschriebenem ist in dieser Theorieperspektive ausgeschlossen, ansonsten handelt es sich nicht um eine Selbst-Beschreibung. „Die Selbstbeschreibung muss Rücksichten auf ihr System nehmen“, heißt es dazu bei Kieserling (Kieserling, 2004b: 49).²⁰⁸

Dabei schützt die differente Begrifflichkeit der Selbstbeschreibung das Konzept jedoch nicht vor dem klassischen Identitätsparadox, zugleich Identität und Differenz herstellen zu müssen, d. h. im Fall einer organisationalen Selbstbeschreibung der Universität zugleich als solche erkennbar zu sein und sich zugleich von anderen zu unterscheiden, um mit sich identisch zu sein (im Fall von Namen beispielsweise Universität Bielefeld vs. Universität Paderborn). In entsprechenden systemtheoretischen Schriften werden unterschiedliche Wege zur Auflösung des Paradoxes in Bezug auf die Identifikation der Organisation erläutert:

- a) Organisationale Selbstbeschreibungen (ob mündlich oder schriftlich verfasst) sind durch ihre sprachliche Form den Eigendynamiken von Semantiken unterworfen (Luhmann, 1997: 887). Eine organisationale Selbstbeschreibung muss demnach Generalisierungen verwenden, die auch sonst in Gebrauch sind, d. h. Begriffe, die nicht nur zu ihrem Fall passen, sondern auch eine Geschichte haben.²⁰⁹ Durch die Verwendung gepflegter semantischer Formeln, Speziesemantiken und Metaphern sowie eine Kombination von Begriffen kann sie dann versuchen, im Allgemeinen das Besondere herauszustellen und die eigene Individualität durch entsprechende Kombinationen auszudrücken (Luhmann, 2000: 438; Kieserling, 2004a: 212).²¹⁰
- b) Zwei komplementäre Strategien zur Auflösung des Paradoxes bezeichnet Luhmann mit den Begriffen ‚Konkurrenz‘ und ‚Innovieren‘ (Luhmann, 2000: 438 f.). Die Konkurrenzstrategie kann sich auf einen Konsens hinsichtlich bestimmter Bewertungsdimensionen stützen, so wie eine Freistellung der Pflicht zur Nachahmung vorausgesetzt ist. Auf dieser Basis kann eine Organisation ihre Individualität dann im Rahmen der konsensuellen Dimensionen darüber profilieren, dass sie

206 Eine organisationale Selbstbeschreibung bezieht sich qua Definition auf die gesamte Organisation, daher konstituiert eine Handlungsorientierung mit Bezug auf diese Selbstbeschreibung eine Orientierung in Bezug auf die ganze Organisation. Wenn beispielweise eine Handlung auf einer Verfassung basiert, ist diese Handlung (indirekt) mit allen anderen Handlungen verbunden. Wenn im Gegensatz dazu eine Handlung nur auf der Anweisung eines Vorgesetzten beruht, bezieht sie sich lediglich auf lokale bzw. partielle Handlungen bzw. Kommunikationen.

207 Anders als die ereignishaften und jeweils situationsgebundenen Selbstbeobachtungen sind Selbstbeschreibungen zur Wiedererkennung und zum Mehrfachgebrauch geschaffen und koordinieren vielmehr „bewahrenswerte Sinnvorgaben“ (Luhmann, 1997: 880).

208 Gleichzeitig sind Selbstbeschreibungen hinsichtlich ihrer inhaltlichen Komplexität zwingenderweise Simplifikationen bzw. Reduktionen von Komplexität. Und während Organisationen sich in einem konstanten Wandlungsprozess befinden, sind ihre Selbstbeschreibungen (bzw. ist ihr materieller Ausdruck) relativ konstant. Selbst wenn man temporär einzelne Elemente der Texte verändert, ändert dies nicht ihren grundsätzlich statischen Charakter (Luhmann, 2000: .418f).

209 Da Selbstbeschreibung nicht im semantisch leeren Raum erfolgt und daher auch die Form einer semantischen Figur annehmen muss (Willke, 1996: 171/172), schließen sie kondensierte und wiederverwendbare Sinngehalte (gepflegte Semantik) ein (Luhmann, 1998: 19).

210 Dennoch soll im Begriff der Selbstbeschreibung weder Konsens noch Konsensfähigkeit der Umwelt gegenüber impliziert sein. Das Ausmaß des Umweltkonsenses betrachtet Luhmann vielmehr als Variable (Luhmann, 1997: 886).

in etwas besonders gut ist oder von etwas besonders viel hat.²¹¹ Die Innovationsstrategie hingegen basiert nicht auf einem Wertkonsens, sondern laufenden Erfolgstests. Eine Organisation, die sich selbst als erfolgsstark etc. präsentiert, sieht sich den Organisationen in ihrer Umwelt immer ein Stück voraus. Sie hat ein Stück Zukunft für sich bereits bestimmt, hat etwas riskiert und kann positive wie negative Erfahrungen machen, die anderen Organisationen diese Individualitätschancen nimmt. Dabei können die Überbietungsstrategien erstaunlich kleinformatig ausfallen.

- c) Darüber hinaus wird als typisch (insbesondere in Situation schwieriger Identitätsfixierung) beschrieben, dass man zwei Antworten findet: eine für die Außendarstellung und eine für Mitglieder, die von Insidern auseinandergelassen werden können. Mit der Außendarstellung kann man Anerkennung und Unterstützung finden, die auf der Innenseite keinesfalls als Darstellung der Realität gehalten werden, aber den Vorteil bergen, dass in der Außendarstellung nicht zugegeben werden muss, dass es sich intern beispielsweise um garbage can o. Ä. handelt. Man muss dann zwar wissen, welche Kommunikation in welchen Kontext gehört etc., aber dies beschreibt Luhmann, als Aspekt der jeder oder jedem die/der Organisationen kennt, als in hohem Maße realisierbar erscheint (Luhmann, 2000: 432).
- d) Als weitere Strategie lässt sich hier festhalten, was Kieserling (2004a: 241 f.) in Bezug auf die Selbstbeschreibungen neuer Grenzstellen in Organisation allgemein (z. B. Abteilungen für Marketing oder Kundenbindung o. Ä.) konstatiert:²¹² Im Rahmen solcher Selbstbeschreibungen werden Formeln präferiert, die in der Umwelt der Organisation goutiert werden, beispielsweise Umweltschutz, Nachhaltigkeit oder Gleichstellung, je nachdem, was eben geschätzt wird. Dieser Werte werden dann in der Selbstbeschreibung gepflegt, was entsprechend verantwortliche Stellen aufwertet. Mit der Ausdifferenzierung neuer Rollen und Stellen für entsprechende Selbstreflexionen und entsprechend vielfältigeren Selbstbeschreibungen, die nicht auf die Systemleitung zurückzuführen sind, steigt nämlich die Freiheit, mit unterschiedlichen Reflexionen und Beschreibungen zu experimentieren, wobei zugleich die Sicherheit abnimmt, dass diese für den Rest der Organisation etwas besagen.

Was hinsichtlich der Untersuchung der in Leitbildtexten enthaltenen Selbstbeschreibungen von Universitäten und der Frage des Zusammenhangs von Reformdiskurs und Organisationspraxis relevant ist, ist die Rolle von Selbstbeschreibungen in der Organisationspraxis: Es macht Luhmann zufolge keinen Sinn, organisationale Selbstbeschreibungen als direktive Texte aufzufassen. Selbst wenn sie Entscheidungsprogramme und Entscheidungsprämissen (Ziele, organisationale Policies etc.) enthalten, geben sie keine Anweisungen für Entscheidungen. Vielmehr dienen sie dem System „*als offizielle Gedenkkultur*“, die sowohl Organisationsmitgliedern als auch Außenstehenden Orientierung ermöglicht (Luhmann, 2000: 418).²¹³ Selbstverständlich können Entscheidungen in der Organisation auf Selbstbeschreibungstexte Bezug nehmen, so kann beispielweise eine Maßnahme zur Unterstützung von Studium und Lehre mit Bezug auf einen Evaluationsbericht entworfen oder ausgehend von einem Leitbild eine Marketingstrategie verabschiedet werden. In erster Linie ist eine Selbstbeschreibung zunächst einmal ‚Identitätsreflexion‘, die in der Organisation in der Regel als Text vorliegt. Und ein solcher Text, „*kann mithin Ideen fixieren, über die man dann wiederum reden kann, ohne viel darauf Rücksicht zu nehmen, was auf der operativen Ebene tatsächlich geschieht*“ (Luhmann, 2000: 418). Anstatt Anweisungen für Entscheidungen zu geben, konstituieren Selbstbeschreibungen

211 Oder aber eben gerade in einer Abweichung vom Üblichen (insbesondere bei Organisationen in Religion und Kunst sei diese Strategie anzutreffen).

212 Von diesen wird erwartet, dass sie über die Organisation nicht einfach beliebig Auskunft geben, sondern diese in semantisch elaborierter Form, beispielsweise als Philosophie oder Mission der Organisation, mitteilen (Kieserling, 2004a: 214f.).

213 Da Organisationen mehrere Schichten hierarchisch nicht geordneter Entscheidungsprämissen haben und Selbstbeschreibungen sich nicht als deren oberste Instanz fassen lassen, welche Inkonsistenzen auflösen können, sind sie eher als Modus der Koordination hochkomplexer und fluider Aktualisierungen, die das Systemgedächtnis anreichern, verändern und fortschreiben, anzusehen. Selbstbeschreibungen bilden demnach so etwas wie das Gedächtnis sozialer Systeme und sind Luhmann zufolge ein funktionales Äquivalent für das, was bei psychischen Systemen die Wahrnehmung leistet (Luhmann, 2000: 440).

einen Raum der Entscheidungsmöglichkeiten. Dies ist für die Analyse von Leitbildern entscheidend: Es geht nicht darum, ob und wie die Leitbilder in der Universität wirken, sondern darum, welche Wirklichkeit sie schaffen (Bröckling, 2007: 35/36). Hier ist man wieder auf der Ebene des *talk*, dessen Sprecherposition, Ort und Funktion in der Organisation man dadurch aber präziser bestimmt hat.

Mit Leitbildern geht damit eine Idee aus dem Unternehmenskontext auf eine Reise, deren ‚Route‘ im Folgenden untersucht wird. Die hier geschilderten Konzepte aufgreifend, geht die Verfasserin davon aus, dass auf der Außenseite der Universitäten, im Hochschulreformdiskurs, Reformmoden bzw. – aufgrund des managerialen Charakters der zeitgenössischen Reformen – Managementmoden und dementsprechende Beratungsinstanzen eine wesentliche Rolle bei der Reise des Konzeptes ‚Leitbild‘ aus dem Unternehmenskontext in den Hochschulkontext spielen werden. Auf der Innenseite hingegen wird sich der Blick auf die Grenzstellen der Organisation und die Frage der Interpretation, Adaption und Verwendung des Leitbildkonzeptes zur Selbstbeschreibung der Organisation richten. Verbunden wird die Betrachtung der Innen und Außen- sowie Innenseite in einer diskursanalytischen Forschungsperspektive, in der das Erscheinen von Leitbildern, die eine neue Idee und ein neues Selbstverständnis der Universität indizieren, als interpretationsbedürftiges Ereignis im Zentrum steht.

4. Forschungsperspektive, methodisches Vorgehen und Datenmaterial

In diesem Kapitel werden die Forschungsperspektive und methodologische Zugangsweise, der methodische Zugriff auf das empirische Material sowie die Materialbasis für die Untersuchung von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs und die Untersuchung von Leitbildern in der Organisationspraxis vorgestellt. Die gewählte Forschungsperspektive ist an die diskursanalytischen Werke Michel Foucaults angelehnt und bedient sich der Anleitung unterschiedlicher Methoden der qualitativen Sozialforschung. In dieser Forschungsperspektive wird die Untersuchung von Leitbildern von Universitäten auf der Außen- und Innenseite der Universitäten verbunden.

Foucault gibt zum Verhältnis von Institution, Organisation und Gesellschaft keine Anleitung. Ob als Institutionen oder Organisationen, derartige Strukturen stehen am Rand und begrenzen und ermöglichen Diskurse zugleich, aber ihr Zusammenhang wurde von Foucault nicht systematisch ausgearbeitet.²¹⁴ Nur soviel steht fest: Diskurse reichen über Organisationsgrenzen hinweg und es ist daher davon auszugehen, dass die Leitbilder von Hochschulen Reformdiskurs und Organisationspraxis verkoppeln. Die Leitbildgebung von Universitäten in der Organisationspraxis stellt zugleich ein diskursives Ereignis dar. Indem Universitäten sich Leitbilder geben (oder eben auch nicht geben) tragen sie zur Formation des entsprechenden Diskurses bei. Entsprechende Reformdiskurse würde anders verlaufen, wenn Universitäten sich keine Leitbilder geben würden. Ebenso ragen auf der Organisationsinnenseite selbstverständlich Reformansprüche in die Manifestationen universitärer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, d.h. die Leitbildtexte und die in ihnen vorliegenden Selbstbeschreibungen der Universität hinein.

Forschungsperspektive

Keller (2004, 2005a, 2005b) ist darin zuzustimmen, dass Foucault primär methodische Grundsätze und grundsätzliche analytische Strategien formuliert hat und sich aus seinem Werk keine geschlossene theoretische sowie methodologische Behandlung von Diskursen entnehmen lässt.²¹⁵ Diskursanalyse im Anschluss an Foucault bedeutet daher in erster Linie die Übernahme einer For-

214 Foucault selbst hat seine Analyse daher auf Dispositive ausgeweitet, um den Zusammenhang von Sprachpraktiken und nicht-sprachlichen Praktiken (Handlungen, Institutionen, Bauwerke) zu untersuchen. Hieran schließt die Perspektive von Türk/Bruch (2005, 2007) sowie das Forschungsprogramm für die empirische Analyse von zeitgenössischen Gesellschaftsphänomenen als Dispositiv von Jäger (1999) an.

215 Ebenso: Schrage 1999: 65; Bublitz, 1999: 28; Waldenfels, 1991: 285; Seier, 1999: 76; Ewald, 1978: 8.

schungsperspektive. Während Keller daraus jedoch schließt, dass es so etwas wie eine Foucault'sche Diskursanalyse nicht geben kann und dies als eine gewaltsame Etikettierung betrachtet, sieht die Verfasserin in der Bezeichnung eine wichtige a) konzeptionell-theoretische und b) methodologische Abgrenzung gegenüber anderen sozialwissenschaftlichen diskursanalytischen Ansätzen [linguistische und linguistisch-historische Diskursanalysen (beispielsweise Busse, 1987, Landwehr, 2001) dabei definitorisch-automatisch außer Acht lassend], die allerdings c) die Anwendung methodischer Präzisierungen und Anleitungen qualitativer Sozialforschung erfordert.

a) In konzeptioneller und theoretischer Hinsicht unterscheidet sich die Diskursanalyse im Anschluss an Foucault von der Diskursforschung Habermas (z. B. Habermas, 1985; Nennen, 2000), der Critical Discourse Analysis, für die Fairclough (z. B. 1995), Wodak (z. B. 1996) und Van Dyk (z. B. 1997a und 1997b) als prominente Vertreterinnen und Vertreter stehen, sowie die – trotz der Bezüge zu Foucault – an die CDA angelehnte kritische Diskursanalyse von Jäger (z. B. 2001), die er zur Dispositivanalyse ausgebaut hat. Während es Habermas im Kern um das sozial- und sprachphilosophisch begründete *normative* Modell einer idealen Diskursethik geht, zielt die CDA auf eine emanzipatorische Aufklärung durch Praxiskritik und daraus resultierende Verbesserungsvorschläge, während Jäger in Anlehnung an die marxistisch-psychologische Tätigkeitstheorie Leontjews eine Ideologiekritik fokussiert.

Demgegenüber setzt Foucault auf die „*reine Beschreibung diskursiver Ereignisse als Horizont für die Untersuchung der sich darin bildenden Einheiten*“ (1981: 41). Er betrachtet seine Forschungsgegenstände dabei indes nicht als selbstverständliche und ahistorische Gegebenheiten, sondern als historisch kontingente Erscheinungen sowie soziohistorisch-spezifische Diskursformationen (Keller, 2005a: 124). Soziale Wirklichkeit ist eine Wirkung von Diskursen, womit Foucault eine konstruktivistische Perspektive einnimmt (Maasen, 1998: 29; Bublitz et al, 1999: 17). Wie das klassische Zitat Foucaults zum Status von Diskursen zum Ausdruck bringt, sind Diskurse demnach als Praktiken zu verstehen, die „*systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen*“ (Foucault, 1981: 74). Diskurse sind fluide Aktualisierungen, Rekonstruktionen und zeitweise auch Transformationen von Sinnzusammenhängen. Als solche repräsentieren sie aber keinesfalls nur Semantik (im Sinne beispielsweise der Gegenüberstellung von Semantik und Sozialstruktur), sondern Praxis. Sie wirken ‚praktisch‘, da sie die Dinge, von denen die Rede ist, erzeugen. Die Diskurse existieren als Gegenstand der Diskursanalyse jedoch nicht vor ihrer diskursanalytischen Erzeugung, sodass deren soziale Wirklichkeit ihrerseits ein Konstrukt verkörpert. Die Analyse von Diskursen ist somit stets Rekonstruktion und nicht Freilegung einer empirischen, vorgängigen Wirklichkeit oder ein Abgleich mit einem idealen Modell (Dreyfuss/Rabinow, 1987, 68 f.; Maasen, 1998; 28 f., Bublitz, 2001: 232; Kosmützky, 2002: 23).

b) In methodologischer Hinsicht unterscheidet sich die Herangehensweise dieser interpretativen Analytik (Keller, 2004: 93; Keller, 2005b: 66f) von Ansätzen im Bereich der interpretativ-hermeneutischen Analytik, die einen Diskurs über sein Thema bestimmen. Bei diesen ist dann beispielsweise vom Abfalldiskurs die Rede, wenn es um die Rekonstruktion öffentlicher, wissenschaftlicher und/oder medialer Debatten zum Thema ‚Abfall‘ geht.²¹⁶ Im Foucault'schen Sinne wäre dies kein Diskurs. Diskurse im Sinne Foucaults sind nicht thematisch bestimmt. Versuche, Aussagen nach ihren Objekten, Sprecherpositionen, Begriffen oder Themen zu Diskursen zu bündeln, sind Foucault zufolge für eine Diskursanalyse nicht hinreichend (Foucault, 1973: 49 f.).²¹⁷ Man kann diese Zugänge indes zunächst als provisorische Hilfskonstruktionen im Sinne eines pragmatischen Ausgangspunkts anwenden, um sie im Anschluss „*ihrer Quasievidenz zu entreißen*“, indem

216 Beispiele hierfür finden sich in den Handbüchern ‚Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse‘ Bd. I und Bd. II, so z. B. die Analyse des Diskurses über den Jugoslawienkrieg (Schwab-Trapp, 2001), die Analyse des Humangenetik-Diskurses der Experten (Waldschmidt, 2003) oder des Einwanderungsdiskurses (Hajer, 2003).

217 Anhand von Untersuchungen zum Wahnsinn (1973) macht Foucault deutlich, wie unterschiedliche Diskurse die gleichen Objekte, Äußerungstypen, Begriffe und Themen verwenden können, so wie auch in ein und demselben Diskurs verschiedene Objekte, Äußerungstypen, Begriffe etc. vorkommen können (ebd.: 45 f.).

man analysiert, nach welchen Regelmäßigkeiten sie sich gebildet haben (ebd.: 45).²¹⁸ Auf diese Weise analysiert man sie dann als Effekte historisch-diskursiver Praktiken. Ausgehend vom Gegenstand ‚Abfall‘ könnte man zwar gesellschaftliche Problematisierungsweisen der Müllentsorgung untersuchen, aber um den eigentlich Diskurs freizulegen, bedarf es zunächst der Analyse eben jener diskursiven Praktiken (siehe oben) und darin des eigentlichen Movens des Diskurses, welchen diesen ausmacht. Der ‚Clou‘ dieser Forschungsperspektive besteht darin, unter scheinbar nicht zusammengehörenden Themen und Praktiken eine Wissensordnung zu vermuten und freizulegen, die diese unter einem bestimmten Aspekt organisiert (Maasen, 2003; Keller, 2005a und 2005b). Dies darf nun nicht mit der Suche nach allgemeinen Prinzipien (d. h. soziohistorische Kontexte übergreifende Regeln) oder einem tiefer liegenden Sinn, den es interpretativ-hermeneutisch herauszulesen gelte, verwechselt werden. Foucault geht es um die Analyse kontingenter Wissensbeschränkungen und eine Oberflächenbetrachtung (Foucault, 1981:15 f.; Foucault et al., 1978: 32). In seiner Vorlesung zur Ordnung des Diskurses, der Foucaults genealogische Perspektive zuzuordnen ist, beschreibt Foucault hierzu vier methodologische Grundsätze der Analyse, wobei einer jedoch zentral gesetzt werden kann, da er die anderen umschließt und voraussetzt:²¹⁹

„Man muß nicht vom Diskurs in seinen inneren und verborgenen Kern eindringen, in die Mitte eines Denkens oder einer Bedeutung, die sich in ihm manifestieren. Sondern vom Diskurs aus, von seiner Erscheinung und seiner Regelmäßigkeit aus, muß man auf seine äußeren Möglichkeitsbedingungen zugehen; auf das was der Zufallsreihe dieser Ereignisse Raum gibt und ihre Grenzen fixiert.“ (Foucault, 2000: 35)

Es gilt demnach nicht, nach einem Leitbilddiskurs zu suchen und diesen anhand der Thematisierung von Leitbildern rekonstruieren zu wollen. Die Beiträge zum Thema ‚Hochschulreform‘, die auf Leitbilder Bezug nehmen, bilden keinen Leitbilddiskurs. Die Leitbilder von Universitäten sind vielmehr Gegenstand von Hochschulreformdiskurssträngen, die anhand des Gegenstandes identifiziert werden können. Entlang der Thematisierung des Gegenstands ‚Leitbild‘ innerhalb dieser Diskursstränge des Hochschulreformdiskurses lässt sich dann sowohl die Konstitution des Gegenstands als auch die Formation des (Organisations-)Diskurses rekonstruieren (siehe unten).²²⁰

c) In methodischer Hinsicht bezieht sich der in Anlehnung an Foucault gewählte Zugang auf Ansätze qualitativer Sozialforschung, unterscheidet sich aber durch die Diskursperspektive von jenen methodischen Zugängen, die einzelne Dokumente als Bedeutungseinheit auffassen und dementsprechend ausschließlich textinhärente Analysen vornehmen (beispielsweise Argumentationsanalysen, Deutungsmusteranalysen oder Inhaltsanalysen). In einer diskursanalytischen Perspektive geht man generell davon aus, dass solche Texte Träger unterschiedlicher Diskursfragmente und Diskursstränge sind. Gleichwohl bedeutet dies nicht, dass eine so verstandene diskursanalytische Untersuchung nicht auch einzelne Texte in sich analysiert. Textanalyse wird zur Diskursanalyse, indem die Texte als Elemente eines soziohistorischen Diskurses begriffen

218 Als „provisorische Zerteilungen eines anfänglichen Gebietes“ (Foucault, 1973: 45).

219 Aus soziologischer Perspektive lassen sich in Foucaults Werk drei differente Perspektiven ausmachen, in denen unterschiedliche Gegenstände der Untersuchung mit entsprechenden Theorien korrespondieren: die archäologische Untersuchung von Diskursen, die ihren Fokus auf die Entstehung von Wissen innerhalb diskursiver Praktiken richtet, die Perspektive der genealogischen Betrachtung von Diskursen und Dispositiven, anhand derer die Analyse von Machtpraktiken erfolgt, sowie die Perspektive auf die moderne Subjektivität, die sich auf die Technologien des Selbst und die gesellschaftliche Herstellung sowie Regierung des Subjekts konzentriert (Kneer, 1996: 293; Kögler, 1990: 203; Waldenfels, 1991: 279). Foucault selbst hat diese Perspektiven, die sich auch zeitlich in der Abfolge seiner Arbeiten spiegeln, als eigenständige Untersuchungsdimensionen bezeichnet (Foucault, 1990: 45 f.). Während sich aus Veröffentlichungen Foucaults, die sich der archäologischen und genealogischen Dimension zurechnen lassen, das methodische Instrumentarium für die Untersuchung ergibt, tragen die Analysen der Technologien des Selbst, die im Anschluss an Foucaults Rahmen der Gouvernementality Studies fortgeführt werden, als Hinweise zum Verständnis der Etablierung von Leitbildern von Universitäten bei (beispielsweise Foucault, 1991; Burchel, 1991; Burchel et al, 1991; Miller/Rose, 1995; Lemke, 1997; Bröckling et al, 2000; Bröckling, 2007; Grant et al. 1998; McKinlay, 1998).

220 Inwiefern dabei ein Hochschulreformdiskurs vorausgesetzt werden kann, wird im Folgenden erläutert.

werden. Das Erkenntnisinteresse wendet sich damit von einer diachronen Untersuchung der Genese historischer Wissensfelder und Wissensordnungen mit einem quasi mikroskopischen Blick auf die Aushandlung von Definitionen zwischen unterschiedlichen Diskurssträngen im Hinblick auf ein interpretationsbedürftiges Ereignis (Keller, 2004: 55). Dieses interpretationsbedürftige Ereignis stellen hier die Leitbilder von Universitäten dar und mithin die Perspektive, in der im Rahmen dieser Untersuchung die Leitbildtexte selbst rekonstruiert werden. Denn: Selbstverständlich ragen auf der Organisationsinnenseite Reformansprüche in die Manifestationen universitärer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, d. h. die Leitbildtexte und die in ihnen vorliegenden Selbstbeschreibungen der Universität, hinein. Ebenso verkoppelt die Leitbildgebung von Hochschulen Reformdiskurs und Organisationspraxis insofern, als dass die Leitbildgebung von Universitäten in der Organisationspraxis zugleich ein diskursives Ereignis verkörpert (selbstverständlich sind auch Vertreterinnen und Vertreter der Hochschulen am Reformdiskurs beteiligt). In methodisch-analytischer Hinsicht wird allerdings zunächst eine diachrone Untersuchung des Reformdiskurs von einer synchronen Untersuchung der Leitbildtexte unterschieden, um Gesellschafts- und Organisationsreferenzen auseinanderzuhalten, um den Wandel der Idee der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen beschreiben zu können.

Eine so verstandene Diskursforschung setzt multimethodisch an (unter bestimmten Fragestellungen auch mit quantifizierenden Verfahren) und verwendet verschiedene Datentypen sowie Zugänge und kombiniert diese. Es werden dabei textförmige (z. T. audiovisuelle) Daten, d. h. Aussageereignisse, die in der diskursiven (und im Rahmen dieser Untersuchung auch organisationalen) Praxis und nicht durch die Forscherin oder den Forscher selbst erzeugt wurden (beispielsweise Interviewmaterial oder Befragungsergebnisse).²²¹ Man erstellt zwar einen Datenkorpus, generiert aber die Daten nicht selbst. Diese repräsentieren ‚natürliche‘ Aussageereignisse bzw. deren Protokolle, und es erfolgt eine analytisch genaue Zerlegung von Aussageereignissen kombiniert mit Schritten ihrer hermeneutisch reflektierten und kontrollierten Interpretation. Die Auswahl der einzelnen Analyseverfahren, die von der Argumentationsanalyse über Narations- und Metaphernanalyse bis hin zur Zitationsanalyse reichen können, richtet sich nach den Forschungsinteressen und den Gegenstand (Keller, 2004: 93 f.; Keller, 2005a: 263 f.). Für die Datengewinnung, den Aufbau eines Materialkorpus sowie die methodische Vorgehensweisen werden daher dementsprechend Hilfestellungen bei den Methoden der qualitativen (und ggf. quantitativen) Sozialforschung gesucht.

Auf Details der methodischen Vorgehensweise dieser Analyse wird zu einem späteren Zeitpunkt eingegangen. An dieser Stelle geht es in aller Kürze zunächst um die Anleitung Foucaults zur Analyse der Formation von Begriffen, Objekten und Äußerungsmodalitäten sowie um entsprechende thematische Strategien, die diskursive Formationen, Diskursstränge und Diskurse bilden, wie er sie in der Archäologie des Wissens (1981) formuliert hat. Diese fungieren als Rahmen und Bezugspunkt der Analyse, in welche auch die im Folgenden gewählten analytischen Zugänge eingeordnet werden und auf die sie Bezug nehmen. Sie lässt sich als Ausführung der oben zitierten methodologischen Prämisse, wie sie Foucault in der Ordnung des Diskurses formuliert hat, lesen.²²²

Demnach geht es darum, die Formation eines Diskurses von vier Eckpunkten aus zu untersuchen (siehe hierzu auch Keller, 2004: 46, 2005: 132). Hier rekonstruiert man:

221 Diskursanalytische Untersuchungen verwenden in der Regel Daten und Artefakte der respektiven diskursiven oder organisationalen Praxis. Interviews oder auch Umfragen, d. h. generell datengenerierende Erhebungsmethoden, eignen sich nur bedingt für diskursanalytische Untersuchungen. Grundsätzlich sind Interviews für diskursanalytische Forschungshaben aber nicht ungeeignet, denn auch an den Deutungen der Beteiligten an solchen Prozessen lassen sich entsprechende Rekonstruktionen vornehmen.

222 Ohnehin hat Foucault selbst beide Perspektiven als komplementär und größtenteils simultane Analyseniveaus verstanden: „Der kritische Teil der Analyse zielt auf die Systeme, die den Diskurs umschließen; er versucht, die Aufteilungs- und Ausschließungs- und Knappheitsprinzipien des Diskurses aufzufinden und zu erfassen. [...] Der genealogische Teil der Analyse zielt hingegen auf die Serien der tatsächlichen Formierung des Diskurses; er versucht ihn in seiner [...] Kraft Gegenstandsbereiche zu konstituieren.“ (Foucault, 2000, 43/44).

1. die Formationsregeln der *Objekte*: Dabei gilt es, (a) die Oberflächen des Auftauchens der Objekte zu finden, d. h., die Felder zu benennen, in denen sich erste Unterschiede und Differenzierungen der Objekte bilden, (b) Instanzen ihrer Abgrenzung zu beschreiben (beispielsweise welche Klassifikationsmuster verwendet werden) und (c) Instanzen ihrer Spezifizierung zu analysieren, beispielsweise dahin gehend, welche wissenschaftlichen Disziplinen beteiligt sind (Foucault, 1981: 62-64).
2. die Formationsregeln der Äußerungsmodalitäten, d. h. die *Sprecherpositionen*: Dabei wird (a) analysiert, welches die legitimen Sprecherpositionen sind, wer sprechen darf und wer nicht und wodurch ihr Wahrheitsanspruch gestützt wird, (b) von welchem Ort aus gesprochen wird, d. h., man versucht, die institutionellen Plätze zu bestimmen, an denen über den Gegenstand gesprochen wird und wo der Diskurs entsteht, sowie (c) von welcher Subjektposition aus gesprochen wird und wie diese Äußerungsformen zusammenhängen (ebd.: 75-79).
3. die Formationsregeln der *Begriffe*, d. h. die Muster, nach denen Aussagen erfolgen: Hierbei werden (a) die Abfolge von Aussagen (Aussagenstammbäume), ihre verschiedenen Abhängigkeitstypen und die Kombinationsschemata ihrer Anordnung verfolgt (Wie werden Argumente aufgebaut, wie werden Textelemente miteinander verknüpft?), werden (b) Koexistenzen von Aussagen untersucht (Wie verhalten sich die Aussagen zu Aussagen anderer Texte?), werden Koexistenzen mit Aussagen anderer Diskurse, die als wahr anerkannt werden, mit akzeptierten Aussagen anderer Diskurse, auf die der betrachtete Diskurs eingeht (d. h., die er kritisiert, bewertet, diskutiert, aber akzeptiert) und mit wieder aufgenommenen Aussagen anderer Diskurse und (c) Prozeduren der Intervention (die in Form von Neuschreibungen, Methoden der Transkription, Übersetzungen, Annäherungen oder Abgrenzungen erfolgen können) beschrieben: Welche rhetorischen Schemata kommen zum Einsatz? (ebd.: 83-88).
4. die Formationsregel der strategischen Wahl, d. h., es geht hierbei um die Themen und Theorien des respektiven Diskurses und die Frage, inwieweit bessere Problemlösungen in Aussicht gestellt werden:²²³ Zu diesem Zweck werden (a) mögliche Bruchpunkte des Diskurses bestimmt, die sich als Punkte der Inkompatibilität (von Begriffen, Äußerungsweisen und Objekten), als Punkte der Äquivalenz (insofern Begriffe, Äußerungsweisen und Objekte eine Alternative bilden, obwohl sie zum selben Diskursstrang oder Diskurs gehören) und als Punkte der Systematisierung (die aus inkompatiblen und äquivalenten Objekten, Äußerungen, Begriffen neue diskursive Teilmengen bilden) zeigen, (b) das System und die Prozesse der Aneignung des Diskurses beschrieben (die ein Recht zusprechen, eine Kompetenz des Verstehens, einen Zugang zu vorhandenen Aussagen und die Befähigung, den Diskurs in Entscheidungen, Institutionen und Praktiken einzusetzen, mit sich bringen) sowie (c) Positionen charakterisiert, die über seinen Einsatz als Inszenierung, als Symbolisierungselement oder Verbotsform entscheiden (ebd.: 96-100).

Wie übersetzt sich nun diese Forschungsperspektive auf die konkrete methodische Untersuchung des Reformdiskurses und der Organisationspraxis von Leitbildern von Hochschulen?

Methodische Vorgehensweise und Datenmaterial

Hinsichtlich der methodisch-analytischen Vorgehensweise und der Gewinnung des Datenmaterials werden unterschieden: die diachrone Untersuchung der Konstitution des Gegenstandes ‚Leitbild von Universitäten im Hochschulreformdiskurs‘, auf die sich (primär) die Analyse von Material der entsprechenden hochschulpolitischen Diskursstränge richtet. *Synchron* geht es um die in den Leit-

²²³ Foucaults Formationsregel der strategischen Wahl besitzt gegenüber den übrigen drei Formationsregeln einen stärker formativen Charakter: „Eine diskursive Formation besetzt also nicht das ganze mögliche Volumen, das ihr die Formationssysteme ihrer Gegenstände, ihrer Äußerungen, ihrer Begriffe mit Recht öffnen. Sie ist wesentlich lückenhaft und dies durch das Formationssystem ihrer strategischen Wahl.“ (Foucault, 1981: 99). Wenngleich Themen daher als „Kondensationskerne von Diskursen“ (Knoblauch, 2001: 216) oder „Reproduktions-Schema typischer Verkettungen von Aussagen“ (Link, 1999: 153) bezeichnet werden können, ist dies jedoch nicht als thematische Diskursursanalyse, d. h. Rekonstruktion einer Debatte über Abfall (siehe oben) oder Leitbilder, zu missverstehen. Die Themen und thematischen Diskursstränge sind Ergebnis, nicht Ausgangspunkt der Rekonstruktion.

bildtexten enthaltenen Selbstbeschreibungen der Universität, die mittels hermeneutischer Detailanalysen von drei Leitbildtexten sowie softwaregestützter Inhaltsanalysen (Atlas.ti) eines größeren Datenkorpus von Leitbildtexten untersucht werden.

Diachron/Reformdiskurs: Aufbau des Materialkorpus und Analyseschritte

Datenmaterial: Das Datenmaterial, das diesem Untersuchungsteil zugrunde liegt, besteht aus textförmigen Äußerungen des Hochschulreformdiskurses. Angenommen (und damit in gewisser Weise vorausgesetzt) wird ein gesellschaftlicher Zusammenhang, der als Reformdiskurs bezeichnet werden kann. Turner geht davon aus, dass es (spätestens) seit den 1960er-Jahren in der Bundesrepublik eine anhaltende Debatte um die Universitäten gibt, in der auf Kritik an konkreten Situationen und Reformvorstellungen, Maßnahmen und Änderungen eingegangen wird mit der Folge erneuter Kritik, weiterer Maßnahmen und Reformen der Reformen (Turner, 2001: Vorwort).²²⁴ Dieser von Turner als Debatte beschriebene gesellschaftliche Zusammenhang wird hier als Diskurs begriffen, da dieser nicht nur über die Universitäten spricht, sondern konkrete Änderungen, Maßnahmen, Gesetze etc. hervorbringt und daher im Foucault'schen Sinne praktisch wirkt. Er ist zum einen institutionell bestimmt, d. h. über die ihm zugehörigen hochschulpolitischen Akteure (Ministerien, Landesvertretungen, Hochschulrektoren, Hochschulforschung etc.) sowie entsprechende Publikationsorgane und -quellen (Datenbanken, Zeitschriften, Monographien etc.).²²⁵ Zum anderen über Äußerungen, die der rationalen Änderungsplanung innerhalb des Hochschulsystems (oder deren Kommentierung und Analyse) dienen.²²⁶

Anders als diskursanalytische Studien, die Diskursbeiträge zu differenten Themen und Gegenständen in ihrer Gerichtetheit auf einen bestimmten Diskurs rekonstruieren, wird im Rahmen dieser Untersuchung zunächst ein Gegenstand (Leitbild) als Element eines als Hochschulreformdiskurs bestimmten Diskurses bestimmt. Ferner wird anhand des Erscheinens, der Verbreitung und Etablierung von Leitbildern die Konstitution eben dieses Diskurses beleuchtet.

Datengewinnung und analytische Schritte:

1. Der erste Schritt der Datengewinnung erfolgt, Foucault folgend (siehe oben), provisorisch über Texte, in denen ‚Leitbild‘ als Begriff vorkommt. Dazu findet eine *systematische* und *vollständige* Auswertung von Datenbasen und Medien statt, die für den Hochschulreformdiskurs relevant sind und in denen man nach Texten sucht, die den *Begriff* ‚Leitbild‘ oder ‚Mission Statement‘ (so die englischsprachige Variante) verwenden. Alternativ ließen sich an dieser Stelle auch kontrastierende Texte einer hermeneutischen Detailanalyse unterziehen [so die von Maasen (z. B. 2003) präferierte Vorgehensweise]. Der Vorzug der systematisierenden Vorgehensweise liegt nach Ansicht der Autorin jedoch darin, dass man auf diese Weise zugleich einen Überblick über den zeitlichen Verlauf

²²⁴ Wolbring/Franzmann (2007: 7 f.) datieren die Existenz eines entsprechenden Reformdiskurses, der auf den Erhalt und die Erneuerung der Leistungskraft der Universitäten zielt und entsprechende Missstände zu beseitigen sucht, sogar in die Mitte des 20. Jahrhunderts zurück. Es ist davon auszugehen, dass sich der Hochschulreformdiskurs im Zusammenhang mit dem Einsetzen der systematischen Wissenschaftspolitik des sogenannten Systems Althoff formiert.

²²⁵ Als institutionell zum Hochschulreformdiskurs zugehörig lassen sich generell unterschiedliche folgende Sprecherpositionen kennzeichnen: 1) die hochschulpolitische Sprecherposition im weiteren Sinn: Äußerungen von Bund und Ländern etc. der für Hochschulen auftretenden Interessenorganisationen (Hochschulrektoren, Hochschulverband, Wissenschaftsrat etc.), von Stiftungen (Stifterverband, Volkswagenstiftung etc.) sowie Äußerungen der im Hochschulfeld aktiven Beratungseinrichtungen (dem Zentrum für Hochschulentwicklung, privatwirtschaftlichen Consultants etc.), 2) die Position der Hochschulforschung: Äußerungen der deutschsprachigen institutionalisierten Hochschulforschung (d. h. Hochschulforschung aus Universitäten und außeruniversitären Instituten etc.), sowie 3) die Sprecherpositionen aus der Hochschule: Äußerungen der Hochschulrektorinnen und Hochschulrektoren sowie Mitglieder der Universitäten. Die Grenzen der hier aufgezeigten Positionen sind selbstverständlich fließend. Zudem müssten beispielsweise in Bezug auf CHE und die HRK Doppelzuordnungen vorgenommen werden.

²²⁶ Bestimmt ist Reform, im Unterschied zu Wandel, dabei im Anschluss an Toonen (2007) durch die Verbesserungsabsicht: „Reform is about bringing change. If it is to be distinguished from just any ‚change‘, reform is about the promise of bringing innovation and hopefully improvement. Reform is making things better through the removal of faults and errors; abolishing or curing abuse or malpractice; especially of a moral, political or social kind. Reform is therefore about values and quality.“ (Toonen, 2007: 41).

der Thematisierung gewinnt. Dieser gibt Hinweise zur Eingrenzung der weiteren Analyse sowie auf mögliche Höhepunkte und Bruchpunkte, die man in der weiteren Analyse verfolgen kann.

Im Rahmen dieser Studie erfolgte die systematische Auswertung folgender Quellen für den Zeitraum 1985 bis 2005 (wo möglich):²²⁷

Forschung und Lehre: Hochschul- und wissenschaftspolitische Zeitschrift, Hrsg. Hochschulverband, erscheint monatlich, veröffentlicht wissenschaftliche Aufsätze und größere Essays aus dem Gebiet der Hochschulforschung.

Das Hochschulwesen: Zeitschrift für Hochschulforschung, -praxis und -politik, Hrsg. Dr. Webler, erscheint sechsmal im Jahr, veröffentlicht wissenschaftliche Aufsätze und größere Essays aus der Hochschulforschung.

DUZ – das unabhängige Magazin: Hochschulmagazin im Bereich Wissenschaft, Bildung und Kultur, Hrsg. Raabe Fachverlag für Wissenschaftsinformationen, erscheint 14-tägig, vorwiegend Informationen über Institutionen und Personen, Hochschul- und Bildungspolitik.

HRK-Pressespiegel: Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) stellt hierin im Zweiwochen-Rhythmus sowohl die überregionale und z. T. regionale Medienberichterstattung (Tages- und Wochenzeitschriften) zum Bereich Hochschule und Wissenschaft zusammen.

HRK-Informationsdienst/Dokumentation: Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) stellt in unregelmäßigen Abständen wichtige Gesetzesänderungen, Bundestagsdebatten, Protokolle und Veröffentlichungen internationaler Organisationen etc. zusammen.

ids-hochschule: Informations- und Dokumentationssystem der Hochschulforschung, welches (systematisch ab 1990) Publikationen, Personen, Institutionen, Projekte und Veranstaltungen erfasst hat. Das Informationsangebot umfasst u. a. rund 800 Schriftenreihen und 120 Fachzeitschriften, die regelmäßig ausgewertet werden und ermöglicht auch den Zugriff auf die Literatur aller deutschsprachigen Hochschulforschungsinstitutionen und entsprechenden Sondersammelgebieten in Universitätsbibliotheken.

idw-online: Informationsdienst Wissenschaft, an welchem rund 500 Pressestellen von Universitäten, Fachhochschulen, außeruniversitären Instituten, Großforschungseinrichtungen und Forschungsstellen der Industrie und 150 Transferstellen von Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen teilnehmen, d. h., Informationen über Pressemitteilungen einspeisen. Im Nachrichtenarchiv kann zurückreichend bis 1995 recherchiert werden.

Diese Quellenrecherche ergab insgesamt 314 Texte. Da sich jedoch nicht alle Texte auf den Zusammenhang von Leitbild und Universität/Hochschule/Fachhochschule beziehen, sondern es beispielsweise auch um das Leitbild von Ingenieuren, um Leitbilder der Technikgestaltung oder das Frauenleitbild im Wandel geht, wurden nicht alle Texte in den Datenkorpus aufgenommen. Durch das Aussortieren von Leitbildthematizierungen mit anderem Bezugspunkt als Universität/Hochschule entstand ein Materialkorpus mit 168 Dokumenten aus der Medienberichterstattung, Presseinformationen, Hochschulforschung (Aufsätze, Monografien), Empfehlungen, Tagungsdokumentationen und Projektberichten. Im Hinblick auf den quantitativen Verlauf zeigt sich einerseits ein Höhepunkt von Texten, die im Jahr 2000 publiziert wurden – annähernd 300 % des Jahresdurchschnitts der Jahre 1995 bis 2005. Andererseits tritt zutage, dass vor 1995 kaum entsprechende Texte vorliegen. Für die Jahre 1985 bis 1995 wurden insgesamt nur 30 % mehr Texte in den Datenkorpus aufgenommen als im Durchschnitt pro Jahr nach 1995.

2. Der zweite Schritt der Datengewinnung erweist sich bereits als erster inhaltlich rekonstruktiver. Es erfolgt eine Auswertung der Texte dieses Datenkorpus im Hinblick auf die Hauptthemen der Texte, die Leitbilder als Stichwort beinhalten. Anhand der Texte, die Leitbilder zum Gegenstand machen oder den Begriff verwenden, werden provisorisch thematische Diskursstränge rekonstruiert, die sich auf Leitbilder beziehen. Damit gelangt man zu einer vorläufigen Identifizierung der Struktur des fraglichen Feldes und gewinnt erste Hinweise auf Dimensionen eines Diskurses bzw. ein Diskursmuster (Maasen, 2003; Keller, 2004). Im Rahmen dieser Analyse ergaben sich folgende Thematisierungen:

²²⁷ Bei Literaturdatenbanken wurden die Stichwörter im Feld ‚Titel‘ und ‚Abstract‘ abgefragt, bei Zeitschriften der Titel in Jahresregistern, bei den übrigen Quellen die Stichworte im Allgemeinen.

- Leitbild im Zusammenhang mit dem Bild *der* Universität in der Gesellschaft, einem Modell *der* Universität;
- Leitbild im Zusammenhang mit Humboldt;
- Leitbild im Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit;
- Leitbild im Zusammenhang mit Marketing und Corporate Identity;
- Leitbild im Zusammenhang mit strategischen Planungsprozessen in Hochschulen;
- Leitbild im Zusammenhang mit neuen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen;
- Leitbild im Zusammenhang mit New Public Management, dem neuen Steuerungsmodell, New University Management;
- Leitbild im Zusammenhang mit Qualitätssicherung (Qualitätsbestimmung, Qualitätsentwicklung, Qualitätsbewertung);
- Leitbild im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen.

Im zweiten Schritt der Datengewinnung sind Texte (Empfehlungen, Konferenzdokumentationen, Entschlüsse, Programmpapiere etc.) der relevanten hochschulpolitischen Reformakteure der Jahre 1993 bis 2002 (jeweils zwei Jahre über den zuvor identifizierten Zeitraum hinaus) in den Literaturdokumentationen der Einrichtungen im Internet gesucht worden, die diese Themen beinhalten. Diese wurden zusätzlich in den Materialkorpus aufgenommen:

Hochschulrektorenkonferenz (sieben Texte), **Wissenschaftsrat** (fünf Texte), **Hochschulverband** (zwei Texte), **Stifterverband und Volkswagenstiftung** (vier Texte), **Centrum für Hochschulforschung** (neun Texte)

An dieser Stelle verbreitert man zunächst den Materialkorpus. Dieser Schritt ist in der hier gewählten Forschungsperspektive indes erforderlich, um nicht allein der Thematisierung des Gegenstandes ‚Leitbild‘ (oder bei Texten, die entsprechend betitelt sind) stehen zu bleiben. Damit erfolgt der Übergang zur Rekonstruktion von Diskursstränge als ‚Oberflächen des Auftauchens‘ des Gegenstandes ‚Leitbild‘ und der Rekonstruktion der Gegenstandsformation. Die Dimensionen, aus denen das Phänomen diskursiv konstituiert wird, können sich in einem diskursiven Feld zwischen verschiedenen miteinander konkurrierenden Diskursen mehr oder weniger stark hinsichtlich Ursachen, Zuständigkeiten/Verantwortlichen, Lösungen, Trägern der Lösungen unterscheiden. Die inhaltliche Ausführung der im ersten Schritt rekonstruierten Dimensionen kann nach dem situativen Anlass eines diskursiven Ereignisses auch zwischen den Diskursen erheblich variieren (Keller, 2004; Keller, 2005a und 2005b).

3. Im zweiten rekonstruktiven Schritt wurden die Texte der hochschulpolitischen Reformakteure paraphrasiert (Welzer, 1990, 1995). In den paraphrasierten Texten wurden dann die Begründen und Begründungskontexte für die Notwendigkeit von Leitbildern/eines neuen Leitbildes rekonstruiert. Diese geben Aufschluss über die Reformdiskursstränge, in denen der Gegenstand ‚Leitbild‘ konstituiert wird, was anhand der übrigen Texte des Datenkorpus geprüft wird. Auf diese Weise wurden die zuvor provisorisch identifizierten thematischen Diskursstränge herausgearbeitet:

- strategische Hochschulsteuerung und Management,
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing,
- Qualitätssicherung und Hochschulgovernance,
- ein neues Modell/eine neue Idee von Universität bzw. Hochschule.

Es zeigt sich dabei neben typischen Sprecherpositionen innerhalb von Diskurssträngen, dass diese Stränge nicht allein durch den Gegenstand ‚Leitbild‘ verbunden werden, sondern dass sich die typischen Begründungen wechselseitig stützen. Den zentralen Aspekt bilden gleichwohl Problematisierungen: Innerhalb der Diskursstränge offenbaren sich spezifische Problematisierungen, die auf mögliche Umbrüche hindeuten (Maasen, 1998: 35): Im Fall des Untersuchungsobjektes ‚Leitbild‘ kristallisierten sich die Unterstellung von Identitätsproblemen der Universitäten, ein Zielmangel der Universitäten und ein fehlender interner Zusammenhalt als Problempunkte heraus. Zudem ist *die* Universität offen-

sichtlich nicht das, was sie sein soll – dementsprechend soll sie sich an einem neuen Modell bzw. nicht mehr am alten Modell Humboldts orientieren und in diese Richtung umgestaltet werden.

Blickt man an dieser Stelle in die rezente sozialwissenschaftliche Diskussion (in diesem Fall im Kern der Hochschulforschung) zu diesen Themen- bzw. Problemkomplexen, lassen sich die Problematikisierungen präzisieren (siehe zu dieser Vorgehensweise: Maasen, 1998: 35, 2003: 122):

- Wie kann es denn an einer Universität an Identität mangeln, wenn diese gerade in Deutschland durch einen Bezug auf das Ideal der Einheit von Forschung und Lehre bestimmt ist (beispielsweise Kieserling, 2004b: 81 f.)?
- Wie kann es Universitäten denn an Zielen mangeln, wenn doch ihre Ziele seit den 1960er-Jahren kontinuierlich ausgeweitet wurden (beispielsweise Schimank, 2001: 228 f.; Weingart, 2001: 229)?
- Weshalb soll es Universitäten an Hierarchie und Kohärenz mangeln, wenn ihr interner Zusammenhang doch gerade durch lose Kopplungen gekennzeichnet ist und sie aufgrund ihrer geringen internen Hierarchisierung daher oft als organisierte Anarchien bezeichnet werden (beispielsweise Stichweh, 2005: 125; Musselin, 2007: 69 f.)?

In dieser Perspektive laufen die rekonstruierten thematischen Diskursstränge in der Formation eines neuen ‚Anforderungsprofils‘ an Universitäten im Sinne gesellschaftlich vorausgesetzter oder gewünschter Attribute (Eigenschaften, Fähigkeiten und Merkmale) zusammen: dem Anforderungsprofil der unternehmerischen Organisation Universität. Dieses Anforderungsprofil ist aber – wie man zunächst vermuten könnte – nicht durch eine ökonomische Zweckbestimmung charakterisiert, sondern durch einen spezifischen Organisationsmodus, wie die Hochschulforschung zeigt (Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000; Krücken/Meier, 2006; Musselin, 2007; Whitley, 2008). Dieses Anforderungsprofil ist zwar ein Anforderungsprofil an *die* Universität, ist jedoch auf die einzelne Universität zentriert, und das sich formierende Anforderungsprofil erscheint als *modus operandi* eines Organisationsdiskurses, der auf die Profilierung und Individualisierung von Universitäten als unternehmerische Organisationen zentriert ist.

Die thematischen Stränge dieses Organisationsdiskurses werden dann weiterverfolgt: zum einen chronologisch rückwärts gerichtet, um den Einsatzpunkt dieses neuen Anforderungsprofils und damit den Einsatzpunkt von Leitbildern bestimmen zu können, zum anderen vorwärts gerichtet, um Verbreitungs- bzw. Etablierungsprozesse (und damit eine mögliche Institutionalisierung) oder aber das Verwinden des Gegenstandes verfolgen zu können. Indem die Untersuchung sich in dieser diachronen Perspektive auf die Rekonstruktion des Etablierungsprozesses von Leitbildern konzentriert, richtet sie ihren Blick damit auf eine diskursive Praxis, die das neue Anforderungsprofil an Universitäten hervorbringt. Dabei werden auch Fragen der Organisation behandelt, denn die Leitbildgebung ist auch Ergebnis einer organisationalen Praxis. Leitbilder symbolisieren nicht nur ein neues Selbstverständnis der Universität – indem Universitäten sich Leitbilder geben, wird eine Wirklichkeit erzeugt, die das neue Selbstverständnis und Anforderungsprofil erst (mit) hervorbringt.²²⁸ Dieser synchronen Perspektive dient die Untersuchung von Leitbildtexten als Ergebnis der organisationalen Kommunikations- und Entscheidungspraxis in Universitäten.²²⁹

Synchron/Organisationspraxis: Aufbau des Materialkorpus und Analyseschritte

Datenmaterial: Das Datenmaterial, auf welchem die Analysen von Leitbildern in der Organisationspraxis basieren, entstammt den Hochschulen selbst. Leitbilder sind das Ergebnis von Kommuni-

228 Ob Leitbilder als Reforminstrumente die gewünschten und erhofften Wirkungen nach sich ziehen bzw. erzielen, liegt außerhalb der Untersuchungsperspektive. Lediglich die entsprechenden Einschätzungen und Bewertungen innerhalb der relevanten Reformdiskursstränge sind für die Analyse von Belang, da sie für die Gegenstandskonstitution innerhalb des Reformdiskurses bedeutsam sind.

229 Zu berücksichtigen ist bei dieser Trennung der Untersuchungsperspektiven, dass an der Verbreitung und Konstitution von Leitbildern auf der Organisationsaußenseite in den Hochschulreformdiskursen selbstverständlich Vertreterinnen und Vertreter der Hochschulen beteiligt sind, gleichsam wie auf der Organisationsinnenseite selbstverständlich Reformansprüche in die Manifestationen universitärer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse hineinragen.

kations- und Entscheidungsprozessen in Hochschulen. Im Unterschied zu Unternehmensleitbildern, die im Alleingang von den Unternehmensleitungen verfügt werden können, müssen Hochschulleitbilder aufgrund der besonderen Verfassung der Universität in deren Selbstverwaltungsgremien verabschiedet werden, wollen sie Gültigkeit für die gesamte Universität beanspruchen und z. B. nicht nur ein Leitbild der Hochschulleitung oder Hochschulverwaltung sein. Es handelt sich bei Leitbildtexten von Universitäten um Manifestationen von Kommunikations- und Entscheidungsprozessen im Textformat, d. h. um kondensierte Organisationspraxis. Hinzu genommen wurden entsprechende Kontextmaterialien der organisationalen Kommunikation.

Datengewinnung: Zur Gewinnung des Datenmaterials erfolgt im Februar und März 2004 eine Recherche auf den Internetseiten aller deutschen staatlichen und privaten Universitäten und Fachhochschulen, wie dies aufgrund der Ergebnisse einer Erhebung der Hochschulforschungs-System-GmbH (HIS) im Sommer 2000 empfohlen wurde.²³⁰ Die Leitbilder von Fachhochschulen und privaten Einrichtungen wurden 2004 ebenfalls erhoben, da zu diesem Zeitpunkt geplant war, sie systematisch zur Kontrastierung der Ergebnisse der Leitbildanalyse von Universitäten zu nutzen und um die Verbreitungsgrade von Leitbildern von Universitäten und Fachhochschulen zu vergleichen (siehe hierzu Kapitel V.2.1). Die für die Analyse zugrunde gelegten Leitbilder entstammen daher fast ausschließlich dem Kontext der Internetseiten der Hochschulen.²³¹ Für einen Teilvergleich wurden ergänzend die Leitbildtexte von Hochschulen in Nordrhein-Westfalen, so wie sie in den Zielvereinbarungen des Landes Nordrhein-Westfalen mit seinen Hochschulen enthalten sind, erhoben (siehe Kapitel V.2.3).²³²

Im Jahr 2008 wurde eine weitere Erhebung auf den Internetseiten der staatlichen und privaten Universitäten durchgeführt, um den Verlauf der Verbreitung von Leitbildern beschreiben zu können. Eine Recherche auf den Internetseiten der Fachhochschulen erfolgte zu diesem Zeitpunkt nicht, da aufgrund der bis dahin vorliegenden Ergebnisse der Analyse der Leitbildtexte kein systematischer Vergleich der Leitbildtexte von Universitäten und Fachhochschulen mehr vorgesehen war. Stattdessen fanden Detailanalysen der Leitbilder von Universitäten statt, um deren Textstrategien zu analysieren (siehe unten).

Erhoben wurden Anfang 2004 insgesamt 98 Leitbilddokumente:

- 33 Leitbilder staatlicher Universitäten,
- 53 Leitbilder staatlicher Fachhochschulen,
- 7 Leitbilder privater Universitäten,
- 5 Leitbilder privater Fachhochschulen.

Erhoben wurden Anfang 2008 insgesamt 16 zusätzliche Leitbilddokumente:²³³

- 12 Leitbilder staatlicher Universitäten,
- 4 Leitbilder privater Universitäten.

Alle 114 Leitbilder wurden im digitalen Format archiviert und mit einem Programm zur computerunterstützten Analyse qualitativer Daten (Atlas.ti) ins Textformat (Plaintext) konvertiert.

²³⁰ Im gleichen Zuge wurden zu diesem Zeitpunkt Materialien von Leitbilddiskussionen in Internetforen, die Universitäten während der Leitbildgebung eingerichtet hatten, archiviert (siehe zu beiden Punkten Kapitel V.1.1).

²³¹ Ohne dass dies an dieser Stelle ausführlich reflektiert und verfolgt werden könnte, ist dennoch festzuhalten, dass das Aufkommen, die Verbreitung und Entwicklung von Leitbildern sowie die Möglichkeit der Selbstdarstellung der Hochschulen im Internet, chronologisch betrachtet, Hand in Hand gehen.

²³² Darüber hinaus wird selektiv auf Leitbilder, wie sie in Grundordnungen staatlicher Universitäten enthalten sind, sowie Leitbilder, wie sie im Rahmen von Akkreditierungsprozessen privater Universitäten zum Einsatz kommen, Bezug genommen.

²³³ Zu berücksichtigen ist damit, dass einzelne Universitäten ihre Leitbilder zu diesem Zeitpunkt bereits nicht mehr auf den Internetseiten ihrer Hochschulen veröffentlicht und dass andere Universitäten bereits eine zweite Fassung verabschiedet und veröffentlicht hatten. Ebenfalls erhoben wurden erneut Materialien von Leitbilddiskussionen.

Analytische Zugänge zum Datenmaterial:

1. Einen analytischen Zugang zu diesem Datenmaterial bilden die Erhebung, Beschreibung und Darstellung der quantitativen Verbreitung von Leitbildern, die auch dem Aufstellen einer tentativen Hypothese über den Materialzusammenhang (Kelle/Kluge, 1999: 76) und hier auch dem Diskursverlauf dient. So ist aufgrund der zeitlichen Verortung der Verbreitung von Leitbildern in den Jahren ab 1995 bereits deutlich, dass diese in den Kontext der jüngsten durch Führungskräfte geprägten Reformen gehören. Hieraus resultiert die Frage nach der Persistenz des Phänomens ‚Leitbild‘, da der Zusammenhang von Reformen durch Führungskräfte und Moden aus der Hochschulforschung bekannt ist (Birnbäum, 2001). Die Ergebnisse dieser Deskription werden in Kapitel V.2.1 präsentiert.
2. Ein weiterer analytischer Zugang besteht in der inhaltsanalytischen Auswertung der Leitbildtexte. Das gewählte inhaltsanalytische Verfahren orientiert sich grundlegend an der Grounded Theory (Strauss/Corbin, 1990; Glaser/Strauss, 1998) zugrunde liegenden induktiven Vorgehensweise und bedient sich der Anleitung von Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse und Typenbildung (Kelle/Kluge, 1991; Gerhards, 1991; Kluge, 1999). Unterstützt wurde diese Vorgehensweise technisch durch das Programm Atlas.ti (Kuckartz, 1999; Diaz-Bone/Schneider, 2003). Das Material wurde textnah gemäß den Prämissen der Grounded Theory codiert:²³⁴ Es erfolgten eine Codierung 1. Ordnung des Datenmaterials und darauf aufbauend themenbezogene (vertikale) Retrievals, d. h., es wurden alle Textsegmente zu einem Thema (z. B. Forschung, Internationalisierung, Regionalbezug, Autorenschaft, Wissenschaftsverständnis etc.) zusammengestellt, sodass man einen Überblick über das Zitatenspektrum innerhalb der einzelnen Kategorien erhält. Anschließend erfolgt eine Clusterung dieser textnahen Begriffe und Codierung 2. Ordnung, die dann im nächsten Schritt zu Vergleichsdimensionen ausgebaut wurden, die folgende Themenmatrix der Leitbildtexte ergeben:

Universität	Fachhochschule
Forschung	Studium/Lehre
Studium/Lehre	Studierende
Internationalität	Transfer/Kooperationen
Transfer/Kooperationen	Internationalität
Interdisziplinarität	Lehrende/Mitarbeiter
Studierende	Gleichberechtigung
Gleichberechtigung	Regionale Verortung/Regionalbezüge
Bildungsziel	Forschung
Mitglieder/Forschende	Interdisziplinarität
Regionale Verortung/Regionalbezüge	Gesellschaftsbezüge/Öffentlichkeit
Weiterbildung	
Gesellschaftsbezüge/Öffentlichkeit	
Wissenschaft	
Nachwuchsförderung	
Leitbildziel	

Versuchsweise wurde darauf aufbauend eine Bildung von Typen von in den Leitbildtexten vorliegenden organisationalen Images durchgeführt. Auf der Basis von 89 Leitbildtexten von staatlichen und privaten Universitäten sowie staatlichen und privaten Fachhochschulen wurden fünf Typen

²³⁴ Eine zunächst versuchte Codierung mittels eines Codierschemas, das Untersuchungen von Leitbildern in Unternehmen entlehnt wurde und das auch bei Untersuchungen von Mission Statements britischer Hochschulen zum Einsatz kam, wurde verworfen. Es wurde eine Codierung der Leitbildtexte von Universitäten entlang des Ashridge-Mission-Modells (Campbell/Yeung, 1991) – einer Inhaltsmatrix aus Aufgaben/Zielen, Grundsätzen/Werten, Angebot/Kompetenzen, Stakeholdern (interne und externe Umwelten) – versucht, die sich aufgrund der sprachlichen und rhetorischen Vermischung von Zielen, Werten, Angeboten etc. in den Leitbildtexten als zu komplex erwies. Diese Vermischung kann stattdessen anhand der Detailanalysen als Strategie rekonstruiert werden.

organisationaler Images sowie ein Mischtyp rekonstruiert.²³⁵ Methodisch basieren diese Typen auf dem von Kelle und Kluge (1999: 78 f.) beschriebenen Verfahren der qualitativen Sozialforschung, das statistische und hermeneutische Auswertungsstufen verbindet; im Ergebnis handelt es sich um empirisch begründete Idealtypen.²³⁶ Die Ergebnisse finden sich im Anhang (VIII.3). Diese wurde im weiteren Fortgang der Untersuchung dann jedoch durch detaillierte Einzelfallanalysen von Leitbildtexten (siehe dritter Zugang) ersetzt. Zum einen zeigte sich, dass die Konstruktion von Idealtypen nicht das nötige Pendant zur Rekonstruktion des Anforderungsprofils an Hochschulen im Reformdiskurs darstellt und dass daher Realtypen gebildet werden müssten. Für die Bildung der Realtypen (auf der Basis von Prototypen etc.) erweisen sich die tatsächlichen Unterschiede indes nicht als hinreichend (Kelle/Kluge, 1999: 78; Lamnek, 1993: 403). Zum anderen trat zutage, dass die idealtypischen organisationalen Images zwar auf der Linie der Anforderungen des Reformdiskurses liegen, aber keine Hinweise auf die tatsächlichen Organisationspraktiken bezüglich des neuen Anforderungsprofils liefern.²³⁷ Mit einer Analyse der vorkommenden Themen bzw. verwendeten Identifikationen (die dann zu Images führen) kommt man hier allein nicht weiter. An die Stelle von Imageanalysen muss eine Analyse der Strategien treten, mit denen Universitäten in ihren Leitbildern das neue Anforderungsprofil zugleich füllen und hervorbringen. Es geht dann nicht um eine Analyse der Inhalte, die zu Aussagen führen wie beispielsweise, dass 20 % der Texte Universitäten als forschungsorientiert beschreiben, sondern um eine Analyse der Textstrategien selbst, um daraus auf fallübergreifende Selbstbeschreibungsstrategien zu schließen. Zu diesem Zweck wird ebenfalls auf die Begriffsverwendung, Begriffsanschlüsse und Gegenstände rekurriert, indessen im Hinblick auf Strategien. Eine (Text-)Strategie ist beispielsweise dann zu beobachten, wenn im Leitbildtext ‚Anbieter-/Konsumenten-Beziehungen‘ veranschaulicht werden, ohne sich dabei auf den Begriff des Kunden zu stützen, wenn eine Angebotsstruktur beschrieben wird (wir bieten), die von denjenigen, denen sie geboten wird, zugleich zu füllen ist, oder wenn gesetzlich festgeschriebene Aufgaben (beispielsweise Weiterbildung) versehen mit neuen Kennzeichen (lebenslanges Lernen) zu Zukunftsaufgaben avancieren.

Die Idealtypenbildung wurde aus diesen Gründen nicht weiterverfolgt, und die Gruppierung der Leitbildtexte auf dem Weg zur Typologie wurde in der Folge statt dessen zur Auswahl kontrastierender Leitbildtexte verwendet.²³⁸

3. Der dritte analytische Zugang zu den Leitbildtexten besteht daher aus Einzelfallanalysen zum Verständnis der Textstruktur (siehe dazu Kelle/Kluge, 1999: 76; Gerhardt, 1991: 438) und den in den Leitbildern manifestierten Selbstbeschreibungsstrategien von Universitäten. Parallel zur Rekonstruktion der Formation des Anforderungsprofils auf der Außenseite der Universitäten geht es bei der Analyse der Leitbildtexte um eine Rekonstruktion der Formation der Selbstbeschreibung der Universität auf der Innenseite der Organisation.

Zu diesem Zweck erfolgt eine hermeneutisch-interpretative Detailanalyse der Texte, die sich an eine sequenzanalytische Interpretationsstrategie zur Analyse von Deutungsmustern anlehnt (Keller,

235 Die Vergleichsdimensionen waren dabei folgende: Werte, Grundsätze, Orientierung; Ausrichtung Lehre; Ausrichtung Forschung; Verhältnis Forschung und Lehre; Gesellschaft; Region und Organisationsstruktur.

236 Die Typenbildung erfolgte entlang folgender Auswertungsstufen: Erarbeitung von Vergleichsdimensionen durch mehrstufige Kodierung des Datenmaterials, Gruppierung der Fälle anhand empirischer Realtypen (Häufigkeitsanalyse), Fallvergleich und Kontrastierung, Charakterisierung von Prototypen sowie zuletzt durch Bildung idealtypischer Konstrukte (Gerhardt, 1991: 438 f.; Kelle/Kluge, 1999: 75 f.; Kluge, 1999: 26 f.).

237 Entsprechende Hinweise lieferten die Anmerkungen zu einem Vortrag (mit Georg Krücken) im Rahmen der Tagung ‚Zwischen Idee und Zweckorientierung. Vorbilder und Motive von Hochschulreformen seit 1945‘, Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, im April 2006, bei der die organisationalen Images vorgestellt wurden.

238 Die Leitbildtexte wurden nach Alter, Größe, Typ und Bundesland der Universität sowie nach den Erscheinungszeiträumen und -kontexten der Leitbilder gruppiert (d. h. im Rahmen der technischen Möglichkeiten des Programms Atlas.ti entsprechenden Dokumentenfamilien zugeordnet).

2004: 104 f.).²³⁹ Die im Kontext der Familiensozialisationsforschung für die Analyse familiärer Interaktion und anhand von Interviewdaten von Ulrich Oeverman entwickelte Interpretationstechnik der objektiven Hermeneutik (beispielsweise Oeverman, et al., 1979) fungiert dabei als methodische Anleitung für die detaillierte Interpretation der Leitbildtexte.²⁴⁰ Der verabschiedete und veröffentlichte Leitbildtext wird als Fall der Organisationspraxis gelesen und die spezifische sequenzielle Struktur als Fallstruktur rekonstruiert (Maiwald, 2005: 7).²⁴¹ Die Interpretationstechnik kommt dabei jedoch als ‚Sequenzanalyse ohne theoretischen Überbau‘ isoliert als Methode zur Anwendung (Jensen, 2000).²⁴² Die methodische Anlehnung an die Sequenzanalyse besteht darin, bei der Interpretation der Sequenzialität der Texte zu folgen und Sequenzstellen so weit wie möglich auszudeuten.²⁴³ Eine entsequenzialisierte Textmontage ist entsprechend der methodischen Vorgehensweise nicht zulässig.²⁴⁴ Anders als im Reformdiskurs auf der Außenseite der Universität, wo in größeren Textmengen und Textfragmenten diskursive Regelmäßigkeiten rekonstruiert werden, wird hier der Text als Text ernst genommen und nicht ‚ausgeschlachtet‘ (Wernet, 2006: 27).²⁴⁵

Um auf der Basis der Fallrekonstruktion fallübergreifende Strategien der Formation der Selbstbeschreibung von Universitäten in Leitbildtexten analysieren zu können, erfolgte die Auswahl der Leitbildtexte für die Interpretation im Sinne der maximalen Konstatierung (Glaser/Strauss, 1998: 69; Straus/Corbin, 1990: 186). Kriterien hierfür waren: der Zeitpunkt der Entstehung des Leitbildtextes,²⁴⁶ der Entstehungskontext, das Profil der Universität [Profil im substanziellen Sinn, siehe dazu Teichler (2001) sowie Kapitel II.1.2] und der Gründungskontext der Universität sowie die Gestalt und Form des Leitbildtextes. Ausgewählt und analysiert wurden in folgender Reihenfolge (nach jeweils stattgefundener Interpretation des vorherigen Leitbildes) die Leitbilder der Rheinisch-Westfälischen Universität Aachen (RWTH), der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) und der Leibniz-Universität Hannover (LU).

- RWTH Aachen: Das Leitbild der RWTH wurde 1995 verabschiedet und veröffentlicht. Bei der RWTH handelt es sich um eine 1870 gegründete technische Universität mit nahezu ausschließlich technisch-medizinischen Fächern. Das Leitbild ist ohne nennenswerte hochschulinterne Diskus-

239 Für einen differenten Zugang zu den ‚Missions‘ von Universitäten, die man auch als ihr Leitbild bezeichnen kann, siehe Sava (2008), die diese Mission nicht auf einem expliziten Mission Statement rekonstruiert, sondern auch unterschiedlichen Strategiepapieren. Auf beide Zugänge geht Kapitel VI. ein.

240 Überblickt man die vorhandenen Einführungstexte in die Methode, dann basieren die Beispiele jeweils auf Interviewdaten (Bohnsack, 1999; Wernet, 2006). Folgt man Bora (2000/2005: 24), hat sich die Methode der objektiven Hermeneutik in der Zwischenzeit jedoch an unterschiedlichen anderen Kommunikationsformen bewährt.

241 Reichertz (1997: 37) beschreibt fünf unterschiedliche Varianten der sequenzanalytischen Vorgehensweise im Rahmen der objektiven Hermeneutik, denen indes allen eine besondere Stellung des Textes gemeinsam ist: Der zu interpretierende Text wird nicht als Beschreibung von Phänomenen behandelt, sondern als das zu erklärende Phänomen: das Leitbild als Ergebnis und Fall einer Praxis der Organisation.

242 Folgt man Reichertz (beispielsweise 1995), ist die objektive Hermeneutik in ihrer theoretischen Fundierung zwar überladen, bietet aber auf der operationellen Ebene ein elaboriertes und codifiziertes Verfahren zur intensiven Analyse von Datenmaterial. Kritisch zu dieser Isolierung äußert sich hingegen Soeffner (Reichertz, 2004: Interview mit Hans-Georg Soeffner). Als alternative Konzeptualisierungen der Sequenzanalyse im Rahmen einer diskursanalytischen Forschungsstrategie wären daher für zukünftige Analysen die von Maiwald (2005) als differente Typen des Sequenzanalyse bezeichneten Konzeptualisierungen im Rahmen der hermeneutischen Wissenssoziologie (Soeffner) oder Konversationsanalyse (Sacks, Schegloff) zu prüfen.

243 Zudem ist der Text dabei wörtlich zu nehmen, was bedeutet, dass eine Bedeutungsrekonstruktion des tatsächlich artikulierten Textes erfolgt und auch kleinsten Details im Text Aufmerksamkeit zu schenken ist. Wernet spricht in diesem Zusammenhang von Akribie (Wernet, 2006: 93). Ebenso zentral sind über die Sequenzialität und Wörtlichkeit hinaus jedoch die Prinzipien der Kontextfreiheit, Extensivität und Sparsamkeit (Reichertz, 1997: 37 f.; Wernet, 2006: 21 f.).

244 Dabei gilt der generelle Grundsatz *„[...] Elementen des Textes eine Motivierung zu explizieren, Textelemente nie als Produkte des Zufalls anzusehen. Gerade in der Motivierung des scheinbar belanglosen Textelements entpuppt sich häufig eine Ansatz für eine später zentrale Interpretationslinie“* (Oevermann et al. 1979, 394).

245 Zugleich ist und bleibt der Leitbildtext in der hier verfolgten Forschungsperspektive auch ein diskursives Ereignis und Element eines soziohistorisch-spezifischen Diskurses. Hier richtet sich ein quasi mikroskopischer Blick allerdings auf die Spezifik der Textstruktur sowie die Aushandlung von Definitionen zwischen unterschiedlichen Diskurssträngen in der Organisationspraxis.

246 Die Veröffentlichungszeitpunkte der ausgewählten Leitbildtexte decken nahezu den gesamten Untersuchungszeitraum ab.

sion verabschiedet und von der Organisationsentwicklungsabteilung der Hochschule veröffentlicht worden. Gestalt und Form des Leitbildtextes nehmen auf den ersten Blick Anleihen bei Leitbildern von Unternehmen, wie sie im Rahmen von Untersuchungen von Unternehmensleitbildern (Campell/Yeung, 1991) beschrieben werden.

- HU Berlin: Das Leitbild der HU wurde nach vierjähriger Entwicklungs- und Diskussionszeit innerhalb der Universität 2002 verabschiedet und veröffentlicht. Die Leitbildentwicklung wurde im Rahmen eines Modellprojekts finanziell seitens des Stifterverbandes gefördert. Bei der Humboldt-Universität handelt es sich um eine neuhumanistische Hochschulgründung (1810) sowie zugleich als ostdeutsche Universität um eine Universität mit DDR-Vergangenheit, die heute eine Volluniversität mit breitem Fächerspektrum repräsentiert. Das Leitbild zeigt in seiner äußeren Form traditionelle Anleihen und bezieht sich sichtbar auf Humboldt.
- LU Hannover: Das Leitbild der LU wurde 2007 verabschiedet und ist bereits das zweite Leitbild der Universität, das in Zusammenhang mit der Umbenennung der Universität in Leibniz-Universität verabschiedet und veröffentlicht wurde. Es ist eingebettet in eine umfangreiche, nach außen hin sichtbare Hochschulentwicklungsstrategie. Bei der LU Hannover handelt es sich um eine Universität mit breitem Fächerspektrum (indes ohne Medizin), die 1831 als höhere Gewerbeschule gegründet wurde. Das Leitbild nimmt in Form und äußerer Gestalt sowohl auf Unternehmensleitbilder als auf Tradition Bezug.

Die detaillierte Interpretation ist in die Untersuchung in drei unterschiedlichen Hinsichten integriert: in ihrer individuellen Fallspezifität, die sowohl mit den anderen Fällen der detaillierten Analyse als auch in relevanten Aspekten mit den weiteren Leitbildtexten der Datenbasis verglichen wird, um daraus sowohl Rückschlüsse auf die Formation des Anforderungsprofils in chronologischer Hinsicht ziehen zu können als auch um verallgemeinerbare Strategien der Selbstbeschreibung von Universitäten als unternehmerische Organisationen beschreiben zu können. In den beiden letztgenannten Hinsichten wird die Analyse der Leitbildtexte von punktuellen Recherchen in den oben genannten Quellen (vor allem ids und idw-online) flankiert. So wird dann beispielsweise die Verbreitung von Begriffen (z. B. Hochschulwettbewerb) oder Praktiken (z. B. Markenbildung) über die Leitbildtexte hinaus geprüft und diese damit verortet.

Abschließend ist festzuhalten, dass es sich bei dem hier erfolgten methodischen Vorgehen im Rahmen der diskursanalytischen Forschungsstrategie im Endeffekt um eine Daten- und Methoden-Triangulation handelt (Flick, 2008: 27 f.), die zu Beginn nicht so angelegt war und deren Wert nun retrospektiv anhand der Ergebnisse der im Folgenden präsentierten Analyse zu beurteilen ist.

V. Leitbilder von Universitäten im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis

„The more the nature of mission statement is explored, the more it becomes apparent that an overall institutional mission is little more than a veneer“ (Peeke 1994: 126).

„Nicht selten freilich erzeugt der Mythos erst die Schrecken, für die er dann Linderung in Aussicht stellt“ (Kieser, 1996: 27).

Folgt man den hier präsentierten Ergebnissen der Analyse von Leitbildern von Universitäten im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis, dann ist Peeke zuzustimmen: Leitbilder sind schöner Schein. Aber der relevante Unterschied, der sich innerhalb des zeitgenössischen Hochschulreformdiskurses abzeichnet ist, dass Universitäten sich diesen Schein verleihen sollen und wollen und es auch tun. Peeke geht davon aus, dass der beste Grund ein Mission Statement zu entwickeln für Universitäten darin besteht, ihre Angelegenheiten mit dem neuen Zeitalter in Einklang zu bringen, anstelle sich dem Schicksal zu überlassen. Inwieweit sich bei der Leitbildgebung deutscher Universitäten ein solches in Einklang bringen beschreiben lässt und welchen Beitrag Leitbilder dabei haben, wird in diesem Kapitel nachgegangen, um die im Titel dieser Arbeit aufgeworfene Frage zu klären, inwieweit sich im Rahmen der jüngsten Hochschulreformen ein institutioneller Wandel der Universität beobachten lässt, der dazu führt, dass Universitäten sich selbstverständlich als Organisationen verstehen und auch als solche behandelt werden.

Das Kapitel ist in drei große Unterkapitel unterteilt, die jeweils die diachrone Entwicklung des Gegenstandes Leitbild im Hochschulreformdiskurs verfolgen sowie Leitbildprozesse und Leitbildtexte in synchroner Hinsicht analysiert werden. Kapitel 1 behandelt das ‚Auftauchen‘ (Foucault) von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs und in den Universitäten und es wird die Übersetzung des Konzeptes der unternehmerischen Organisation in der Universität behandelt. Leitbilder von Universitäten tauchen zu Beginn der 1990er-Jahre in den Hochschulreformdiskurssträngen auf, die sich entlang der neuen Techniken der Organisationsentwicklung formieren: Management, Marketing sowie Akkreditierung, Evaluation und Zielvereinbarungen. Kapitel 2 geht dem Verbreitungsprozess von Leitbildern ab Ende der 1990er-Jahre nach und analysiert Punkte der Konsolidierung der Leitbilddiskussion. Anhand der Verbreitungsprozesse lässt sich zeigen, dass Leitbilder als Organisationsentwicklungsinstrumente zwar ‚modisch‘ werden, aber keine Mode bleiben. Vielmehr bilden sie den Ausgangspunkt für die Verfestigung der Selbstbeschreibung der Universität als unternehmerische Organisation. Kapitel 3 thematisiert die Etablierung von Leitbildern ab etwa Mitte dieses Jahrzehnts im Reformdiskurs und auch in der Organisationspraxis. Als Organisationssymbole und Metaproduktbeschreibungen, die Universitäten mit zusätzlichen Attributen über die eigentlichen ‚Eigenschaften‘ hinaus versehen, dienen Leitbilder der Distinktionsgewinnung und Profilierung im modernen Sinn.

1. Instrumente der Organisationsentwicklung (Auftauchen und Übersetzung)

In diesem Kapitel geht es, um den Gegenstand ‚Leitbild‘, seine Konstitution im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis sowie um den Zusammenhang von Leitbildern von Hochschulen und der Formation des neuen Anforderungsprofils ab Anfang/Mitte der 1990er-Jahre. In den 1980er-Jahren kamen Leitbilder äußerst vereinzelt bereits im Rahmen von Hochschul-Controllingprozessen von Wirtschaftshochschulen zum Einsatz, finden aber erst im Kontext von New Public Management und im Zusammenhang mit der Formation des neuen Anforderungsprofils breitere Beachtung im Hochschulreformdiskurs. Rein quantitativ betrachtet verläuft die Leitbildgebung Mitte der 1990er-Jahre jedoch zunächst schleppend: Nur fünf Universitäten haben Mitte der 1990er-Jahre (bis 1998) Hochschulleitbilder erstellt und veröffentlicht. Geredet wird über Leitbilder jedoch viel. So werden

einzelne Universitäten, die Vorreiter der Leitbildgebung sind, als Vorbilder und Reformgewinner sehr bekannt, da deren Leitbilder in zahlreichen Publikationen und auf diversen Konferenzen vorgestellt werden. Auch die Hochschulrektorenkonferenz spielt bei der Einführung des Leitbildkonzeptes in den Hochschulbereich eine wichtige Rolle, sowie auch Beratungsinstanzen insgesamt erst für die notwendigen Übersetzungen sorgen. Das Konzept ‚Leitbild‘ wird dabei aus dem Unternehmensbereich übernommen. Eine Vorgabe seitens der Politik sind Hochschulleitbilder jedoch nicht (sie werden es knapp zehn Jahre später in einzelnen Bundesländern als Bestandteil von Akkreditierungsprozessen und Zielvereinbarungen). Es handelt sich vielmehr um Organisationsentwicklungsinstrumente, an die innerhalb des Hochschulreformdiskurses sowie in der Organisationspraxis zunächst große Erwartungen hinsichtlich der Profilbildung von Hochschulen gerichtet werden.

Kapitel 1.1 gibt einführend einen Überblick über die Diskursordnung, in der Leitbilder zum Gegenstand von Hochschulreformdiskussionen werden. Der Überblick dient dazu, das Diskursmuster vor den Ausführungen, die sich zum Teil auf einzelne Leitbildprozesse oder die Leitbilddiskussion einzelner Reformpolitischer Akteure richten, präsent zu machen und zu halten. In diesem Diskurs entfaltet sich im Wechselspiel der Übersetzung, Propagierung, Einführung, Aufnahme und Etablierung von Leitbildern zwischen Universität(en) und Hochschulreformdiskurs die Dynamik, die Universitäten zu dem macht, was sie sein sollen und wollen: unternehmerische Organisationen. daher wird der Diskurs im folgenden auch abkürzend als Organisationsdiskurs oder Diskurs der unternehmerischen Universität bezeichnet wird.

Direkt im Anschluss richtet sich der Blick auf einen Leitbildprozess (1.2). Anhand des Leitbildprozesses der Hochschule für Wissenschaft und Politik in Hamburg (HWP), wie er sich aus den Materialien der Hochschulkommunikationsprozesse selbst und einer entsprechenden Berichterstattung innerhalb des Hochschulreformdiskurses ergibt, zeigt sich, dass das Leitbild als Instrument zur Profilbildung und Organisationsentwicklung zum Einsatz kommt. Dabei wird es als multifokales Organisationsentwicklungsinstrument behandelt, genauso wie Leitbilder als multifokale Führungsinstrumente im Unternehmensbereich behandelt werden: Identifikation und Motivation stiftend, normative Handlungsgrundlagen liefernd und eine entsprechende Corporate Identity bildend. Dabei wird jedoch zugleich eine verbale Abgrenzung von Instrumenten und Konzepten des Unternehmensmanagements gepflegt.

Tatsächlich in Gang kommen die Leitbilddiskussion und -gebung allerdings auch nicht von allein (1.3). Beratungseinrichtungen und Beratungsinstanzen in Form von Publikationen, Symposien und Workshops sowie Förderprogrammen spielen hierbei eine wesentliche Rolle, indem sie Leitbildprozesse finanziell oder beratend unterstützen. Bei allen Hochschulleitbildern der Vorreiteruniversitäten erfolgte ein entsprechender Rat durch unterschiedliche ratgebende Instanzen. Sie sind im Kontext des neuen Anforderungsprofils eine ‚treibende Kraft‘, d. h. die zentrale Sprecherposition, bei der Übersetzung des Leitbildkonzeptes in den Hochschulbereich.

Anhand der Kommunikation über Leitbilder im Rahmen der Hochschulrektorenkonferenz lässt sich die diskursive Formation, in der Leitbilder Gegenstand sind, exemplarisch vorstellen (1.4): Bei der Diskussion und Planung der Anwendung der neuen Organisationsentwicklungstechniken werden Differenzen zwischen Organisationen des Unternehmensbereichs und der Organisation Universität sichtbar. Den Universitäten mangelt es an Konsens bzw. Kohärenz, Zielperspektiven und einer Identität. Hier bieten (bzw. werden als solche diskutiert und verhandelt) Leitbilder eine Lösung und bilden damit einen Anknüpfungspunkt für Management, Marketing, Qualitätssicherung und Hochschulgovernance.

Die detaillierte Fallanalyse eines der frühen Leitbildtexte (verabschiedet: 1996) gibt Aufschluss über die Konstitution des Leitbildes als Ergebnis eines universitären Kommunikations- und Entscheidungsprozesses (1.5). Das Leitbild bietet der Universität die Möglichkeit, ein spezifisches, individuelles und differentes Organisationsbild zu skizzieren. Im Fall der Rheinisch-Westfälischen Hochschule Aachen (RWTH) handelt es sich um die Inszenierung des Bildes einer zweckrationalen und von der Spitze her lenkbaren Organisation. Darüber hinaus zeigt sich, dass Leitbildtexte mo-

derne Reformanforderungen an Universitäten auf die jeweilige Hochschule übersetzen, indem sie die Aufgaben von Universitäten im modernen Licht interpretieren und kontextualisieren. Die Organisationsentwicklungsleistung des Leitbildes kann in der Selbstthematizierung gesehen werden, die Universität als moderne Organisation überhaupt erst sichtbar zu machen.

Unter Rückgriff auf das Grenzstellenkonzept der Organisationstheorie Luhmanns lässt sich die Produktion von Leitbildtexten als eine Grenzarbeit beschreiben, die Umwelt- und Systemanforderungen vermittelt (1.6). Die Leitbildtexte stellen diese Übersetzungsleistung nach innen und außen dar. Als Grenzstelleninitiativen sind sie eine besondere Form organisationaler Selbstbeschreibung und auch ein Medium der Grenzkonstruktion und Konstitution der modernen Universitätsorganisation. Damit stecken sie einen neuen Rahmen und schaffen Anknüpfungspunkte für weitere Maßnahmen in der Organisation.

Kapitel 1.7 fasst die in Kapitel 1-6 präsentierten Ergebnisse kurz zusammen und resümiert in synchroner Perspektive Aspekte des Organisationsentwicklungsinstrumentes Leitbild.

1.1 Oberflächen des Auftauchens I: Qualitätssicherung und Hochschulgovernance, Management und Marketing

„Man müsste zuerst die ersten Oberflächen ihres Auftauchens finden: das heißt zeigen, wo die individuellen Unterschiede auftauchen, die dann bezeichnet und analysiert werden können.“
(Foucault, 1981: 64)

Hier geht es um die von Foucault sogenannten Oberflächen des Auftauchens, d.h. die Orte, an denen der Gegenstand innerhalb der diskursiven Formation zum ersten Mal auftaucht. Wie in Kapitel IV.3 zum methodischen Vorgehen beschrieben, wurden, ausgehend vom Gegenstand Leitbild, Stränge einer diskursiven Formation rekonstruiert: Qualitätssicherung/Hochschulgovernance, Management und Marketing formieren sich als Stränge eines Diskurses darüber, was es bedeutet, im 21. Jahrhundert eine Universität zu sein. Es zeigt sich dabei, dass diese Stränge nicht nur durch den Gegenstand Leitbild verbunden werden, sondern dass sich darin die typischen Problematisierungen und Begründungen wechselseitig stützen und in einem neuen ‚Anforderungsprofil‘ an Universitäten, im Sinn von gesellschaftlich vorausgesetzten oder gewünschten Attributen zusammenlaufen: dem Anforderungsprofil der unternehmerischen Organisation Universität. Dieses Anforderungsprofil ist aber nicht – wie man zunächst vermuten könnte – durch eine ökonomische Zweckbestimmung charakterisiert, sondern durch einen spezifischen Organisationsmodus, wie sich im Rückgriff auf Untersuchungen der Hochschulforschung zeigt (Brunsson/Sahlin-Andersson, 2000; Krücken/Meier, 2006; Musselin, 2007; Whitley, 2008). Dieser Modus der sich im Wettbewerb befindenden Organisation ist das *movens* des Organisationsdiskurses, der auf die Profilierung und Individualisierung von Universitäten als unternehmerische Organisationen zentriert ist. Die Idee oder das Leitbild der unternehmerischen Universität tritt dabei in Konkurrenz zur Idee bzw. zum Leitbild einer durch die Idee der Einheit von Forschung und Lehre bestimmten Institution, denn eine aktive und handlungsfähige Organisation, die man entsprechend kontrollieren und die sich selbst kontrollieren kann, passt besser zu den neuen Steuerungsprinzipien Markt und Wettbewerb als eine Institution, die man weitestgehend unhinterfragt alimentiert und der man entsprechendes Vertrauen entgegenbringen muss.

Als Instrumente der Organisationsentwicklung finden sich Leitbilder in allen drei Strängen des Reformdiskurses, der das neue Anforderungsprofil hervorbringt: im Kontext von Qualitätssicherung und Hochschulgovernance, im Kontext von strategischem Management und strategischer Planung und im Kontext von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Die Einbettung des Instruments Leitbild in die Diskursstränge wird im Folgenden vertieft, hier geht es um einen Überblick über die Diskursordnung, in der Leitbilder zum Gegenstand werden (Abbildung V.1.11-). Es zeigt sich dabei, dass die Techniken, die zur Behandlung der Probleme angesetzt werden, zuallererst den Gegenstand erzeugen, der die Probleme dann aufweist.

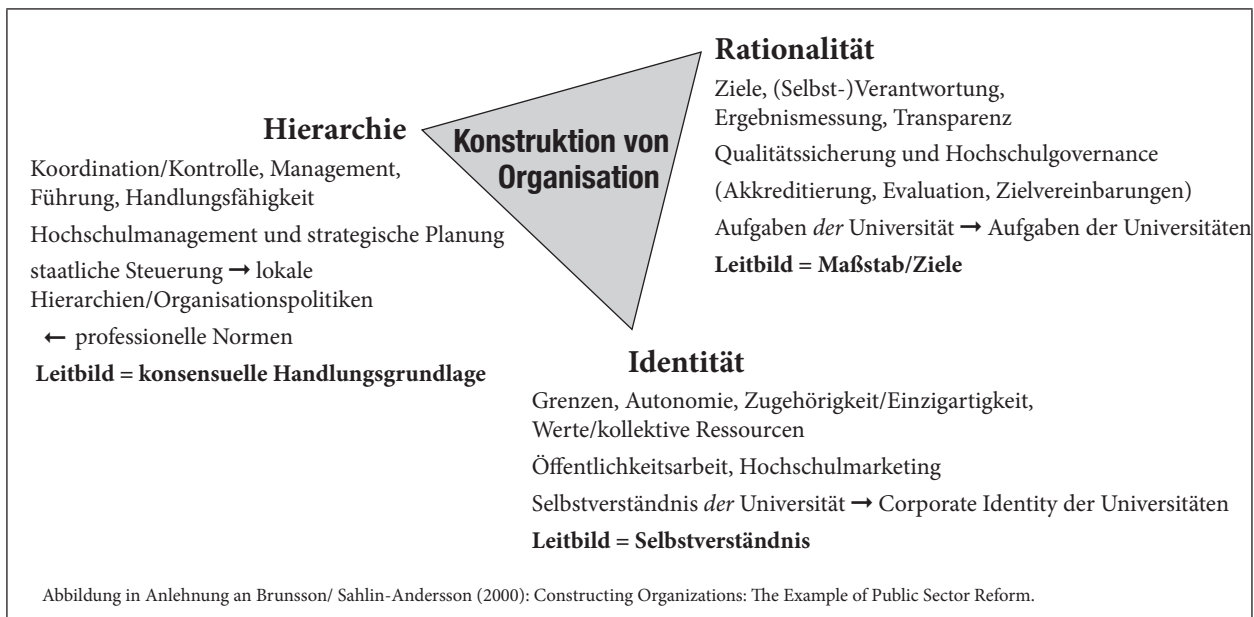


Abbildung V.1.1-1: Formation des Organisationsdiskurses

Die Anwendung von (Organisationsentwicklungs-)Techniken der Wirtschaftswissenschaften und insbesondere der Betriebswirtschaftslehre trägt dazu bei, die rechenschaftsfähigen, transparenten und effizienten Einheiten, auf die sie sich richten, herzustellen (Maasen/Weingart, 2006: 20 mit Bezug auf Power, 1997).²⁴⁷ Zudem stützen sich Begründungen (wie die Techniken selbst, was sich im Folgenden zeigen wird) wechselseitig. So ist beispielsweise die Autonomie von Hochschulen, die in der Konsequenz eine Qualitätssicherung nach sich zieht, zugleich auch Voraussetzung von Management und Ziel von Marketing:

a) *Qualitätssicherung und Governance*: Auf Qualitätssicherung und neue Governanceformen wird (zunächst) primär auf der Seite von Bund und Ländern (sowie des Wissenschaftsrats) fokussiert und die Anwendung und Durchsetzung von Instrumenten wie Akkreditierung, Evaluation und Zielvereinbarungen anstelle der traditionellen, kameralistisch geprägten staatlichen Steuerung anvisiert.²⁴⁸ Diese werden als Konsequenz aus der neuen Autonomie der Hochschulen bezeichnet und werden dementsprechend als Folge der Autonomieforderung bezeichnet (Begründungsfigur: ‚*deshalb*‘). Die typische Begründung lautet dann: Leistung und Qualität entwickeln sich am besten unter der Bedingung des Wettbewerbs, da er zur Konzentration auf Stärken beiträgt. Dazu benötigen die Hochschulen allerdings Autonomie, und diese setzte die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung und Transparenz voraus. Und die Übernahme von Verantwortung erfordert Evaluation, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement etc. Daher müssen Profile definiert und Ziele formuliert werden, denn Qualität kann nur im Licht von Zielen und Leitvorstellungen

²⁴⁷ Dabei handelt es sich um eine konstruktivistische Sichtweise auf diese Muster, wie sie sich ähnlich bei Meier (2009: 149f.) in Bezug auf die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen findet. Meier geht davon aus, dass diese der Übernahme einer Verantwortlichkeit dienen, die dadurch erst plausibilisiert wird. Und auch von Wissel (2007: 305) beschreibt, wie Politiken und Instrumente die Probleme, die sie in der Folge behandeln, zuallererst schaffen.

²⁴⁸ Der Beginn der Qualitätssicherungsdiskussion in Deutschland lässt sich auf Anfang der 1990er Jahre datieren. Ausgehend vom Thema und Gegenstand Evaluation, kommt Mitte der 1990er Jahre Akkreditierung als Thema und Gegenstand hinzu und Ende der 1990er Jahre Zielvereinbarungen, so dass Pasternack konstatiert, dass NPM-orientierte Verwaltungsreformpolitik und das Verständnis von Hochschulen als Dienstleistungsorganisationen Mitte der 1990er Jahre bereits auf ein von der Qualitätssicherung euphorisiertes Feld trafen (Pasternack, 2001b: 33): Erste Projekte zur Qualitätssicherung an Hochschulen begannen 1994 in Form der Evaluation der Lehre (z.B. das EU-Projekt ‚Qualitätsbewertungen im Bereich der Hochschulen‘). 1998 kam als zentrales Qualitätssicherungsverfahren im Bereich von Studium und Lehre die Akkreditierung hinzu, die zu einem länder- und hochschulübergreifenden Akkreditierungssystem unter der Aufsicht des Akkreditierungsrates ausgebaut wurde. Seitdem ist eine differenzierte Qualitätssicherungs-Landschaft aus Evaluations- und Akkreditierungsagenturen, -netzwerken und -verbänden entstanden (HRK, 2003). Um das Jahr 2000 herum wurden in den meisten Bundesländern Zielvereinbarungen abgeschlossen (König et al., 2003).

beurteilt werden. Deshalb bedarf es in jeder Hochschule einer individuellen Standort- und Zielbestimmung und hierzu dienen auch Leitbilder. Plakativ lässt sich diese Position mit folgendem Zitat kennzeichnen:

„Die Hochschulen wollen Autonomie. Das setzt die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung voraus“ (Schulte, 1998: 24)

b) *Management*: Die (zunächst) typische Position auf der Seite hochschulpolitischer Akteure mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund und entsprechender Beratungsinstanzen, die Management und strategische Planung protegieren, kommt in folgender Begründungsfigur zum Ausdruck und lässt sich in einem ‚und dennoch‘ auf den Punkt bringen, denn typischerweise heißt es: Eine Universität sei zwar kein Wirtschaftsbetrieb, könne und solle daher nicht auf Gewinne ausgerichtet werden, gleichwohl sei sie Produzent und müsse vor dem Hintergrund des Rückzugs der staatlichen Steuerung und der Einführung von Globalhaushalten nun als eigenständiger und korporativer Akteur flexibel auf ihre Umwelt reagieren und damit unternehmerisch handeln. In dem Maße, wie die Hochschulen von Politik und Gesellschaft aufgefordert sind, den raschen Wandel unserer Umwelt mitzugestalten, seien veränderte Instrumentarien sowie eine erweiterte Hochschulautonomie unabdingbar, um strategische Planung voranzutreiben. Daher sei strategisches Management notwendig, und dafür gelten die gleichen Zielbündel wie für Unternehmen: Liquidität, Erfolg und Erfolgspotenziale. Diese drei seien voneinander abhängig und ebenso müssten deren Planungsprozesse miteinander verbunden werden und dazu würden Leitbilder benötigt. Die Position lässt sich mit folgendem Zitat treffend charakterisieren:

„Eine Universität ist kein Unternehmen, aber...“ (Müller-Böling, 1996: 14).

c) *Marketing*: Aus der Perspektive der ebenfalls hochschulreformpolitisch agierenden Hochschulrektorenkonferenz steht zu Beginn zunächst der Aspekt der Öffentlichkeitsarbeit, die in Richtung von Marketing entwickelt wird, im Vordergrund und es heißt dann: Da Humboldt keine normative Kraft mehr habe, müsse die Universität sich eine neue und unabhängige gesellschaftliche Stellung schaffen und das Vertrauen der Öffentlichkeit wiedergewinnen, denn Forschung und Lehre brauche Freiheit und Lebensraum. Dazu bedürfe es eines neuen Instrumentariums, um diesen Zusammenhang zu symbolisieren und zu fördern. Öffentlichkeitsarbeit könne allerdings nicht wirksam sein, wenn es an Substanz mangle. Da es in den Universitäten kaum ein Zielverständnis und ein Selbstverständnis bezogen auf das Ganze gebe, müssten diese erst geschaffen werden. Man müsse daher den Mitgliedern der Universität Orientierung geben, damit sie lernen, bei allem was sie tun, für ihre Hochschule zu stehen. Dazu brauche jede Hochschule eine klare Corporate Identity, die Leitbilder aufbauen (helfen) sollen. Diese Position manifestiert sich in folgendem Zitat:

Man kann aber nur etwas verkaufen, was zunächst einmal geschaffen wurde, was Substanz hat“ (Erichsen, 1997: 75).

Von unternehmerischen Universitäten ist dabei bis Ende der 1990er-Jahre weder allgemein, noch im Zusammenhang mit Leitbildtexten die Rede, auch in den Äußerungen der radikalsten Reformer nicht, was den Befund von Mautner (2005) stützt (siehe Kapitel II.2.1), dass der Begriff der unternehmerischen Universität auf Burton Clarks Studie zur Entrepreneurial University zurückzuführen ist. Auch wenn der Begriff zur Bezeichnung des Phänomens erst später geprägt wird, tragen individuelle Leitbilder von Universitäten von Anfang an zur Entfaltung jener Dynamik bei, die sie dem Bild von unternehmerischen Universitäten entsprechen lässt. Der Organisationsdiskurs bzw. die um die unternehmerische Universität zentrierte diskursive Formation entfaltet sich auch im Wechselspiel der Übersetzung, Propagierung, Einführung, Aufnahme und Etablierung von Leitbildern zwischen Universität(en) und Hochschulreformdiskurs. Der Untersuchung dieses Wechselspiels dienen die folgenden Kapitel.

1.2 Oberflächen des Auftauchens II: Profilbildungsprozesse

„Als eine der ersten Hochschulen der Bundesrepublik hatte die HWP ein Leitbild verabschiedet und darauf aufbauend eine Hochschulentwicklungsstrategie konzipiert. Das CHE hat diesen ‚Profilbildungsprozess‘ begleitet.“ (Müller-Böling et al., 1998: 10).

Leitbilder von Universitäten werden Mitte der 1990er-Jahre im deutschen Hochschulsystem durch einen Organisationsentwicklungsprozess an der mittlerweile nicht mehr bestehenden Hochschule für Wirtschaft und Politik (HWP) in Hamburg bekannt.²⁴⁹ Anhand von deren Leitbild beginnt auch die breite Diskussion über Leitbilder innerhalb des Hochschulreformdiskurses. Aber auch bei den übrigen Vorreitern der Leitbildgebung waren die Leitbildprozesse in umfassende Organisationsentwicklungsprojekte eingebettet und wurden von entsprechenden Beratungsinstanzen angestoßen (Kapitel V.2.1). Der Leitbildprozess an der HWP ist faktisch nicht der erste Leitbildprozess einer Universität im deutschsprachigen Raum, im Zusammenhang mit dem Hochschulreformdiskurs wird er aber zum Vorreiter, Vorbild und Modellfall. Das erste Leitbild einer Hochschule mit Universitätsstatus in Deutschland ist das Leitbild der (privaten) Otto-Beisheim-Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Vallendar. Im Rahmen des Hochschul-Controllingkonzeptes der Universität wird Ende der 1980er-Jahre ein Mission Statement verabschiedet. Es wird als Ausdruck der Philosophie und des Wertesystems der Hochschule angesehen (Weber, 1996: 37). Die erste staatliche Universität im deutschsprachigen Raum, die sich ein Leitbild gegeben hat, ist die Wirtschaftsuniversität Wien. Dort ist das Leitbild Bestandteil des 1987 verabschiedeten Entwicklungsplans der Universität (Hansen, 1987: 78). Bei beiden ist die Leitbildentwicklung auch in einen größeren Prozess der Organisationsentwicklung eingebunden. Da mit der HWP zusammen alle drei ‚Vorreiter‘ im deutschsprachigen Raum Wirtschaftshochschulen sind, ist eine höhere Affinität dieses Hochschultyps zum aus dem Wirtschaftsbereich stammenden Leitbild zu vermuten.

Der hier in einigen Aspekten skizzierte Leitbildprozess der HWP ist seit 1998 durch zahlreiche Publikationen, die durch die Mitglieder der Projektgruppe für die Leitbild- und Organisationsentwicklung an der HWP und zum Teil in Kooperation mit der Beratungseinrichtung veröffentlicht wurden, bekannt geworden.²⁵⁰ Darüber hinaus ist der Leitbildprozess auf verschiedenen Symposien und Workshops vorgestellt worden und war mehrfach Gegenstand der hochschulpolitischen Berichterstattung (z. B. in den Zeitschriften ‚DUZ‘, ‚Forschung und Lehre‘ sowie ‚das Hochschulwesen‘) sowie der allgemeinen Medienberichterstattung in überregionalen Zeitschriften. Er ist damit der prominenteste Fall einer Leitbildeinführung, der die Leitbildidee darin weiter in den Hochschulreformdiskurs trägt. Der Leitbildprozess der HWP wird hier aus dieser Berichterstattung sowie aus Materialien der Hochschule selbst rekonstruiert. Daran zeigen sich sowohl Erwartungen, die an das Leitbildkonzept und entsprechende Leitbildprozesse geknüpft werden, und es wird deutlich, wie dieser Leitbildprozess im Hochschulreformdiskurs und in der Öffentlichkeit kommuniziert wurde.

1994/1995 wurde an der HWP ein Reformprozess begonnen, *„der dazu dienen sollte, das Profil der Hochschule zu schärfen und damit deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken“*. In diesem Rahmen erfolgte die Leitbildentwicklung als erster Teilschritt eines umfassenden Organisationsentwicklungsprozesses, an dem sich das 1994 gegründete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) als Beratungseinrichtung beteiligte (Bülow-Schramm et al., 2000: 134). Konkreter Anlass für den Reformprozess und *„die Suche nach einem neuen Profil“* waren die für 1996 seitens des Hamburger Senats geplanten Globalhaushalte, da erwartet wurde, dass sie die Hamburger Hochschulen in eine Konkurrenzsitu-

249 Ende 2004 wurde die HWP durch den Hamburger Senat mit der Hamburger Universität fusioniert und als Department in deren Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften integriert (idw-Pressemeldung, 3.11.2004).

250 Vgl. exemplarisch Bülow-Schramm, 1999; Künzel et al. 1999, Bülow-Schramm et al. 2000, Marten 1998, Nickel, 1998a, Nickel 1998b, Zechlin 1998. Das Leitbild der Universität Hamburg, die ebenfalls zu den Vorreitern bei der Leitbildgebung gehört, ist ebenso gut dokumentiert.

ation um die staatlichen Zuschüsse versetzen würden (idw-Pressemeldung, 11.12.1996). Wenngleich die geplanten neuen Steuerungsformen die Anstöße für die Profildiskussion gaben, sind der externe Anlass und die Leitbildgebung als Reaktion darauf in der reichhaltigen Berichterstattung über die Leitbildgebung an der HWP in interne Anlässe und eine aktive Rolle uminterpretiert worden. Bezüglich der Gründe für die Leitbildentwicklung an der HWP sind sich die Protagonisten einig: Hochschulinterne Probleme veranlassten die HWP, eine aktive Rolle einzunehmen, um damit ihre Stellung im politischen und ökonomischen Umfeld zu sichern. Die HWP „*stellt sich selbst in Frage, will ihre Zukunft aktiv gestalten und sich ihrer Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Politik stellen*“. So fasst die Pressesprecherin der HWP den Grundgedanken der Leitbilddiskussion zusammen (DUZ 12/1995: 14). Als problematisch wird beschrieben, dass die „*Identität der HWP als ‚Hochschule des zweiten Bildungsweges‘ bröckelte*“, da sich die Studierendenpopulation hin zu Studierenden des ersten Bildungswegs verschob und es so offen war, ob die HWP eine reguläre Hochschule werden oder eine besondere Hochschule bleiben sollte (Nickel, 1998a: 198; Bülow-Schramm, 2000: 136). „*Welchen Weg die HWP einschlagen wird, ist zur Zeit noch offen. Bis hin zur Umwandlung in eine ‚normale‘ Universität sind zahlreiche Varianten denkbar*“ (SZ, 4./5.3.1995).²⁵¹ Dementsprechend beschloss der Senat der Hochschule Ende 1994 einen Profildisziplinierungsprozess, der seitens des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft finanziell gefördert wurde. Im Frühjahr 1995 wurde durch den Universitätspräsidenten eine paritätisch besetzte ‚Profil-AG‘ eingesetzt, die ergänzt durch einen externen Moderator und einen Berater des CHE einen Leitbild- und Organisationsentwicklungsprozess initiierte (Zechlin, 1998).²⁵² Die Leitbildgebung wird in der Selbstberichterstattung klar als eine Initiative der Hochschulleitung herausgestellt, die anknüpfend an die Analyse interner Problemlagen erfolgt und erst in zweiter Linie wird auf wahrgenommene externe Anforderungen Bezug genommen. Sie ist aufgrund der hinzugezogenen Organisationsberatung in eine umfassende Hochschulentwicklungsstrategie eingebunden, die ein neues ‚Vokabular‘ in die Hochschulen einbringt. So werden im Rahmen des Hochschulentwicklungsprozesses z. B. aus den Aufgaben der Universität – Forschung und Lehre – ‚Leistungsbereiche‘ (s. o.), und aus Pro-Rektoren werden ‚Leistungsbereichsvorsitzende‘ bzw. ‚Leistungsbereichsmanager‘.

Dem Leitbild wird in diesem Hochschulentwicklungsprozess die Rolle zugeschrieben, Grundsätze der Hochschule festzulegen und damit das Profil der Hochschule (neu) zu bestimmen: Als Vorbilder werden angloamerikanische Mission Statements benannt, und das Leitbild der HWP soll ebenso wie diese Vorbilder „*Ziele und Prinzipien der HWP benennen, an denen sich die Hochschule dann auch messen lassen muss*“ (Zechlin, 1998: 123). Es soll „*ein klares Profil formulieren, welches sie von den anderen Universitäten abhebt*“ (Nickel, 1998a: 199). Es soll mit dem Leitbild eine „*Hochschul-Identität*“ geschaffen werden, die „*die abhanden gekommene bzw. noch nie vorhandene Identifikation mit der eigenen Institution*“ herstellt (Nickel, 1998b: 205). Da die Wirksamkeit des Leitbildes wichtig ist, grenzen die Mitglieder der Projektgruppe ihr Leitbild von Leitbildern der Wirtschaftsunternehmen oder von Firmenphilosophien ab (Bülow-Schramm et al., 2000: 138). Während solche, zum Teil aus wenigen Sätzen bestehenden globalen Firmenphilosophien viele Interpretationsspielräume böten und so-

²⁵¹ Als Defizite (für den Status einer wissenschaftlichen Hochschule) wurden ein Mangel an Forschungsaktivitäten sowie eine Asymmetrie zwischen der Studiennachfrage (die immer mehr zu wirtschaftswissenschaftlichen Fächern tendierte) und den Interessen des Lehrkörpers wahrgenommen. Darüber hinaus wurden insgesamt neue Steuerungsinstrumente als notwendig erachtet (SZ, 4./5.1995). Die Hochschule für Wirtschaft und Politik wurde 1948 als ‚Akademie für Gemeinwirtschaft‘ gegründet. Sie ermöglichte das Studium ohne allgemeine (Fach-)Hochschulreife (mit mehrjähriger Berufserfahrung und Aufnahmeprüfung) in wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Fächern. 1993 erhielt die HWP durch die Anerkennung der Bundeskonferenz der Hochschulrektoren den Status als wissenschaftliche Hochschule und somit das Promotions- und das Habilitationsrecht (Zeit, 18.06.1993).

²⁵² Ausgehend von einer Stärken-Schwächen-Analyse der Hochschule entwickelte diese Arbeitsgruppe eine ‚rekursive Hochschulentwicklungsstrategie‘ für die HWP, die aufbauend auf das noch zu erstellende Leitbild der Hochschule einen (Reform-) Maßnahmenkatalog in verschiedenen Leistungsbereichen (z. B. Forschung, Lehre, Weiterbildung) erstellte, Teilprojekte und ihre Umsetzung bestimmte und den Aufbau von Evaluations- und Steuerungsinstrumenten vorsah. Die Leitbildgebung sollte auf diese Weise in einen „*strategische Hochschulentwicklung*“ und „*ganzheitliche Modernisierung*“ genannten Reformprozess eingebettet werden, der die Hochschule als lernende Organisation auffasst (Nickel, 1998a: 191).

mit eine „Ansammlung netter Phrasen ohne große Wirkung“ blieben (Nickel, 1998a: 199), enthalte das Leitbild der HWP keine Allgemeinplätze, sondern klare Bekenntnisse und Ziele, und sei „*inhaltlich sehr konkret*“ (Bülow-Schramm et al., 2000: 138). Dadurch, dass das Leitbild der HWP im Rahmen einer umfassenden Hochschulentwicklungsstrategie entworfen und mit anderen Bausteinen verknüpft wurde, enthalte es „*weit mehr als das übliche Sammelsurium unverbindlicher Ziele und blumig formulierter kleinster Gemeinsamer Nenner*“ (Marten, 1998: 257). Die Gefahr der Wirkungslosigkeit sei dennoch groß, denn allein durch seinen Konkretisierungsgrad und die enthaltenen Ziele sei das Leitbild „*nicht dagegen gefeit, auf Hochglanzpapier abgeheftet zu werden und fortan ein Schattendasein zu fristen*“ (Bülow-Schramm et al., 2000: 139). Die Leitbildentwicklung sei daher als Teil eines normativen Managements konzipiert, welches die Grundlage für das strategische und operative Management liefere (Nickel, 1998a und 1998b). Nur so würden Leitbilder „*nicht zu Leitbildern*“ und als Managementinstrumente ernst genommen (Bülow-Schramm et al., 2000: 134, Hervorhebung im Original).

Der Prozess der Leitbildentwicklung wird in den Beschreibungen der Profil-AG-Mitglieder in die Metaphorik einer – erfolgreich überstandenen – Abenteuerreise gekleidet: Das Projekt wird als „*Abenteuer mit unvorhersehbaren Weggabelungen und Gefahren*“ (Nickel, 1998a: 195) oder auch als „*ein Wagnis, ein Experiment, für das es kaum Vorbilder gibt*“, beschrieben (Nickel, 1998b: 220). Inwieweit es sich bei dem Projekt insgesamt um einen mutigen „*Sprung ins kalte Wasser*“ (Nickel, 1998a: 194) oder um eine „*charmante Gemengelage aus Notwendigkeit, Naivität und Nestwärme*“ handelt, mit der man in den Prozess förmlich hineingestolpert sei (Marten, 1998: 255), schätzen einzelne Projektmitglieder unterschiedlich ein. Einigkeit besteht jedoch darin, dass den Projektmitgliedern viel persönlicher Einsatz, Mut zu Experimenten sowie ein hohes Maß an Selbstbewusstsein und Durchsetzungskraft abverlangt wurde.²⁵³ Da das Scheitern solcher (Modernisierungs-)Prozesse eher als Regel denn als Ausnahme aufgefasst wurde, ist die Leitbildentwicklung an der HWP in ein umfassendes Kommunikationskonzept eingebettet worden, „*welches der Beliebigkeit wenig Chancen lässt*“ (Nickel, 1998b: 227). Die externen Beraterinnen und Berater sollten „*ein Gespür für die Besonderheiten des Uni-Milieus besitzen*“ und zur Hochschule passen (Nickel, 1998a: 195).²⁵⁴ Sie sollen dabei „*keine Konzepte aus der Unternehmenswelt transferieren*“, sondern diese vielmehr individuell mit den Hochschulmitgliedern erarbeiten (Bülow-Schramm et al., 2000: 135).²⁵⁵ Es wurde daher ein Top-down-Prozess (die Profil-AG erstellt einen Leitbildentwurf) gewählt, der „*das Prinzip ‚Vorpreschen und Abwarten‘ verfolgt*“, um im Rahmen der hochschulinternen Kommunikationsstrategie (hierzu vor allem: Nickel, 1998b) Diskussionen des Leitbildentwurfes in der Hochschulöffentlichkeit und somit einen Bottom-up-Prozess zu initiieren (Zechlin, 1998: 125).

In der hochschulöffentlichen Diskussion des Leitbildentwurfes der offiziellen Projektgruppe (,Universität für Berufserfahrene‘) werden konkurrierende Leitbildentwürfe von Hochschulmitgliedern bzw. einzelnen Statusgruppen entwickelt. So entstand z. B. das Modell ‚Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Universität Hamburg‘, das von einer Gruppe von Lehrenden entworfen wurde,

253 Die Projektleiterin und Öffentlichkeitsreferentin der HWP, die den Anstoß zur Einleitung des Profilbildungsprozesses gab (Zechlin, 1998: 124) kommentiert den Leitbildprozess rückblickend sogar mit den Worten: „*Non, je ne regrette rien*“ (Nickel, 1998b: 223).

254 Die Wirkung eines Leitbildes wird wie im Unternehmensbereich vom Einführungsprozess abhängig gemacht und ebenso davon, dass das Leitbild nicht den Eindruck eines Marketinginstruments macht, wie eine Organisationsentwicklerin die Strategie der Einführung beschreibt: „*Man könnte den Begriff Hochschul-Identität auch neudeutsch ‚Corporate Identity‘ (CI) nennen. Allerdings verwende ich diesen Begriff nur ungern [...]. Zu oft werden CI-Entwicklungen als reine Marketingaktivitäten missbraucht. Sie scheitern daran, dass die CI zunächst nicht als betriebsinternes Projekt, sondern von vorne herein als Instrument der Außendarstellung entwickelt wird. Die Folge: Die MitarbeiterInnen empfinden die CI-Entwicklung als unglaubwürdig und fühlen sich instrumentalisiert. Eine Unternehmensphilosophie bleibt wirkungslos, wenn sie – womöglich von externen BeraterInnen – schnell zusammengerührt und hochschulintern nicht gelebt wird*“ (Nickel, 1998b: 205).

255 Und so formuliert das als Beratungseinrichtung gewählte CHE, das im Verlauf des Prozesses durch die Hamburger Consulting Agentur COMO ergänzt wurde, auf seiner Homepage zu seiner Beteiligung und seinen Zielen als ‚Projektpartner‘: „*Die Beteiligung des CHE erfolgte mit dem Ziel, die beim CHE entwickelten grundsätzlichen Überlegungen zum Leitbild für Hochschulen sowie die Kenntnisse über ähnliche Prozesse aus Hochschulen des Auslandes mit in die Beratungen und Entscheidungsvorschläge einfließen zu lassen*“ (CHE Projektbeschreibung Leitbildentwicklung an der HWP).

sowie ein studentisches Leitbild („Universität von unten“), das im Rahmen einer von Studierenden organisierten Profilwoche konzipiert wurde (DUZ, 7/1996). Parallel dazu wurde die Profil-AG in eine mit breiterer Beteiligung der Statusgruppen besetzte Lenkungsgruppe umgewandelt, die in die Erarbeitung konkreter Maßnahmen überleiten und die Leitbilddiskussion kanalisieren sollte. Mit dieser Strategie und der Einarbeitung von Elementen der konkurrierenden Leitbilder setzte sich das Leitbild der Profil-AG in einer Senatsabstimmung im Januar 1996 schließlich durch, und die HWP konnte ein Leitbild bekannt geben (Nickel, 1998a). Das studentische Leitbild unterlag letztlich in einer „Kampfabstimmung“ im Senat (Nickel, 1998b: 215). Die hochschulöffentliche Diskussion der Leitbilder führte aber nicht nur zu einer zeitlichen Verzögerung der Abstimmung des Leitbildentwurfes der Profil-AG, sondern ebenso dazu, dass sich der Zeitraum, in dem die Leitbildgebung generell Thema in den Gremien etc. war, verlängerte.

Im Hochschulreformdiskurs wird die Leitbildgebung der HWP insgesamt als ein Erfolgsmodell der Profilbildung und Hochschulmodernisierung beschrieben.²⁵⁶ Von der hier skizzierten Leitbildentwicklung der HWP lassen sich darüber hinaus folgende zwei Punkte hinsichtlich der Einführung des Leitbildkonzeptes im Hochschulbereich festhalten:

1. Das Leitbild der HWP wird im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses als multifokales Instrument eingesetzt: Zur Schaffung einer profilierten und damit von anderen Hochschulen entsprechend differentieller Außenwirkung, zur Herstellung von Identität und Identifikation, als normative Basis zur Ableitung interner Managementmaßnahmen. Dies entspricht den Wirkungserwartungen, die im Unternehmensbereich mit Leitbildern verbunden werden und weist auf eine neue Form Profilbildung und Anforderung an Profilierung hin (Kapitel III.2.2). Dies entspricht aber ebenso den Reformenerwartungen, die Mitte der 1990er-Jahre seitens der Politik an Hochschulen formuliert werden (Kapitel II.1).²⁵⁷ Das Leitbild ist damit ein ideales Instrument, um das sich formierende Anforderungsprofil zu füllen und sich damit als Reformgewinner zu zeigen. Wie in Bezug auf das Selbstbeschreibungskonzept Luhmanns in Kapitel I. dargestellt wurde, ist die HWP, die sich selbst als reformaktiv beschreibt, anderen Universitäten damit ein Stück voraus und nimmt ihnen diese Individualitätschance. Darüber hinaus zeigt die verhaltensökonomisch-psychologische Studie von Heinemann et al. (2008) zu Reformfähigkeit und Determinanten erfolgreicher Reformprozesse, dass gerade diese Selbstdarstellung und -beschreibung für die Akzeptanz von Reformen insgesamt erheblich ist. Denn diese haben als „*bildlich vorstellbare oder vermittelbare Informationen [...] eine größere, mentale Durchschlagkraft als abstrakt formulierte Informationen*“ (ebd.: 36). Reformexperimente wie die Leitbildgebung an der HWP befördern insgesamt die Akzeptanz von Reformen in der Öffentlichkeit bzw. in der relevanten Teilöffentlichkeit, indem sie den Reformgewinnern ein Gesicht geben und das Potenzial von Reformen auch aus individueller Perspektive sichtbar machen – hier aus der Perspektive der einzelnen Hochschule (ebd.: 35 f.).
2. Erstaunlicherweise findet in der Einführung des Instruments jedoch eine Abgrenzung von Unternehmensleitbildern bzw. Leitbildern im Wirtschaftsbereich statt, deren unterstellte Wirkungslo-

²⁵⁶ Einige Jahre später zeigte sich jedoch, dass diese Aktivierungsleistung die HWP nicht retten konnte, da die HWP 2004 staatlicherseits mit der Hamburger Universität fusioniert wurde. Eine im Auftrag des Hamburger Senats und der Bürgerschaft eingesetzte Expertenkommission zur Reform der Hochschulen bis zum Jahr 2012 hat auf der Basis von Bedarfsprognosen auf der Grundlage von Arbeitsmarktdaten eine umfassende ‚Neustrukturierung‘ der Hamburger Hochschulen empfohlen (Zeit, 19.8.04.).

²⁵⁷ Das Profilbildung eine neue Anforderung ist, zeigt sich auch daran, dass innerhalb des Hochschulreformdiskurses Mitte der 1990er Jahre unter Profilbildung mindestens dreierlei ausgeflaggt wird: Zum einen eine inhaltliche Schwerpunktsetzung, das eigenständige Setzen von Zielen sowie der Aufbau einer entsprechenden Corporate Identity oder universitätsspezifischen Identität. Folgende Zitate belegen, dass diese unterschiedlichen Reformansprüche mit dem Begriff der Profilbildung belegt wurden. Profilbildung wird in diesen Beispielen gleichsam als Übersetzung (in Klammern) eingeführt. Dies weist darauf hin, dass diese Art der Profilbildung noch eine neue Anforderung ist, die der Übersetzung und Einführung bedarf: a) Als Profilbildung gilt eine von „*den Hochschulen selbst betriebene inhaltliche Schwerpunktsetzung (Profilbildung)*“ (HRK, 1997: 100), b) Unter Profilbildung wird die Aktivität verstanden, wenn Hochschulen als „*eigenständige und verantwortliche Akteure handeln*“ [...], *selbstständig ihre Ziele definieren (Profilbildung) und deren Verwirklichung strategisch planen.*“ (ebd.: 101) sowie c) Und ebenso wird der Aufbau einer Corporate Identity einer Universität als Profilbildung beschrieben und das Ergebnis dessen als „*ihre Identität (ihr Profil)*“ (Zechlin, 1998: 120).

sigkeit im Fall der HWP durch besondere Kommunikationsstrategien und eine umfassende Entwicklungsstrategie abgefangen werden sollte. Die Berichte von Beraterinnen und Beratern weisen darauf hin, dass es sich nicht um eine generelle Ablehnung der Übernahme von Instrumenten aus dem Unternehmensbereich handelt, sondern darum, dass dies den Beraterinnen und Beratern als Strategie zur Akzeptanzbeschaffung erforderlich erscheint.²⁵⁸ Darüber hinaus werden gegen den Transfer von Konzepten aus dem Unternehmensbereich und für eine eigenständige Entwicklung Besonderheiten von Universitäten angeführt. Es besteht also offensichtlich Abgrenzungsbedarf. In die gleiche Richtung weist das Stützen des Leitbildprozesses durch externe und interne Beratung, Moderation und massives persönlichen Engagement der Leitbildinitiatorinnen und -initiatoren. Die Leitbildgebung an der HWP war ein Prozess, bei dem Widerstände erwartet wurden, in dem sich Widerstände ergaben und der daher eben genau dies benötigte: eine Stützung. Es ist aber mit Bezug auf Geideck (2003: 234 f.) davon auszugehen, dass die in Form von verschiedenen Leitbildentwürfen vorliegenden Widerstände (die die Verabschiedung des Leitbildes der Projektgruppe zunächst verhinderten) dazu beitrugen, eine gemeinsame Problemsicht zu konstituieren und so den Organisationsentwicklungsprozess zu konsolidieren. Obwohl unterschiedlich, brachten die Leitbilder allesamt neue Rationalisierungskriterien mit sich, die alte Sichtweisen, Instrumente und Konzepte insgesamt irrational und als Hemmnisse für Problemlösungen erscheinen ließen. Das führte dazu, dass vor allem die Problemwahrnehmung synchronisiert und koordiniert wurde (siehe auch Kapitel III.2.3). Dass dies im Fall der differenten Leitbildentwürfe der Fall gewesen ist kann hier nur vermutet werden. An weiteren Leitbildprozessen, zeigt sich jedoch, dass alternative Leitbildentwürfe typisches Element dieser Prozesse sind.

1.3 Übersetzungen I: Instanzen der Beratung

In diesem Kapitel geht es darum, wie und von wem (d.h. von welcher Sprecherposition aus) die Idee, dass Hochschulen sich Leitbilder geben sollen, formuliert und transportiert wird. Dabei zeigen sich bestimmte Beratungsinstanzen als zentral für die Übersetzung des Konzeptes Organisationsleitbild auf Universitäten.

Die Formen, die Instanzen der Beratung von Hochschulen einnehmen können, sind grundsätzlich vielfältig. Es wurden hier Programme und Projekte von Beratungseinrichtungen, Konferenzen und Symposien, präskriptive Publikationen und Förderprogramme in den Blick genommen, insofern sie sich auf einen der thematischen Diskursstränge beziehen (Management, Marketing, Qualitätssicherung und Hochschulgovernance) und entsprechende normative Orientierungen und Kausalschemata in das Hochschulsystem tragen.²⁵⁹ Es geht hier nicht darum, den tatsächlichen Einfluss von Beratung und Expertise auf die Leitbildgebung in Hochschulen abzumessen. Dazu müsste in Form einer Fragebogen- oder einer Interviewstudie eine Erhebung an den Hochschulen durchgeführt werden, um bei den Verantwortlichen der Leitbildprozesse zu erfragen, ob und welche Art der Expertise sie für die Leitbildentwicklung genutzt haben. Hier geht es um die Formation des Gegenstandes ‚Leitbild‘ und den damit verbundenen thematischen Strategien auf der Außenseite der Universitäten. Denn im Unterschied zu Initiativen oder Erlassen landespolitischer Instanzen basiert die Leitbildgebung von Hochschulen nicht auf Vorgaben seitens der Politik und auch das

258 Über diese Studie hinaus wäre es interessant zu untersuchen, inwieweit es sich dabei möglicherweise um eine typische Strategie feldinterner Beraterinnen und Berater handelt (siehe zur Unterscheidung von feldinternen und -externen Beratungsinstanzen: Pasternack (2006).

259 Dies ist ein weiter Beratungsbegriff, der sich auf den neoinstitutionalistischen Theoriekontext stützt. Wie Meier (2009) mit Bezug auf die neoinstitutionalistische Theorie des modernen Akteurhood herausstellt, ist Beratung in der modernen Gesellschaft allgegenwärtig und sozusagen der Normalzustand von Akteuren. Durch den Bezug auf Beratung und Expertise bei seinen Entscheidungen kann ein Akteur rational agieren. Folgt man Buchholz (2008: 70), so gelten Formen der öffentlichen Produktion und Verbreitung von Kausalschemata nicht als Beratung im engeren Sinn.

Annehmen eines entsprechenden Rates oder einer entsprechende Beratung basiert grundsätzlich auf Freiwilligkeit (Buchholz, 2008: 65).

Leitbilder zu haben und sich Leitbilder zu geben ist im deutschen Hochschulsystem, anders als im britischen (Kapitel III.3.1), keine Vorgabe seitens der Politik, und Leitbilder werden seitens landespolitischer Instanzen zunächst auch nicht als Reforminstrument verwendet. Sie stellen sich vielmehr als ein Organisationsentwicklungsinstrument dar, dass unter Einfluss entsprechender Beratungsinstanzen Mitte der 1990er-Jahre aus dem Unternehmensbereich übernommen und im Hochschulbereich eingebettet wurde.²⁶⁰ Dies war im Fall der Leitbildgebung der HWP zentral, ebenso wie bei den vier übrigen Vorreiteruniversitäten (Aachen, Bremen, Hamburg, Siegen): Im Fall des Leitbildes der HWP war das CHE als Beratungseinrichtung beteiligt. Bei allen anderen Universitäten, die man als Vorreiter bei der Leitbildgebung bezeichnen kann, sind die Leitbildprozesse und Leitbilder ebenso im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen unter Bezugnahme auf Beratungsinstanzen initiiert worden. Dabei werden Leitbilder als Ausgangspunkt, Voraussetzung oder Grundlage einer oder mehrerer anderer Reformmaßnahmen behandelt. So beschreibt die Universität Siegen beispielsweise, dass sie sich 1996 ein Leitbild gegeben habe, da sie am ‚Institutional Quality Audit Programme‘ der Europäischen Rektorenkonferenz (CRE) beteiligt gewesen sei.²⁶¹ Die Auditorinnen und Auditoren der Europäischen Rektorenkonferenz hätten *„aufgrund ihrer Besuche und der ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen den Eindruck gewonnen, daß die Universität – Gesamthochschule Siegen nicht über ein ausformuliertes Leitbild (‚mission‘) verfügt“* (Leitbild der Universität Siegen). Die Hochschulleitung hat aus diesem Befund den Schluss gezogen, dass die Reformziele der Gründungsphase sowie die Strukturmerkmale im Zusammenhang mit den Zukunftsperspektiven der Hochschule im Rahmen eines Leitbildentwicklungsprozesses diskutiert werden sollten. Daraufhin wurde in Kürze ein Leitbild entwickelt und verabschiedet. Die Universität Hamburg hat ihr Leitbild (verabschiedet 1998) im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes (Pro-Uni) konzipiert, das finanziell durch die VW-Stiftung (siehe unten) im Rahmen des Programms ‚Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung‘ gefördert und von einer externen Beratungskommission unterstützt wurde (Bülow-Schramm, 2000: 141 f.). Dies war ebenso bei der Leitbildgebung der Universität Bremen der Fall (verabschiedet 1998). Auch ihr Organisationsentwicklungsprozess ist mit Mitteln der VW-Stiftung gefördert worden. Analog zu einem bereits 1995 verabschiedeten und ‚Leitbild für den Dienstleistungsbereich‘ genannten Leitbild der Hochschulverwaltung wurde zu Beginn des geförderten Organisationsentwicklungsprojektes durch die Projektgruppe ein *„Leitbild als moderne Institution für Lehre und Forschung erarbeitet“* (VW-Stiftung, 1998: 27). Das 1996 verabschiedete Leitbild der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen ist in Kapitel V.1.5 Gegenstand einer detaillierten Fallanalyse. Hier war die hochschulinterne Organisationsentwicklungsabteilung als beratende Instanz maßgeblich.

Über die Beratung in lokalen Organisationsentwicklungsprozessen hinaus sind Beratungseinrichtungen und Beratungsinstanzen in Form von Publikationen und Empfehlungen, Symposien, Workshops und Förderprogrammen generell eine treibende Kraft bei der Formation des neuen Anforderungsprofils in den Hochschulbereich. Diese Sprecherposition ist auch zentral für die Übersetzung des Leitbildkonzeptes. Insbesondere das neugegründete Centrum für Hochschulentwicklung, das den Hochschulen ein neues Modell und Leitbild der Hochschule und damit verbunden (Organisations-)Leitbilder nahelegen, erweist sich als zentral. Hier geht es zunächst um die entsprechenden Empfehlungen und Beratungsprozesse des CHE, auf die sich auch ein Großteil der präskriptiven Literatur Mitte der 1990er-Jahre stützt sowie entsprechenden Rat seitens des Wissenschaftsrates und der Stiftungen. Von den ‚klassischen‘ Beratungsinstanzen im Hochschul- und Wissenschaftssystem,

²⁶⁰ Ebenso zeigt sich aber anhand des Leitbildprozesses an der Humboldt-Universität, dass die eingeholte Beratung von Beratungseinrichtungen dazu führt, dass die zuvor verwendeten Instrumente (so auch das Leitbild) sehr schnell ausgewechselt werden (Kapitel V.2.4).

²⁶¹ Das Institutionelle Qualitätsaudit der CRE (heute das ‚Institutional Evaluation Programme‘ der aus der CRE 2001 hervorgegangenen European University Association, EUA) ist ein Evaluationsverfahren, das sich auf die Hochschule als Ganzes einschließlich der Verwaltungsbereiche bezieht (im Unterschied zu Evaluierungen auf Fächer- oder Fachbereichsebene, siehe EUA, 2008).

ist es zunächst nicht der Wissenschaftsrat oder der Stifterverband und die VW-Stiftung, sondern die Hochschulrektorenkonferenz, die Leitbildentwicklung als notwendig erachten. Die Empfehlungen der Hochschulrektorenkonferenz hinsichtlich der Leitbildgebung von Universitäten werden im folgenden Kapitel behandelt, da sich an ihnen exemplarisch die Verortung von Leitbildern in allen drei Diskurssträngen zeigen lässt. Hier werden im Anschluss an die Formen der Beratung seitens des CHE und die präskriptive Literatur jedoch die ‚Ratschläge‘ von Wissenschaftsrat und Stiftungen beleuchtet, denn auch diese tragen zur Leitbildgebung bei – jedoch vermittelt. Analysen oder Empfehlungen von Hochschulleitbildern seitens der Hochschulforschung oder der Hochschulpolitik (im engeren Sinn der landespolitisch Verantwortlichen) finden sich Mitte der 1990er-Jahre nicht. Kritische Stimmen in Bezug auf das Instrument oder dessen Anwendung – sei es aus der Hochschulforschung oder der Leitbildpraxis in den Hochschulen – werden bis Ende der 1990er-Jahre ebenso wenig im Hochschulreformdiskurs sichtbar. Seitens der Beratungsinstanzen werden entsprechende Erfolgsgeschichten verbreitet, bei denen Leitbilder eine zentrale Rolle einnehmen.

Centrum für Hochschulentwicklung

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) wird aufgrund seiner Verflechtungen mit Kapital, Politik und Interessenverbänden als Lobbyist neoliberaler Interessenpolitik in den Mittelpunkt von ökonomie- und globalisierungskritischen Ansätzen gestellt, die aktuelle hochschulreformerische Ereignisse erklären (z. B. Bultmann 1996; Bennhold 1999; Lohmann 2002, Schöller, 2004). Doch auch ganz unabhängig davon ist die Rolle dieser Einrichtung wegen der normativen und konzeptuellen Vorgaben, die zahlreichen zeitgenössischen Reformvorhaben zugrunde liegen, von zentraler Bedeutung (Hoffacker 2001; Krücken 2003; Meier, 2009).²⁶² Wie sich bereits anhand des Leitbildprozesses der HWP zeigte, ist das CHE auch im Fall der Einführung und Etablierung von Leitbildern an Universitäten ein bedeutender Ideenlieferant und konzeptioneller Berater – gemäß der ihm bei seiner Gründung seitens der HRK und der Bertelsmann-Stiftung zugewiesenen Rolle als ‚Think Tank‘. Wie Buchholz in seiner Analyse der wissenschaftlichen Politikberatung zeigt, haben weltanschaulich gebundene ‚Think Tanks‘ „das Ziel, zu beeinflussen, wie Themen in der politischen und öffentlichen Diskussion gerahmt und gedeutet werden“ (200: 11). Dass das CHE als Beratungsinstanz bei der Verbreitung von Hochschulleitbildern wirkt, zeigt sich (mindestens) auf den im Folgenden dargestellten drei Ebenen:

a) *Organisationsleitbilder als Übersetzungsinstanz des Leitbilds der neuen deutschen Hochschule:* 1994, noch vor der offiziellen Eröffnung des CHE, stellt dessen Leiter auf mehreren Veranstaltungen und in zahlreichen Publikationen eine Analyse „des Kernproblems“ der Entwicklung des deutschen Hochschulsystems und ein Leitbild für die neue deutsche Hochschule vor (Kapitel III.3.3).²⁶³ Das Konzept ‚Leitbild‘ wird dabei aufgefächert und in Form von drei Typen verwendet: 1) Aus vier Vorstellungstereotypen von Hochschulen (die Gelehrtenrepublik, nachgeordnete Behörde etc.) werden fünf Merkmale, (Zukunfts-)Leitbilder genannt, herausgelöst. Aus ihnen wird 2) das Leitbild der neuen deutschen Hochschule komponiert. Es basiert auf dem wechselnden Zusammenspiel (da die Reihenfolge der einzelnen Komponenten von Veröffentlichung zu Veröffentlichung variiert) der (Zukunfts-)Leitbilder, die den dritten Typ der Verwendung des Konzeptes bilden,

²⁶² Als Beratungseinrichtung ist das CHE unverkennbar sehr breit im Hochschulreformdiskurs aktiv. Das CHE führt Organisationsentwicklungsprojekte durch, ist als Denkfabrik tätig, erstellt regelmäßig Hochschulrankings, betreibt Agenda-Setting und regt gesetzgeberische Maßnahmen an.

²⁶³ Kernproblem sind seiner Ansicht nach die „idealtypischen Modelle der deutschen Hochschule“ (Müller-Bölling, 1994a: 2): die „unterschiedlichen Bilder, die die Reformer, Hochschulpolitiker, Betroffenen, Berufenen und Mitdiskutanten im Kopf haben“ (Müller-Bölling, 1994b: 2). Da die von ihm identifizierten jeweiligen Vorstellungstereotype von Hochschulen – die Gelehrtenrepublik, die (nachgeordnete) Behörde, die Gruppeninstitution und der Dienstleistungsbetrieb – auf unterschiedlichen (und jeweils unhinterfragten) Gremien- und Entscheidungsstrukturen, Finanzierungsformen, Leistungsbewertungsmechanismen und „Lösungen für die unbestrittene Überlast“ an Studierenden basierten, gäbe es innerhalb des Reformdiskurses „erhebliche Verständigungsschwierigkeiten“ und dementsprechend keine Veränderungen (Müller-Bölling, 1994a: 2).

autonome Hochschule, wissenschaftliche Hochschule, profilierte Hochschule, wettbewerbliche Hochschule und wirtschaftliche Hochschule (siehe Anhang).²⁶⁴ Müller-Böling entwickelt sein Leitbild der neuen deutschen Hochschule als integrative Gesamtgestalt, die den „*Rahmen einer Vision*“ für Organisationsentwicklungsprozesse und die zukünftigen Strukturen der deutschen Hochschulen liefern soll (Müller-Böling, 1994b: 7). Das von ihm entworfene Leitbild der neuen deutschen Hochschule und die Hochschulleitbilder greifen dabei ineinander über: Hochschulleitbilder sollen eine normative Basis für Organisationsentwicklungsprozesse bilden, indem sie Interessengegensätze in den Hochschulen, die aus den unterschiedlichen Perspektiven von Statusgruppen, Fächerkulturen etc. resultieren, zusammenbringen.²⁶⁵ Wie im Fall der Reform der öffentlichen Verwaltungen (Kapitel II.2.3) dienen Leitbildprozesse und Hochschulleitbilder dazu, das übergreifende Leitbild auf die jeweilige Hochschule zu übersetzen (Müller-Böling/Krasny, 1998: 25).²⁶⁶

Um diese Ideen für die „*Eigenschaften und Merkmale der Hochschule der Zukunft*“ (Müller-Böling, 1995: 358) zu einem „*Leitbild der leistungsfähigen Hochschule der Zukunft weiterzuentwickeln*“ (ebd.: 360), wird im neugegründeten CHE der Arbeitsbereich ‚Leitbild/Leitbildvision‘ zur Entwicklung eines Leitbildes der leistungsfähigen Hochschule der Zukunft eingerichtet. Dazu wird unter anderem ein Arbeitskreis internationaler Experten initiiert, und in der Folge werden mehrere Symposien ausgerichtet. Darüber hinaus bilden die sieben einzelnen Leitbilder (autonome, wissenschaftliche, profilierte etc. Hochschule) die Themen, mit denen das CHE seine Projekte strukturiert und organisiert (siehe dazu die Themenlandkarte auf der Homepage des CHE). Sie bilden ab 2001 (vorher war es das Modell der Entrepreneurial University von Burton Clark) den Referenzrahmen für die Vergabe der Auszeichnung ‚Best-Practice-Hochschule‘, mit der das CHE reformfreundige Hochschulen prämiiert (CHE, Best-Practice).

b) *Konferenzorganisation und Konferenzdokumentationen*: Mit Konferenzen betreibt das CHE generell Agenda-Setting. Hinsichtlich der Einführung und Übersetzung von Leitbildern in den Hochschulbereich sind insbesondere zwei Konferenzen hervorzuheben, die thematisch strategische Managementprozesse und Zielvereinbarungen behandeln: Im hochschulpolitischen Reformdiskurs thematisierte das CHE Hochschulleitbilder und deren Rolle für strategische Managementprozesse an Hochschulen erstmals Ende 1996 im Rahmen der gemeinsam mit der HWP organisierten Konferenz ‚Strategiebildung an Hochschulen und Fachbereichen‘.²⁶⁷ Deutsche und internationale Referentinnen und Referenten stellten Beispiele der Strategieentwicklung und Hochschulreform an Hochschulen im In- und Ausland vor. Dabei lag der Fokus auf dem Prozess der Organisationsentwicklung an der Hochschule für Wissenschaft und Politik in Hamburg und auf anderen Organisationsentwicklungsprojekten mit Beteiligung des CHE. Der Hochschulentwicklungsprozess an der HWP wurde damit explizit als Vorbild hervorgehoben und zum Modellfall mit Signalcharakter erklärt. Alle vorgestellten deutschen Beispiele von Organisationsentwicklungsprojekten waren Beratungsprojekte des CHE, die von Reformprojektberichten aus der Schweiz und den Niederlanden ergänzt wurden (Müller-Böling et al., 1998: 10). Die Rolle von

264 In der Publikation dieses – bis 2000 als lernende Organisation oder atmendes System bezeichneten – Leitbildes, unter dem Titel ‚Die entfesselte Hochschule‘, kommen die Leitbilder ‚virtuelle Hochschule‘ und ‚internationale Hochschule‘ als weitere Komponenten hinzu (Müller-Böling, 2000).

265 In einer Tagungsdokumentation heißt es dazu: „*Diese Vorstellungen müssen endlich mal zusammenkommen, und das kann durch eine Leitbilddiskussion geschehen*“ (DUZ 12/1995: 14).

266 Bereits im September 1994 hat Müller-Böling sie in sieben Veröffentlichungen/Vorträgen vorgestellt (Müller-Böling, 1994b, Anmerkung 1), was allerdings erst den Auftakt ihrer Verbreitung markiert. Seit 1994 sind sie in zahlreichen weiteren Publikationen des CHE, u. a. als Begründung für weitere Analysen einzelner Reformmaßnahmen, zugrunde gelegt worden, und sie sind darüber hinaus innerhalb des Reformdiskurses (in Konferenzbeiträgen, Publikationen) zu einer breiten Bekanntheit gelangt. 2000 wird das Leitbild der neuen deutschen Hochschule unter dem Titel ‚Die entfesselte Hochschule‘ in Form einer Streitschrift als Buch publiziert (Kapitel II.3.3).

267 Die Konferenz wird auch aufgrund der 180 Teilnehmerinnen und Teilnehmern als erfolgreich gewertet, und die entsprechende Berichterstattung in der Presse wird als erfreulich bezeichnet (CHE, Strategieentwicklung an Hochschulen).

Leitbildern in diesen Modernisierungsprozessen wird im Überblicksaufsatz des Konferenzbandes begründet. Dieser will eine „*systematische Methodologie*“ der strategischen Planung liefern, da auffalle, dass „*strategische Planung an deutschen Hochschulen auf einer Vielfalt unterschiedlicher Konzepte und Vorgehensweisen beruhe*“ (Müller-Böling/Krasny, 1998: 14). Leitbilder werden daher als normative Grundlage der strategischen Planung behandelt. Durch Leitbilder werde eine Hochschule „*in die Lage versetzt, proaktiv anstatt reaktiv die eigenen Entwicklungsziele zu bestimmen*“ (Müller-Böling/Krasny, 1998: 25). Auf der Basis von Literatur zu Leitbildern im Unternehmensbereich werden dann Definitionen und Bestimmungen vorgenommen.²⁶⁸ Inhalte von Leitbildern könnten sein: ein generelles Bekenntnis zur herrschenden Wirtschaftsordnung und zur grundsätzlichen Aufgabe der Organisation, außerdem Grundsätze über Verhaltensnormen und Wertvorstellungen, die die Organisation prägen, sowie Aussagen zur Verantwortung der Organisation gegenüber Anspruchsgruppen. In der Literatur zu Unternehmensleitbildern finde sich häufig eine Dreiteilung: *in allgemeine Aussagen* (z. B. *Umschreibung des Tätigkeitsgebietes*), *aufgabenspezifische Aussagen* (z. B. *Führung und Führungsinstrumente, Forschung und Entwicklung*) und *adressatenspezifische Aussagen* (z. B. *Verhältnis zum Staat und zur Öffentlichkeit*) (Müller-Böling/Krasny, 1998: 20/21).²⁶⁹ 1998 wurden die Beiträge des Symposiums in einem Sammelband veröffentlicht und als Download zur Verfügung gestellt (Müller-Böling et al., 1998).

Auch an der Verbreitung des Konzeptes ‚Zielvereinbarung im Hochschulreformdiskurs‘ ist das CHE beteiligt; 1998 richtet es ein entsprechendes Symposium aus: ‚Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie‘. Dabei tauchen Leitbilder ebenfalls auf. Im Wesentlichen geht es um die Durchsetzung von Zielvereinbarungen, und Leitbildern wird dabei eine instrumentelle Rolle hinsichtlich der Akzeptanz von Zielvereinbarungen zugewiesen: Leitbildentwicklung als Bottom-up-Willensbildungsprozess (Müller-Böling/Schreiterer, 1999). Koordinations- und Steuerungsinstrumente im Hochschulbereich müssten in der Lage sein, die „*Handlungsfähigkeit der Korporation zu sichern, ohne die Spielregeln der ‚Organisation Hochschule‘ zu verletzen*“, heißt es in der entsprechenden Tagungsdokumentation (ebd.: 13). Zielvereinbarungen seien dafür ideal, weil sie darauf beruhten, dass sich „*prinzipiell gleichberechtigte, jedoch mit unterschiedlichen Aufgaben und Funktionen ausgestattete Partner über Ziele verständigen*“ (ebd.: 14). Top-down initiierte Zielvereinbarungen zur operativen und strategischen Planung und Bottom-up angelegte Willensbildungsprozesse, „*wo es um die Entwicklung von korporativen Leitbildern und qualitativen Leistungszielen geht*“, werden als Endpunkte eines Kontinuums angesehen, die in der Praxis der Mischung in Gegenstromverfahren bedürfen (Müller-Böling/Schreiterer, 1999: 20).²⁷⁰ Die Beiträge des Symposiums wurden 1999 in einem Sammelband veröffentlicht, der ebenfalls auf den Internetseiten des CHE heruntergeladen werden kann (Fedrowitz et al., 1999).

c) *Beratung bei Reformprojekten an Hochschulen*: Neben dem Leitbildprozess an der HWP wurden Mitte der 1990er-Jahre durch das CHE ein Projekt zur Strukturentwicklung an der Phi-

268 Wenngleich auch hier betont wird, dass es unbestreitbar sei, dass Hochschulen keine Unternehmen seien und daher auch keine Übernahme von in der Wirtschaft praktizierten Vorgehensweisen erfolgen könne, wird die Begründung für strategische Planung aus der Theorie der strategischen Planung selbst gewonnen. Es zeigt sich, dass Universitäten wie Wirtschaftsunternehmen bzw. wirtschaftlich tätige Organisationen behandelt werden, indem argumentiert wird, in welcher Hinsicht sie unter gleichen Voraussetzungen wie diese agieren (siehe Kapitel II.3.3).

269 Während eine Organisationsphilosophie Aussagen zu Grundsätzen und Werten, nach denen die Organisation und das Management handeln, treffe und nur wenige Sätze umfasse, seien Leitbilder umfangreicher. Dem konkret ausformulierten Leitbild soll die Vision des Unternehmens übergeordnet sein. Das Leitbild solle zudem Fragen zur Position der Organisation in der Zukunft umfassen. Die generelle Zielsetzung des Unternehmens, die sich in Leitsätzen niederschlägt, wird demgegenüber als Mission bezeichnet. Die Literaturangaben, auf die hinsichtlich der Systematisierung der Bedeutungen Bezug genommen wird, beziehen sich auf Unternehmensleitbilder und stammen aus den 1980er-Jahren.

270 Anfang 2000 wird die Nutzung von Leitbildern im Rahmen von Zielvereinbarungen unter Beteiligung des CHE forciert: So empfiehlt eine Begleitstudie des nordrhein-westfälischen Wissenschaftsministeriums und des CHE zum Einführungsprozess von Zielvereinbarungen als Hochschulsteuerungsinstrument in Nordrhein-Westfalen, dass Leitbilder von Hochschulen als Basis von Zielvereinbarungsprozessen gestärkt werden sollten (Müller/Ziegele, 2003: 80). Hierauf wird in Kapitel VI.1 eingegangen.

losophischen Fakultät der Universität Münster (StEP) und ein Organisationsentwicklungsprojekt (Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung [KIS]) an der Hochschule Bremen (Fachhochschule) bekannt gemacht (siehe oben: Konferenz ‚Strategieentwicklung an Hochschulen‘). In allen drei Projekten wurden Organisationsleitbilder entwickelt. Der von Ernst/Kieser (2002) herausgestellte Aspekt der Belebung des eigenen (Beratungs-)Geschäftes zeigt sich dabei an unterschiedlichen Stellen anhand von Äußerungen der Beraterinnen und Berater. So heißt es dazu beispielsweise in einem Interview seitens eines beteiligten Beraters des CHE: Mit dem Beratungsprozess der HWP könne das CHE auch „*erstmal zeigen, was es kann*“ (DUZ 12/1995: 14).²⁷¹ Über die drei Leitbildprozesse hinaus war das CHE bis 2000 in sieben weiteren Hochschulentwicklungsprozessen, die Leitbildprozesse beinhalten, beratend tätig. Allerdings handelte es sich dabei ausschließlich um Leitbildprozesse von Fachhochschulen.²⁷² In der Folge war das CHE auch bei Leitbildprozessen an Universitäten tätig, allerdings handelte es sich um Universitäten mit speziellem Profil (die Deutsche Sporthochschule Köln sowie die Bauhaus-Universität in Weimar, die eine Kunsthochschule ist). Hinsichtlich der diskursiven Verbreitung und Übersetzung des Leitbildkonzeptes in den Hochschulbereich sind weitere Beratungsinstanzen ebenso wirksam.

Präskriptive Literatur

Hier liegt Mitte der 1990er-Jahre erstaunlich wenig vor. Außer der ‚methodologischen Konzeption‘ des CHE und Best-Practice-Beschreibungen der Reformvorreiter (siehe Anmerkung 250) existieren lediglich eine größere Publikation und ein Aufsatz, die direkt das Instrument Leitbild von und in Universitäten thematisieren. Den Hauptteil der entsprechenden Literatur stellen Artikel und Publikationen mit Bezug auf das Leitbildkonzept des CHE und die ersten Leitbildprozesse dar. Die zwei Ausnahmen werden hier kurz vorgestellt. Beide fokussieren (auch) auf den Zusammenhang von Leitbild und Marketing:

Das Buch von Hans Brinckmann ‚Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen‘ (1998) ist ein Plädoyer für die organisationale Autonomie der Universität aus verwaltungswissenschaftlicher Sicht.²⁷³ Das letzte Kapitel des Buches bezieht sich auf Leitbilder von Hochschulen, und Brinckmann geht es um die Entwicklung eines Leitbildes, bei dem die einzelne Hochschule ihr besonderes Angebot und ihre besondere Qualifikation für dieses Angebot ausdrückt.²⁷⁴ Abgeleitet von der präskriptiven Literatur zu Leitbildern in öffentlichen Einrichtungen (Belzer, Kapitel II.2.3) werden Leitbilder als Instrument definiert, das dazu dient, das Selbstverständnis einer Organisation herauszuarbeiten und schriftlich zu fixieren. Dabei soll es „*die*

271 An anderer Stelle wird beispielsweise die Fortschrittlichkeit der HWP gelobt, womit sich die Beratungsinstanz gleich selbst belobt (siehe Eingangszitat des Kapitels).

272 Dabei handelt es sich um folgende Projekte: KIS – Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung an der Hochschule Bremen, 10/1997 – 4/1999; Profilbildung, Entwicklungsplanung, Marketing für die Fachhochschule Reutlingen, 4/1999 – 9/2000; Strategieentwicklung an der Fachhochschule Jena, 7/1999 – 12/2000; Profilbildung, Entwicklungsplanung, Marketing für die Fachhochschule Reutlingen, 4/1999 – 9/2000; Strategieentwicklung an der Fachhochschule München, 7/1999 – 7/2000; Profilbildung, Entwicklungsplanung, Marketing, FH Gießen-Friedberg 2/1999 – 7/2000; PRO MUSE – Qualitätsentwicklung und Profilbildung der Musikhochschulen Detmold und Karlsruhe, 2/1998 – 3/2000, Westsächsische Hochschule Zwickau: Hochschul-Entwicklungsplan 2010, 10/1998 – 3/2000; Strategieentwicklung und Strukturplanung an der Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Frankfurt a. M., 11/1999 – 2/2000.

273 Grundlegend ist dabei die Übertragung des New Public Management für Hochschulen. Brinckmann geht nach einem Überblick über die Reformen der vergangenen Jahrzehnte, einer Aufgabenkritik und einer Beschreibung von Strukturschwächen der Hochschulsteuerung und des Hochschulsystems auf Instrumente des New Public Management ein.

274 Es wurde, ungewöhnlich für ein Buch, von der Universität Kassel über den idw-Pressedienst ‚beworben‘. In der Pressemitteilung heißt es: Gegenüber vorherigen Katastrophenmeldungen (Glotz, Daxner) sehe Brinckmann auch Chancen. „*Die Unlust der Politik, den Mangel an den Hochschulen angesichts leerer Kassen selbst weiterzuverwalten, so seine Ausgangsthese, beschere den Universitäten neue Freiheiten*“ (idw-pressemitteilung 22.06.1998). Das Buch wird damit in den Kontext der in Kapitel V.2.2 thematisierten Streitschriften gestellt. Es unterscheidet sich von diesen jedoch insofern, als es den Gepflogenheiten des wissenschaftlichen Kommunizierens folgt (Literaturverweise, Belege, Zitationen etc.), <http://idw-online.de/pages/de/news5373>.

Merkmale der Hochschule, also insbesondere ihre besonderen Ziele, in Beziehung setzen zu Organisationsklima bzw. Organisationskultur“ (Brinkmann, 1998: 185). Ein Leitbild wird als „*Ausdruck einer Entwicklung von Organisationskultur*“ angesehen. Für Hochschulen sei es ungewohnt, sich über Leitbilder explizit auseinanderzusetzen, mit einem spezifischen Profil aktiv nach außen zu treten und damit „*vorhandene Differenzierungen zu betonen oder Differenzierung als Gestaltungsaufgabe zu begreifen*“ (ebd.: 186). Um „*Elemente eines solchen Profils bzw. Leitbildes zu verdeutlichen*“, müssten die bereits bestehenden Differenzierungen und diejenigen, die „*in den nächsten Jahren entwickelt werden sollen*“, fokussiert werden (ebd.: 187).²⁷⁵ Die Ausrichtung des Leitbildes beziehe sich dabei primär auf die Mitglieder der Hochschule, ausdifferenziert in Studierende, Beschäftigte, Fachgebiete und Studienprogramme. Es sei daher notwendig, dezentrale Leitbilder „*aufzunehmen und in dem einheitlichen Leitbild weiterzuführen*“ (ebd.: 189). Darüber hinaus beschreibt er externe Anspruchsgruppen (potenzielle Studierende, Arbeitgeber, Nachfrager von Leistungen der Forschung etc.) als Zielgruppe von Leitbildern. Daher müsse „*die ‚Marketingstrategie‘ ein wichtiges Teilelement der Leitbildkonzeption*“ sein. Aufgrund der Tatsache aber, dass die Hochschule „*nicht als einziger Partner zur Kommunikation über die Institution zur Verfügung stehe*“, sondern mehrfach dezentrale Außenbeziehungen bestünden, muss das Leitbild Teil einer zentral-dezentralen Kommunikationsstrategie sein (ebd.: 190).

1996 erscheint in der ersten und zweiten Ausgabe der neu gegründeten Zeitschrift *Wissenschaftsmanagement* ein zweiteiliger Überblicksartikel zur „*Verbindung von Wissenschaft und Marketing*“ (Fritz, 1996a: 19). Diese werde oft als suspekt empfunden „*obwohl das Marketing als Managementkonzeption schon vor geraumer Zeit mit Erfolg auch auf den Sektor der öffentlichen Betriebe übertragen worden*“ sei (Fritz, 1996a: 19). Derartige Auffassungen bedürfen daher der Korrektur, denn Marketing habe mehr zu bieten als eine reine Marktperspektive und Fritz geht im ersten Teil der Artikels auf normative und strategische Bestandteile des Marketing ein, wobei Leitbilder von Bedeutung sind. Bei der Theorie- und Modellwahl wird erwartungsgemäß auf eine anschlussfähige Definition zurückgegriffen, die nicht Markt als Bezugspunkt von Marketingaktivitäten postuliert, sondern abstrakt Austauschprozesse von Organisationen. Marketing stelle nichts anderes dar, als „*das Management von Austauschprozessen mit organisationsinternen und externen Partnern einer Organisation, insbesondere mit den Partnern auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten sowie im Bereich der allgemeinen Öffentlichkeit*“ (Fritz, 1996a: 19). Es wird betont, dass Marketing für „*jede Institution die sich mit Märkten, d.h. Orten des (freiwilligen) Leistungsaustauschs, konfrontiert sieht*“ bedeutsam sei. Dazu gehören auch Wissenschaftseinrichtungen.²⁷⁶ Es wundere daher nicht, dass Institutionen der Wissenschaft „*als Erkenntnisobjekte des Marketing entdeckt worden seien*“ (ebd.). Die Marketingforschung stelle ein Vielzahl von Methoden zu Verfügung, die in Universitäten eingesetzt werden könnten, was aber bislang nur in Einzelfällen getan würde und es gäbe auch keine systematische, institutionalisierte Marketingforschung an Universitäten. Die Aufgabe der internen Marketingforschung bestehe darin zu ermitteln, inwieweit die „*Corporate Identity, d.h. das grundlegende Selbstverständnis*“ einer Universität bereits von Leitideen des Marketing bestimmt werde. Dazu ist es notwendig, einen „*gemeinsamen Identitätskern auf der Ebene der gesamten Universität*“ herzustellen, der nach außen gerichtete Deklamationen erst glaubwürdig mache. „*Ein notwendiger Schritt in diese Richtung ist die Schaffung eines gemeinsamen Leitbildes*“. Damit ein solches Leitbild

²⁷⁵ Die einzelne Hochschule müsste sich fragen, „*welche Ansätze der Differenzierung sie anstrebt und dann auch explizit in das Leitbild aufnimmt*“. Andere Ansätze der Differenzierung müssten „*eher passiv als unvermeidbare Elemente eines ‚Gründungsschicksals‘ hingenommen werden*“ (Brinkmann, 1998: 187).

²⁷⁶ Marketing wird von ihm als ein „*Prozeß der Herbeiführung und Gestaltung von Austauschprozessen zum gegenseitigen Nutzen der Austauschpartner*“ definiert (Fritz, 1996a: 19). Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang der Vergleich, der in Bezug auf Markt offensiveren Definition von Meffert, die sich rund zehn Jahre verbreitet: „*Hochschulmarketing ist die bewusst marktorientierte Führung des gesamten Hochschule oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Hochschule. Es ist entsprechend die Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Hochschulaktivitäten. Durch eine dauerhafte Befriedigung der Stakeholderbedürfnisse soll der staatliche und gesellschaftliche Forschungs- und Bildungsauftrag verwirklicht werden.*“ (zitiert nach Gerhard, 2004: 46).

zur Entstehung einer „marketingorientierten Universitätsidentität beitragen kann, müssen in ihm die **grundlegenden Leitideen des Marketing zum Ausdruck kommen**“, dann sei auch eine Definition operationaler Marketingziele der Universität möglich (ebd.: 21, Hervorhebung im Original).

Stiftungen

Während das CHE sich selbst mit der Formel ‚Wir vergeben kein Geld, wir beraten nur‘ beschreibt, forcieren Stiftungen die Übersetzung des Leitbildkonzeptes auf Hochschulen entsprechend indirekt und über das Steuerungsmedium ‚Geld‘ – ohne die Leitbildgebung direkt vorauszusetzen oder zu verlangen. Da eine Förderung im Rahmen der Programme jedoch an die Berücksichtigung bestimmter Konzepte gebunden ist, in deren Zentrum die Forderung nach Autonomie der Universitäten steht, tragen die Programme vermittelt über die Forcierung des Anforderungsprofils im Allgemeinen zur Leitbildgebung der Universitäten bei, denn Autonomie wird dabei „*nicht einseitig als Anspruch, sondern vor allem auch als Verpflichtung zur Selbstverpflichtung verstanden*“ (Alewell, 1993: 177).

Die Entwicklung von Hochschulleitbildern wurde von der Volkswagen-Stiftung (VW-Stiftung) im Rahmen ihres 1994 ausgeschriebenen Programms ‚Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung. Hochschulen auf dem Weg zu neuen Strukturen‘ finanziell gefördert. Mit dem Programm betrat die VW-Stiftung Neuland, da sie erstmals administrativ-organisatorische Projekte an Hochschulen förderte. Zuvor waren Projekte, Maßnahmen und Initiativen in Forschung und Lehre gefördert worden. Im Rahmen des Programms wurden alle deutschen Universitäten aufgefordert, Skizzen für Konzepte „zur Stärkung der Leistungsfähigkeit durch Vermehrung der Eigenverantwortung“ bei den Leitungs- und Entscheidungsstrukturen einzureichen. 33 Universitäten reichten entsprechende Skizzen ein, 10 weitergehende Anträge, 8 Hochschulen wurden letztlich gefördert (VW-Stiftung, 1998: 5). Vorgaben wurden dabei nicht gemacht. Das Programm orientierte sich jedoch an der 1988 von der Stiftung in Auftrag gegebenen Studie von Karl Alewell ‚Autonomie mit Augenmaß: Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten‘, deren Analysen, Befunde und Empfehlungen die Universitäten bei der Projektplanung und Antragstellung berücksichtigen sollten (DUZ, 12/1995: 16). Als „*wesentliches Auswahlkriterium*“ für die Förderung der Universitäten wurde in Ableitung der Empfehlungen Alewells zugrunde gelegt, dass „*sich die geplanten Vorhaben auf die Universität insgesamt beziehen*“ müssten. „*Isolierte Maßnahmen und Versuche lediglich zu Teilbereichen oder einzelnen Fakultäten wurden von einer Unterstützung ausgeschlossen*“ (VW-Stiftung, 1998: 7). Von Leitbildern von Hochschulen ist dabei jedoch weder in der Publikation Alewells noch im Programm der Stiftung die Rede. In der Publikation von Alewell geht es um das Entscheidungssystem der Hochschulen, und es werden entsprechende Vorschläge für eine Neuverteilung von Entscheidungskompetenzen in Hochschulen im Sinne einer Verlagerung der staatlichen Aufsicht und Steuerung zugunsten einer Stärkung der Universitätszentralverwaltung (bei Finanzierungs- und Berufungsentscheidungen sowie auch der Aufstellung von Lehr- und Forschungsprogrammen) gemacht, ohne jedoch das Instrument Leitbild zu erwähnen (Alewell, 1993). Die Leitbildentwicklung wird demnach zwar nicht gefordert, von den Universitäten im Rahmen des Programms aber durchgeführt. Bei drei Universitäten (HU Berlin, Universität Bremen, Universität Hamburg) war die Entwicklung des Leitbilds explizit Teil der geförderten Projekte, bei den übrigen wurden ebenfalls Hochschulleitbilder entwickelt oder Leitbildprozesse durchgeführt, jedoch in den Projektanträgen nicht explizit behandelt (VW-Stiftung, 1998).²⁷⁷ Die Initiative für die Leitbildgebung geht damit an dieser Stelle klar von den Universitäten aus.

Auch der Stifterverband unterstützte die Entwicklung von Hochschulleitbildern im Rahmen des von ihm 1997 aufgelegten Programms ‚ReformUniversitäten‘, dadurch, dass er drei Jahre lang sechs

²⁷⁷ Die Freie Universität Berlin, die Technische Universität Clausthal, die Universität Heidelberg, die Universität Kassel sowie die Universität Dortmund (VW-Stiftung, 1998: 7).

deutsche Universitäten bei Projekten der Organisationsentwicklung förderte.²⁷⁸ Ziel des Programms war es, dass die geförderten Universitäten eine Reform von innen, durch Organisationsentwicklungsprozesse betreiben sollten. In der Programmbeschreibung wird dies bezeichnet als Reform von sich aus, um auf diese Weise Autonomie zu gewinnen. Die Stoßrichtung ist hier dieselbe wie beim Programm der VW-Stiftung. Ebenso wird die Leitbildentwicklung nicht verlangt, aber alle geförderten Universitäten haben Leitbildprozesse durchgeführt und Leitbilder entwickelt. Davon wurden nahezu alle auf den Internetseiten der jeweiligen Universität veröffentlicht.²⁷⁹ Dementsprechend kann die Leitbildentwicklung als (Eigen-)Aktivitätsbekundung der Reform von innen interpretiert werden.

Über die Programmförderung hinaus findet 1999 das 2. Symposium des Förderprogramms ‚ReformUniversitäten‘ des Stifterverbandes statt (gemeinsam mit dem Programm der VW-Stiftung), bei dem Universitäten, die sich Leitbilder gegeben haben, als Reformgewinner vorgestellt werden. Und zwischen 1997 und 1999 finden im Rahmen des Programms der VW-Stiftung drei weitere Programm-Workshops statt, die ebenfalls dazu beitragen Universitäten, die sich Leitbilder gegeben haben, als Reformgewinner vorzustellen.

Wissenschaftsrat

Wie bereits in Kapitel II.1 thematisiert, pflegt der Wissenschaftsrat (WR) die Wettbewerbsförderung seit Mitte der 1980er-Jahre. In seinen ‚Empfehlungen zum Wettbewerb im Hochschulbereich‘ (1985) geht der WR davon aus, dass Wettbewerb *„prinzipiell sinnvoll ist, wenn und insoweit er die Fähigkeit eines Systems verstärkt, wünschenswerte Leistungen zu erbringen. Dabei ist im Hochschulsystem an Leistungen in vielerlei Bedeutung zu denken: an Qualität der Forschung wie der Lehre, an Flexibilität in der Anpassung an neue Aufgaben wie Effizienz der Mittel.“* (ebd.: 7). Von Leitbildern ist in diesem Zusammenhang jedoch nicht die Rede,²⁸⁰ sondern es sollen detaillierte Angaben zu Personalzahlen, Studierendenzahlen, Prüfungen, Notenspiegel, Preise, Mitgliedschaften in überregionalen Gremien, Berufungsbilanzen, SFBs Drittmittel, wie sie z.B. in Forschungsberichten zum Teil schon vorliegen *„zweckentsprechend aufbereitet werden“*. Diese Angaben sollen dann um eine *„Selbsteinschätzung der Fakultäten/Fachbereiche hinsichtlich ihrer spezifischen Schwerpunkte und Stärken sowohl in der Lehre als auch in der Forschung“* ergänzt werden. Abschließend wird explizit als Empfehlung zusammengefasst, dass die einzelnen Hochschulen diese *„Aufgabe knapper, informativer, regelmäßiger Selbstdarstellung übernehmen“* und darüber hinaus Angaben für die einzelnen Fächer hieraus extrahiert und bundesweit zusammengefasst und publiziert werden (WR, 1985: 26).

1990 gibt der Wissenschaftsrat (WR) Empfehlungen zu ‚Perspektiven der Wissenschaft und Forschung auf dem Weg zur deutschen Einheit. Zwölf Empfehlungen‘ heraus, bei denen sich eine der Empfehlungen ebenfalls auf Wettbewerb bezieht und mit ‚Wettbewerb und Leistung‘ betitelt ist, jedoch ebenfalls ohne eine Bezugnahme auf Leitbilder.²⁸¹ Zwei weitere Empfehlungen des Wis-

278 Gefördert wurden die Universität Dortmund (heute TU Dortmund, die sogar im Rahmen beider Programme gefördert wurde), die Technische Universität Dresden, die Technische Universität Hamburg-Harburg, die Universität Mannheim, die Technische Universität München sowie die Universität Osnabrück (Stifterverband, 2000: 90 f.).

279 Mit dem Titel ‚ReformUniversitäten‘ wird die Bezeichnung des Programms im Spektrum der Unterscheidung unreformiert/reformiert angesiedelt, und bei dieser geht es immer darum, den Staat in die Universität hereinzuholen oder herauszuhalten (Stichweh, 1994a). Im Fall des ‚Aktionsprogramms‘ des Stifterverbandes wird mit dieser Bezeichnung entsprechend an diese Diskurse angeschlossen, wobei Reform und Universität im Programmnamen kein Kompositum bilden, sondern lediglich zwei zusammengerückte Begriffe. Das unzusammengesetzte Begriffskompositum des Programmnamens verweist auf die Rolle, die Universitäten dabei einnehmen sollen: Reform von sich aus und durch Organisationsentwicklung.

280 Wobei die Charakterisierung dessen, was dem WR vorschwebt zunächst durchaus auf Leitbilder passen würde, denn es *„gehe nicht um möglichst große Vollständigkeit der Informationen und schon gar nicht darum, einen Apparat zur Erhebung neuer Daten aufzubauen. Ziel ist vielmehr, bestimmte für eine Hochschule bedeutsame und charakteristische Informationen übersichtlich und prägnant darzustellen, so dass sie für einen Vergleich in geeigneter Form verfügbar sind und veröffentlicht werden können“* (WR, 1985: 25).

281 In diesen Empfehlungen geht es nicht um allgemeine Wettbewerbsfragen, sondern darum, vor dem Hintergrund der DDR-Berufungspraxis, die Berufung auf Professorenstellen und die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses in den neuen Bundesländern auf den Grundsätzen von Wettbewerb und Leistung basieren zu lassen (WR, 1990: 20f.).

senschaftsrates, die der Verbreitung eines neuen Selbstverständnisses von Universitäten dienen, erwähnen das Instrument Leitbild ebenfalls nicht. Zum einen die ‚10 Thesen zur Hochschulpolitik‘ von 1993 worin die Einheit von Forschung und Lehre als institutioneller und individuell gültiger Grundsatz (d.h. für alle Hochschullehrenden) und damit ein traditioneller Grundsatz der deutschen Universität in Frage gestellt wird. Zum anderen die ‚Thesen zur Forschung an Hochschulen‘ des Wissenschaftsrats von 1996, die insgesamt ein Plädoyer für Profilbildung sind und worin den Universitäten nahegelegt wird, dass sie jeweils ein Selbstverständnis als Institution mit eigenen spezifischen Forschungsprofilen entwickeln bzw. ausbauen sollen. Dort heißt es: *„Jede Hochschule soll dabei ein Selbstverständnis als Institution mit einem eigenen spezifischen Forschungsprofil entwickeln oder ausbauen.“* (WR, 1996: 41). Um das entsprechende Profil der Hochschule nach außen zu tragen, wird aber nicht auf Leitbilder verwiesen, sondern, wie auch schon in den Berichten zuvor, auf Forschungsberichte. Diese *„könnten deren Profil national und international wirkungsvoll präsentieren“* (ebd.). Während die Berichte bis dato *„meist eine umfangreiche und wenig nutzerfreundlich aufbereitete Aneinandereihung der Vorhaben und Publikationen der einzelnen Wissenschaftler enthalten“* hätten, sollten sie zukünftig *„zu einer Darstellung der besonderen Schwerpunkte der Hochschule und deren Forschungsqualität weiterentwickelt werden“* (ebd.). In dieser Form würden sie auch anderen Forschungseinrichtungen, einschlägigen Unternehmen und der interessierten Öffentlichkeit Informationen vermitteln, Ansatzpunkte für Wissenstransfer bieten oder auch die Hochschulwahl von Studierenden unterstützen.

Die Verwendung des Leitbildkonzeptes seitens der unterschiedlichen Beraterinnen und Berater zeigt nicht nur, dass Leitbilder in Organisationsentwicklungsprozessen als multifokales Instrument, wie an der HWP, verwendet werden, sondern auch, dass sie in Reforminitiativen der unterschiedlichen Stränge des Organisationsdiskurses eingebunden sind. Zwar sind sie auch nicht immer direkt die Empfehlung, aber sie werden doch im Zusammenhang mit der jeweiligen Empfehlung entwickelt (siehe Stiftungen), oder sie sollen diese legitimieren (siehe Konferenz ‚Zielvereinbarungen‘). Aus der Perspektive neoinstitutionalistischer Organisationstheorien ist der Einfluss dieser Beratungsinstanzen für die Verbreitung von Leitbildern insgesamt hoch einzuschätzen. Hier zeigen sie sich, vor dem Hintergrund des Schweigens der Hochschulpolitik und der Hochschulforschung, als die zentralen Sprecherpositionen hinsichtlich der Formation von Leitbildern als Gegenstand des Hochschulreformdiskurses der 1990er-Jahre. Sie sind es, die die Übersetzung des Konzeptes Leitbild aus dem Unternehmensbereich leisten und als ‚Professional Translator‘ auf der Außenseite der Hochschulen fungieren, die den Hochschulen die Leitbildidee nahelegen (Cziarnawska, 1996: 36). Da landespolitische Instanzen sowie die Hochschulforschung bis Mitte der 1990er-Jahre schweigen, wirkt die Sprecherposition Beratungsinstanz, über direkte Consulting-Prozesse in den Universitäten hinaus, durch Best-Practice-Konferenzen, entsprechende Tagungsbände, Förderprogramme und Ratschläge in Form von Empfehlungen im neoinstitutionalistischen Sinn als Vermittlungsinstanzen eines außerhalb des Hochschulsystems institutionalisierten Konzeptes (Hasse/Krücken, 2005: 202 f.; Meyer/Jepperson, 2005: 69 f.). Die Ratgeber stellen eine Sprecherposition dar, die die Thematisierung des Anforderungsprofils Mitte der 1990er-Jahre trägt und Hochschulen auch die Anwendung des Instrumentes ‚Leitbild‘ nahelegt.

Ernst/Kieser (2002) zählen die Kreation und Verbreitung von Managementmoden zu einem essenziellen Arbeitsfeld der Beratungsbranche, über das diese ihre eigene Nachfrage generiert. Wenn gleich es sich bei Leitbildern nicht um eine Managementmode handelt, sondern um ein modisches Reforminstrument, das sich im Rahmen des New Public Management, welches sich zukünftig selbst als (Steuerungs-)Mode erweisen mag, verbreitet, mag dies im Fall der hier thematisierten Beratungseinrichtungen, allen voran dem CHE, zutreffen. Das CHE zeigt sich als zugleich feldinterne und feldexterne Beratungsinstanz. Pasternack (2006: 110) unterscheidet zwischen feldinternen und feldexternen Beratungsinstanzen und kennzeichnet die Interventionskonzepte von feldexternen Beraterinnen und Beratern anhand ihrer komplexitätsentlastenden Einfachheit, durch die sie eine feldübergreifende Geltung beanspruchen können. Dabei stehen dann Qualitätsanforderungen

des Beratungsfeldes ‚Hochschule‘, beispielsweise hinsichtlich der Validität, hinter der ‚Einfachheit‘ der Modelle und Konzepte zurück. Feldinterne Beraterinnen und Berater müssen demgegenüber die Seriositätsanforderungen des Hochschulbereiches berücksichtigen, beispielsweise durch eine entsprechende methodische Qualifizierung oder die Berücksichtigung akademischer Normen und universitärer Besonder- und Eigenheiten. Diese Berücksichtigung wiederum führt dazu, dass die Interventionen mit Botschaften im managerialen Stil zielsicherer und überzeugender angebracht werden können als feldexterne Beratungsinstanzen. Dem CHE kommt daher auch als Zwitter, zwischen feldexterner und feldinterner Beratungsinstanz eine besondere Rolle zu. Dies zeigt sich auch daran, dass Leitbilder nicht nur im Rahmen von eigenen Tagungen und Empfehlungen des CHE Gegenstand sind. Der Leiter des CHE, Müller-Böling, war aufgrund der Trägerschaft des CHE durch die Hochschulrektorenkonferenz Anfang/Mitte der 1990er-Jahre häufig Referent bzw. Moderator bei Konferenzen der Hochschulrektorenkonferenz. In dieser Funktion setzte er sich jeweils für Leitbilder und Leitbildprozesse ein und stellte sie im Kontext unterschiedlicher Konferenzen und Themen als Reforminstrumente vor. Dies geschah z. B. Mitte 1997 im Rahmen der Jahresversammlung ‚Hochschule als Verantwortungsgemeinschaft‘ (Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/1998), im Rahmen des Seminars ‚Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen‘ ebenfalls Mitte 1997 (HRK, 7/1997) sowie während der Fachtagung ‚Qualität an Hochschulen‘ im September 1998 (Beiträge zur Hochschulpolitik, 1/99).²⁸²

Kogan (2002), der Studien zum Wandel von Hochschulsystemen daraufhin einer Prüfung unterzieht, ob sich länderübergreifend Faktoren für einen Wandel zeigen, seien es nationale Charakteristiken, Langzeitfaktoren oder historisch und politisch bedeutsam Ereignisse (beispielsweise 9/11), zeigt, dass dies nicht der Fall ist und sich keine entsprechenden Faktoren ausmachen lassen. Kogan zufolge habe es beispielsweise keine zwingenden Faktoren gegeben weshalb Margaret Thatcher die Hochschulausgaben an einem bestimmten Punkt reduzierte (siehe hierzu Kapitel III.3.1), was dann zu einem drastischen Wandel des Verhältnisses von Universität und Staat in Großbritannien führte. Ebenso wenig habe es erkennbare zwingende Faktoren gegeben, dass Keith Joseph, einer der Vordenker des Thatcherismus und Mitbegründer der liberalen Denkfabrik ‚Centre for Policy Studies‘, die Hochschulen in Großbritannien berät, die Frage der intellektuellen Autonomie von Akademikerinnen und Akademikern in Zweifel gezogen habe. Seiner Ansicht nach führen solche Beispiele dazu, dass die Hochschulforschung den individuellen Akteur als Einflussfaktor wiederaufleben lassen sollte.²⁸³ Im Fall der Leitbildeinführung kann in dieser Hinsicht zwar nicht unbedingt ein individueller Akteur herausgegriffen werden, aber das CHE sowie auch die HRK, die in folgenden Kapitel gezeigt wird, spielen eine zentrale Rolle.

1.4 Übersetzungen II: Leitbilder als Anknüpfungspunkte

Auch die Hochschulrektorenkonferenz ist grundsätzlich hochschulpolitischer Akteur und zugleich Beratungsinstanz für die Universitäten.²⁸⁴ In ihren Konferenzdokumentationen und Entschlüssen erteilt sie Ratschläge sowohl in Richtung der Universitäten als auch in Richtung der Politik. Wie

²⁸² Zugleich kritisiert er aber an einer Stelle die Leitbildpraxis an deutschen Hochschulen: Als eine Teilnehmerin ihre Verwunderung darüber ausdrückt, „*dass an den deutschen Universitäten mission statement scheinbar noch ein Fremdwort ist*“, antwortet der Moderator Müller-Böling: „*Danke schön. Das Mission Statement schreiben wir zur Zeit einfach aus dem Gesetz ab. Das ist relativ einfach bei uns in Deutschland*“ (HRK 7/1997: 52).

²⁸³ „*And we may come to the conclusion that we have to reinstate the individual actors to the center of the stage. They are to some extent the unconscious heirs to the society and place that they occupy, but their free will determines policy outcome at any particular time*“ (Kogan, 2002: 50).

²⁸⁴ Auch in ihrer Selbstdarstellung bezeichnet sie sich als „*Stimme der Hochschulen gegenüber Politik und Öffentlichkeit*“ und „*Forum für den gemeinsamen Meinungsbildungsprozess der Hochschulen*“. Die HRK befasse sich mit allen Themen, die Aufgaben von Hochschulen betreffen. Als einen Aspekt ihrer inhaltlichen Arbeit gibt sie auch die „*Unterstützung der Mitgliedshochschulen bei der Umsetzung von Reformen*“ an (HRK, Selbstdarstellung), http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/hrk_auf_einen_blick.php.

in Kapitel II.1.1 behandelt, liegt Mitte der 1990er-Jahre eine breite Interessenkoalition der hochschulpolitischen Reformakteure vor. Zudem kann man im Kontext der Hochschulrektorenkonferenz innerhalb der Formation des neuen Anforderungsprofils die Formation der neuen Legitimationsressource ‚unternehmerische Organisation‘ beobachten.

Mit Bezug auf die von Schwartz für Rektoratsreden der Nachkriegszeit herausgearbeitete Position der Rektorinnen und Rektoren kann man die folgende Selbststilisierung der HRK nicht teilen (siehe Kapitel): Ihrem Präsidenten nach wurde die HRK von 1990 an „vom Veranstalter regelmäßiger Jammerrunden und Warner [...] umgekrempelt“ und steuert als „ein politischer Akteur in Sachen Reform vorn auf der Lokomotive“ (Landfried, 2004: 124). Es ist davon auszugehen, dass sich nicht in erster Linie die Rolle der HRK verändert hat, sondern zunächst die Stoßrichtung der Reformen, da an die Stelle politischer Reformen der Fokus auf Organisationsentwicklung tritt, die von den Hochschulen selbst zu leisten ist. Die zeitgenössischen Reformen dienen dazu, mehr Macht an der Spitze zu konzentrieren, Hochschulleitungen sollen heutzutage mehr leiten und führen, denn repräsentieren, so der Anspruch der Reform. Das Rollenverständnis der Hochschulleitungen wandelt sich von einem primus inter pares zu einer Leitungsfigur mit eben dieser Aufgabe und Verantwortlichkeiten für die Hochschule (Krücken et al., 2010).

Anhand von Äußerungen von Hochschulrektorinnen und Hochschulrektoren, wie sie Mitte der 1990er-Jahre im Rahmen von HRK-Veranstaltungen ausgetauscht werden, kann man zweierlei sehen: Zum einen, dass die Rektorinnen und Rektoren sich des Wettbewerbsthemas annehmen (wenngleich zunächst zögerlich und von der Autonomie Seite her über Profilbildung), zum anderen, dass die Sichtweise auf die Universität als unternehmerische Organisation noch neu ist.²⁸⁵ An Projekten und an der Dokumentation einer Tagung lässt sich zeigen, dass sowohl Wettbewerb als auch die Perspektive der Organisation neu sind und des spezifischen Anschlusses bedürfen und dieser sich nicht allein aus der Sache selbst ergibt. Dies zeigt sich daran, dass sowohl organisationale Ziele, Identität und auch Kohärenz oder Hierarchie in Bezug auf die einzelne Organisation der Erläuterung bedürfen. Zugleich konkurrieren sie mit einer Sichtweise auf Ziele, Identität und interner Verfasstheit, die sich auf die Universität als Institution bezieht. Im Folgenden wird gezeigt werden, dass Hochschulleitbilder und Leitbilddiskussionen von den Hochschulleitungen dazu verwendet werden, diese Übersetzungen in den Hochschulen zu leisten. Dementsprechend handelt es sich bei Leitbildern um Grenzstelleninitiativen. Hier geht es zunächst darum, dass diese Themen Mitte der 1990er-Jahre auch im Forum der Hochschulrektorenkonferenz der Einführung und Übersetzung bedurften. Während die wettbewerbliche und (quasi-)marktförmige Steuerung von Hochschulen, von der man sich Mitteinsparungen bzw. einen effektiveren Mitteleinsatz bei gleichzeitiger Leistungssteigerung erhofft, von Politikseite initiiert und befürwortet wird, nähern sich Hochschulvertreterinnen und Hochschulvertreter dem Wettbewerbsthema von der Seite der Legitimation der Leistungen der Hochschulen gegenüber der Öffentlichkeit und einer damit verbundenen Berichterstattung.²⁸⁶

„Die Hochschulen sind gut beraten, wenn sie in diesen Wettbewerb mit einem Strukturkonzept zur Profilbildung hineingehen; andernfalls ist zu erwarten, dass diese Profilbil-

²⁸⁵ Über den Autonomiebegriff, den die HRK mit einer Tagung im November 1992 stärker in den Vordergrund der Reformdiskussion der Hochschulen rückt, wird das Thema Wettbewerb schließlich auch für die Hochschulrektoren anschlussfähig, wie auf der Jahresversammlung der HRK 1994 unter dem Titel ‚Hochschulen im Wettbewerb‘ dokumentiert und die dort versammelten Plädoyers für Transparenz, Leistungsbewertung, Leistungsvergleich, Quality Assessment, Evaluation etc., die allesamt im Hinblick auf eine Stärkung der Autonomie der Hochschulen hin gehalten werden, verdeutlichen (z.B. HRK, 1994). Die Rolle der Hochschulrektorenkonferenz und ihrer Mitglieder wird in Kapitel II.2 vertieft.

²⁸⁶ Vor 1990 hat die WRK zum Thema ‚Öffentlichkeitsarbeit‘ lediglich in den Jahren 1964 und 1971 Stellung genommen, mit ausschließlicherem Akzent das Thema Universität und Presse (1964) und auf die Einrichtung und Ausstattung von Pressestellen (1971) (HRK, 102/1995: V, 25), was Meier/Müller (2007) als Informations- und Dokumentationsmodell der Kommunikation von Universität und Gesellschaft bezeichnen, das sie in der Analyse der entsprechenden Diskurse für die 1970er Jahre herausstellen. Demgegenüber wandelt sich der Öffentlichkeitsbegriff in den HRK-Dokumenten in den 1990er Jahren zu einem „weiter gefassten Begriff der Öffentlichkeit“ hin zum Hochschulmarketing. Daher legt die HRK 1995 Empfehlungen vor, die sich auf eine „effektive öffentliche Darstellung und interne Vermittlung“ des Leistungsprofils der Hochschulen beziehen (HRK, 102/1995: 1), was Meier und Müller als Blurring of Boundaries-Modell bezeichnen, da hier die Grenzen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft aufgeweicht werden.

„dung extern durchs Wissenschafts- oder sogar Finanzministerium vorgenommen wird... Es ist zu erwarten, dass die Hochschulen Objekt der Diskussion werden, sofern sie nicht selbst ernsthaft beginnen, diese für sich und die Öffentlichkeit überzeugend zu führen“
(Einschätzung des 163. Plenums der HRK 1991, zitiert nach HRK 82/1993: 1).

1991 legt die HRK das Pilotprojekt ‚Profilbildung‘ (an dem sich 20 Universitäten beteiligten) auf, mit dem Ziel, über die Darstellung des Profils einer Hochschule den Leistungsvergleich der Hochschulen untereinander zu ermöglichen.²⁸⁷ Das Projekt wurde als Pilotprojekt und Konkurrenzprodukt zu den zu dieser Zeit aufkommenden Medienrankings ausgeflaggt (HRK, 82/1993: 14). Trotz erheblicher methodischer Probleme und eines unbefriedigenden Rücklaufs empfahl die HRK dieses Indikatorraster 1993 als Grundlage für eine regelmäßige Berichterstattung im Rahmen jährlicher Rechenschaftsberichte, die es unter anderem auch der interessierten Öffentlichkeit ermöglichen sollte, sich ein Bild von der Hochschule, ihrer Größe, Ausrichtung etc. zu machen (HRK, 82/1993: 13). Wie in den folgenden Werkstattberichten dokumentiert (HRK, 89/1994; HRK, 108/1996), sei durch das Pilotprojekt in den Hochschulen die *„Einsicht in die Notwendigkeit von Transparenz und Rechenschaftslegung“* (HRK, 108/1996: III) gewachsen. Nach Ansicht der Hochschulrektoren fand das Projekt auch außerhalb der Hochschulen großes Interesse und verbesserte die Akzeptanz *„für eine kritische (Selbst-)Darstellung des Leistungsvermögens und der Leistungen der Hochschulen in Forschung und Lehre“* (HRK, 108/1996: 3).²⁸⁸

Kurze Zeit später lässt sich jedoch bereits beobachten, dass sich das Modell der Universität als unternehmerischer Organisation in Form organisationaler Ziele, organisationaler Kohärenz (mehr als Hierarchie) und Corporate Identity als neue Legitimationsressource formiert:

a) *Ziele:* Im Rahmen der Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz 1994 zeigt sich, dass Organisationsziele in Bezug auf Hochschulen offensichtlich noch erklärungsbedürftig sind. Einer der Referenten (Müller-Böling, zu diesem Zeitpunkt noch Rektor der Universität Dortmund) erläutert in seinem Einführungsstatement zu einer Arbeitsgruppe mit dem Titel ‚Leistungsbeurteilung – Leistungstransparenz – Leistungsfolgen – Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen?‘, was unter Zielen zu verstehen sei:

„Was ich hier mit dem Begriff ‚Ziel‘ zum Ausdruck bringen will, nennen andere ‚Sinn‘ und stellen die Sinnfrage für die deutsche Hochschule. In der Tat müssen wir uns wie jede andere Organisation nach dem Sinn unserer Existenz, nach unseren Aufgaben, nach unseren Zielen und natürlich auch nach den Maßnahmen zur Zielerreichung fragen beziehungsweise fragen lassen“
(HRK, 96/1994: 55).

Er geht davon aus, dass die

„Strukturen [...] nicht geeignet sind, eine konsensuale Sinnbildung oder organisationale Ziele zu fördern. Ich meine damit keineswegs ein gemeinsames Ziel der deutschen Hochschulen oder ein Ziel der Fachhochschulen oder ein Ziel der Universitäten oder Technischen Hochschulen, sondern ich meine organisationale Ziele der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Dortmund, der Mathematisch-Natur-

²⁸⁷ Dafür wurden mit Hilfe eines detaillierten Erhebungsbogen auf der Basis eines bereits 1988 erstellten Indikatorenrasters (dieser bezieht sich teils auf die Hochschule als Gesamteinstitution, teils auf die Fächer und enthält sowohl quantitative als auch qualitative Teile), der auch der Empfehlung des WR von 1985 zur Selbstdarstellung der Hochschulen entspricht, Daten erhoben, die das Grundgerüst für eine regelmäßige Berichterstattung bilden sollten.

²⁸⁸ Doch haben die Profilbildung und somit auch der Wettbewerb Grenzen und diese sollen entlang der Trennlinie Fachhochschule und Universität verlaufen: Da auch *„innerhalb einer Hochschulart unterschiedliche Profile entstehen“* [...], führt die dynamische Entwicklung von Wissenschaft und Hochschulen *„trotz unterschiedlicher typenbildender Grundprofile von Universitäten und Fachhochschulen zu Abgrenzungsschwierigkeiten im Einzelfall“* und partiell *„zu veränderten Aktionsradien der Hochschulen“* (genannt werden Anwendungsorientierung an Universitäten, Forschung an Fachhochschulen, HRK 3/1997: 5/6). Aufgrund dieser Entwicklung wird es *„für notwendig erachtet, die Grundprofile von Universitäten und Fachhochschulen näher zu definieren und ggfs. zu schärfen“* (ebd.: 7). Diese Position weist auch auf das ‚Simulierte‘ dieses Wettbewerbes hin.

In der Diskussion, die in diesem Punkt sehr kontrovers geführt wird, wird dem Referenten, der davon ausgeht, dass die Universitäten keine Ziele hätten, mehrfach widersprochen.²⁸⁹ Einer der Diskutanten wehrt sich deutlich gegen die Aussage, „dass die deutschen Hochschulen keine Zielvorstellungen haben“ und kontert damit, dass jede Universität „zumindest fünf Grundziele anzusteuern und zu realisieren hat“ (Hinrich Seidel, Präsident der Universität Hannover sowie der Europäischen Rektorenkonferenz, ebd.: 66).²⁹⁰ Hieran zeigt sich, dass zwar allgemeine institutionelle Ziele bekannt sind, nun aber organisationale und differente Ziele, die noch ein neues Reformtopos darstellen, gefragt sind. Zudem scheinen diese nicht einfach gegeben, sondern müssen zunächst einmal gesetzt werden.

3) *Kohärenz/Hierarchie*: Der Aspekt der Hierarchie, der auf eine Stärkung von Administration, Management und zentral gefällten Entscheidungen hinausläuft, wird seitens der HRK im Sinn einer internen Kohärenz interpretiert. Für diese prägt der Präsident der HRK den Begriff der Verantwortungsgemeinschaft, der 1997 zum Titel der Jahresversammlung wird (Hochschule als Verantwortungsgemeinschaft, dokumentiert in Beiträge zur Hochschulpolitik, 4/1998). Diese Verwendung des Begriffes Verantwortungsgemeinschaft kann man als Versuch einer Besetzung mit Begriffen interpretieren, die ebenfalls der Akzeptanzbeschaffung durch Anknüpfung an bekannte Konzepte und eine scheinbar kritische Entgegensetzung zu modernen Konzepten (hierarchische Steuerung, Management) dient.²⁹¹ Erichsens Programm lautet zunächst:

„Alles, was wir tun, kann nur darauf gerichtet sein, die Hochschulen in die Lage zu versetzen, ihre Aufgaben in einem Rahmen zu erfüllen, der durch die sie prägende Idee bestimmt wird. Diese Idee ist nicht die eines wirtschaftlichen, eines Dienstleistungsunternehmens, das die Studierenden als Kunden, als Konsumenten begreift. Die Hochschulen sind weder auf Gewinnmaximierung noch auf Output, sie sind nicht in erster Linie auf Erbringung von Dienstleistungen orientiert.“ (ebd.: 17).

Dieser Sicht setzt er als Rezept entgegen: „Was wir brauchen und stärken müssen, ist – der Idee der Hochschulen entsprechend – die auf Qualität verpflichtete Verantwortungsgemeinschaft“ (ebd.: 17). Trotz der Rahmung als Entgegensetzung lässt sich die Begriffsverwendung der Verantwortungsgemeinschaft primär als taktischer semantischer Schachzug interpretieren, um an das in Bezug auf die Geschichte der Universität geläufige Konzept der Gelehrtengemeinschaft anzuknüpfen, wie in seinem Abschlussstatement deutlich wird. Hier kommt er auf diesen Punkt zurück und äußert, dass es darum gehe, im „Rahmen des Wettbewerbs dazu zu kommen, das wieder zu etablieren, was ich gestern eine Verantwortungsgemeinschaft genannt habe“ (ebd.: 157). Damit wird die (politische) Strategie der Begriffsbesetzung gewählt, die zudem durch die Strategie der Kommentierung und Neu-

289 Müller-Böling in seinem Vortrag: „Ich sehe sehr sehr viele individuelle, sehr viele persönliche Ziele in der Hochschule, die allerdings keineswegs scharf konturiert sind, sondern häufig lediglich im Kopf der Wissenschaftler bestehen, von daher nicht beschrieben, nicht artikuliert sind und die wegen der Heterogenität nicht zwingend zusammenpassen“ (HRK, 96/1994: 55). Dies ist der Punkt an dem sich in der Diskussion die meiste Kritik festmacht (ebd.: 60-69).

290 „Die Zielvorstellungen sind sicher unterschiedlich je nach Art und Struktur, Komplexität und Größe von Hochschulen. Ich beziehe mich jetzt auf Universitäten. Jede Hochschule ist sehr wohl der Auffassung, daß sie zumindest fünf Grundziele anzusteuern und zu realisieren hat: erstens ein gutes Studium zu vermitteln, zweitens eine gute akademische Berufsausbildung zu vermitteln [...], drittens ist die Aufgabe der Universitäten nach wie vor – und sie ist die einzige Institution, die das in Deutschland leistet –, die Grundlagenforschung in der Breite weiterzuentwickeln; und fünftens haben Universitäten zweifellos, das ist eine ihrer ganz zentralen Funktionen, zum Selbstverständnis unserer Gesellschaft heute und zu ihrer Weiterentwicklung beizutragen“ (ebd.: 66).

291 Der Begriff der Verantwortungsgemeinschaft wird zunächst auch von der Kultusministerkonferenz verwendet (siehe Antrittsrede des neuen KMK-Präsidenten ‚In der Spannung von Konsens und Konflikt durch Sacharbeit überzeugen‘ Staatsminister Prof. Dr. Hans Joachim Meyer, Januar 1999. In der Folge zeigt sich, dass sich der Begriff zur Bezeichnung der inneren Verfassung und der Steuerung der Universität nicht etabliert, da er weder in Dokumenten der Hochschulrektorenkonferenz noch andernorts im Hochschulreformdiskurs breiter sichtbare Verwendung findet.

kontextualisierung etablierter Begriffe ergänzt wird: die Behauptung, dass es sich um etwas zuvor Dagewesenes handelt. Eine Reform als Anpassung an die Umstände allein erscheint offensichtlich als Begründung nicht hinreichend, deshalb wird zusätzlich die Strategie gewählt, die Reform mit einer Anpassung an eine (verlorene) Idee zu begründen.²⁹² Alles in allem zeigt sich auch hier, dass die Frage einer stärker hierarchischen Steuerung von Universitäten sowie des Managements der 1990er-Jahre noch begründungsbedürftig erscheint.

3) *Identität*: Zum Punkt der Identität zeigt sich in den Tagungsdokumentationen und Empfehlungen der HRK Mitte der 1990er-Jahre, dass das Konzept der Corporate Identity zwar bekannt ist, aber im Hinblick auf Universitäten neu und dass ebenfalls der Anschluss an bekannte Konzepte gewählt wird, da es offensichtlich der Übersetzung bedarf. Als bekannte Konzepte werden das Selbstverständnis und Selbstbild der Universität verwendet. Diese werden als sachgemäß vorhanden betrachtet, während eine Corporate Identity der Herstellung bedarf und als individuelles Selbstverständnis und Selbstbild übersetzt wird. 1995 veröffentlicht die HRK Empfehlungen, die sich auf die öffentliche Darstellung und interne Vermittlung des Leistungsprofils der Hochschulen beziehen (HRK, 102/1995). Als einer der „Grundsätze der Kommunikation von und in Hochschulen“ wird festgehalten, dass diese „vom Selbstverständnis der Hochschule geprägt und damit integraler Bestandteil ihrer Politik“ sein soll. Nach außen habe diese Kommunikation die Funktionen der Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft und Politik, die Besetzung von Themen in der öffentlichen Auseinandersetzung sowie die Behauptung im Wettbewerb, nach innen habe sie die Funktion der Thematisierung aktueller Aufgaben und Probleme sowie die Bildung einer Corporate Identity (HRK, 102/1995: 7):

„Die interne Kommunikation hat eine wesentliche Funktion bei der Definition und der Vermittlung des Selbstverständnisses [...] einer Hochschule. Alle Mitglieder der Hochschule wirken nach außen und sind daher auch Träger externer Kommunikation. Sie können dieser Aufgabe nur gerecht werden, wenn sie das Profil und die Politik ihrer Hochschule kennen und sich der Institution auch innerlich zugehörig fühlen („corporate identity“). (ebd.: 3).

Was man an diesen Ausschnitten aus der Kommunikation der Hochschulrektorinnen und Hochschulrektoren beobachten kann, ist die Formation einer neuen legitimierenden Idee. Dieses andernorts offensiv als unternehmerische Universität bezeichnete Modell der Universität erscheint im Rahmen der HRK jedoch (noch) nicht ohne weiteres anschlussfähig. Dass Hochschulleitbilder in puncto Anschlussfähigkeit eine entscheidende Rolle spielen, wird im Folgenden gezeigt: Entlang von Management, Marketing und Qualitätssicherung formieren sich innerhalb des Reformdiskurses differente Diskursstränge. Hochschulleitbilder werden seitens der HRK in allen drei Diskurssträngen als Instrument thematisiert und empfohlen. Im Rahmen von strategischer Planung und strategischem Management werden Leitbilder seitens der HRK als Instrument selbstbetriebener inhaltlicher Schwerpunktsetzung angeregt, womit die Hochschulen sich als eigenständige und verantwortliche Akteure im Wettbewerb positionieren müssten (HRK-Arbeitsbericht, 1997: 101/102). Im Kontext von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing werden Leitbildprozesse empfohlen, um in den Hochschulen ein von Konsens getragenes Selbstverständnis der jeweiligen Hochschule zu schaffen, auf dem dann ein Kommunikationskonzept aufbauen kann (HRK, 7/1997: 16). Vor dem Hintergrund

²⁹² Hoffacker (2000) kritisiert jedoch an der Verknüpfung von Wettbewerb und Verantwortungsgemeinschaft, dass diese organisationstheoretisch widersprüchlich sei, da davon ausgegangen wird, dass sich „über den Wettbewerb, für den die Konkurrenz, die nach den neuen Konzepten auch intern die Handlungsorientierungen steuern soll, konstitutiv ist, eine Verantwortungsgemeinschaft als handlungsorientierende Struktur“ herausbilden könnte (ebd.: 123). Darüber hinaus sieht er zudem die Annahme, dass es die Verantwortungsgemeinschaft realtypisch gegeben habe, als historisch kaum belegbar an. Zudem kritisiert er grundsätzlich, dass im Rahmen der gesamten Tagung keine Organisationswissenschaftlerin und kein Organisationswissenschaftler vertreten war und fragt: „ob die Repräsentationsebene der HRK ihren Institutionen und Wissenschaftlern zu recht oder zu unrecht keinen relevanten Beitrag zu ihrer eigenen Organisationsproblematik zutraut“ (ebd.: 124).

von Qualitätssicherung und Governance werden Leitbilder als Maßstäbe, an denen die Hochschule ihr Handeln ausrichtet und messen lassen kann, angeraten, da ansonsten Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung schwer seien (HRK 2/2000: 7). Inwieweit diese tatsächlich von den Hochschulen angenommen werden, lässt sich hier nicht verfolgen. Es ist jedoch allgemein davon auszugehen, dass die HRK in Bezug auf Leitbilder allgemein meinungsbildend auf Hochschulleitungen wirkt.

Anhand der im Folgenden kurz skizzierten Konzeptualisierungen und Einbettungen von Hochschulleitbildern seitens der Hochschulrektorenkonferenz lässt sich exemplarisch zeigen, wie Leitbilder in den jeweiligen Diskurssträngen verortet sind. Darüber hinaus wird in allen drei Diskurssträngen betont (siehe auch Übersetzungen I. im vorherigen Kapitel), dass es um das *selbstständige* Definieren von Zielen, um *interne* Standortbestimmungen und um *eigene* Prioritäten geht. Denn diese Aktivität wird im Reformdiskurs mit der unternehmerischen Universität verknüpft und kann durch die Aktivität der Leitbildgebung in den einzelnen Hochschulen zum Ausdruck gebracht werden.

Qualitätssicherung und Hochschul-Governance

In dem Hochschulreformdiskursstrang, der sich um Qualitätssicherung und Hochschul-Governance formiert, steht die Evaluation von Studium und Lehre Mitte der 1990er-Jahre im Zentrum, und es finden zahlreiche Konferenzen zu diesem Thema statt. Leitbilder von Hochschulen sind dabei in der Regel jedoch *nicht* Gegenstand – wenn überhaupt, dann nur am Rand (so auch bei der Konferenz des CHE zu Zielvereinbarungen, siehe Kapitel V.II).²⁹³ Demgegenüber steht der Bedarf der Verknüpfung und der Einbettung von Leitbildern, was sich anhand der HRK-Fachtagung ‚Leitbild der Hochschule – Qualität der Lehre‘ im Rahmen des Projektes Q (Qualitätssicherung) der HRK Mitte 1999 zeigt. Aber: Selbst wenn Leitbilder auf der Tagung thematisiert werden, werden sie in den Tagungsbeiträgen zwar eingangs oder ausgangs angesprochen, und ihre Bedeutung wird betont, sie lassen sich aber nicht eindeutig im Zusammenhang mit Evaluation bringen, auch in Beiträgen nicht, die explizit den Zusammenhang von Hochschulleitbildern und Evaluation behandeln. Die übrigen Beiträge fokussieren entweder Leitbilder oder Evaluation und behandeln den jeweils anderen Gegenstand lediglich cursorisch. Wie der Vizepräsident der HRK, Weiss, in seiner Begrüßung erläutert, steht *„die Diskussion um Leitbilder von Hochschulen sowie ihre Bedeutung im Kontext von Qualitätssicherung und Evaluation im Mittelpunkt der Tagung“*, und er beschreibt und definiert daher, was ein Leitbild ist:

„Das Leitbild einer Hochschule ist der Maßstab, an dem sie ihr Handeln selbst messen kann bzw. von außen messen lassen will. Ohne Orientierung auf ein selbst gesetztes, wohldefiniertes Ziel ist sowohl Qualitätsentwicklung, als auch Qualitätsbewertung nur schwer vorstellbar“
(HRK, 2/2000: 7).

Im Anschluss wendet er sich dann aber direkt der Qualitätssicherung und der Lehrevaluation zu und benennt Gründe für die Beschäftigung mit Qualitätssicherung und speziell mit Qualität der Lehre, ohne weiter auf Leitbilder einzugehen. Dieser Umgang mit dem Tagungsthema findet sich ebenso bei dem einführenden Vortrag des Präsidenten der Humboldt-Universität Berlin und dem

²⁹³ So zum Beispiel bei folgenden drei Konferenzen: Evaluation und Qualitätssicherung an den Hochschulen in Deutschland – Stand und Perspektiven, Nationales Expertenseminar der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, 29. Mai 1998; „Viel Lärm um nichts?“, Evaluation von Studium und Lehre und ihre Folgen, Tagung an der Universität Rostock vom 6. bis 8. September 1998; Qualität an Hochschulen, Fachtagung der Universität Kaiserslautern und der Hochschulrektorenkonferenz, Kaiserslautern, 28./29. September 1998. Im Rahmen der Tagungen in Rostock und Kaiserslautern werden Leitbilder lediglich in je einem Beitrag anhand eines deutschen und eines ausländischen Beispiels angesprochen: In einem Fall wird wieder die HWP als Modellfall in Sachen Organisationsentwicklung, die auch Evaluation umfasst, vorgestellt. Ihr Leitbild wird dementsprechend erwähnt: Zunächst sei in diesem Prozess lediglich geplant gewesen, auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse ein Leitbild zu erstellen, das die strategische Grundausrichtung der Hochschule festlegen sollte. *„Schnell zeigte sich aber, dass ein Leitbild alleine wenig bringt“* (Künzel et al., 1999: 105 f.). Das ausländische Beispiel skizziert einen Implementierungsprozess von Total Quality Management an der Aarhus Business School und geht dabei auf Leitbilder als Gegensatz zu Top-down-Strategien von Qualitätsprozessen ein (HRK, 1/1999: 69 f.).

Vortrag des Vizepräsidenten der Technischen Universität Berlin, die beide gleichermaßen auf die Bedeutung von Leitbildern für die Evaluation von Hochschulen verweisen, aber in der Folge nicht auf den Zusammenhang eingehen, sondern ausschließlich auf Evaluation.²⁹⁴ Umgekehrt geht der Vizepräsident der HRK in seinem inhaltlichen Beitrag auf Leitbilder und den Leitbildprozess an der Universität Leipzig ein, erwähnt Evaluation aber erst zum Schluss. Dort heißt es dann, dass eine Leitbildorientierung auf Fakultätsebene von besonderer Bedeutung sei, da dort die Evaluation von Forschung und Lehre ansetze.²⁹⁵

Strategisches Management und strategische Planung

Die Hochschulrektorenkonferenz greift das Thema ‚strategische Planung‘ Mitte der 1990er-Jahre auf. In einer Entschliessung im Rahmen des 182. Plenums der HRK 1997 wird den Universitäten die Entwicklung von Hochschulleitbildern explizit empfohlen. Diese Empfehlung beinhaltet auch die Entwicklung von Leitbildern. Hochschulen sollten strategische Planungsprozesse über Leitbilddiskussionen unterstützen und damit eine interne Standortbestimmung vornehmen sowie Aussagen zu Zielen und Prinzipien treffen (HRK-Arbeitsbericht 1997: 101). Die wachsende staatliche Reglementierung habe zur Fehlleitung von Mitteln und Ineffizienz geführt, und die Verbesserung von Effizienz, Effektivität und Leistungsfähigkeit könne sich nur über Wettbewerb vollziehen; dieser aber setze Hochschulen voraus, *„die als eigenständige und verantwortliche Akteure handeln [...], selbstständig ihre Ziele definieren (Profilbildung) und deren Verwirklichung strategisch planen“* (ebd.: 101). Stärken-Schwächen-Analysen sowie die Prospektion der Forschung in den Fakultäten und Fachbereichen sollten dabei die Grundlage des Prozesses der strategischen Planung bilden.

„Dieser Prozess sollte unterstützt werden durch und eingefügt werden in eine Leitbilddiskussion der Hochschule. Die Hochschule kann damit intern eine Standortbestimmung vornehmen [...]. Sie definiert damit ihre künftige Stellung in der Hochschullandschaft“ (ebd.).

Die Stärken-Schwächen-Analyse, die Prospektion der Forschung und die Leitbilddiskussion sollen die Grundlage für den strategischen Entwicklungsplan bilden, der die konkreten Maßnahmen der Organisationsentwicklung beschreibt, mit denen sich die Hochschule gegenüber anderen Hochschulen profilieren sollte. In Vorbereitung eines solchen Konzeptes müsse über den Fortbestand und die Schließung von Studienangeboten, Studiengängen, Forschungsfeldern und Standorten beraten werden, und die Möglichkeit neuer Angebote, die das Profil schärfen, müsse ausgelotet werden. Hochschulleitungen solle in diesen Prozessen der strategischen Entwicklungsplanung eine Initiativ- und Koordinierungsfunktion zukommen (ebd.: 102).

Öffentlichkeitsarbeit und Marketing

Die Hochschulrektorenkonferenz greift Mitte 1997 das Instrument ‚Leitbild‘ ebenso im Zusammenhang mit Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen eines Seminars mit dem Titel ‚Zur Öffentlichkeitsarbeit von Hochschulen‘ auf. Es geht darin nicht mehr um die Fragen ‚des Ob und Wie‘, sondern um das

²⁹⁴ So heißt es bei Meyer, dem Präsidenten der HU Berlin, zu Beginn: *„Leitbildorientierte Evaluation ist innerhalb unserer Debatte insofern von besonderer Relevanz, als hochschulspezifische Leitbilder Auswirkungen haben können auf das Lehrpersonal und ihre Evaluation wie auch auf das Studium. Auch wenn natürlich die Gefahr besteht, dass aus Leitbildern hochdiplomatische Texte werden, die jeder nach Belieben uminterpretieren und ausdeuten kann, ist Leitbildorientierung zur Eruiierung eines archimedischen Punktes notwendig“* (HRK, 2/2000: 13). Ähnlich Sahm, der Vizepräsident der TU Berlin, der auf Leitbilder erst ganz am Ende seiner Beitrages eingeht: *„Ich bin davon ausgegangen, dass die Verknüpfung von Forschung und Lehre ein konstitutives Element eines universitären Studiums ist. Zugleich wollte ich deutlich machen, dass es einer Formulierung von Zielen und einer damit verbundenen leitbildorientierten Evaluation bedarf, wenn man die Qualität von Lehre und Studium sichern bzw. verbessern will. Wettbewerb und Leistungsanreize sind dabei wesentliche und hilfreiche Elemente“* (ebd.: 46).

²⁹⁵ *„Deshalb besteht für die Fakultäten im Rahmen des Leitbildes ihrer Hochschulen der spezifische Auftrag, ihren eigenen Beitrag, ihr eigenes Selbstverständnis eigenständig zu definieren. Dieses Leitbild stellt dann den Maßstab dar, an dem das Erreichen von Zielen im Wesentlichen zu messen ist. Genau das scheint mir der Sinn einer an Leitbildern orientierten Evaluation zu sein“* (HRK, 2/2000: 49).

Konzept der Kommunikation nach innen und außen, „um die Entwicklung und Umsetzung von strategischen Aufgaben und Leistungsprofilen einerseits zu befördern und die Leistungsbilanz der einzelnen Hochschulen andererseits deutlich zu machen“ (HRK, 7/1997: 11).²⁹⁶ Als Ziel dieses Seminars wird beschrieben, Ansätze zu diskutieren und zu entwickeln, wie strategisches Hochschulmanagement und Öffentlichkeitsarbeit mit Rückkopplungseffekten in beide Richtungen entstehen kann und wie dazu interne und externe Kommunikationsprozesse organisiert sein sollen (HRK, 7/1997: 17). In seiner thematischen Einführungsrede mit dem Titel ‚Hochschulen – im Kern verrottet? Das öffentliche Bild der Hochschulen und ihre Selbstdarstellung‘ hält der HRK-Präsident Erichsen fest, dass der „Schlüssel für eine erfolgreiche Außendarstellung“ darin gesehen werde, dass sich Mitglieder der Hochschule als „mitverantwortlich für das Bild empfinden, das die Öffentlichkeit von ihrer Arbeit und der Hochschule entwickelt.“ Bei nicht wissenschaftlichen Hochschulmitgliedern sei die Bereitschaft zur Identifikation mit der Hochschule hoch. Diesen fehle jedoch ein Forum, in dem sie ihre Ideen einbringen könnten. Auch auf der Ebene des wissenschaftlichen Personals seien Defizite der internen Kommunikation sichtbar. Oftmals hätten Hochschulmitglieder keine Ahnung, welche Forschung in ihrer Hochschule betrieben wird, und auch bei Studierenden, die vielfach und zunehmend Studierende des neuen Typs seien (z. B. Teilzeitstudierende und Eltern), sei eine Bindung an und eine Identifikation mit ihrer Hochschule „heute kaum mehr auszumachen“ (ebd.: 15). Doch das Problem sei weniger die Öffentlichkeitsarbeit, vielmehr würden „Probleme, die auf vermeintliche Defizite in der Öffentlichkeitsarbeit zurückgeführt werden, [...] nicht zuletzt durch ein unklares Selbstbild der Hochschule begründet.“ Zudem könnten Hochschulen, die sich über ihr Selbstverständnis nicht im Klaren seien, auch keine klaren Zielvorgaben und Inhalte für Öffentlichkeitsarbeit definieren. Daher müsse das „Kommunikationskonzept jeder Hochschule eine direkte und nachvollziehbare Ableitung des zuvor definierten Profils der Hochschule darstellen“ (ebd.). Leitbildprozesse, „die zum Ziel haben, ein von Konsens getragenes Leitbild der Hochschule zu entwickeln“, zeigten oft, „wie wenig selbstverständlich in unseren Hochschulen die Verständigung über Inhalte und Zielsetzungen ist“ (ebd.: 16).

Leitbilder im Kontext von...	Leitbilder als...	Leitbilder enthalten ein/eine...
Qualitätssicherung und Hochschulgovernance	Maßstab/Ziel	Zielbündel Zielperspektive Entwicklungsziele
strategische Planung und Management	(konsensuelle) Handlungsgrundlage	Normative Grundlage Positionsbestimmung Standortbestimmung
Öffentlichkeitsarbeit und Marketing	Identität/Selbstbild	Selbstverständnis Selbstdarstellung Corporate Identity

Abbildung V.1.4-1: Leitbild als Gegenstand des Organisationsdiskurses

Zum einen zeigt sich am Beispiel der Kommunikation innerhalb der Hochschulrektorenkonferenz, was auch den Zusammenhang von Leitbildern und der Diskursformation unternehmerischer Orga-

296 1995 legt die HRK Empfehlungen vor, die sich auf eine „effektive öffentliche Darstellung und interne Vermittlung“ des Leistungsprofils der Hochschulen beziehen (HRK, 102/1995: 1). Als einer der „Grundsätze der Kommunikation von und in Hochschulen“ wird festgehalten, dass diese „vom Selbstverständnis der Hochschule geprägt und damit integraler Bestandteil ihrer Politik und Strategie“ sein soll. Nach außen habe diese Kommunikation die Funktionen der Rechenschaftslegung gegenüber der Gesellschaft und Politik, die Besetzung von Themen in der öffentlichen Auseinandersetzung sowie die Behauptung im Wettbewerb, nach innen die Thematisierung aktueller Aufgaben und Probleme sowie die Bildung einer Corporate Identity. Leitbilder werden hierin jedoch explizit noch nicht angesprochen. Es wird lediglich hervorgehoben, dass eine erfolgreiche Kommunikation ein breites Spektrum von Instrumenten brauche (HRK, 102, 1995: 7 f.). Als Gründe für „eine solche – erweiterte – Definition von Öffentlichkeitsarbeit, die außerhalb des Hochschulbereichs weitestgehend üblich geworden ist“, werden wiederum der gesteigerte Rechtfertigungsdruck gegenüber der Öffentlichkeit im Zusammenhang mit einem verschärften Wettbewerbsdruck der Politikbereiche um staatliche Mittel sowie der durch Diversifizierung und Profilbildung innerhalb des Hochschulsystems entstehende Wettbewerb angeführt (HRK, 102/1995: 2/3).

nisationen generell ausmacht, dass (nämlich) Leitbilder in den unterschiedlichen Diskurssträngen in Bezug auf unterschiedliche Leitbildfunktionen thematisiert werden: Qualitätssicherung sowie Zielvereinbarungen bedürfen selbstgesetzter Maßstäbe, an denen Hochschulen sich messen und gemessen werden können. Leitbilder sollen entsprechend ein Bündel von Zielen formulieren, eine Zielperspektive abstecken oder Entwicklungsziele beinhalten. Damit eine Hochschule strategisch planen kann, bedarf es eines Konsenses und einer entsprechenden normativen Basis. Leitbildern kommt dabei die Aufgabe zu, eine normative Grundlage oder Basis herzustellen oder eine Positions- und Standortbestimmung vorzunehmen. Für die Öffentlichkeitsarbeit und das Marketing einer Hochschule bedarf es einer einheitlichen Identität bzw. eines einheitlichen Selbstbildes, auf das es sich berufen kann, und Leitbilder sollen entsprechend zu einem Selbstverständnis, einer Selbstdarstellung oder eine Corporate Identity führen. Alles in allem zeigt dies, dass bei der Anwendung der neuen Techniken Probleme in der Organisation der Universität sichtbar werden, zu deren Lösung Leitbilder beitragen sollen. Haben Universitäten ein Organisationsleitbild, lassen sich die Techniken angemessen anwenden. Die Probleme werden dabei nicht in Bezug auf die Frage der Angemessenheit der neuen Techniken behandelt, sondern im ‚Anwendungsobjekt‘ verortet: Den Universitäten mangelt es an Konsens bzw. Kohärenz, an Zielperspektiven und an einer Identität. Der Sinn des Leitbildkonzeptes wird in den Diskurssträngen dementsprechend mit unterschiedlichen Begriffen gefasst (Abbildung V.1.4-1). Die Rolle des Instruments ist dabei in einer Hinsicht immer gleich: Leitbilder dienen als Anknüpfungspunkte für Management, Marketing, Qualitätssicherung und Hochschul-Governance. Organisationsleitbilder und deren im Unternehmenskontext institutionalisierte Wirkungserwartungen erscheinen hier nicht nur als Instrument, sondern auch als Voraussetzungen für die Anwendung der neuen Techniken.²⁹⁷

Diese Umkehrung der Bewegungsrichtung hat Michel Foucault anhand seiner Analyse des Falles Rivière beschrieben. Dabei geht es um den 1835 verübten Mord des jungen Mannes Pierre Rivière an seiner Mutter und seinen Geschwistern sowie um ein anschließend in der Haft geschriebenes Memoire über diese Tat. Durch den Mordbericht, der zunächst vor der Tat angefertigt werden sollte, um Rivière (der sich nach der Tat umbringen wollte) zu Ruhm zu verhelfen, und der in Gedanken schon abgefasst war, wird Rivière in den realen Mord hineingetragen. „*Das eine bewegt das andere*“, schreibt Foucault über das Verhältnis von Text und Tat (Foucault 1975: 233). Dass dieses umgekehrte Verhältnis zustande kommen kann, führt Foucault auf die historische Rolle und Bedeutung von Flugblättern zurück, die als eine Art kollektives Gedächtnis der Verbrechen den Doppelcharakter des Gesetzlichen und Ungesetzlichen reflektierten und über schreckliche Ereignisse, Morde etc. berichteten und in deren Stil Rivière sein Memoire verfasst hat. Sie sind die entscheidende Voraussetzung für das Mord-Memoire. Das Beispiel des Mord-Memoires dient hier dazu, in erster Annäherung eine Sicht auf das Movens des Diskurses zu ermöglichen, denn Leitbilder haben im Organisationsdiskurs Mitte der 1990er-Jahre (wie auch andere derartige Instrumente) eine ähnliche Rolle: Dadurch, dass sie als Anknüpfungspunkte, Grundlagen, Voraussetzungen etc. behandelt werden, werden sie zur Lösung des Problems, dass Universitäten unternehmerische Organisationen werden sollen und werden wollen, es aber nicht einfach sind und es in gewisser Hinsicht auch nicht sein können, wenn man sie nicht vollständig verändern will (siehe Kapitel II.2.3). Durch die Aktivität der Leitbilddiskussion und -entwicklung in der Organisationspraxis zeigen Universitäten zugleich jene unternehmerische Aktivität, wie sie – das wird im Folgenden am Fall des Leitbildes der RWTH Aachen verdeutlicht – Ziele bilden und zum Ausdruck bringen, intern und extern Kohärenzvorstellungen transportieren und die Bildung einer Corporate Identity forcieren. Auf diese Weise werden sie in eben jene Wirklichkeit jedoch erst ‚hineingetragen‘.

²⁹⁷ Es kann anhand des vorliegenden Datenmaterials zwar nicht vollständig geprüft werden, zeigt sich aber ansatzweise: Während die Reformdiskursstränge ‚Management und Qualitätssicherung‘ sich Ende der 1980er-, Anfang der 1990er-Jahre überhaupt erst formierten, vollzieht sich Anfang der 1990er-Jahre hinsichtlich der Kommunikation Hochschule-Gesellschaft ein thematischer Umbruch von Öffentlichkeitsarbeit hin zum umfassenderen Konzept des Marketings.

1.5 Das Leitbild als Rationalitätsfassade

Nachdem im vorhergehenden Kapitel beleuchtet wurde, wie Leitbilder als Instrumente auf der Außenseite der Universitäten formiert werden, wird nun die Gegenstandsformation auf der Seite der Universität, in der Organisationspraxis, betrachtet.

Generell müssen Hochschulleitbilder, anders als Unternehmensleitbilder, von den Selbstverwaltungsgremien der Universität verabschiedet werden, um für die Hochschule Gültigkeit beanspruchen zu können. Dass ein Leitbild lediglich von der Hochschulleitung erstellt und veröffentlicht wird, ist denkbar. Dann aber hat es einen anderen Charakter, wie das ‚Selbstverständnis des Präsidiums zu Aufgaben und Zielen‘ der Universität Oldenburg, das ‚12-Punkte-Programm des Präsidiums‘ der Humboldt-Universität zu Berlin oder die ‚Leitlinien zur Präsidentschaft‘ an der Universität Hamburg vor Augen führen. Diese beanspruchen, im Gegensatz zu einem Leitbild der Hochschule, keine Geltung für die gesamte Hochschule, was auf einen wesentlichen Unterschied zu Organisationsleitbildern des unternehmerischen Kontextes und zu Verwaltungsleitbildern verweist. Hier ist die Unternehmens- bzw. Verwaltungsleitung eine legitime Sprecherin, die ein Leitbild für die Organisation definieren kann. Auf eine Abstimmung ist sie nicht angewiesen. Weitgehende Einigkeit besteht in der Literatur jedoch dahingehend, dass, wenn ein Leitbild hinsichtlich der Identifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken soll, es nicht nur auf den Wertvorstellungen der Unternehmensleitung beruhen darf, sondern auch mit den Wertvorstellungen der Mitglieder übereinstimmen muss (siehe Kapitel II.2.2). Auch Unternehmensleitbilder sind somit auf ein gewisses Maß an Konsens angewiesen. Der Konsens muss dort aber nicht durch Verfahren hergestellt werden – in der Universität hingegen schon. In der Universität werden Leitbilder erst durch Abstimmung zu offiziellen Verlautbarungen und gültigen Selbstbeschreibungen, und es ist davon auszugehen, dass die Verfahren Einfluss auf die Inhalte haben. Dementsprechend können Leitbildtexte von Universitäten als Manifestationen universitärer Kommunikations- und Entscheidungsprozesse im Textformat bezeichnet werden (siehe Kapitel I.4).

Die Analyse dieser manifestierten Organisationspraxis erfolgt anhand einer detaillierten Interpretation des Leitbildtextes der RWTH Aachen. Sie wird im Folgenden entlang der Sequenzialität des Textes präsentiert, ist dabei jedoch durch thematische Zwischenüberschriften untergliedert. Die Interpretation ist für die Untersuchung insgesamt in dreierlei Hinsicht von Bedeutung: a) in ihrer individuellen Fallspezifik, die sowohl mit den anderen Fällen der Analyse als auch in relevanten Aspekten mit den weiteren Leitbildtexten der Datenbasis verglichen wird, um b) Rückschlüsse auf die Leitbildentwicklung und zum Teil auf die Selbstbeschreibung von Universitäten in chronologischer Hinsicht ziehen zu können und c) um verallgemeinerbare Strategien der Selbstbeschreibung identifizieren zu können.

Die Kernaussagen der detaillierten Interpretation werden zunächst vorangestellt (gerahmt). Auf die wichtigsten Ergebnisse hinsichtlich Verallgemeinerung und Chronologie wird in Stichpunkten verwiesen; diese werden am Ende der Fallstrukturanalyse noch einmal zusammengefasst.

Kernaussagen der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der RWTH Aachen

Zum Fall: Das Leitbild zeigt sich bezüglich seines Status in der Universität als ambivalentes Zwitterwesen zwischen ‚Gesetz‘ und informeller Diskussionsanregung. Als solches dient es der Außendarstellung sowie der Profilbildung. Es soll die RWTH Aachen innerhalb (bei den Mitgliedern) und außerhalb der Universität (insbesondere bei Förderern und der Wirtschaft) als Dienstleistungsorganisation zeigen, was einer Form der unternehmerischen Universität entspricht (Klein, 2003: 120). Die RWTH spricht also über sich. In Bezug auf seine Funktion in der Universität bekundet der Leitbildtext eine Anknüpfung an Unternehmensleitbilder; er soll hinsichtlich einer Corporate Identity wirken, die normative Grundlage für ein einheitliches Organisationsverhalten liefern und die Mitglieder der Hochschule zu einem organisationsgerichteten und -gerechten Verhalten motivieren. Der Individualisierung als Dienstleistungsorganisation nach außen folgt damit ein Vereinheitlichungsanspruch (und damit eine Deindividualisierung) nach innen. Dies soll gegenüber den Mitgliedern mittels ihrer professionellen Selbstbindung und gegenüber den Fachbereichen mittels Weisung erreicht werden. Das Leitbild expliziert in diesem Punkt den Anspruch einer Selbsttechnologie, mit der die Hochschulmitglieder auf sich einwirken sollen (Foucault, 1993).

Gemäß der Form der unternehmerischen Dienstleistungsorganisation und dem damit verbundenen Führungsanspruch präsentiert das Leitbild die RWTH als zweckrationale und hierarchisch durchstrukturierte Organisation (‚Präzisionsmaschine‘), in der sich aus einem zu erfüllenden Leistungsprofil Ziele ableiten, die von den Mitgliedern der Hochschule erfüllt werden. Dieses Bild, das Textstruktur und Leitbildform bieten, wird durch seine universitätsspezifische ‚Füllung‘ jedoch gebrochen: Die mit Leitbildern verbundene Profilbildungsabsicht wird im Rahmen der Beschreibung des Leistungsprofils (unter I.) klassisch, d. h. vertikal, innerhalb typologischer Merkmale von technischen Universitäten interpretiert. Die Zielsetzung der Dienstleistungsorganisation (unter II.) zeigt sich als Inszenierung, da es sich sowohl um einen Status quo als auch um institutionelle Ziele handelt; nicht das Erreichen der Ziele ist das relevante Datum, sondern das Verfolgen eben solcher. Bei der angekündigten Weisung gegenüber den Mitgliedern im Rahmen der Grundsätze (unter III.) handelt es sich um einen Auswahl-Pool an Themen, der die Mitglieder der Hochschulen mit neuen und diskurskonformen Handlungsbegründungen für gewohnte und im Hochschulrahmengesetz festgeschriebene Aufgaben versorgt. In Anlehnung an Goffman (2003: 23 f.) wird diese Selbstinszenierung im übertragenen Sinn als organisationale Rationalitätsfassade der RWTH bezeichnet, die dazu dient, eine entsprechende Wirklichkeit zu schaffen. Dieses Bild ist eine hochschulspezifische Differenzinszenierung (siehe *Verallgemeinerung*) im Sinn des modernen Anforderungsprofils, womit das dazugehörige Leitbild die unternehmerische Gestalt von Universitäten ‚salonfähig‘ macht und so zur Verbreitung des Anforderungsprofils beiträgt (siehe *Chronologie* am Ende dieses Kapitels).

Der im Leitbildtext sogenannte Grundsatzpart, der sich auf die Mitglieder bezieht, übersetzt Ziele, Aufgaben und Grundsätze der Mitglieder und der Universität im Allgemeinen in das Format der unternehmerischen Organisation. Dies geschieht, indem sie mit entsprechenden Zweckbestimmungen versehen, neuinterpretiert oder bekundet werden. Für einen erfolgreichen Umbau in unternehmerische Universitäten (Clark, 1998) muss eine Vermischung derjenigen traditionellen Werte, die am stärksten im Academic Heartland von Universitäten (d. h. bei den Mitgliedern in den Fachbereichen und Fakultäten) verwurzelt sind, mit der neuen managerialen Sichtweise erfolgen, indem diese im Academic Heartland erarbeitet und trainiert werden. Die Übersetzungen und Anregungen zur Selbstthematization werden mit Bezug auf Clark daher als ‚Stimulating Academic Heartland‘ interpretiert, die dazu dienen, Akzeptanz herzustellen. Leitbilder führen den Hochschulangehörigen entsprechend ein Bild ihrer Universität vor Augen, das sie nicht nur als Mitglieder ihrer Scientific Community zeigt, sondern auch als Mitglieder einer Organisation, und zwar einer entsprechend modernen Organisation. Dabei wird den Mitgliedern jedoch nichts abverlangt, und sie erscheinen als Nutznießer der Dienstleistungsorganisation. Andererseits werden ihre Tätigkeiten im neuen Licht präsentiert und bieten damit Anlass zu entsprechenden Selbstthematizationen. Die Mitglieder der Hochschule werden gefördert, bestärkt, ermutigt und unterstützt, und es wird ihnen etwas geboten, ermöglicht und bereitgestellt. Wenn die Mitglieder nicht als Nutznießer der Angebote der jeweiligen Hochschule erscheinen und stattdessen ihre Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten beschrieben werden, handelt es sich um entsprechende Aufgaben und Pflichten, die die Mitglieder universitätsweit ohnehin haben, ohne dass diese organisationspezifisch wären. Eine besondere Rolle unter den Mitgliedern nehmen Studierende ein: Ihnen werden ausschließlich Angebote gemacht, oder es ist davon die Rede, dass sich die Studierenden mit der Universität identifizieren. Verpflichtet, wie die übrigen Mitglieder, werden sie nicht.

Dieser Umgang mit den Mitgliedern ließe sich im Sinn organisationaler Besonderheiten der Universität interpretieren, bei der die Organisation keinen Einfluss auf die Orientierungen der Mitglieder hat. Dagegen spricht jedoch zum einen die Analyse von Knassmüller (2005), die gezeigt hat, dass dies dem Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von Unternehmensleitbildern entspricht, zum anderen, dass diese Umgangsweise zum Programm der unternehmerischen Selbstführung gehört, in dessen Zentrum eine Aktivierung der Mitglieder steht, die entsprechend auf Freiwilligkeit basiert. Vor dem Hintergrund des in der Präambel verkündeten Anspruchs der Vereinheitlichung des Verhaltens zeigen sich Ambivalenzen und Lücken zwischen dem, was (Selbst-) Regierungsprogramme einerseits versprechen (Auswahl an Grundsätzen, kein Zwang), und dem, was sie andererseits bewirken wollen (Verhaltenslenkung, Ausrichtung). Dies ist ein konstitutives Element ihres Funktionierens (Bröckling, 2007: 38). Im Fall der unternehmerischen Universität geht es daher darum, die ‚unternehmerischen Potenziale‘ der Mitglieder (d. h. die ohnehin vorhandenen Ziele, Identifikationen, Motivationen etc.) zu nutzen und auf die Organisation zu lenken. Die unternehmerische Universität ist auf unternehmerische ‚Selbst‘ angewiesen.

Zur Verallgemeinerung: Leitbilder als Zwitterwesen („Quasi-Verfassung“, „10 Gebote“), Sprecherposition Universität/Kollektiv, Differenzinszenierung (Fiktionalteil, Goffman) und Übersetzung (Realteil, Clark), Selbstführung und Selbsttechnologie (Strategie, Foucault)

Zur Chronologie: Beitrag zur kognitiven Entfaltung des Quasi-Marktes

Zur Einbettung des Leitbildtextes

Das Leitbild der RWTH Aachen, eine detaillierte Analyse der Einbettung des Leitbildes im Rahmen des Internetauftritts der Universität sowie die Veränderungen des Leitbildtextes im Lauf des Analysezeitraums sind im Anhang dokumentiert.²⁹⁸ Autor des Leitbildes ist die Organisationsentwicklungsabteilung der zentralen Hochschulverwaltung, das Rektorat hat es autorisiert und als offizielle Verlautbarung eingesetzt.²⁹⁹ Wie Kontextmaterialien zu entnehmen ist, wurde das Leitbild der RWTH Aachen vom Senat am 19.12.1996 verabschiedet.³⁰⁰ Dass in den Leitbildtexten keine Angaben über die Autorenschaft oder das Inkrafttreten und dessen Zeitpunkt zu finden sind, ist typisch für Leitbildtexte auf Internetseiten bis zum Jahr 2000. In der Regel bleibt bei diesen offen, ob, wann und durch wen sie in Kraft gesetzt wurden; dies erschließt sich erst aus Kontextdokumenten (wie auch im Fall der RWTH Aachen).³⁰¹ In der Zielvereinbarung I des Landes Nordrhein-Westfalen mit der RWTH ist das Leitbild enthalten.³⁰²

Das Leitbild der RWTH Aachen richtete sich nach innen, an die Mitglieder der Hochschule, sowie nach außen, an Nicht-Mitglieder und die breite Öffentlichkeit. Es bezog sich zunächst auf Besonderheiten des deutschen wissenschafts- und hochschulpolitischen Diskurses (siehe die detail-

298 Die Fassung des Leitbildes, das der Analyse zugrunde gelegt wurde, wurde 2004 auf der Homepage der RWTH veröffentlicht und entspricht der Fassung des Leitbildtextes Mitte der 1990er-Jahre. Dies wurde durch einen Vergleich mit der Fassung vom Februar 1997, die von der Hochschule im Rahmen der Umfrage der HIS-GmbH (siehe Kapitel V.2.1) eingesandt wurde, geprüft.

299 Zu den Aufgaben dieser Abteilung für die zentrale Hochschulverwaltung gehören ‚Organisationsuntersuchungen, Organisationsentwicklung und Geschäftsprozessoptimierung‘. Für die Hochschule übernimmt sie Aufgaben wie das Bereitstellen von elektronischen Dienstleistungen, die Koordinierung des zentralen Web-Angebots und die Weiterbildung für das Personal etc.

300 Zum Zeitpunkt der Verabschiedung war der Senat noch das oberste Gremium der Hochschule. 1997 hat sich die RWTH Aachen, gemäß der Möglichkeit, die das Hochschulfreiheitsgesetz des Landes Nordrhein-Westfalen (HFG) seit Anfang 2007 hierzu vorsieht, einen Hochschulrat gegeben und ihre Grundordnung entsprechend geändert (Grundordnung RWTH Aachen, 2007).

301 Lediglich knapp ein Drittel der Leitbildtexte von Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) aus der Datenbasis macht explizite Angaben zum Zeitpunkt der Verabschiedung. Bei den Leitbildtexten, die bis 2004 veröffentlicht wurden, ist dies nur rund ein Fünftel. In knapp der Hälfte der insgesamt (d. h. einschließlich 2008) vorliegenden Leitbilder von Universitäten und Fachhochschulen wird bezüglich der Autorenschaft die Hochschulleitung genannt oder auf eine Abstimmung in den Selbstverwaltungsgremien verwiesen, was nicht bedeutet, dass dahinter nicht ein intensiver Bottom-up-Prozess stehen kann. Jedes fünfte Leitbild nennt einen hochschulweiten Diskussionsprozess; aber auch diejenigen, die dies nicht explizieren, sind vielfach auf diesem Weg entstanden. In 21 der 98 Leitbildtexte von staatlichen Universitäten und Fachhochschulen ist angegeben, dass diese im Rahmen eines hochschulöffentlichen Diskussionsprozesses entwickelt worden sind.

302 Mittlerweile ist in NRW die dritte Generation von Zielvereinbarungen aktuell (2007-2010). Leitbilder sind darin als fester Bestandteil unter § 1 vorgesehen.

lierte Analyse der Einbettung im Anhang).³⁰³ Das Leitbild ist ein Medium der Selbstdarstellung der Hochschule sowie der Organisationsentwicklung, das im Zusammenhang mit den Zielen der Hochschule steht, ihnen jedoch untergeordnet ist. Es diente Mitte der 1990er-Jahre als Anstoß zur Profildiskussion und Profilbildung.³⁰⁴ Dies lässt sich im deutschsprachigen Hochschulraum als indirekter und vermittelter Anschluss an Markt- und Wettbewerbsprinzipien bezeichnen. Dieser ‚vermittelte‘ Zugang zeigt sich anhand des Vergleichs mit dem Mission Statement der RWTH auf ihren englischsprachigen Internetseiten, wo das Mission Statement 2004 ein Element der Marke ‚RWTH‘ ist.³⁰⁵

Zum Leitbildtext der RWTH

Der Leitbildtext enthält eine Präambel, die Aussagen über die Funktion des Leitbildes für die Universität macht und expliziert, wie es zu verstehen ist. Präambeln finden sich bei Gesetzen, Ordnungen, Urkunden und Verträgen und explizieren deren Sinn. Die Verwendung von Präambeln bei Leitbildtexten verweist auf einen offiziellen Charakter, der den Texten damit zugeschrieben wird. Nicht nur die RWTH Aachen, sondern zahlreiche weitere Universitäten heben die Formalität von Hochschulleitbildern durch die Verwendung einer Präambel hervor; Leitbilder werden damit zum quasi-offiziellen Dokument über den Status einer Ordnung. In den hier zugrunde liegenden Leitbildtexten von Universitäten finden sich derartige Präambeln in rund einem Viertel der Fälle (12 von 45).³⁰⁶ Präambeln finden sich sowohl bei Leitbildern der Vorreiter als auch bei jüngsten Leitbildgebungen. Das zeigt, dass es sich bei dem quasi-offiziellen Charakter, der Leitbildern mit Präambeln zugeschrieben wird, nicht um eine Besonderheit der Früh- und Anfangsphase des Diskurses handelt.³⁰⁷ Die durch Präambeln symbolisierte Formalität der Leitbildtexte und ihre gleichzeitige Informalität, die sich durch die in den Leitbildtexten bis 2004 typischerweise fehlenden Angaben des Zeitpunktes der Verabschiedung etc. zeigt, verweisen auf eine grundlegende Ambivalenz. Leitbilder auf den Internetseiten der Hochschulen lassen sich zudem hinsichtlich Form und Status als Zwitterwesen zwischen einerseits langfristig gültigen, formellen Ordnungstexten und andererseits kurzfristigen, informellen Ankündigungen bezeichnen. In dieser Hinsicht ist zu vermuten, dass auch die Leitbildinhalte eine entsprechende Form zeigen werden. In Bezug auch die Leitbilder von Unternehmen ist auch von Leitbildern als Quasi-Verfassung oder Quasi-Grundgesetz (Giesel, 2007: 84) die Rede. Ähnliches lässt sich in Bezug auf Leitbilder vermuten.

Der erste fettgedruckte Textteil der Präambel ersetzt (noch in der Fassung von 2004) die Überschrift des Leitbildes:

„Das vorliegende Leitbild stellt die Ziele der RWTH Aachen dar und beschreibt das Leistungsprofil, das sie ihren Mitgliedern, Förderern, der Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit bieten will.“

303 Dies zeigt sich daran, dass der internationalen Öffentlichkeit bis 2004 in der englischsprachigen Fassung der Internetseiten der Universität kein Leitbild präsentiert wurde.

304 Die Funktion des 1996 vom Senat der Hochschule verabschiedeten Leitbildes hat sich zwischen 2004 und 2008 selbst profiliert: Es ist Element der Beschreibung des ‚Profils der RWTH‘ geworden, dann aber von anderen Profilinstrumenten abgelöst worden (siehe Anhang).

305 Auf den englischsprachigen Internetseiten der Hochschule gibt es seit 2004 ein Mission Statement. Dies ist dort ein Element der ‚Marke RWTH‘, während es zu diesem Zeitpunkt in der deutschsprachigen Fassung weiterhin ein Element des Profils war. Sowohl Marke als auch Profil zielen auf die Unterscheidung der RWTH von anderen Hochschulen. Während ein Warenzeichen (Marke) vor allem auf die Zurechnung von Leistungen/Produkten zielt und damit direkt an Markt-/Wettbewerbsprinzipien anschließt, dienen Profile dazu, ein charakteristisches Erscheinungsbild festzulegen und sich mit diesem hervorzutun; sie schließen ebenso an Markt- und Wettbewerbsprinzipien an, jedoch nur vermittelt (Kapitel III).

306 Neben Aachen finden sich Präambeln in den Leitbildern der Datenbasis bei der Technischen Universität Hamburg, der Tiermedizinischen Hochschule Hannover, der Medizinischen Hochschule Hannover, der Technischen Universität Ilmenau und der Universitäten Leipzig, Mainz, Mannheim, Stuttgart, Siegen, Trier und Hannover.

307 Es ließe sich vermuten, dass die Betonung der Formalität des Leitbildes Mitte der 1990er-Jahre eine höhere Bedeutung hatte als in der Folge. Bis auf die Leitbilder der Universitäten Siegen und Aachen sind die übrigen Leitbildtexte jedoch zu späteren Zeitpunkten entstanden.

Im ersten Absatz der Präambel wird angegeben, als was die RWTH nach innen und außen gesehen werden will. Der Fettdruck verweist darauf, dass das Leitbild primär diese Funktion hat. Im Gegensatz zu Urkunden oder Verträgen, die den Abschluss von etwas markieren, wird hier aber ein Leitbild vorgelegt und so die Beschäftigung mit dem Leitbild eröffnet, was der demokratischen Verfassung der Universität entspricht. Die Mitglieder sind in ihrem Handeln grundsätzlich autonom bzw. nur lose an die Entscheidungen der Hochschulleitung gekoppelt. Hier legt die Hochschulleitung der (Hochschul-)Öffentlichkeit das im Senat bereits verabschiedete Leitbild vor, distanziert sich dadurch und überlässt es der Diskussion und Bewertung in der Hochschulöffentlichkeit. Diese Distanzierung schafft Kritikmöglichkeiten. Sie hat nicht den Impetus des Überzeugenwollens, sondern das Leitbild eröffnet einen Diskussionsprozess um das Profil der Hochschule und belässt dementsprechend die Autonomie des Gegenübers.

Das Leitbild wird hier zur Repräsentantin der RWTH, deren gewählte Repräsentantinnen und Repräsentanten sind Rektorinnen und Rektoren sowie Präsidentinnen und Präsidenten, die jedoch genauso wie die Autorinnen und Autoren des Textes (die Organisationsentwicklungsabteilung) hinter der RWTH zurücktreten. Die RWTH ist Satzsubjekt und handelnde Einheit. Nicht nur im Leitbildtext der RWTH Aachen, sondern in allen Leitbildtexten spricht die Hochschule über sich, und bei den Leitbildtexten handelt es sich somit um Selbstbeschreibungen der Universitäten. Die in den Leitbildtexten offenkundige Sprecherposition ist die Universität (meist benannt mit ihrem spezifischen Universitätsnamen, z. B. als die RWTH, die Humboldt-Universität oder die Leibniz Universität Hannover) oder ein Kollektiv (wir/unsere). Die Verwendung des Pluralis Majestatis im zweiten Teil der Präambel steht – der linguistischen Verwendung dieser rhetorischen Figur folgend – für eine Sprecherposition, die als Autorität über sich für andere spricht bzw. diese Autorität beansprucht. Darin zeigt sich eine Hervorhebung dieser Position, da diese legitimiert ist, zu bestimmen. Es ist die Universität, die ‚fördert‘, ‚anstrebt‘ oder ‚bemüht ist‘. Ist es nicht die Universität, die spricht, ist es ein Kollektiv von Personen, das sich im ‚wir wollen‘, ‚wir sind‘ oder ‚wir arbeiten an‘ zeigt und das sich mit dieser Verwendung von Personalpronomina als vergemeinschaftet vorstellt. Ebenso werden ‚unser Fächerspektrum‘, ‚unsere Lehre und Forschung‘ und ‚unser Ziel‘ in den Leitbildtexten thematisiert (siehe zur Vergemeinschaftungs- und Kollektivdimension von Organisation: Türk et al., 2005: 19).³⁰⁸

Ein Leitbild spricht, anstelle der legitimierten und gesetzten Sprecherinnen und Sprecher, in Form von Rektorinnen und Rektoren, Präsidentinnen und Präsidenten etc. für die Hochschule oder das Kollektiv. Es bringt deren Grundsätze, Ziele und Interessen zum Ausdruck, formuliert Anforderungen an die Mitglieder der Hochschule und beschreibt, was diesen geboten wird.³⁰⁹ Selbst wenn die Leitbildtexte in Arbeitsgruppen, in Gremien und unter Einbezug der Hochschulöffentlichkeit erstellt werden und Hochschulmitglieder aufgefordert sind, „*ein Leitbild oder Teile davon zu entwerfen*“ (Leitbildentwicklung Universität Potsdam), oder sie dies unaufgefordert tun (wie beispielsweise bei der Leitbildentwicklung an der Universität des Saarlandes), die Sprecherposition in den Leitbildtexten hat stets die Hochschule inne.

Im Fall des Leitbildes der RWTH werden die Ziele dem Leitbild als vorgängig beschrieben („*stellt die Ziele der RWTH Aachen dar*“). In Organisationen definiert üblicherweise die Leitung die Ziele. Im Fall von Hochschulen werden diese in ihrem öffentlichen Auftrag, d. h. von außerhalb, festge-

308 In Leitbildtexten von Universitäten spricht überwiegend die Universität, sofern Mischformen Verwendung finden; auf der Seite der Fachhochschulen zeigt sich eine Tendenz zur Verwendung der Kollektiv-Formulierung.

309 In allen als Datenmaterial zugrunde liegenden Leitbildtexten finden sich nur zwei Abweichungen von diesen Formulierungen. In den Leitbildtexten, die die Medizinische Hochschule Hannover und die Fachhochschule Furtwangen 2004 auf ihren Internetseiten veröffentlicht hatten (mittlerweile verwenden beide Hochschulen die Leitbilder im Rahmen der Internetpräsenz der Hochschule nicht mehr), waren einzelne Passagen aus der Perspektive einzelner Mitgliedergruppen formuliert. Diese stellen jedoch keine Abweichung von der Sprecherposition dar, denn es wurden Anforderungen der Hochschule an einzelne Mitgliedergruppen aus der Perspektive dieser Mitgliedergruppen formuliert („*als Beschäftigte der MHH, als Studentinnen und Studenten unserer Hochschule*“) und mit sich daraus ergebenden Partialinteressen verknüpft.

legt. Die Darstellung von Zielen der RWTH verweist auf die Reformanforderung der unternehmerischen Organisation, bei der das Zielehaben/Handlungsfähigsein zentral ist (siehe Kapitel III). Wie Kieserling (2004a) und Luhmann (2000) hinsichtlich der Selbstbeschreibungsstrategien von Organisationen festhalten, muss eine Organisation zur ihrer Selbstbeschreibung Begriffe verwenden, die gesellschaftliche Anerkennung finden. Das Leitbild soll dementsprechend der Vermittlung der Ziele der RWTH dienen, damit sie sich profilieren kann. Auch das Leistungsprofil wird vom Leitbild nicht festgelegt, sondern ebenfalls nur zum Ausdruck gebracht; es ist also andernorts definiert oder außerhalb des Leitbildes bestimmt („*beschreibt das Leistungsprofil*“). Es ist im Fortgang der Interpretation daher zu fragen, inwiefern das Leitbild lediglich etwas zum Ausdruck bringt und inwiefern es selbst produktiv ist.

Ein Leistungsprofil ist ein Umriss (oder Abriss) der charakteristischen Leistungen eines Dienstleisters zur Orientierung für potenzielle Nachfrager. Die Rolle des Dienstleisters hat hier die RWTH. Die Dienstleistungsorganisation tritt in dem Leitbild in Erscheinung. Als solche tritt sie ihren ‚Kunden‘ gegenüber, ohne diese jedoch so zu benennen. Aus neoinstitutionalistischer Theorieperspektive, die von einer weitgehenden (aber nicht vollständigen) Entkopplung von ‚talk‘ und ‚action‘ in Organisationen ausgeht, hätte man eine offensivere Verwendung des unternehmerischen Jargons erwartet, denn er wäre ja weitestgehend folgenlos. Hieran anschließend wurden die Leitbilder der Datenbasis auf ihre explizite Verwendung des Begriffes ‚Kunde‘ (oder Kundenorientierung etc.) überprüft. Lediglich in zwei der staatlichen und privaten Leitbildtexte wird explizit auf Kunden oder eine Kundenorientierung verwiesen.³¹⁰ Analog zur Abgrenzung von Unternehmensleitbildern am Beispiel des Leitbildprozesses der HWP Hamburg (Kapitel V.1) ist dies ein Hinweis darauf, dass eine offensive Verwendung von Schlagwörtern des Wort- und Begriffsfeldes (Lexemkomplexes) eines ökonomisch orientierten Universitätsmodells keine ‚akzeptable‘ Selbstbeschreibungsstrategie für Universitäten darstellt. Dabei spielt es keine Rolle, ob man dies als hochschulinterne Konsensbeschaffungsstrategie oder als Ausdruck grundlegender Unterschiede zwischen Universitäten und Unternehmen interpretiert (siehe Klein [2003: 122] zur germanistisch-linguistischen Analyse des Lexemkomplexes ‚unternehmerische Universität‘).³¹¹

Dass die RWTH den Förderern, der Wirtschaft und der Öffentlichkeit entgegentritt und ihnen Angebote macht, erscheint plausibel. Woraus aber besteht die RWTH, wenn sie selbst ihren Mitgliedern entgegentritt und ihnen etwas bieten will? Wer in der RWTH soll der Wissenschaft etwas bieten, wenn nicht die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die aber die Mitglieder sind.³¹² Es bleibt niemand mehr übrig, der etwas bieten kann. Folgt man Luhmann, existiert ein Organisationssystem dadurch, dass es sich von seiner Umwelt unterscheidet (Luhmann, 2000: 37). Hier grenzt sich die Dienstleistungsorganisation RWTH von allen ab, inklusive den Mitgliedern und der Wissenschaft, und konstituiert sich auf diese Weise. Es handelt sich damit um eine organisationale Selbstbeschreibung der Universität als Dienstleistungsorganisation, die in diesem Text vorliegt und damit die RWTH als Dienstleistungsorganisation in dieser Form zeigt. Das Leitbild dient dazu, die Dienstleistungsorganisation als handelnde Einheit herzustellen, sichtbar zu machen und an die Hochschulmitglieder zu kommunizieren. Das Leitbild soll vor allem Akzeptanz innerhalb der Hochschule für eine solche Corporate Identity schaffen und dies Förderern und der Wirtschaft vermitteln (worauf die Reihenfolge der Nennungen verweist).

310 Zum einen im Leitbild der TU Berlin, bei dem die Personalentwicklung der TU als lernende Organisation unter anderem zum Ziel hat, die „*Kunden- und Serviceorientierung zu fördern*“ (TU Berlin), zum anderen im Leitbild der TU Hamburg-Harburg, in dem es dazu heißt, dass die Arbeitseinheiten in Forschung, Lehre und Technologietransfer von den „*Serviceeinheiten kundenorientiert bedient werden*“ (Leitbild TU Hamburg-Harburg).

311 Auf der Basis germanistisch-linguistischer Analyse von Klein (2003) wird, ausgehend vom Leitbildtext der Humboldt-Universität zu Berlin (Kapitel VI.5), die Verwendung weiterer Begriffe der Lexemkomplexe ‚unternehmerische Universität vs. traditionelle Universität‘ in den Leitbildtexten der Datenbasis überprüft.

312 Laut Hochschulrahmengesetz (HRG), § 36, sind alle hauptamtlich an der Hochschule Tätigen sowie die eingeschriebenen Studierenden Mitglieder der Hochschule.

Die Dienstleistungsorganisation spricht hier die Sprache der Hochschulverwaltung, wie ein Vergleich mit dem Leitbild der Zentralen Hochschulverwaltung (ZHV) zeigt.³¹³ Dies ist sowohl der Autorenschaft der Organisationsentwicklungsabteilung der ZHV sowie einer nicht vorhandenen Grenze von RWTH und ZHV geschuldet, was in der Broschüre der ZHV ‚Management mit Qualität‘ deutlich wird. In einer Passage, in der die ZHV definiert, wer ihre Kunden sind, gehen ZHV und RWTH fließend ineinander über.³¹⁴ Die im Leitbild dargestellten Ziele der RWTH werden in der Broschüre als Basis für Ziele der konkreten PR-Arbeit bezeichnet. Auf deren Basis wurden Instrumente der PR-Arbeit entwickelt. Die Zielsetzung der RWTH schafft neue Aufgabenfelder für die ZHV. Die ZHV/Hochschulleitung konstituiert, autorisiert durch das oberste Selbstverwaltungsgremium der Universität, die Dienstleistungsorganisation RWTH als ihren ‚erweiterten Handlungsraum‘. Ist die Dienstleistungsorganisation erst einmal eingeführt und ihre Akzeptanz hergestellt, kann sie sich im Weiteren auf sich selbst beziehen und sich legitimerweise mit sich selbst beschäftigen. Die Dienstleistungsorganisation wird dann zum Bezugsrahmen und Anknüpfungspunkt für neue Techniken der Organisationsentwicklung, wie sich anhand der Analyse von Kontextmaterialien zeigt. Dieser Aspekt ließ sich bereits auf der Außenseite der Universität als Merkmal der Gegenstandskonstitution innerhalb des Reformdiskurses zeigen. Auch hier zeigen sich Leitbilder als Anknüpfungspunkte für die Organisation in der Organisation.³¹⁵

Die Leitbildfunktion

Im zweiten Teil der Präambel zeigt sich aber dann sogleich der zwingende Bruch im Umgang mit den Mitgliedern, da im Fall einer umfassenden Kundenorientierung niemand mehr für die Erstellung des Leistungsprofils übrig geblieben wäre, außer einer entleerten Organisation (Gebäude, Infrastruktur etc.).

„Das Leitbild der RWTH Aachen soll helfen, den Verhaltensweisen aller Hochschulmitglieder eine Ausrichtung zu vermitteln, welche von Zielen und daraus abgeleiteten Grundsätzen geprägt ist.“

Wie erwartet werden sogleich die Mitglieder aus der Kundenrolle zurückgeholt, um das Leistungsprofil zu füllen. Aus der Perspektive der Dienstleistungsorganisation sind die Hochschulmitglieder ziellos, da sie sich nicht an gemeinsamen, geteilten Zielen orientieren. Wie bei Unternehmensleitbildern soll das Leitbild das Verhalten der Mitglieder im Sinne eines einheitlichen Unternehmensverhaltens (Corporate Behavior) beeinflussen. Während eine solche Ausrichtung in Unternehmen zum Marketing und zum Human Resource Management etc. gehört, ist dies in Hochschulen nicht bruchlos möglich, da die Hochschulmitglieder sich als Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an ihrer Scientific Community orientieren und dabei ihre je individuellen Ziele verfolgen (siehe Kapitel IV.3). Dementsprechend sind die Verhaltensweisen der Hochschulmitglieder der RWTH gemeinsamen und geteilten Zielen gegenübergestellt, die eine Kohärenz in der Ausrichtung herstellen sollen. Der Anspruch erscheint hier zunächst nicht totalitär, da es um Verhaltensweisen aller Mit-

³¹³ Die Annahme, dass es sich daher um das Leistungsprofil der Hochschulverwaltung handelt, das hier beschrieben wird, wird durch das separate Leitbild der zentralen Hochschulverwaltung konterkariert, in dem es in Bezug auf das Leitbild der RWTH heißt: „Daran orientiert sich das nachfolgende Leitbild der Hochschulverwaltung der RWTH.“ Da die ZHV in ihrem Leitbild bekundet, „sich aktiv und initiativ an der Verwirklichung der Ziele der Hochschule“ beteiligen zu wollen, ist klar, dass die Ziele der RWTH gegenüber der ZHV etwas Eigenständiges sind (Leitbild der ZHV, 1997).

³¹⁴ „Die Kunden der Zentralen Hochschulverwaltung (ZHV) sind zahlreicher und vielfältiger, als man auf den ersten Blick denken mag. Neben den rund 30.000 Studierenden, von denen etwa 5.600 aus 130 Ländern der Erde kommen, gehören dazu auch die neun Fakultäten bzw. Fachbereiche. Hinzu kommen als potentielle Studierende die Schüler im inländischen und ausländischen Umfeld. Des Weiteren sieht es die RWTH Aachen als ihre Aufgabe an, der Wirtschaft – und hier insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen – den Zugang zum wissenschaftlichen und personellen Potential der RWTH Aachen zu erleichtern“ (Dezernat 5.0, 2006: 5).

³¹⁵ Am Beispiel des Leitbildes der RWTH zeigt sich dies im Reformdiskurs beispielsweise im Rahmen einer Konferenz des Projektes Q der HRK, bei der der Rektor der RWTH 2004 das Controllingkonzept der RWTH und dessen Ausrichtung auf das Leitbild vorstellt (HRK 1/2006: 31).

glieder, aber nicht um alle ihre Verhaltensweisen geht. Durch das Ausrichten sind es aber doch alle ihre Handlungsweisen als Mitglieder, da ein Magnetfeld wie ein Strom oder Sog wirkt. Die Dienstleistungsorganisation nimmt damit die Hochschulmitglieder in Beschlag und durchbricht deren Autonomie, da sie nach Zielen handeln sollen, die sie sich nicht gesetzt haben. Es sind die Organisationsziele, auf die sich ausgerichtet werden soll. Das (Ein-)Prägen zielt auf ein dauerhaftes und irreversibles Verhalten der Hochschulmitglieder, das durch das Leitbild erlernt und verinnerlicht werden soll, sodass die Ausrichtung im Sinn einer Selbstführung quasi von alleine und von innen erfolgt. Durch das Leitbild sollen den in ihren Zielsetzungen und Handlungen autonomen Hochschulmitgliedern kollektive Ziele nahegelegt werden. Diese Sicht erklärt, wie es trotz der Abgrenzung in der Eingangspassage zu einem Leistungsprofil kommen kann. Die Leistungen der Mitglieder werden der Hochschule zugerechnet, dennoch sind die Mitglieder ihre internen Kunden. Über das Leitbild sollen die Hochschulmitglieder die Ziele der RWTH zu Grundsätzen ihres Handelns machen und so die Verpflichtung eingehen, nach diesen zu handeln. Dies verweist auf ein Spannungsverhältnis zwischen der Handlungsfähigkeit der Dienstleistungsorganisation und den individuellen Handlungen der Mitglieder. Es geht um eine Verhaltensänderung der Mitglieder in Richtung eines einheitlichen Hochschulverhaltens und darum, eine Binnenimplementation der Außenorientierung als Dienstleistungsorganisation zu erzielen. Damit die Hochschule als Ganzes handlungsfähig ist, muss intern darauf ausgerichtet werden. Dies soll von der Spitze her (Hochschulleitung) erfolgen.

Der Individualisierung der Dienstleistungsorganisation nach außen folgt damit ein De-Individualisierungs- bzw. ein Vereinheitlichungsanspruch nach innen. Dies ist nicht dahingehend zu verstehen, dass die Hochschulleitung oder sonst jemand glauben muss, dass das Leitbild so wirkt (ebenso wenig wie dies in der Unternehmenswelt notwendig ist). Sondern es geht darum, dass man (auf Initiative der Organisationsentwicklungsabteilung und der Hochschulleitung) die Hochschule so zeigt und beschreibt und den Anspruch erhebt, sie könne und solle so sein. Damit wird ein entsprechendes Bild und die entsprechende Wirklichkeit erst geschaffen. Auf diese Weise trägt das Leitbild dazu bei, dass die unternehmerische Gestalt von Universitäten ‚salonfähig‘ wird. Das Leitbild verkörpert in dieser Hinsicht eine in Bezug auf die moderne Form der unternehmerischen Organisation notwendige, aber zugleich in Bezug auf die tatsächliche Gestalt und Verfassung von Universitäten sachlich unangemessene Forderung, die der traditionellen Selbstbeschreibung, die auf der Autonomie der Mitglieder der Hochschule basiert, diametral gegenübersteht (siehe Kapitel IV.3).

„Diese können zugleich als Qualitätsmaßstäbe für hochschulinterne oder externe Evaluationen dienen.“

Das Leitbild soll helfen, sich die Ziele (samt abgeleiteter Grundsätze) einzuprägen, dann bieten sie die Möglichkeit der Nutzung im Rahmen von Evaluationen. Maßstäbe für Qualität (engl.: Benchmarks) werden seit den 1980er-Jahren in Unternehmen im Rahmen von Benchmarking zum Vergleich von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen als sogenannte Best Practices genutzt, um die Unternehmensleistungen zu optimieren. Im Bereich öffentlicher Einrichtungen, in denen kein echter Markt und Wettbewerb besteht, dienen Benchmarking und Evaluation als Wettbewerbssurrogate. Zusammen mit einer Output-Steuerung dienen die Leistungsvergleiche über Evaluation dazu, wettbewerbliche Energien innerhalb der Hochschule, aber auch zwischen den Hochschulen zu erzeugen, und sie sind Kennzeichen der neuen Steuerungsform (siehe Kapitel III.1.2). Hier sind es nun wiederum die Ziele der RWTH, anhand deren gemessen und verglichen werden soll und mit denen die RWTH direkt das Verhalten der Mitglieder beeinflussen will. Gleich einem trojanischen Pferd schleust das Leitbild Ziele ein, die zunächst folgenlos erscheinen, dann aber von einem anderen Instrument aufgegriffen und operativ wirksam gemacht werden können.³¹⁶ Hier wird nochmals die Anlehnung an das neue Steuerungsmodell deutlich: Zum einen durch die schrittweise Einführung von

³¹⁶ Die Metapher des trojanischen Pferdes erscheint hier deshalb passend, da die Strategie der Eroberung von innen zum Tragen kommt.

Komponenten/Instrumenten, die sich aufeinander beziehen und gemeinsam ‚wirken‘,³¹⁷ zum anderen durch den spezifischen Bezug auf den Staat (*externe Evaluation*), der, anders als bei Wirtschaftsunternehmen, weiterhin eine steuernde Funktion hat, die durch simulierte Marktprinzipien ergänzt wird. Hat das Leitbild die neuen Ziele/Grundsätze vermittelt, kann die Selbstverpflichtung anhand von Leistungsbewertungen kontrollierbar gemacht werden. Auf diese Weise wird ein Zwang zu einer Selbststeuerung nach den entsprechenden Zielen/Grundsätzen ausgeübt, was einen indirekten Kontrollanspruch darstellt: Leistungsbewertungen dienen im Rahmen des New Public Management dazu, einen Markt/Wettbewerb, auf den sich die Dienstleistungsorganisation RWTH bezieht, zu simulieren, um eine marktförmige (Selbst-)Steuerung zu ermöglichen. Die Kontrolle über die Wettbewerbsbedingungen (*externe Evaluation*) auf diesem ‚Markt‘ obliegt weiterhin der politischen Administration und wird durch die Hochschulleitung nach innen verlängert (*interne Evaluation*). Anders als im Rahmen der traditionellen staatlichen Steuerung über Mittelzuweisungen wird damit direkt an den Handlungen der Mitglieder, d. h. an ihren Forschungs- und Lehrleistungen, angesetzt. Wie in Kapitel III.1.3 gezeigt, stützen sich die Begründungen für die Organisationsentwicklungstechniken (Management, Marketing, Qualitätssicherung und Hochschul-Governance) in den drei Strängen des Organisationsdiskurses wechselseitig. Hier wird vor Augen geführt, dass dies auch die Techniken selbst tun (sollen). Das ist der Punkt, den es Foucault zufolge in Bezug auf diese neuen Formen der Gouvernementalität zu analysieren gilt: die Stellen, an denen Selbstführung mit anderen Formen der Lenkung verknüpft werden (Foucault, 1993: 203 f.).³¹⁸

„Ziele und Grundsätze bilden die Grundlage einer Motivation und Identifikation aller Mitglieder und Angehörigen der RWTH Aachen mit ihrer Universität.“

Aus der Perspektive der Organisation werden die Mitglieder der Universität, die sich an der Profession und ihren Fachdisziplinen orientieren, auch hier als ziel- und grundsatzlos (siehe oben) angesehen. Deshalb müssen ihnen mit dem Leitbild Ziele und Grundsätze der Organisation vermittelt werden, um eine Identifikation zu erreichen. Da die Ziele und das Leistungsprofil dem Leitbild vorgängig sind und von diesem nur dargestellt werden (siehe oben), sind es offensichtlich (Organisations-) Grundsätze, die das Leitbild produziert und festlegt. Über Ziele und Grundsätze soll eine Verhaltensbereitschaft („*Motivation*“) in Richtung der neuen Handlungseinheit RWTH und eine Gleichsetzung („*Identifikation*“) mit ihr hergestellt werden. Während dies in Unternehmen im Rahmen von Human Resource Management oder im instrumentellen Organisationskulturansatz des strategischen Managements eine gängige Perspektive ist, ist eine Identifikation mit der einzelnen Hochschule kaum zu erwarten, da die Reputationsmechanismen und Karrierebedingungen für die Hochschulmitglieder sich nicht durch ihre Hochschule, sondern durch ihre wissenschaftliche Community ergeben, also außerhalb der Organisation liegen. Eine Identifikation mit der einzelnen Hochschule spielt im Rahmen der Reputations- und Belohnungsmechanismen keine Rolle. Das Leitbild soll dazu beitragen, dass die Mitglieder sich als Teil der RWTH begreifen und sich zum Mittel für sie machen. Nicht die

³¹⁷ Das Modell selbst besteht aus mehreren, aufeinander aufbauenden Komponenten: Ausgangspunkt ist, dass Verwaltungsprozesse als Produkte begriffen werden. Im Rahmen einer Output-Steuerung wird, anstelle einer Erhöhung von Haushaltszuweisungen, auf eine Effizienzsteigerung auf der Produktseite gesetzt, um die Aufgaben zu bewältigen. Dies ist gepaart mit der dezentralen Verantwortung der Aufgabenerfüllung und einer zentralen Steuerung sowie einer Überwachung der Verwaltung durch die Politik über Kontrakte. Die Elemente sollen schrittweise eingeführt werden und können lokal in der Ausgestaltung variieren, aber erst im Zusammenspiel und erst durch die „*Aktivierung dieser Struktur durch Wettbewerb*“ bewirken sie den Umbau der Kommunalverwaltungen zu Dienstleistungsunternehmen, so die Grundannahme des Modells (KGSt, 1993: 15). So soll ein immer breiterer Selbststeuerungskorridor entstehen (ebd.: 31). Wie Brunsson/Sahlin-Anderson (2000) anhand von Reformen des öffentlichen Sektors in Europa, Australien und Neuseeland zeigen, ist das Auftreten von Reformelementen in Paketen und Serien das generelle Muster des Prozesses, den sie als Konstruktion von Organisation bezeichnen.

³¹⁸ „*Man muss die Punkte analysieren, an denen die Techniken der Herrschaft über Individuen sich der Prozesse bedienen, in denen das Individuum auf sich einwirkt. Und umgekehrt muss man jene Punkte betrachten, in denen die Selbsttechnologien in Zwangs- oder Herrschaftsstrukturen integriert werden. Der Kontrapunkt, an dem die Form der Lenkung der Individuen durch andere mit der Weise ihrer Selbstführung verknüpft ist, kann nach meiner Auffassung Regierung genannt werden*“ (Foucault 1993, 203).

Organisation ist so das Werkzeug (griechisch: organon) der Mitglieder, sondern die Humanressource der Organisation. Während auch dies in Unternehmen selbstverständlich ist, entzieht sich in einer Universität das Produktionsmittel – das Wissen – dem Zugriff der Organisation.

Hier ist die Dienstleistungsorganisation RWTH jedoch der Universität gegenübergestellt. Die Universität ist im Besitz („*ihrer Universität*“) der Mitglieder und Angehörigen der RWTH.³¹⁹ Auf diese Weise steht der Dienstleistungsorganisation die Gemeinschaft der Professionellen bzw. die Scientific Community gegenüber, die die Motivationsquelle für die Mitglieder ist. Hier wird nun die RWTH auf die Universität der Mitglieder ‚aufgesetzt‘, und es ist daher zu erwarten, dass die Grundsätze, von denen im Folgenden die Rede sein wird, den universellen Grundsätzen der Universität angelagert und nicht organisationspezifisch sind. Das Leitbild soll so einen Beitrag dazu leisten, die Identifikation mit der Community der Professionellen auf die Dienstleistungsorganisation RWTH zu übertragen. Die professionelle Selbstbindung der Mitglieder soll über die Grundsätze auf die Organisation übertragen werden. Dies lässt sich in Fortsetzung der Belagerungsmetapher des trojanischen Pferdes als ‚Kolonialisierung von innen‘ bezeichnen. Damit erklärt sich auch, wie die RWTH ein Leistungsprofil haben und zugleich allen Mitgliedern etwas bieten kann: Sie greift auf die Identifikation und Motivation der Mitglieder mit und für die Scientific Community zurück. Die Mitglieder sind nicht ziellos, und es mangelt ihnen auch nicht an Zielorientierung. Vielmehr sollen die Ziele der Mitglieder gelenkt bzw. von diesen selbst in die erwünschte Richtung gelenkt werden. Das Leitbild expliziert in diesem Punkt eine Selbsttechnologie, mit der die Hochschulmitglieder auf sich einwirken sollen (Foucault, 1993). Ambivalenzen und Lücken zwischen dem, was solche (Selbst-)Regierungsprogramme einerseits versprechen (Mitglieder als Kunden), und dem, was sie andererseits bewirken wollen (Verhaltenslenkung, Ausrichtung), sind konstitutive Elemente ihres Funktionierens (Bröckling, 2007: 38). Die Ambivalenz und das Spannungsverhältnis zwischen der Kundenorientierung, die die Selbstbeschreibung der Dienstleistungsorganisation ihren Mitgliedern verspricht, und dem Anspruch der Verhaltenslenkung ist demnach zentral und verweist auf den Aktivitätsmodus unternehmerischer ‚Selbste‘. Unternehmerische Selbste werden durch die (permanente) Aktivierung von Selbststeuerungspotenzialen hin zu ‚freien‘ Subjekten, die zugleich gezwungen sind, eben diese Freiheiten zweckmaximierend (d. h. rational) zu nutzen, fabriziert.

„Die Bestandteile dieses Leitbilds sind insbesondere bei der Konzipierung und Umsetzung von Lehr- und Forschungsprogrammen sowie als Prinzipien in Prüfungs- und Studienordnungen zu berücksichtigen.“

Mit ‚Bestandteile‘ wird darauf verwiesen, dass es sich bei dem Leitbild nicht um ein in sich geschlossenes Ganzes handelt (man hätte in diesem Fall ‚Inhalt des Leitbildes‘ oder Ähnliches erwartet), sondern um Elemente oder Komponenten (das Leistungsprofil [I], die Ziele [II] und die Grundsätze [III]). Hier werden zunächst die Fachbereiche angesprochen, die die Komponenten des Leitbildes als Entscheidungsprämissen in ihre Entscheidungsprogramme aufnehmen sollen. Die Autonomie der Fachbereiche, die für die Konzeption von Prüfungs- und Studienordnungen zuständig sind und die Forschungsprojekte und Studiengänge verantworten und somit autonom bzw. disziplinar orientiert Entscheidungsprämissen und -programme setzen, wird hier insofern gewahrt, als eine Ergänzung und nicht eine Ersetzung angestrebt wird. Diese Ergänzung ist jedoch nicht beliebig („*zu berücksichtigen*“). Etwas, das zu berücksichtigen ist, kann eben nicht außen vor gelassen oder verletzt werden. Zudem sollen die Grundsätze der RWTH auf der Seite von Studium und Lehre als übergeordnete *Grundsätze* („*Prinzipien*“) gelten, und die disziplinären bzw. fachlichen Grundsätze werden damit subordiniert. Auf der Forschungsseite werden die disziplinären bzw. fachlichen Funktions-

319 Das Landeshochschulgesetz in NRW (seit 2007 Hochschulfreiheitsgesetz, HFG) nennt auch emeritierte Professoren, Gastprofessoren und wissenschaftliche Hilfskräfte als Angehörige der Hochschule. Es ist davon auszugehen, dass dies auch in der Fassung des Landeshochschulgesetzes so erfasst war. Die Dauerhaftigkeit und der Umfang der hier erwarteten Verhaltensbereitschaft zeigt sich daran, dass auch Angehörige, d. h. ehemalige Mitglieder und Mitglieder auf Zeit, diese aufweisen sollen.

weisen nicht subordiniert. Anders als im Fall von Studium und Lehre, die gemeinsam vom jeweiligen Fachbereich verantwortet werden, sind die einzelnen Mitglieder in der Forschung weiterhin autonom. Insgesamt ist der Umgang des Leitbildes mit den Fachbereichen zwar direkter als mit den Mitgliedern (auf die in totalisierender Weise zugegriffen werden soll), die Entscheidungen der Selbstverwaltungsorgane der Fachbereiche sind in die Entscheidungsstrukturen auf Hochschulebene ja auch eingebunden. Dadurch sind der beschriebene Zugriff und das beschriebene Verhältnis auch angemessener und realistischer.³²⁰ Gegenüber den Fachbereichen macht die Dienstleistungsorganisation, anders als gegenüber den Mitgliedern, die mittels Selbstkontrolle und Identifikation und auf indirektem (Evaluation) Wege gesteuert werden sollen (Kontrolle durch Selbstkontrolle), einen direkten Führungs- und Steuerungsanspruch geltend. Denn diese sind in die Entscheidungsstrukturen der Universität eingebunden und können so direkt beeinflusst werden. Auf der Seite des Erziehungssystems (Studium/Lehre), in dem Universitäten als Organisationen tätig sind, ist sie deutlich direkter als auf der Seite des Wissenschaftssystems, an dem die Universität als Organisation nur vermittelt über ihre Mitglieder partizipiert. In Bezug auf Studium und Lehre sollen die Grundsätze der Dienstleistungsorganisation Priorität haben; in Bezug auf die Forschungsprogramme sind sie additiv, was eine Autonomie aber ebenso durchbricht. In Richtung der Fachbereiche ist das Leitbild als Bauanleitung für die Dienstleistungsorganisation zu lesen. Es dient der Übersetzung des Leitbildes ‚Dienstleistungsorganisation‘ auf diese Hochschule, nimmt den Umbau vor und gibt Anweisungen zur weiteren Ausgestaltung. Die Präambel des Leitbildes der RWTH Aachen zeigt deutlich, dass die Erwartungen auf der Außenseite der Universität auf der Innenseite verlängert werden. Wie die Unternehmensleitbilder zeigt sich das Leitbild der RWTH als grundsätzlich multifokales Instrument, das der Herstellung eines einheitlichen Organisationsverhaltens (Corporate Behavior), einer einheitlichen Identität (Corporate Identity) und der Motivation der Mitglieder (Corporate Attitude) dienen soll (siehe in Bezug auf Unternehmensleitbilder: Kapitel III.2.2). Das Leitbild der RWTH Aachen ist mit dieser Explizierung seiner Ziele keineswegs allein. Über die Hälfte der Leitbildtexte von Universitäten geben derartige Funktionen konkret an. Es werden jedoch nicht alle Funktionen hinsichtlich aller drei Ziele angegeben, sondern nur zum Teil und in Bezug auf einzelne Ziele.

Leitbildgestalt/Textstruktur

Der Präambel folgt im Weiteren ein Text mit dreifacher und hierarchisch geordneter Untergliederung. Die Punkte ‚Situation‘, ‚Ziele‘ und ‚Grundsätze‘ sind aufeinander aufbauend gegliedert. Die Ziele sind der Situation subordiniert, d. h. von ihr abhängig. Die Grundsätze ergeben sich – wie anhand der Präambel analysiert wurde – aus den Zielen, und der hier ‚Situation‘ genannte Punkt beinhaltet und trägt das Leistungsprofil.

„1. Situation der RWTH Aachen [fettgedruckte und farbige Überschrift]

Die RWTH Aachen verfügt über Voraussetzungen, die sie zur Verfolgung anspruchsvoller Ziele und zum erfolgreichen Konkurrieren im Hochschulwettbewerb befähigen:

- [...]

2. Ziele der RWTH Aachen [fettgedruckte und farbige Überschrift]

Die RWTH Aachen setzt sich folgende Ziele:

- [...]

3. Grundsätze der RWTH Aachen [fettgedruckte und farbige Überschrift]

Die Mitglieder der RWTH Aachen beachten bei der Verfolgung der aufgeführten Ziele folgende Grundsätze:

[...]“

³²⁰ Über ihre Studienprogramme ist die Universität darüber hinaus an den Gesetzgeber gebunden. 1996, vor Einführung der Akkreditierung von Studiengängen in Deutschland (die 1998 erfolgte), war sie es stärker als heute. Das Leitbild der Dienstleistungsorganisation entspricht aber ebenso der politisch akzeptierten und erwünschten Forderung.

Die Struktur des Kerntextes des Leitbildes entspricht den Anforderungen, die man in der präskriptiven Literatur des Unternehmenskontextes findet (beispielsweise bei der St. Galler Management-schule), sowie den Textkonventionen von Unternehmensleitbildern (Ebert, 1997). Die jeweiligen Unterkapitel ‚Situation‘, ‚Ziele‘ und ‚Grundsätze‘ werden – anders als die RWTH – ohne bestimmten Artikel präsentiert, was ihren Zusammenhang zur RWTH als den von unabhängigen Teilen zu einem Ganzen spezifiziert. Situation, Ziele und Grundsätze bestehen nur im Organisationsrahmen, den sie hier zugleich bilden.

In Bezug auf die Aufgabe des Leitbildes, die Dienstleistungsorganisation nach innen und außen zu repräsentieren, zeigt sich, dass die Struktur der organisationalen Selbstbeschreibung das Bild einer hierarchisch strukturierten und zweckrationalen Organisation skizziert. Dieses Modell unterstellt, dass das Leistungsprofil der Organisation planmäßig herbeigeführt werden könne, indem entsprechende Ziele verfolgt werden und die Mitglieder der Hochschule ihre Handlungen daran ausrichten. Folgt man Stock (2006), der dazu Weber zitiert, scheint sich die Hochschule damit der „*Erledigung nach berechenbaren Regeln*“ zu fügen; sie stellt sich als „*Präzisionsmaschine*“ dar, die nach bestimmten Regeln einen Input in einen Output verwandelt (Weber, zitiert nach Stock, 2005: 3).

Während Leistungsprofil, Ziele und Grundsätze in einen konsekutiven Zusammenhang gebracht werden, bleiben die einzelnen Situationselemente, Ziele und Grundsätze lose Bündel. Diese werden durch den Rahmen zueinander in Verbindung gesetzt und untereinander geordnet, bleiben aber in sich zusammenhanglos und werden – einer verwaltenden Logik folgend – lediglich eingeordnet bzw. den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Der Überschrift folgt jeweils eine erläuternde Ankündigung zu einer hierarchielosen Aufzählung mit Spiegelstrichen. Eine solche Aufzählung reiht aneinander und ist eine Sammlung von Informationen in einer Liste, die wie eine Inventar-, eine Angebotsliste oder eine Warenbestandsangabe wirkt. Deren übergreifende Idee ist die einer Registraturmappe, die Ordnung stiftet und nicht Zusammenhang.³²¹ Da sich der Rahmen so stringent als Organisation darbietet, wird die Füllung des Organisationsrahmens die RWTH auch als Universität beschreiben müssen, denn eine Selbstbeschreibung muss ja neben der Einmaligkeit auch eine Wiedererkennbarkeit (in diesem Fall als Universität) gewährleisten. Dies zeigt sich dann auch in der Folge.

Das Bild des zweckrationalen und hierarchisch strukturierten Organisationsrahmens, das die Textstruktur bietet, wird durch die Füllung (das universitätsspezifische) gebrochen: Die mit Leitbildern verbundene Profilbildungsabsicht wird im Rahmen der Beschreibung des Leistungsprofils (unter I.) klassisch, d. h. vertikal, innerhalb typologischer Merkmale von technischen Universitäten interpretiert. Die Zielsetzung der Dienstleistungsorganisation (unter II.) zeigt sich als Inszenierung, da es sich sowohl um einen Status quo als auch um institutionelle Ziele handelt. Bei der angekündigten Weisung gegenüber den Mitgliedern im Rahmen der Grundsätze (unter III.) handelt es sich um einen Auswahl-Pool an Grundsätzen, der von einem bestimmten Set an Themen bestimmt wird.

In Anlehnung an Goffman (2003: 23 f.) wird daher die Differenzinszenierung, die das Leitbild errichtet, im übertragenen Sinn als organisationale Fassade der RWTH bezeichnet, die dazu bestimmt ist, „*die Situation für das Publikum zu bestimmen*“. Auch eine Realfassade (z. B. die eines Gebäudes) würde man nicht mit der Universität selbst verwechseln. In der Realität könnte sich hinter bröckelndem Putz in Ermangelung von finanziellen Ressourcen durchaus hochmoderne Wissenschaft verbergen, hinter kaputten Fenstern scheint exzellente Lehre durch oder umgekehrt. Dies gilt analog für die Rationalitätsfassade, die im Rahmen des Leitbildtextes aufgebaut wird. Verfolgt man diese Analogie noch einen Schritt weiter, kann man sagen, dass es sich bei Leitbildern um so etwas wie die Fassade eines Hauptgebäudes handelt, in dem die Universitätsleitung residiert, die darauf bedacht sein wird, wie sie sich präsentiert. Leitbilder haben wie Hauptgebäude eine Repräsentationsfunktio-

³²¹ Eine Registraturmappe ist ein Hilfsmittel für die geordnete Ablage von Schriftstücken (Registratur), das der zweckmäßigen Aktenbildung dient. Der Vorgang des Registrierens bleibt gegenüber dem Objekt passiv, es wird nur geordnet abgelegt. Das Registrieren bzw. die Ablage von Schriftstücken und Akten ist die Grundlage des Verwaltungshandelns. Ohne Ablage ist kein (Rück-) Bezug auf vorangegangene Vorgänge und Entscheidungen möglich, und somit können keine weiteren angeschlossen werden.

on. Während also möglicherweise einzelne Nebengebäude einen maroden Anblick bieten, der aber niemanden ernsthaft besorgt (solange das Haus nicht baufällig ist), ist davon auszugehen, dass die Haupteingangsfassade bewusst gepflegt und die Darstellung im Sinn Goffmans bewusst inszeniert wird. Wie Goffman hervorhebt, sind solche Darstellungen aufwendig und umständlich, und „*der ganze Apparat der Selbstinszenierung [...] bricht manchmal zusammen und enthüllt dann seine einzelnen Bestandteile*“ (Goffman, 2003: 231). Dies zeigt sich auch hier.

Das in der Präambel angekündigte Leistungsprofil erscheint unter dem Punkt 1. *Situation der RWTH Aachen*.³²² Mit ‚Situation‘ wird die Gebundenheit an Gegebenheiten oder Umstände ausgedrückt, die als konkrete Bedingungen die Möglichkeiten und Begrenzungen des Handelns darstellen. Die Situation ist demjenigen, der sich in ihr befindet, äußerlich, eine Art Ausgangslage. Das Äußerliche passt zu der vorherigen Abgrenzung der Dienstleistungsorganisation RWTH von allen und zu der Überlagerung der Universität. Dies macht nochmals deutlich, dass das Leistungsprofil etwas der Dienstleistungsorganisation RWTH Äußerliches ist, auf das sie nur begrenzt Einfluss hat. Egal in welcher Façon, im Fall der Universität hat die Organisation nur bedingt Einfluss auf die Leistungen der Mitglieder. Um jedoch als Organisation strategisch, d. h. im Hinblick auf selbstgesetzte Ziele, handlungsfähig zu sein, muss sie diese auf sich zurechnen. Es wird hier das Selbstbild eines handlungsrationalen kollektiven Akteurs geformt, und zugleich wird deutlich, dass das Leistungsprofil seitens dieses Akteurs nur in geringem Maße beeinflussbar ist. Der Ankündigungssatz erläutert, dass die RWTH die Situation, in der sie sich befindet, als Ausgangslage an- und in Besitz nimmt („*verfügt über*“), um Ziele zu demonstrieren und am Hochschulwettbewerb zu partizipieren. Nicht die Realisierung von Zielen – Ziele sind die Endpunkte von Handlungen oder Repräsentationen dessen, d. h., es geht darum, sie zu erreichen –, sondern das Zielevolgen ist Ziel bzw. Eigenwert und relevantes Datum. Die RWTH wendet hier zu ihrer Selbstbeschreibung als Organisation eine Überbietungsstrategie an („*anspruchsvolle Ziele, erfolgreiches Konkurrieren*“), die zugleich deutlich macht, dass es um allgemein anerkannte Anforderungen geht, denen die Hochschule in besonderem Maße entspricht. Nach Luhmann stehen Organisationen für ihre Selbstbeschreibung, die sie zugleich als individuell und wiedererkennbar zeigen muss, im Wesentlichen die Strategien ‚Konkurrenz‘ und ‚Innovieren‘ zur Verfügung (Luhmann, 2000: 438 f., siehe Kapitel IV.3). Als Individualitätsstrategie wird hier das Konkurrenzprinzip gewählt. Dementsprechend ist hier von *anspruchsvollen* (= Überbietung) Zielen (= Konsens) und einem *erfolgreichen* (= Überbietung) Konkurrieren (= Konsens) die Rede.

Mit Hochschulwettbewerb wird hier der Wettbewerb der Hochschulen untereinander angesprochen, wofür die Bezeichnung ‚Hochschulwettbewerb‘ jedoch unüblich ist.³²³ Die Begriffe ‚Hochschule‘ und ‚Wettbewerb‘ werden üblicherweise durch eine Konjunktion oder Präposition (z. B. Hochschulen im Wettbewerb, Hochschulen und Wettbewerb, Hochschulen unter Wettbewerbsbedingungen etc.) aneinander gebunden. Der Begriff ‚Hochschulwettbewerb‘, der vornehmlich seit Anfang der 1990er-Jahre gebraucht wurde, wird dann aber von Ersterem abgelöst.³²⁴ Das verweist darauf, dass der Zusammenhang von Hochschule und Wettbewerb Mitte der 1990er-Jahre noch

322 In der englischsprachigen Fassung wird die Überschrift nicht mit *situation, position oder setting* wiedergegeben, sondern der Text ist mit „1. *RWTH Aachen University Profile*“ überschrieben. Die Überschrift deutet darauf hin, dass die in der deutschsprachigen Fassung beschriebene, der RWTH äußerliche Situation im Angloamerikanischen das Profil der Hochschule bildet. In der britischen Reformdiskussion hängen Profilbildungs-, Differenzierungs- und Wettbewerbsforderungen eng zusammen (Kapitel III. 3).

323 Der Terminus ‚Hochschulwettbewerb‘ hat seine Wurzeln und Tradition im Kontext der Verleihung von Preisen (insbesondere Musik- oder Kunstpreisen), um die die Mitglieder der Hochschulen untereinander konkurrieren. Wenngleich es im Rahmen von solchen Hochschulwettbewerben primär um eine Auszeichnung und Förderung von Talenten geht, ist das Gewinnen solcher Preise reputationssteigernd für die Hochschule der jeweiligen Gewinner.

324 Eine Recherche in der Hochschulforschungsdatenbank ‚ids hochschule‘ im Januar 2009 ergab, dass sich lediglich in 23 von 114.241 Datensätzen von Publikationen der Begriff ‚Hochschulwettbewerb‘ findet, in Publikationen von Anfang bis Mitte der 1990er-Jahre noch in Titeln und Inhaltsangaben, später nur noch in der freien/fremden Verschlagwortung. Eine Verknüpfung (UND) der Begriffe ‚Hochschule/Wettbewerb‘ hingegen findet sich bei 2.872 aller in der Datenbank verzeichneten Publikationen, der Begriff ‚Wettbewerb‘ allein in 3.558 Datensätzen.

unklar war und die Wettbewerbsforderung noch neu ist. Zur Zeit der Entstehung des Leitbildes war Wettbewerb zwar bereits das neue ‚Mantra‘ der hochschulpolitischen Reformdiskurse, der Wettbewerb selbst war aber noch nicht vollständig entfaltet (siehe Kapitel III.1.1).³²⁵ Das Leitbild trägt mit diesem Bekenntnis zum Wettbewerb daher zu dessen kognitiver Entfaltung bei.

Wenn man die Frage der Verwendung des Terminus ‚Wettbewerb‘ an die übrigen Leitbildtexte des Datenmaterials richtet, zeigt sich, dass der Bezug auf Wettbewerb ein Selbstbeschreibungselement der frühen Leitbildtexte ist – im Unterschied zum Bezug auf den Begriff ‚Exzellenz‘. Während in Leitbildtexten mit einem frühen Entstehungszeitpunkt das Sichstellen und Sichpositionieren im Wettbewerb thematisiert wird,³²⁶ wird der Bezug auf Exzellenz in Leitbildern mit späterem Entstehungszeitpunkt essenziell. Exzellenz als Zuschreibungskategorie verbreitete sich im Hochschulreformdiskurs erst um das Jahr 2000 (Gegenworte 17, Einführung), während die Entfaltung eines Hochschulwettbewerbs Mitte der 1990er-Jahre zentral wurde. Hier zeigt sich deutlich der Bezug auf innerhalb des Hochschulreformdiskurses allgemein akzeptierte Begriffe zur Herausstellung der eigenen Individualität als Selbstbeschreibungsstrategie.

Das Leitbild schafft die Selbstbeschreibung einer zentral steuerbaren und unternehmerischen Organisation, für die die Aktivität des Zielesetzens und -verfolgens (nicht zwingend -erreichens) und das Im-Wettbewerb-Stehen zentral sind. Durch seine Außenwirkung auf den Reformdiskurs trägt das Leitbild Mitte der 1990er-Jahre zur kognitiven Entfaltung des Quasi-Marktes bei. Denn als Reformgewinner werden diejenigen vorgestellt, die die Anforderungen annehmen und sich, hinsichtlich der neuen Selbstbeschreibung der Universität, mit Leitbildern entsprechend aktiv zeigen. Leitbilder tragen damit dazu bei, den Wettbewerb und den Markt, auf den sie sich beziehen, überhaupt erst herzustellen.

Unter Punkt 2. *Ziele der RWTH Aachen* ist die RWTH – wie in der Präambel – Handlungsträgerin der Zielsetzung. Es handelt sich damit um Ziele der Dienstleistungsorganisation, nicht um partikularistische Ziele der Hochschulleitung, der Mitglieder etc. In dem einleitenden Satz wird im Präsens Aktiv formuliert, obwohl die Ziele dem Leitbild vorgängig sind und das Leitbild – wie die Präambel aussagt – die Ziele darstellt. Eine Formulierung im Perfekt („gesetzt hat“) wäre also angezeigter. Mit der aktiven Formulierung („Die RWTH setzt“) wird jedoch der Zielsetzungsakt hervorgehoben. Wie bereits anhand der Situationsbeschreibung vermutet wurde, ist für die Dienstleistungsorganisation eine Zielsetzungskompetenz zentral. Im Modell der unternehmerischen Organisation hat sie das Recht und die Pflicht zur eigenständigen Zwecksetzung (Autonomie/Verantwortung), die sie hier demonstrieren kann. Das Leitbild trägt zur Organisationsentwicklung insofern bei, als es Kohärenz („Ziele der RWTH Aachen“) und eine Aktivität demonstriert („die RWTH setzt sich folgende Ziele“), womit sich die RWTH als handelnde Einheit zeigt. Dies verweist insbesondere auf die Autorenschaft der Organisationsentwicklungsabteilung/Hochschulleitung, denn derjenige, der die Selbstreflexion anfertigt, sichert sich auch einen Ehrenplatz in dieser (Kieserling, 2004a). Zudem wird von Hochschulleitungen in jüngster Zeit eine entsprechende manageriale Führung erwartet (Blümel et al., 2009).

Während die Leitbildpräambel auf die Zukunft verweist („bieten will“), wird bei Punkt 3. *Grundsätze der RWTH Aachen* im Präsens („beachten“) formuliert. Damit das Leistungsprofil zukünftig angeboten werden kann, müssen die Mitglieder etwas tun, und daher geraten sie nach der vorherigen Entpersonalisierung hier wieder in den Fokus. Bei den Grundsätzen der RWTH kommt nach der Inbesitznahme der Mitglieder und der Handlungskompetenzinszenierung der Organisation ein nach innen, auf die Mitglieder bezogenes realistisches Organisationsbild zum Ausdruck, das zudem den

325 Es kann für diese Zeit lediglich von einem Drittmittelwettbewerb sowie einem Reputationswettbewerb vermittelt über die Hochschulmitglieder die Rede sein, wenngleich im Rahmen von Rankings und Evaluationsbemühungen bereits mit dem Aufbau eines Quasi-Marktes bzw. von Wettbewerbssurrogaten begonnen wurde.

326 So in den Leitbildtexten der TU Clausthal, der Fernuniversität Hagen, der TiHo Hannover, der TU München und der RWTH Aachen bis 2000, darüber hinaus im Leitbild der TU Berlin, der Universität Düsseldorf, im alten Leitbild der Universität Hannover, der DSHS Köln und der Universitäten Leipzig und Lübeck.

ausführlichsten Part des Leitbildtextes bildet. Denn es sind die Mitglieder, die hier aufgefordert werden, die Ziele der RWTH zu realisieren. Als Mitglieder der Dienstleistungsorganisation verfolgen sie die Ziele, die sich die Dienstleistungsorganisation setzt, und beachten dabei deren Grundsätze. Darin kommt das Hierarchiekonzept des Organisationsrahmens zum Ausdruck, und es wird ein Führungs- und Weisungsanspruch gegenüber den Mitgliedern geäußert. Diesem Organisationsmodell wäre ein Spannungsverhältnis zwischen organisationaler und personeller bzw. individueller Handlungsrationalität, d. h. zwischen dem kollektiven Akteur und den individuellen Akteuren, inhärent, wenn nicht – wie hier – die Kollektivziele sogleich zurückgenommen würden („aufgeführt“), und damit als reine Darstellung erscheinen, wie es sich bei der Analyse der Präambel bereits gezeigt hatte.³²⁷ Die Ziele sind eine Inszenierung und das Leitbild legt die Grundsätze fest, die jedoch nicht vereinnahmend und entindividualisierend sind, sondern die lediglich zu beachten sind. Etwas zu beachten bedeutet, es nicht zu verletzen. Anders als bei der Formulierung in der Präambel in Bezug auf die Fachbereiche, die die Grundsätze im Rahmen von Programmen einbauen sollten („berücksichtigen“), ist eine legitime Form der Beachtung die Nicht-Verletzung, was aber keine Befolgung voraussetzt.

Die Interpretation des Leitbildtextes unter den Punkten I. bis III. wird im Folgenden summarisch dargestellt. Der Text des Leitbildes in den einzelnen Punkten findet sich im Anhang (Anhang VIII.3).

Das Leistungsprofil (der Leitbildtext unter I. Situation)

Unter dem Punkt ‚Situation der RWTH‘ beschreibt die Universität ihr Leistungsprofil so, dass es für jede andere (technische) Universität ebenso passend wäre. Aufgelistet werden Bestandteile einer Universität sowie Anforderungen an sie. Sie bilden die Profildimensionen, d. h. die für eine Universität/Technische Universität anerkannten Profilelemente. Die Profildimensionen, die die Dienstleistungsorganisation zu ihrer Beschreibung verwendet, sind: Disziplinen, Interdisziplinarität, Art der Lehre, Reputation/Öffentlichkeitswirkung, Forschungsinfrastrukturen und Drittmittelvolumen, Anwendungsnähe und Internationalität/Auslandskontakte. Innerhalb der Profildimensionen wird eine Überbietungsstrategie zur organisationalen Selbstbeschreibung angewendet. Denn Selbstbeschreibungen sollen einerseits deutlich machen, dass es sich immer um dasselbe ‚Selbst‘ handelt, also um ein mit sich selbst identisches System; zugleich aber müssen sie das System von anderen, gleichartigen Systemen individualisieren, d. h. unterscheiden. Es ist demnach von einem Konsens in den Bewertungsdimensionen auszugehen, d. h. in den Profildimensionen, mit denen sich technische Universitäten allgemein als Dienstleistungsorganisationen beschreiben, während innerhalb der Profildimensionen Differenzen (Konkurrenz) zu zeigen sind. Dies deutet darauf hin, dass die Differenzierungsforderungen in Bezug auf die Profile von Universitäten Mitte der 1990er-Jahre als vertikale Differenzen im Rahmen typologischer Bestimmungen von Hochschulen interpretiert wurden: Die mit dem Leitbild verbundene Profilbildungsabsicht wird primär vertikal interpretiert („von dem, was man zu haben hat, haben wir besonders viel“). Eine horizontale Profilbildung – als technische Hochschule – ergibt sich über die Lehre (forschungs- und anwendungsnahe). Eine typologische vertikale Profilbildung – als Universität im Unterschied zu einer Fachhochschule etc. – ergibt sich über die Fächer und folgt damit dem tradierten typologischen und institutionellen Profil.

Auffällig ist bei der Situationsbeschreibung das Fehlen eines direkten Bezuges und eines Aufgreifens von Forschung. Nicht Forschung selbst wird zur Beschreibung des Dienstleistungsprofils verwendet, sondern lediglich die Forschungsinfrastruktur, das Drittmittelvolumen sowie anerkannte Anwendungsnähe als Eigenschaft von Forschung. Während die Dienstleistungsorganisation über das Lehrangebot, Kooperationen, Reputation etc. verfügt, sind es lediglich die Attribute bzw. Voraussetzungen von Wissenschaft und Forschung, die sich die Dienstleistungsorganisation auf die Fahnen schreibt. Forschung selbst bleibt bei dem ordnenden Zugriff unberücksichtigt. Das heißt, die darstell-

³²⁷ Zum einen bereits in der Präambel, als deutlich wurde, dass es die Grundsätze sein werden, die das Leitbild definieren, zum anderen dadurch, dass in der Zielpassage unter 2. überwiegend ein Status quo gesetzt wurde.

bare Verfügung der Dienstleistungsorganisation erstreckt sich nicht auf die Forschung.³²⁸ Hier zeigt sich, was Stock (2005: 7) in Bezug auf Zielvereinbarungen vermutet hat: Man schreibt nichts über zu erwartende Forschungsergebnisse oder Forschungsinhalte in den Leitbildtext, sondern beschränkt sich auf Maßnahmen zur Entwicklung der Forschungsinfrastruktur, da man die Forschungsergebnisse nicht planen kann und (auch) die unternehmerische Organisation keinen generellen Einfluss auf die Forschungsinhalte hat, außer vereinzelt über Schwerpunktförderung etc. (siehe Kapitel II.2.3).

Die Zielinszenierung (der Leitbildtext unter II. Ziele)

Unter ‚Ziele der RWTH‘ wird ein Zielbündel aus sieben Zielen präsentiert. Während extern die Ziele von Universitäten seitens der Politik festgelegt werden und intern die Mitglieder ihre eigenen Ziele verfolgen, kündigt das Leitbild in der Präambel an, eine mittlere Ebene der Hochschulziele darzustellen. Die konkreten Ziele drücken jedoch vielmehr die Abhängigkeit einer staatlichen Universität von der gesetzgebenden Ordnung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) aus. Das Zielbündel, das hier präsentiert wird, besteht wie die Situationsbeschreibung bzw. das (Leistungs-)Profil aus sieben Punkten, die ebenso für technische Universitäten allgemein gelten könnten: Heranbildung von Nachwuchs, Forschung, enge Verknüpfung von Forschung und Entwicklung, Angebot zukunftsorientierter Problemlösungen, Transfer, öffentlicher Dialog, internationale Beziehungen. Das Leitbild entspricht mit der Nähe der Ziele zur (Leistungs-)Profilbeschreibung unter Punkt I. den Anforderungen, die in der Literatur an Unternehmensleitbilder hinsichtlich ihrer Wirksamkeit gestellt werden. Dort wird davon ausgegangen, dass die in Leitbildern formulierten Ziele in realisierbarer Nähe liegen sollen, damit das Leitbild nach innen Akzeptanz und so eine Chance zur Wirksamkeit erhält. Bis auf die Punkte ‚Öffentlichkeitsbezug‘ und ‚Internationalität‘ handelt es sich allerdings, wie man im Vergleich zum Leistungsprofil sieht, um einen Status Quo, der als Ziel festgehalten wird. Zudem handelt es sich um Ziele, die als universelle Ziele von (technischen) Universitäten im Prinzip auch ohne deren Formulierung gelten (bis auf die zwei Ausbauziele). Dies macht deutlich, dass es sich um eine Inszenierung dieser Ziele handelt. Von Inszenierung ist hier in Anlehnung an Goffmann (2003) die Rede, der das Konzept der Dramaturgie entlehnt. Bei der Inszenierung geht es nicht nur um die öffentliche Zurschaustellung eines Theaterstücks oder eines (Kunst-)Objektes. Anders als die reine Ausstellung oder Vorführung von Etwas, bezeichnet Inszenierung insbesondere den Akt des Einrichtens der Darstellung. Die Inszenierung eines Kunstwerkes hat selbstverständlich nicht die gleichen Konsequenzen wie Inszenierungen im Alltagsleben, aber wie Goffmann betont, haben beide dennoch etwas gemeinsam: Eine *„erfolgreiche Inszenierung [...] basiert auf der Anwendung realer Techniken“* (ebd.: 233). Die beschriebenen Ziele würden ohnehin verfolgt, und es hätte keiner Setzung bedurft. Diese ist lediglich notwendig, um die Ziele im Organisationsrahmen sichtbar zu machen. Demgegenüber sind die Ziele ‚Internationalität‘ und ‚Öffentlichkeitsbezug‘ Punkte, von denen die Dienstleistungsorganisation offensichtlich nicht genug haben kann (wie bei den Zielen dargestellt), die sie gefördert sehen will und die als im Prinzip unabschließbare Forderungen formuliert sind.

Hier zeigen sich Parallelen zu den Ergebnissen der Untersuchung britischer Mission Statements durch Connell und Galasinski (1998), die festgestellt hatten, dass der Zeitpunkt und die Bedingungen der Zielerreichung jeweils offen bleiben, und dies als Überwindung politisch-ideologischer Kontexte interpretierten (siehe Kapitel II.3.2). Das Setzen des Status quo erscheint hier als parallele Strategie; man schreibt in Punkt 0 Ziele nur in das Leitbild, was man ohnehin schon erreicht hat.

Darüber hinaus zeigt ein Vergleich des Leitbildtextes der RWTH Aachen mit den weiteren Leitbildtexten der Datenbasis, dass die Leitbildtexte der TU Clausthal, der TU Chemnitz und der TU

³²⁸ Mit Infrastruktur (Unterbau) werden alle langlebigen Grundeinrichtungen personeller, materieller und institutioneller Art aufgeführt, die das Funktionieren von Etwas garantieren und somit eine Voraussetzung von Forschung sind. Mit Drittmittelvolumen ist hier ebenfalls eine Voraussetzung von Forschung und nicht die Forschung selbst angesprochen. Anerkannte Anwendungsnähe, im Gegensatz zu rein propagierter Anwendungsnähe, wird als Überbietungsstrategie durch die Verknüpfung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung und Transfer beschrieben.

Freiberg sowohl die Struktur als auch die Textpassagen des Leitbildes der RWTH Aachen kopieren. So hat beispielsweise die TU Clausthal zwar einen separaten, ‚Entwicklungs-Leitbild‘ genannten Text sowie separate Leitlinien. Aber aus diesen hat sie ein ‚Leistungsprofil, Ziele und Grundsätze‘ abgeleitet, die in weiten Teilen den Formulierungen der RWTH Aachen entsprechen, wobei der Text insgesamt zugleich weiterentwickelt wurde.³²⁹ Die TU Chemnitz hat sowohl die Struktur als auch einen Großteil der Profilelemente, Ziele und Grundsätze übernommen und sie lediglich in Details und Formulierungen variiert. Die TU Freiberg wiederum hat den Präambeltext der RWTH Aachen sowie die Struktur des Leitbildtextes und einzelne Textbausteine übernommen. Doch nicht nur technische Universitäten kopieren dieses Leitbild. Auch die Fachhochschule Ansbach hat den Leitbildtext der RWTH Aachen in weiten Teilen kopiert.³³⁰ Jenseits dieser Kopie eines Leitbildtextes einer Universität durch eine Fachhochschule zeigt sich, dass Universitäten Leitbildformulierungen von Universitäten mit ähnlichem Profil (in Bezug auf ihr Fächerprofil und ihren Gründungszeitpunkt) übernehmen. Das Kopieren von Leitbildtexten und Leitbildelementen ist ein Phänomen der frühen Phase der Leitbildgebung von Universitäten. In den Leitbildtexten, die ab 2004 veröffentlicht wurden, finden sich keine weiteren Nachahmungen.

Der Auswahl-Pool der sogenannten Grundsätze (der Leitbildtext unter III. Grundsätze)

Der Grundsatzpart ist der längste Teil des Leitbildtextes und, anders als die übrigen Aufzählungspunkte unter Situation und Ziele, passagenweise in ganzen Sätzen formuliert, wodurch er gegenüber den zwei anderen Teilen an Substanz und Bedeutung gewinnt. Es bleibt aber bei der Aufzählungsform in Spiegelstrichen, mit der zwölf Grundsätze präsentiert werden. Der Zusammenhang von Zielen und daraus abgeleiteten Grundsätzen, wie in der Präambel angekündigt, ist tatsächlich gegeben. Die Grundsätze lassen sich den Zielen zuordnen. Hier handelt es sich also um ‚einen Guss‘. Die Fassade der RWTH lässt sich dementsprechend als handlungsrationale, auf Ziele fokussierte Organisation beschreiben, die sich der Handlungen ihrer Mitglieder durch Selbstführung und indirekte Formen der Steuerung bedienen will. Man konnte sich bereits zuvor fragen, wofür Grundsätze benötigt werden, wenn man schon Ziele hat. Beide können ja gleichermaßen (wenn auch aus unterschiedlicher zeitlicher Perspektive) für eine verhaltenssteuernde Selbstbeschreibung verwendet werden. Zudem könnte man die Grundsätze auch aus Situationen ableiten. Hier zeigt sich, dass der Grundsatzabschnitt alleine reichen würde, da die Grundsätze die bisher erwähnten Leistungsbeschreibungen und Ziele wieder aufgreifen (zum Teil modifiziert) und neue Ziele enthalten. Der ‚Grundsätze‘ genannte Abschnitt ist eine Mischung aus Absichtserklärungen, Selbstverpflichtungen, Zielen und Bekenntnissen der Organisation.³³¹

Es sind die Grundsätze, die das Leitbild produziert, während es alle übrigen Sachverhalte lediglich zum Ausdruck bringt. Die Grundsätze formulieren Entscheidungsprämissen, die in der Präambel als Bestandteile angekündigt wurden. Die jedoch nicht als Direktive anzusehen sind, sondern in erster Linie als entsprechende Identitätsreflexion (siehe Kapitel IV.4). Anhand der Analyse der Präambel wurde vermutet, dass die Grundsätze der Dienstleistungsorganisation an die der Mitglieder der Universität bzw. an Professionsgrundsätze aufgesetzt und angehängt würden. Hier zeigt sich nun, dass

³²⁹ Der Text der TU Clausthal unter ‚Leistungsprofil, Ziele und Grundsätze‘ lässt sich insofern als Weiterentwicklung lesen, als Inkonsistenzen und Redundanzen, die bei der detaillierten Analyse des Leitbildes der RWTH Aachen aufgefallen sind, nicht wiederholt wurden. So wurden beispielsweise die redundanten Ziele und Grundsätze zusammengefasst, und die Situationsbeschreibung wurde zum zuvor angekündigten Leistungsprofil.

³³⁰ Bei dem Leitbildtext der Fachhochschule Ansbach handelt es sich um die am weitesten reichende Übernahme eines Leitbildtextes von allen 114 Leitbildtexten, die als Datenmaterial zugrunde lagen: Die Präambel ist eine exakte Kopie, und sowohl die Textstruktur als auch die Textpassagen variieren im Wortlaut nur minimal.

³³¹ Der erste Satz enthält jeweils eine Grundsatzaussage, die bei fast allen Punkten (bis auf 1) für sich stehen könnte und die in fast allen Punkten (bis auf 1 und 2) in den folgenden Sätzen erläutert oder begründet wird. Gegenüber der Fassung von 2004 ist eine ganze Passage (die sechste; zur Gleichberechtigung und zu Maßnahmen gegen Benachteiligung) hinzugekommen. Die ersten drei Punkte weichen in der Länge vom Durchschnitt der übrigen Punkte ab, der fünfte Punkt weicht durch die Aufzählungsform von der sonstigen Argumentationslogik ab.

dies in Form einer Neuinterpretation erfolgt. Dieser überträgt die Ziele, Aufgaben und Grundsätze der Mitglieder der Hochschule und von Universität im Allgemeinen in das Format der Dienstleistungsorganisation, indem sie mit entsprechenden Zweckbestimmungen versehen, neuinterpretiert oder bekundet werden. Die Grundsätze entfalten jeweils neue Motive und diskurskonforme Handlungsbegründungen für die gewohnten und seitens des Hochschulrahmengesetzes festgeschriebenen Aufgaben und Handlungen. Damit setzen sie die RWTH in ein vorteilhaftes Licht. Es handelt sich damit bei dem ‚Grundsätze‘ genannten Part um eine neue Selbstbeschreibung der Universität in einer Dienstleistungsfassade: Klassische (Forschung, Lehre) wie auch jüngere Zielsetzungen (Weiterbildung, Interdisziplinarität) und Zielsetzungen der Universität, die sich nicht aus den Erfordernissen von Forschung und Lehre ableiten lassen, sondern aufgrund allgemeiner gesellschaftlicher Wandlungen und Prioritätenverschiebungen an die Universitäten herangetragen werden (beispielsweise Frauenförderung), werden im Licht moderner Reformanforderungen neuinterpretiert. So wird zum Beispiel die Aufgabe der Weiterbildung, die für die Universität seit der ersten HRG-Formulierung 1976 festgeschrieben ist, im Licht einer modernen Forderung (lebenslanges Lernen) neuinterpretiert und kann auf diese Weise herausgestellt werden.³³² Gesellschaftliche Verantwortung wird zur zielgruppengerichteten, aktiven Öffentlichkeitsarbeit, wie sie Mitte der 1990er-Jahre gefordert wurde (siehe dazu die Position der HRK in Kapitel V.1.4), und die Förderung von Leistung, Qualifikation und Wettbewerb wird (auch) zur Ressourcenverteilung unter Leistungsgesichtspunkten. Lediglich in Bezug auf Forschung zeigt sich wieder eine Abweichung. Forschung erhält im Rahmen der Dienstleistungsorganisation keine Zweckbegründung. Die Kursrichtung, die die RWTH in ihrem Leitbild markiert, lautet: Weiter wie bisher, jedoch internationaler und öffentlich sichtbar. Im Unterschied zu beispielsweise ‚Wir über uns‘-Texten, Profilbeschreibungen oder Porträts von Universitäten, tritt die Grundsatzpassage aus der Passivität der reinen Darstellung heraus, da sie präskriptive anstelle von deskriptiven Aussagen über die Universität macht und dies nach außen hin zeigt.

In den Grundsätzen beschreibt sich die RWTH zudem konsequent nachfrageorientiert und damit als Dienstleister, auch ihren Mitgliedern gegenüber, so wie es in der Präambel angekündigt wird. Man hätte nach der erläuternden Ankündigung zu dem Punkt ‚Grundsätze‘ vermutet, dass hier die Mitglieder konkret adressiert und in die Pflicht genommen würden, aber dies ist nur an zwei Stellen der Fall.³³³ Der hier anhand des Leitbildtextes der RWTH herausgestellte Umgang mit den Mitgliedern der Hochschule ist für die Leitbildtexte grundsätzlich charakteristisch. Die Mitglieder der Hochschule werden gefördert, bestärkt, ermutigt und unterstützt, und es wird ihnen etwas geboten, ermöglicht und bereitgestellt, wie sich anhand einer Analyse von Passagen der weiteren Leitbildtexte zeigt, die sich auf Mitglieder, Angehörige, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Lehrende und Studierende beziehen. Wenn die Mitglieder nicht als Nutznießer der Angebote der jeweiligen Hochschule erscheinen und stattdessen ihre Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten beschrieben werden, handelt es sich um entsprechende Aufgaben und Pflichten, die die Mitglieder universitätsweit ohnehin haben, ohne dass diese organisationspezifisch wä-

332 Lebenslanges Lernen ist zwar Mitte der 1990er-Jahre keine neue Forderung – von europäischen Institutionen wurde sie bereits in den 1970er-Jahren gepriesen –, aber eine neu konnotierte. Die UNESCO- und OECD-Konzepte der Lifelong Education und der Recurrent Education gingen in den 1970er-Jahren noch von einer humanistischen Idee einer umfassenden Entfaltung des ganzen Menschen und der damit verbundenen Demokratisierung der Gesellschaft aus und verwiesen auf ein egalitäres und partizipatives Gesellschaftsmodell. Dagegen korrespondiert das ebenfalls von europäischen Institutionen propagierte Lifelong-learning-Konzept der 1990er-Jahre mit einem Marktmodell, welches auf flexible und anpassungsfähige Arbeitskräfte setzt. Lebenslanges Lernen ist in den 1990er-Jahren ein strategisches Element in globalisierten Waren- und Dienstleistungsmärkten, das die individuellen Kräfte produktiv werden lassen soll. Der emanzipatorische Impetus des lebenslangen Lernens wandelt sich Mitte der 1990er-Jahre zum Zwang – Pongartz spricht von einer New Educational Order. 1996 sieht er als Schlüsseljahr in der Durchsetzung des Konzeptes an. Sowohl die OECD als auch die UNESCO veröffentlichten in diesem Jahr entsprechende Berichte, die nach Pongartz den Stein ins Rollen brachten (Pongartz, 2006: 162 f.).

333 Nur zweimal werden Mitglieder von den zwölf Grundsätzen in die Pflicht genommen, ansonsten sind sie Nutznießer von Angeboten/Bedingungen: Es sind die zuvor zu steigenden Ziele der Internationalität und des Öffentlichkeitsbezugs.

ren.³³⁴ Die Strategie des Textes lässt sich dreifach als ‚Bieten – Bekunden – Begründen‘ beschreiben, wobei sich jedoch die Ambivalenz und das Spannungsverhältnis zwischen kollektiven und individuellen Akteuren, Führungsanspruch und Selbstführungsforderung zeigt. Denn: die Angebote, Erwartungen und Bekundungen richten sich zugleich auf das bietende, erwartende und bekundende Subjekt selbst. Dieser Aspekt wird anhand der Analyse der Leitbildes der Universität Hannover vertieft, da er in diesem Leitbildtext deutlicher zu Tage tritt, denn anstelle der RWTH hat die Sprecherposition dort das Kollektiv inne und tritt im vergemeinschaftenden ‚wir‘ auf. Eine besondere Rolle unter den Mitgliedern nehmen Studierende ein, d. h. die Mitglieder mit einem lediglich temporären Mitgliedsstatus. Die Studierenden sind ausschließlich Nutznießer. Wenn nicht Eigenschaften der Studierendenschaft (z. B. hohe Quote internationaler Studierender) zur Beschreibung der Hochschule genutzt werden, werden ihnen ausschließlich Angebote gemacht, oder es ist davon die Rede, dass sich die Studierenden mit der Universität identifizieren. Verpflichtet, wie die übrigen Mitglieder, werden sie in der Regel nicht. Von diesem Muster zeigen sich lediglich zwei Abweichungen, und zwar im Leitbild der Humboldt-Universität zu Berlin und der Universität Mainz, wo von Rechten *und* Pflichten die Rede ist. Leitbilder bekunden demnach ihren Führungsanspruch primär gegenüber den in Forschung und Lehre tätigen Mitgliedern der Hochschule. Wie die Analyse der Präambel gezeigt hat, wird mit dem Leitbild ein Führungsanspruch formuliert, der im Medium ‚propagiertes Leitbild‘ (noch-nicht) eine Wirksamkeitsunterstellung (‚es wird etwas tun‘) artikuliert (siehe zum Unterschied von echten und propagierten Leitbildern Kapitel III.1.3). Zugleich drückt das Leitbild im Haupt- und Realteil ein Selbstführungsgebot und eine Art Nichtwirksamkeitsunterstellung aus (‚es tut doch nichts‘), die sich auf die Mitglieder der Universität bezieht. Es zwingt nicht, es überlässt den Mitgliedern die Wahl aus einem Pool von Grundsätzen, die sich ohne Konsequenzen jederzeit akzeptieren lassen. Jeder kann die Befolgung von Grundsätzen angeben, ohne dass dies wirkungsvoll bestritten werden könnte.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Untersuchung von Connell/Galasinski (1998), die derartige Mehrdeutigkeiten als Strategie identifiziert, die es erst ermöglicht, dass auch Individuen, die mit dem Leitbild nicht einverstanden sind, immer Werte oder Ziele finden, denen sie zustimmen können. Luhmann zufolge sind beispielsweise ethische Kriterien eine gute Lösung in Krisen oder Situationen widersprüchlicher Erwartungen, da man diese *„immer fahrlässig und vorläufig akzeptieren kann“* (Luhmann, 2000: 471). Einerseits wird den Mitgliedern damit nichts abverlangt, und sie erscheinen als Nutznießer der Dienstleistungsorganisation (eben die angekündigten Kunden), andererseits werden deren Tätigkeiten im neuen Licht präsentiert und bieten damit Anlass zu entsprechenden Selbstthematisierungen. Burton Clark (1998) benennt als eine wichtige Säule der Transformation von Universitäten in Entrepreneurial Universities: Stimulating Academic Heartland. In den Fakultäten und Fachbereichen, wo die akademische Arbeit der Forschung und Lehre verrichtet wird, scheitern die meisten Veränderungen und Innovationen. Ob diese die Transformation zur unternehmerischen Universität akzeptieren oder nicht, ist kritisch. Damit der Wandel stattfinden könne, müssen sich diese nach und nach in Entrepreneurial Units verwandeln. Dort im Heartland aber sind die akademischen Werte am stärksten verwurzelt. Die erforderliche Vermischung dieser Werte mit neuen managerialen Sichtweisen müsse daher zum größten Teil dort erarbeitet und trainiert werden. *„In the entrepreneurial university, the heartland accepts a modified belief system“* (Clark, 1998: 7). Leitbilder führen den Hochschulangehörigen entsprechend ein Bild ihrer Universität vor Augen, das sie nicht nur als Mitglieder ihrer Scientific Community zeigt, sondern auch als Mitglieder einer Organisation, und zwar einer modernen Organisation, und sie stellen eine entsprechende Selbstthematisierung dar. Ein derartiger Realteil, der wie beim Leitbild der RWTH Aachen ‚Grund-

334 *„Alle Mitglieder der Universität Mainz und die vertretenen Fächer tragen zu einer anspruchsvollen und attraktiven Gesamtleistung und der Weiterentwicklung der Universität in Forschung, Lehre und Administration bei“* (Universität Mainz). Oder: *„Die Mitglieder der Technischen Universität Ilmenau folgen den Grundsätzen der Einheit und Freiheit von Forschung und Lehre“* (TU Ilmenau). Oder: *„Forschung auf hohem Niveau ist Ziel der Universität und Anspruch an ihre Mitglieder“* (Universität Leipzig).

sätze‘ genannt wird, findet sich in nahezu allen Leitbildertexten staatlicher Universitäten. Lässt man die Differenzinszenierung (die sich auch bei den weiteren analysierten Leitbildern als Charakteristikum erweisen wird) außen vor, bestehen Leitbilder von Universitäten aus acht bis zwölf derartiger Grundsätze oder Thesen. Sie nehmen, wie im Fall der RWTH Aachen, eine Neuschreibung der Aufgaben der Universität und der Tätigkeiten der Mitglieder vor, und zwar entlang der Strategie ‚Bieten – Bekunden – Begründen‘ und in Form eines Auswahl-Pools.³³⁵ Dies wird in Kapitel V.2.6 anhand der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der Humboldt-Universität zu Berlin vertieft.

³³⁵ Die Übersetzungen beziehen sich, über die Breite der Leitbilder des Daten-Pools betrachtet, auf ein bestimmtes Set thematischer Kategorien, siehe hierzu die Analyse des Leitbildes der Humboldt-Universität zu Berlin in Kapitel VI.

Zusammenfassung der Verallgemeinerungen/Chronologie der Ergebnisse

Zur Verallgemeinerung: Leitbilder enthalten, gemäß der Anforderung, different und individuell zu sein (Distinktion verschafft Markt Vorteile), universitätsspezifische Differenzinszenierungen, die in Anlehnung an Goffman als Selbstinszenierung bezeichnet werden. Die Leitbildtexte inszenieren ein differentes Image der jeweiligen Universität, das so nicht existiert; aber indem die Leitbilder dieses inszenieren, verleihen sie ihm Wirklichkeit. Diese Differenzinszenierungen werden hier als Fiktionalteil bezeichnet und dienen dazu, „die Situation für das Publikum zu bestimmen“ und damit eine entsprechende Wirklichkeit zu schaffen (2003: 23 f.). Anhand der Analyse der Leitbildtexte der Humboldt-Universität zu Berlin und der Leibniz Universität Hannover werden zwei weitere Differenzinszenierungen vorgestellt.

Über die Differenzinszenierung hinaus enthalten Leitbilder jeweils einen Realteil, der sich auf die Mitglieder der Hochschule bezieht. Darin entfalten Leitbildtexte neue Motive und diskurskonforme Handlungsbegründungen für die gewohnten und seitens des Hochschulrahmengesetzes festgeschriebenen Aufgaben und Handlungen, indem sie die Aufgaben von Universitäten im modernen Licht interpretieren und kontextualisieren. Leitbilder nehmen den Umbau zur unternehmerischen Universität vor und führen den Hochschulangehörigen ein Bild ihrer Universität vor Augen, das sie nicht nur als Mitglieder ihrer Scientific Community zeigt, sondern auch einer entsprechend modernen Organisation, und sie geben ‚Anweisungen‘ zur Ausgestaltung. Wie im Fall von Unternehmensleitbildern, die auch als zehn Gebote des Unternehmens, Quasi-Verfassung oder Quasi-Grundgesetz bezeichnet werden (Giesel, 2007: 84), formulieren Leitbildtexte die Grundsätze der unternehmerischen Organisation der Universität. Wie Clark (1998) beschreibt, muss für einen erfolgreichen Umbau in unternehmerische Universitäten eine Vermischung der traditionellen Werte, die am stärksten im *academic heartland* von Universitäten verwurzelt sind, mit der neuen managerialen Sichtweise erfolgen, indem diese im Academic Heartland erarbeitet und trainiert wird. Die Übersetzungen und Anregungen zur Selbstthematisierung werden mit Bezug auf Clark daher als Stimulating Academic Heartland interpretiert, das dazu dient, Akzeptanz herzustellen (Clark, 1998).

Der in den Leitbildtexten erscheinende liberative Umgang mit den Mitgliedern der Universität, die als Nutznießer der unternehmerischen Universität erscheinen oder deren Tätigkeiten lediglich im neuen Licht präsentiert werden, ließe sich im Sinn organisationaler Besonderheiten der Universität interpretieren, bei der die Organisation keinen Einfluss auf die Orientierungen der Mitglieder hat. Zweierlei spricht jedoch dagegen: Zum einen hat die Analyse von Knassmüller (2005) gezeigt, dass dies dem Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von Unternehmensleitbildern entspricht. Zum anderen gehört diese Umgangsweise zum Programm der unternehmerischen Selbstführung, in dessen Zentrum eine entsprechende Aktivierung und permanente Förderung und Forderung der Mitglieder steht, die auf Freiwilligkeit basiert (Bröckling, 2007: 60). Leitbilder bekunden ihren (Selbst-)Führungsanspruch jedoch primär gegenüber den in Forschung und Lehre tätigen Mitgliedern der Hochschule, nicht gegenüber denjenigen mit temporärem Mitgliedsstatus (Studierende). Während Meier (2009: 53) an den Analysen der Governmentality Studies bemängelt, dass Organisationen zwar als unternehmerische Selbste bezeichnet werden, die Analysen aber auf Individuen beschränkt bleiben, zeigt sich die Anforderung an die Mitglieder anhand von Leitbildern als zentral: Die unternehmerische Universität ist auf unternehmerische Selbste angewiesen. Im Fall der unternehmerischen Universität geht es daher darum, die ‚unternehmerischen Potenziale‘ der Mitglieder (d. h. die ohnehin vorhandenen Ziele, Identifikationen, Motivationen etc.) zu nutzen und auf die Organisation zu lenken. Die Universität kann als klassischer Fall und Musterbeispiel einer unternehmerischen Organisation angesehen werden: Die Mitglieder der Universität waren völlig unkontrolliert unternehmerisch und machten von ihren Handlungsoptionen Gebrauch, oder aber auch nicht. Im Rahmen der Differenzierungsperspektive auf Universitäten, in deren Kontext sich die Universitäten als Organisationen profilieren und individualisieren müssen, kann der Gebrauch der Handlungsoptionen nun jedoch kontrolliert (evaluiert) werden. Damit kann die Handlungsfreiheit zu einem Handlungszwang in einer bestimmten Richtung werden, denn die eingeforderte Selbstverantwortung in Richtung der Organisation zielt auf Erfolgs- und Effizienzkriterien und ist an den Kalkülen eines (Quasi-)Marktes ausgerichtet, auf dem sich die Organisation behaupten soll. Ein entsprechendes Bild der Universität als unternehmerischer Organisation zeichnen Leitbildtexte.

Zur Chronologie: Zur Zeit der Entstehung des Leitbildes ist Wettbewerb zwar bereits das neue ‚Mantra‘ der hochschulpolitischen Reformdiskurse, er war aber noch nicht entfaltet (siehe Kapitel II.1.1). Das Leitbild der RWTH schafft die Selbstbeschreibung einer zentral steuerbaren und unternehmerischen Organisation, für die die Aktivität des Zielesetzens und verfolgen und das Im-Wettbewerb-Stehen zentral sind. Durch seine Außenwirkung auf den Reformdiskurs trägt das Leitbild Mitte der 1990er-Jahre zur kognitiven Entfaltung des Quasi-Marktes bei. Denn als Reformgewinner werden diejenigen vorgestellt, die die Anforderungen annehmen und sich – mit Leitbildern – entsprechend aktiv hinsichtlich der neuen Selbstbeschreibung der Universität zeigen (siehe Kapitel V.1.1). Leitbilder tragen damit dazu bei, den Wettbewerb und den Markt, auf den sie sich beziehen, überhaupt erst herzustellen.

1.6 Leitbilder als Grenzkonstruktionen

Wie lässt sich nun die eigentümlich ambivalente Form der Leitbildtexte im Kontext der Organisationspraxis, d. h. des Verhaltens der Universität als Organisation, erklären? Von einer ausschließlich fiktiven, rein rituellen oder vollständigen Übernahme des Anforderungsprofils, so wie sie neoinstitutionalistische Theoriekonzepte aufgrund einer Zuordnung von Leitbildern zum *talk* der Organisation annehmen würden, kann nach Analyse der Fallstruktur des Leitbildes der RWTH Aachen nicht die Rede sein. Stattdessen hilft hier ein Element des eigenlogisch operierenden Organisationsmodells der Systemtheorie weiter: das Konzept der Grenzstellen von Organisationen. Unabhängig von der Frage, ob und inwieweit Hochschulleitungen eigentlich leiten, lassen sich Hochschulleitungen – und dies ist der für die Analyse des Leitbildphänomens instruktive Punkt – als Grenzstellen bezeichnen; als Grenzstellen, deren Aufgabe es schon immer war, zwischen der Organisation (samt ihren Mitgliedern) und ihrer Umwelt (d. h. Gesellschaft, Reformdiskurs) zu vermitteln. (siehe Kapitel IV.3).

Aus der Perspektive Luhmann'scher Organisationstheorie sind Hochschulleitungen Grenzstellen formaler Organisationen, und zwar die obersten (in der Universität durch deren Satzung und durch Wahl legitimierte) Instanzen aller internen Grenzstellen, sodass eine Vertretungswirkung in der Außenwirkung vorausgesetzt werden kann.³³⁶ Hochschulleitungen haben als Spitze der Organisation Repräsentationsaufgaben für die gesamte Universität, im Unterschied zu anderen Grenzstellen, deren Aufgabe im Kontakt zu bestimmten Umweltsegmenten spezifiziert ist – beispielsweise der Pressestelle, die für Medien und Öffentlichkeitskontakte zuständig ist, dem International Office, das primär mit dem Umweltsegment Ausland/ausländische Studierende zu tun hat, oder Transferstellen, die sich um Kontakte zur Wirtschaft bemühen. Als Grenzstellen repräsentieren Hochschulleitungen die Organisation nach außen und pflegen den Kontakt mit der Hochschulpolitik, mit Ministerien, Wissenschaftsförderorganisationen etc. Dieser Kontakt reicht bis hin zu den Medien und der Öffentlichkeit im Allgemeinen auf der Außenseite der Universitäten, selbst Äußerungen im Rahmen des Hochschulreformdiskurses tragen dazu bei (1994: 220 f.).³³⁷ Die Reformen der 1990er-Jahre forcieren im Rahmen der Forderung nach Management, Qualitätssicherung und neuen Formen der Governance die Konzentration von Macht an der Spitze. Hochschulleitungen sollen nun mehr leiten als repräsentieren und es zeichnet sich eine neue Erwartung und ein neues Rollenverständnis der Hochschulleitungen ab. Von einem *primus inter pares*, die oder der nicht als Leitungsfigur und Vorgesetzte oder Vorgesetzter fungierte, zu einer Leitungsfigur mit eben dieser Aufgabe und Verantwortlichkeit für die Hochschule (Krücken et al., 2010, siehe auch Kapitel IV.1).

Ging es dabei in früheren Zeiten auf externer Seite um die Abwehr politischer Ansprüche, sind Hochschulleitungen nun mit dem Anspruch der Politik konfrontiert, dass sie selbst es sind und sein sollen, die Ansprüche formulieren sollen und müssen. Dadurch sind die Grenzstellen der Organisation nun mit neuen Schwierigkeiten und Fragen der Grenzkonstruktion beschäftigt. In diesem Kontext sind das Auftauchen und die Verbreitung von Hochschulleitbildern zu erklären. Wie anhand der Leitbildgebung der HWP und auch der RWTH detailliert beschrieben wurde, gehen Leitbildprozesse an Universitäten auf die Initiative von Hochschulleitungen zurück oder werden in deren Auftrag begonnen. Auch bei allen anderen im Rahmen dieser Untersuchung detaillierter be-

336 Systemvertretung über Grenzstellen setzt formale Organisation voraus, da nur so eine Begrenzung des Mitgliederkreises sowie die Verpflichtung zur Anerkennung der Vertretungswirkung gewährleistet ist und in formaler Organisation das Handeln der Mitglieder der Grenzstellen als das Handeln aller Mitglieder (und somit der Organisation) zugerechnet werden kann (Luhmann, 1994: 221).

337 Die von Niklas Luhmann für Grenzstellen definierten drei Kriterien liegen im Fall von Hochschulleitungen alle vor. Grenzstellen bilden sich heraus, „wenn ein System über formal definierte Grenzen verfügt, wenn die Darstellung des Systems nach außen problematisch, also Gegenstand besonderer Überlegungen und Leistungen ist, und wenn das System intern so stark differenziert ist, daß der Verkehr mit Außenstehenden nicht in gleicher Weise Sache aller Mitglieder ist, sondern besonderen Stellen aufgetragen wird“ (Luhmann, 1994: 220). Zwar kommunizieren selbstverständlich alle Mitglieder unabhängig von der Hochschulleitung über Angelegenheiten ihrer Bereiche mit Außenstehenden, aber die Hochschulleitung ist aufgrund der demokratischen Verfassung der Universität deren legitimierte Sprecherin für das gemeinsame Ganze.

trachteten Leitbildgebungen war die Hochschulleitung oder eine ihrer Stabstellen oder Abteilungen initiativ für den Leitbildprozess verantwortlich. Dies führt zu der Frage: Wer in einer Universität sollte auch sonst auf die Idee einer Leitbildgebung kommen, wenn nicht die oberste Grenzstelle der Organisation? Auch dann, wenn nicht die Hochschulleitung, sondern eine andere Stelle den Anstoß für die Leitbildentwicklung gibt (wie das Referat für Öffentlichkeitsarbeit im Fall der HWP), ist es die Hochschulleitung als demokratisch legitimierte Sprecherposition mit entsprechenden Vertretungsrechten und -pflichten, die eine solche Initiative zur Eröffnung eines Leitbildprozesses aufgreifen und vertreten muss. Die Ausführungen in diesem Kapitel und insbesondere die Analyse der Fallstruktur des Leitbildes der RWTH zeigen darüber hinaus, dass mit der Grenzstelleninitiative nicht nur die Leitbildgebung initiiert, sondern auch der Leitbildtext insgesamt bestimmt wird.

Universitäten unterhalten, wie alle anderen Organisationen auch, Austauschbeziehungen zu ihren Umwelten. Ändert sich, wie im Fall des Hochschulreformdiskurses Mitte der 1990er-Jahre, die Umwelt, sodass Ressourcenzuflüsse (im Fall der Universität vor allem Mittelzuflüsse staatlicherseits) gefährdet sein könnten, und erscheint damit eine Anpassung der Umweltvorstellung, auf die die Universität als Organisation ihr Verhalten ausrichtet, erforderlich (d. h. die Anpassung kognitiver Routinen), wird dies von den Hochschulleitungen zuallererst bemerkt. Dies erfolgt nicht zuletzt durch ihre Vertretung im Rahmen der HRK, der eine aktive Rolle bei den zeitgenössischen Reformen zukommt. Genau hierfür entwickeln Grenzstellen, stärker als Stellen und Positionen in der Organisation, zu deren Aufgaben nicht die Pflege der Außenkommunikation gehört (beispielsweise das Hochschulrechenzentrum oder die Universitätsbibliothek), eine besondere Sensibilität, da sie den Informationen aus der Umwelt ausgesetzt sind.³³⁸ Schließlich besteht ihre Aufgabe in der Pflege der Außenkontakte, und sie ist für einen Abgleich der Erwartungen auf der Außenseite der Universität mit den entsprechenden Erwartungs-Erwartungen auf der Innenseite zuständig, im Sinn einer Grenzsicherung und Sicherung der Ressourcenzuflüsse.³³⁹ Betrachtet man das sich Mitte der 1990er-Jahre formierende neue Anforderungsprofil an Universitäten im Verhältnis zu den Besonderheiten der Universität als Organisation (Kapitel III.), dann liegt es nahe, davon auszugehen, dass seitens der Grenzstellen zu diesem Zeitpunkt eine Diskrepanz wahrgenommen wurde.

Luhmann beschreibt Grenzstellen als Antennen zur Warnung des Organisationssystems, was Hochschulleitungen entsprechend dazu zwingt, Verantwortung für neue Informationen zu übernehmen, Initiative zu ergreifen, zu verheimlichen oder zu verteidigen. Damit setzt sie sich immer wieder in Widerspruch zum Status quo der Organisation und stiftet auf diese Weise Unruhe.³⁴⁰ Da solche Initiativen jedoch riskant sind und abgelehnt und zurückgewiesen werden könnten, was die Grenzstelle selbst gefährden könnte, finden sich in Grenzstellen oft Strategien zur Minderung von Risiken der Ablehnung und Zurückweisung. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von einer Neutralisierung der Grenzstelleninitiative, die umso besser gelingt, wenn es sich um unumstößliche und eindeutige Tatsachen handelt, mit denen die Grenzstelle selbst nichts zu tun hat. Da der Au-

338 „Sie empfangen Verhaltenserwartungen, welche die Umwelt an das System adressiert, sozusagen im Rohzustand und unverfälscht“ (Luhmann, 1994: 221). Diskrepanzen zwischen dem Umweltmodell der Organisation und der Umwelt sind jedoch keinesfalls allein als Ergebnis einer Nachlässigkeit, Schwerfälligkeit oder Trägheit der formalen Organisation und ihrer leitenden Stellen (hierzu merkt Luhmann an, dass dies möglicherweise die Grenzstellen so sehen mögen) anzusehen, sondern sie sind im Sinne der Erhaltung der Systemgrenzen funktional (ebd.: 222).

339 Die Verhaltenserwartungen, die das System seiner Umwelt unterstellt (Erwartungs-Erwartungen), stehen meist in Einklang mit dem offiziellen Selbstverständnis des Systems, also den zentralen Annahmen über seinen Zweck und seine gesellschaftliche Funktion, die in die formale Struktur eingebaut sind. Wenn diese Verlängerung des eigenen Programms in die Umwelt hinein nicht ganz stimmt oder im Lauf der Zeit an Stimmigkeit verloren hat, wird dies zuallererst an den Grenzstellen bemerkt. Wenn die Annahmen der Organisation (d. h. das Umweltmodell) über die Wünsche, Bedürfnisse oder die Leistungsbereitschaften der Umwelt nicht mehr zutreffen, ist die Grenzstelle dafür zuständig, dies im System zu kommunizieren (Luhmann, 1994: 222).

340 Die Umweltinformationen müssen gesichtet und in eine Sprache gebracht werden, die im System verstanden und akzeptiert wird. Die Verantwortung besteht vor allem in der Auswahl der Informationen im Sinne einer Negativgarantie. Die Informationen müssen so ausgewählt werden, dass das System sich auf die Bearbeitung dieser Informationen beschränken kann (Luhmann, 1994: 224).

ßenkontakt Aufgabe von Grenzstellen ist, ist es aber genauso typisch, dass die Grenzstellen an den ‚Fakten‘ der Außenwelt nicht unbeteiligt sind. Dies reicht so weit, dass Mitglieder der Grenzstelle in ihren Außenbeziehungen Mitglieder von Systemen auf der Außenseite sind, z. B. von Verhandlungssystemen bei Zielvereinbarungsverhandlungen mit dem zuständigen Landesministerium oder von organisationssystemübergreifenden Repräsentationssystemen wie der Hochschulrektorenkonferenz (ebd.: 226).³⁴¹

Damit rückt die Position der HRK hinsichtlich des neuen Anforderungsprofils an Universitäten nochmals in den Blickpunkt. In Bezug auf die Hochschulreform hat sich zum einen gezeigt, dass die Hochschulleitungen sich dem Wettbewerbsthema selbst zuwenden (wenngleich zunächst zögerlich und von der Autonomieher über Profilbildung, zum anderen, dass die Perspektive auf die neue Legitimationsressource ‚Universität als Organisation‘ noch neu ist und sich Mitte der 1990er-Jahre im Rahmen der HRK erst formiert hat. In Bezug auf Leitbilder hat sich dann gezeigt, dass die Hochschulrektorenkonferenz Hochschulleitbilder im Zusammenhang mit strategischer Planung empfiehlt und auch im Kontext von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing als notwendig erachtet. Auch im Kontext von Qualitätssicherung und Hochschul-Governance werden Hochschulleitbilder als Instrumente behandelt und sollen dort eingebettet werden, wobei diese Verbindung selbst Referentinnen und Referenten zum Thema einer gleichnamigen Tagung nicht recht zu überzeugen scheint (Kapitel V.1.3). Klar zeigt sich damit, dass Hochschulleitbilder von Hochschulleitungen als probates Mittel der Organisationsentwicklung und der Umsetzung der erwarteten Reformanforderungen angesehen werden. Die Leitbildentwicklung lässt sich dementsprechend als Grenzstellenstrategie bezeichnen. Nach außen können Hochschulleitungen mit Leitbildern signalisieren, dass die Universität entsprechend den modernen Erwartungen geleitet wird. Wie im Unternehmenskontext im Doppelsinn: Zum einen dadurch, dass Hochschulleitungen Leitbilder als Führungsinstrumente einsetzen und damit Leitung und Führung demonstriert wird, zum anderen dadurch, dass unterstellt werden kann, dass Leitbilder die Mitglieder der Hochschule leiten bzw. diese sich demgemäß selbst leiten (siehe Kapitel II.2.2). Ein entsprechendes Leitbild signalisiert durch seinen doppelten Zukunftsbezug, dass die Hochschule (auch wenn sie noch nicht so ist) so sein will und sein wird, was soweit auch eine neo-institutionalismuskonforme Erklärung darstellt. Nach innen hin liefert das Leitbild die notwendigen Übersetzungen der modernen Anforderungen und stellt eine entsprechende Selbstthematisierung dar, die sowohl diskurskonform als auch organisations- bzw. universitätsspezifisch ist. Leitbilder führen den Hochschulangehörigen ein Bild ihrer Universität vor Augen, das sie nicht nur als Mitglieder ihrer Scientific Community zeigt, sondern auch als Mitglieder einer Organisation, und zwar einer modernen Organisation, und sie stellen eine entsprechende Selbstthematisierung dar.

Wie anhand der Analyse des Leitbildtextes der RWTH Aachen gezeigt und auf der Basis eines Vergleiches mit den anderen Fällen verdeutlicht wurde, leisten die Leitbildtexte selbst die ‚Grenzarbeit‘, die von Hochschulleitungen zu erwarten ist, indem sie Umwelt- und Systemanforderungen aneinander vermitteln und übersetzen. Sie sind damit eine besondere Form der organisationalen Selbstbeschreibung der modernen unternehmerischen Hochschulorganisation und demgemäß auch ein Medium der Grenzkonstruktion, das einen neuen Rahmen steckt und Anschlüsse für die Organisation schafft. Der Leitbildtext verwendet – entlang der Aufgaben von Grenzstellen – unterschiedliche Strategien der Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung. Während die Grundsätze und Thesen als Selbstbeschreibungen den Realteil von Leitbildtexten bilden, der sich auf die Struktur der Organisation bezieht, lassen sich die Selbstdarstellungen (im Fall der RWTH Aachen die Rationalitätsfassade) als Fiktionalteil bezeichnen. Dem Fiktionalitätsprinzip entspricht die Anforderung, different und individuell zu sein und entsprechende Profile zu zeigen. Demgegenüber lassen sich als

³⁴¹ Aus solchen doppelten Systemreferenzen ergeben sich mögliche Illoyalitäten in Bezug auf die Organisation, die in der Organisation selbst jedoch nicht sichtbar werden dürfen, sondern vielmehr latent bleiben müssen, um die Grenzstelle selbst nicht zu gefährden (Luhmann, 1994: 226).

Ausdruck eines Realitätsprinzips diejenigen Aussagen der Texte bezeichnen, die die Übersetzungen der modernen Anforderungen auf die Aufgaben und Besonderheiten von Universitäten vornehmen. Dementsprechend treten in den Leitbildprozessen und den Leitbildtexten die für Grenzkonstrukte und Grenzstelleninitiativen erwartbaren Ambivalenzen auf.

1.7 Hochschulleitbilder als Organisationsentwicklungsinstrumente: Zusammenfassung und Resümee

Die für Mitte der 1990er-Jahre in diesem Kapitel referierten Aspekte in Bezug auf die Verbreitung und Konstitution von Hochschulleitbildern sowie der Zusammenhang von Leitbildgebung und neuem Anforderungsprofil lassen sich in Stichpunkten wie folgt resümieren:

- Wie sich anhand des Leitbildprozesses an der HWP Hamburg und des Leitbildtextes der RWTH Aachen zeigt, kommen Leitbilder als Instrumente der Organisationsentwicklung zum Einsatz. Dabei findet einerseits eine verbale Abgrenzung von Unternehmensleitbildern statt (HWP), andererseits zeigt sich, dass Leitbildtexte (auch) Konventionen des Unternehmensbereiches (RWTH sowie weitere Leitbildtexte) folgen. Leitbildprozesse ermöglichen es Hochschulen, die Mitte der 1990er-Jahre geforderten Reformen durch die Organisationsentwicklung aktiv zu betreiben und entsprechend zu zeigen. Die Verbreitung von Erfolgsgeschichten der Leitbildeinführung gibt Reformgewinnern ein Gesicht und macht auf das Potenzial von Leitbildern aus der Perspektive der einzelnen Hochschule aufmerksam.
- Den Universitäten wird von Beratungsinstanzen (in Form von Förderprogrammen, Best-Practice-Beispielen, konkreten Beratungsfällen oder Empfehlungen) nahegelegt, Hochschulleitbilder als Instrument im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen einzusetzen, bevor sie seitens der Hochschulpolitik im Rahmen von Zielvereinbarungen oder auch Akkreditierungen umgesetzt werden. Alle Hochschulleitbilder der Vorreiteruniversitäten der Leitbildgebung sind in Bezug auf derartige Formen der Beratung entstanden. Hierin zeigt sich zugleich die zentrale Sprecherposition hinsichtlich der Formation des neuen Anforderungsprofils und der Übersetzung dieses Profils in Form von Leitbildern. Diese Sprecherposition ist durch Expertentum und Leadership in Sachen Organisation gekennzeichnet.
- Die Notwendigkeit von Hochschulleitbildern wird im Hochschulreformdiskurs damit begründet, dass die neuen Techniken des Managements, der Qualitätssicherung, der Hochschul-Governance, der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings einen Anknüpfungspunkt in der Organisation benötigen, um sich auf diese beziehen zu können, sei es in Form einer normativen Handlungsgrundlage, sei es als Maßstab oder als Selbstbild. Hochschulleitbilder werden damit zu einer *Voraussetzung* der Herstellung von Hierarchie, Rationalität und Identität einer vollständigen und unternehmerischen Organisation und entsprechender Differenzen. Leitbilder erscheinen dadurch im Hochschulreformdiskurs als eine Lösung des Problems, dass Universitäten unternehmerische Organisationen werden sollen und werden wollen, es aber nicht sind (und es bis zu einem gewissen Grad nicht werden und nicht sein können).
- Anhand des Leitbildtextes der RWTH sowie durch seine Überprüfung an den weiteren Leitbildtexten, die dieser Analyse zugrunde liegen, zeigt sich, dass in dem Leitbild die moderne Hochschulorganisation über sich spricht und dass eine Vermittlung und Übersetzung der modernen Reformanforderungen auf Universitäten vorliegt. Die Leitbilder machen die Universität in unternehmerischem Gewand sichtbar und signalisieren eine eigenständige Zielsetzung, interne Kohärenzherstellung und Mitarbeiterführung. Hier liegt die hochschulspezifische Differenzinszenierung der RWTH. Die sich außerdem zeigende Textkonvention in den Leitbildtexten staatlicher Universitäten deutet über die je fallspezifische Differenzinszenierung hinaus darauf hin, dass Leitbilder entsprechende Vermittlungs- und Übersetzungsmedien sind, ganz im Sinne von Burton Clarks Rede, demnach die manageriale Sichtweise im Academic Heartland vollzogen werden müsse. Zugleich zeigt sich hieran, dass die unternehmerische Universität darauf angewiesen ist,

die unternehmerischen Potenziale ihrer Mitglieder zu nutzen, und Leitbilder einen (Selbst-)Führungsanspruch der unternehmerischen Universität in Richtung ihrer Mitglieder bekunden.

- Hochschulleitungen kommt als Grenzstellen der Organisation ‚Universität‘ die Aufgabe zu, Reformanforderungen der Umwelt und Organisationsanforderungen zu vermitteln. Hochschulleitbilder sind dementsprechend Grenzstelleninitiativen und Grenzkonstrukte, die diese Grenz- und Identitätsarbeit vornehmen. Sie erscheinen daher zum einen als Grenzstellenstrategie, mit der Hochschulleitungen, von denen im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen erwartet wird, dass sie mehr leiten als repräsentieren, eine entsprechende diskurskonforme (Selbst-)Führung signalisieren können. Zum anderen erscheinen sie als Institutionalisierungsinstrumente bzw. institutionalisierende Mechanismen (Luhmann), die die Perspektive der Universität als moderner Organisation selbstverständlich erscheinen lassen sollen.

Alles in allem lässt sich daher hier in Bezug auf die Gegenstandskonstitution von Leitbildern von Universitäten Mitte der 1990er-Jahre resümieren, dass mit ihnen als Organisationsentwicklungsinstrument große Hoffnungen und Erwartungen hinsichtlich der Profilbildung und Organisationsentwicklung von Universitäten bzw. der Entwicklung von Universitäten zu ‚normalen‘ bzw. unternehmerischen Organisationen mit entsprechend differenten Profilen verbunden wurden, ohne die Universität zum Unternehmen machen zu wollen und immer in Abgrenzung zu Unternehmen und einem ausschließlichen und unvermittelten Marktbezug.

Im folgenden Kapitel, das die Verbreitung und Entwicklung des Gegenstandes ‚Hochschulleitbild‘ Anfang des neuen Jahrhunderts thematisiert, geht es in diachroner Perspektive um den Verbreitungsprozess von Leitbildern. Zeigen sie sich als modisches Reforminstrument, das von anderen Reforminstrumenten ersetzt wird, und/oder können sie sich als Medium der Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung moderner Universitätsorganisationen etablieren? In synchroner Perspektive wird die Differenzinszenierung der Humboldt-Universität zu Berlin betrachtet, und es werden die Übersetzungen der Leitbildtexte im Detail gezeigt.

2. Die Idee der Universität unter Marktbedingungen (Verbreitung und Konsolidierung)

Wie bereits in Kapitel V.1 geht es auch in diesem Kapitel um die Entwicklung des Gegenstands ‚Leitbild‘ im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis sowie um den Zusammenhang von Hochschulleitbildern und der Formierung des neuen Anforderungsprofils. Hier wird der Prozess der Verbreitung von Leitbildern ab Ende der 1990er-Jahre verfolgt und einige Aspekte der Konsolidierung der Leitbilddiskussion beleuchtet. Damit soll keine Periodisierung vorgenommen werden, die diskursive Äußerungen bis zum Jahre 2000 automatisch einer anderen Periode zurechnet. Vielmehr soll auf unterschiedliche Sprechweisen und Thematisierungen im Zusammenhang mit der Gegenstandskonstitution aufmerksam gemacht werden, die sich im Zeitverlauf zeigen und neue inhaltlichen Dimensionen eröffnen. Was sich um 2000 abzeichnet ist die rasche Verbreitung von Leitbildern, aber auch das Aufkommen von Kritik am Gegenstand sowie eine Ernüchterung hinsichtlich der Erwartungen an Leitbilder im Rahmen von Leitbildprozessen und auch im Reformdiskurs (zu der nun auch die Hochschulforschung beiträgt). Zugleich erfolgte eine Umdeutung bzw. Neuinterpretation der Funktion und des Sinns von Leitbildern sowie eine Konsolidierung der mit Leitbildern verbundenen Erwartungen. Zusammengenommen deutet dies auf eine Verfestigung der Selbstbeschreibung der Universität als unternehmerische Organisation hin.

Das Kapitel beginnt mit einer Betrachtung des Verlaufs der Verbreitung von Hochschulleitbildern (2.1). Obwohl diese kein explizites (Steuerungs-)Instrument hochschulpolitisch verantwortlicher Instanzen darstellen, haben sie sich zum vielfach genutzten Reforminstrument entwickelt. Anhand einer Umfrage der HIS-GmbH aus dem Jahr 2000 zeigt sich, dass sie zu diesem Zeitpunkt bereits weit verbreitet waren und als Instrument auf breite Akzeptanz stießen. Analog zu Unternehmen Ende der 1990er-Jahre (Hoffmann, 1989) ließe sich daher für die Universitäten zu Beginn des neuen

Jahrtausend formulieren: Eine Universität, die heutzutage kein Leitbild hat, fällt unangenehm auf! So heterogen die Materialien, die unter dem Stichwort Leitbild eingesandt wurden, auch sind, weisen sie doch eine zentrale Gemeinsamkeit auf: Sie sind allesamt im Kern präskriptive Texte, die normative Orientierungen hinsichtlich eines neuen Selbstverständnisses der Universität transportieren.

Begleitet wird die Verbreitung von Hochschulleitbildern von Streitschriften zum Leitbild *der* Universität und einer entsprechenden Krisendiagnostik (Kapitel 2.2). Das Zukunftsmodell der Universität, das auf die Entwicklung von Organisation setzt, ist im Kontext der Streitschriften nur eines unter mehreren. Ebenso vertreten werden das Modell einer wissenschaftssystematischen Erneuerung der Universität sowie das Modell der Entwicklung einer unternehmerischen Universität, in der die Mitglieder das unternehmerische Element verkörpern. Es ist davon auszugehen, dass alle drei Modelle zur Akzeptanz der zeitgenössischen organisationalen Reformen und damit auch zur Verbreitung von Leitbildern von Hochschulen beitragen, in dem sie die grundsätzliche Annahme der Notwendigkeit von Reformen verbreiten. Zudem besteht Einigkeit in dem Punkt, dass die neue Hochschule eine staatliche sein müsse, die betriebswirtschaftliches Kostendenken und (Finanz-) Autonomie vereine.

Anfang des neuen Jahrzehnts wurden Leitbilder auch seitens der Politik als Instrument ‚entdeckt‘ und im Rahmen der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen sowie in einzelnen Bundesländern in den Zielvereinbarungen zwischen Land und Hochschulen eingesetzt (Kapitel 2.3). Nachdem Leitbilder von Hochschulen zunächst primär durch Beratungsinstanzen nahegelegt worden waren und viele Hochschulen um 2000 herum bereits Leitbilder hatten, wurde das Instrument dann auch seitens der Politik aufgegriffen. Im Rahmen der institutionellen Akkreditierung sowie im Kontext von Zielvereinbarungen werden die Leitbilder von Hochschulen inzwischen als selbst gesetzter Maßstab behandelt, an dem die Hochschulen sich messen lassen müssen. Statt bloßer Konformität wird damit zugleich Konformität und Abweichung gefordert, so wie es für unternehmerische soziale Entitäten charakteristisch ist.

In den Kapitel 2.4 und 2.5 werden Momente der Kritik an Leitbildern und des Gegenstandsverständnisses verfolgt, die sich im Kontext ihrer Verbreitung in erfolgreichen wie gescheiterten Leitbildprozessen sowie im Reformdiskurs zeigen. Zum Aspekt der Organisationsentwicklung mit und durch Leitbilder tritt der Aspekt einer generellen Sinnstiftung durch Leitbilder hinzu. Leitbilder erscheinen darin als Idee der Universität auf Organisationsniveau. Mit dieser Entwicklung geht eine Ernüchterung hinsichtlich ihrer konkreten Wirkungswiese bei der Anleitung bestimmter Maßnahmen einher. Analog dazu ergeben sich Differenzen hinsichtlich der Wirkungsrichtung von Leitbildern: Während sie in Bezug auf die Mitglieder der Hochschulen insbesondere Diskussion und damit entsprechende Selbstthematisierungen forcieren sollen, werden sie als Instrument der Hochschulleitung sowie der Hochschuladministration angesehen. Eine generelle Kritik innerhalb von Reformprozessen in Universitäten sowie innerhalb des Reformdiskurses wird dennoch (oder gerade deshalb) kaum sichtbar. Die Leitbildentwicklung scheint daher insgesamt vorwiegend auf Akzeptanz zu stoßen, während sich die generelle Kritik an Leitbildern als marginalisierte Position zeigt.

Kapitel 2.6 präsentiert die Analyse der Fallstruktur des Leitbildes der Humboldt-Universität zu Berlin. Anhand der Interpretation zeigt sich: zum einen die Differenzinszenierung der Humboldt-Universität zu Berlin in Form einer historischen Kulisse, die zunächst errichtet wird, um darin eine Selbstinszenierung als unternehmerische Universität ‚aufzuführen‘. Zugleich zeigt sich in verallgemeinerbarer Hinsicht eine konventionalisierte Form der Selbstbeschreibung von Universitäten in Leitbildtexten, auf die bereits anhand des Grundsatzabschnittes in den Leitbildern der RWTH Aachen verwiesen wurde. Es handelt sich um die Übersetzung des modernen Anforderungsprofils auf die jeweilige Hochschule in Form von Thesen, die einer entsprechenden Selbstthematisierung der jeweiligen Institution seitens der Mitglieder dienen. In diachroner Hinsicht zeigt sich anhand der Leitbildtexte der HU, dass es zu Beginn des neuen Jahrhunderts selbstverständlich geworden ist, dass Universitäten ein individuelles Selbstverständnis entwickeln.

Kapitel 2.7 betrachtet die Entwicklung von Leitbildern im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis retrospektiv unter dem Aspekt der Reformmode, der an unterschiedlichen Stellen im Reformdiskurs Erwähnung findet. Die Entwicklung von Leitbildern im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis zeigt dabei jedoch zugleich Merkmale einer Mode sowie einer Konsolidierung des Gegenstandsverständnisses und einer Stabilisierung des Phänomens, was zunächst widersprüchlich erscheint. Rekonstruiert man die Entwicklung von Leitbildern anhand der Phasen von Managementmoden, so zeigt sich, dass Leitbilder als Organisationsentwicklungsinstrumente zwar ‚modisch‘ werden, aber keine vorübergehende Erscheinung bleiben. Vielmehr bilden sie als modische Reforminstrumente den Ausgangspunkt für die Reformulierung des Leitbildkonzeptes als Idee der Universität auf Organisationsniveau (Cziarniawska-Joerges/Joerges, 1995, Birnbaum, 2001).

Abschließend werden die wichtigsten Entwicklungen und Ergebnisse, die in diesem Kapitel präsentiert und diskutiert werden, resümiert (2.8).

2.1 Zum Verbreitungsprozess von Leitbildern von Hochschulen

Bis zum Jahr 2000 folgten den Vorreiteruniversitäten der Leitbildgebung (siehe Kapitel V.2) eine Reihe weiterer Institute. Diese Leitbilder wurden doch zunächst nicht immer auf den Internetseiten der Hochschulen veröffentlicht. Darüber hinaus finden sich zu diesem Zeitpunkt bereits Leitbilder in Entwicklungsberichten von Hochschulen (beispielsweise bei der Universität Braunschweig, der Universität Bamberg, der Universität Göttingen und der Universität Regensburg). Diese wurden hier jedoch nicht berücksichtigt, denn im Unterschied zu von Wissel (2007: 67), der davon ausgeht, dass Leitbilder, Entwicklungsberichte und Zielvereinbarungen neue Formen der Selbstbeschreibung der Universität darstellen, die unmittelbar nach außen wirken sollen, wird hier unterschieden: Während Leitbilder ein auf die breite (außer- sowie inneruniversitäre) Öffentlichkeit bezogenes Selbstbeschreibungsmedium darstellen, richten sich die zuvor genannten Selbstbeschreibungsmedien primär an entsprechende (Landes-)Politikinstanzen bzw. Akkreditierungseinrichtungen. Dabei bleiben sie in der Regel öffentlich und hochschulöffentlich unsichtbar und sind zudem nicht aus gleichberechtigten Perspektiven formuliert, da sowohl die Politik als auch die Akkreditierungseinrichtungen eine klar übergeordnete Rolle einnehmen (siehe in Bezug auf Zielvereinbarungen: Schedler/Proeller, 2000: 133 f. sowie Kapitel VI.2).³⁴² Anders als vertraglich festgelegte Zielvereinbarungen, bei denen keine der Vertragsparteien die Möglichkeit hat aus der Verhandlung auszusteigen (König, 2007: 8), sind Hochschulleitbilder ein Instrument, das auf die Initiative von Hochschulleitungen zurückgeht (Kapitel V). Im Unterschied zu Akkreditierungsberichten und Zielvereinbarungen handelt es sich bei den organisationalen Selbstbeschreibungen in Form von Hochschulleitbildern zunächst nicht um eine Vorgabe der politischen Administration. Vielmehr stellen sie ein Instrument dar, das in Zusammenhang mit dem Differenzparadigma der Hochschulsteuerung und der Präferenz für die Beschreibung der Universität als Organisation verbreitet ist. Auf die Klärung dieses Zusammenhangs zielt unter anderem diese Arbeit. Die Verbreitung der Nutzung von Leitbildern für diese Art der Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung zeigt Abbildung VI.1.

Die Darstellung in Abbildung VI.1 erfolgt hier entlang von Veröffentlichungsperioden (1996-1999; 2000-2004; 2005-2008) 1) Von der Veröffentlichung des ersten Leitbildes 1996 bis 1999, da die Umfrage der Hochschulforschungs-System GmbH im Sommer 2000 zeigt, welche Hochschulen zuvor bereits Leitbilder hatten. 2) Von 2000 bis 2004, dem ersten Zeitpunkt der Erhebung von Leitbildern auf den Internetseiten der Hochschulen im Rahmen dieser Arbeit und 3) von 2004 bis 2008, dem zweiten Zeitpunkt der Recherche auf den Internetseiten der Hochschulen. Dabei handelt es sich somit nicht um eine vollständige Erhebung aller Leitbilder aller Universitäten. Hier geht es um das Ausmaß der Nutzung von Leitbildern auf den Internetseiten der Hochschulen und damit

³⁴² Auf den Internetseiten der deutschen staatlichen Universitäten fanden sich 2004 insgesamt 15 Hochschulentwicklungspläne, die Leitbilder, Leitziele etc. enthielten. Diese können jedoch nicht vollständig erhoben werden, da sie häufig nicht öffentlich sind.

um die öffentlichkeitswirksame Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung der jeweiligen Universität. Auch zu berücksichtigen ist, dass einzelne Hochschulen (die TU Hamburg-Harburg, die Universität Flensburg und die TU Berlin) ihre zuvor veröffentlichten Leitbilder 2008 nicht mehr auf den Internetseiten präsentierten.³⁴³ Darüber hinaus wurde 2004 die Verbreitung von Leitbildern auf den Internetseiten von Fachhochschulen erhoben (zur Datenerhebung: siehe Kapitel 1.3.). Anhand der Beratungsprozesse des CHE, die eine Leitbildentwicklung beinhalteten und die sich zunächst ausschließlich auf Fachhochschulen bezogen, ließ sich vermuten, dass Fachhochschulen insgesamt leitbildfreudiger sein könnten (siehe Abbildung VI.2). Mit Bezug auf Marginson/Considines (2000: 193 f., 221 f.) Untersuchung an 17 australischen Universitäten, die sich ihrerseits auf Bourdieu (1988) beziehen, kann man auch darüber hinaus vermuten, dass ältere und traditionsreicheren Universitäten mit einer verwurzelten akademischen Kultur und starken disziplinären Kulturen aufgrund ihrer feldspezifischen Macht resistenter gegenüber den neuen managerialen Ideen, Techniken und Instrumenten und somit auch gegenüber neuen Formen der organisationalen Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung sind als Fachhochschulen.

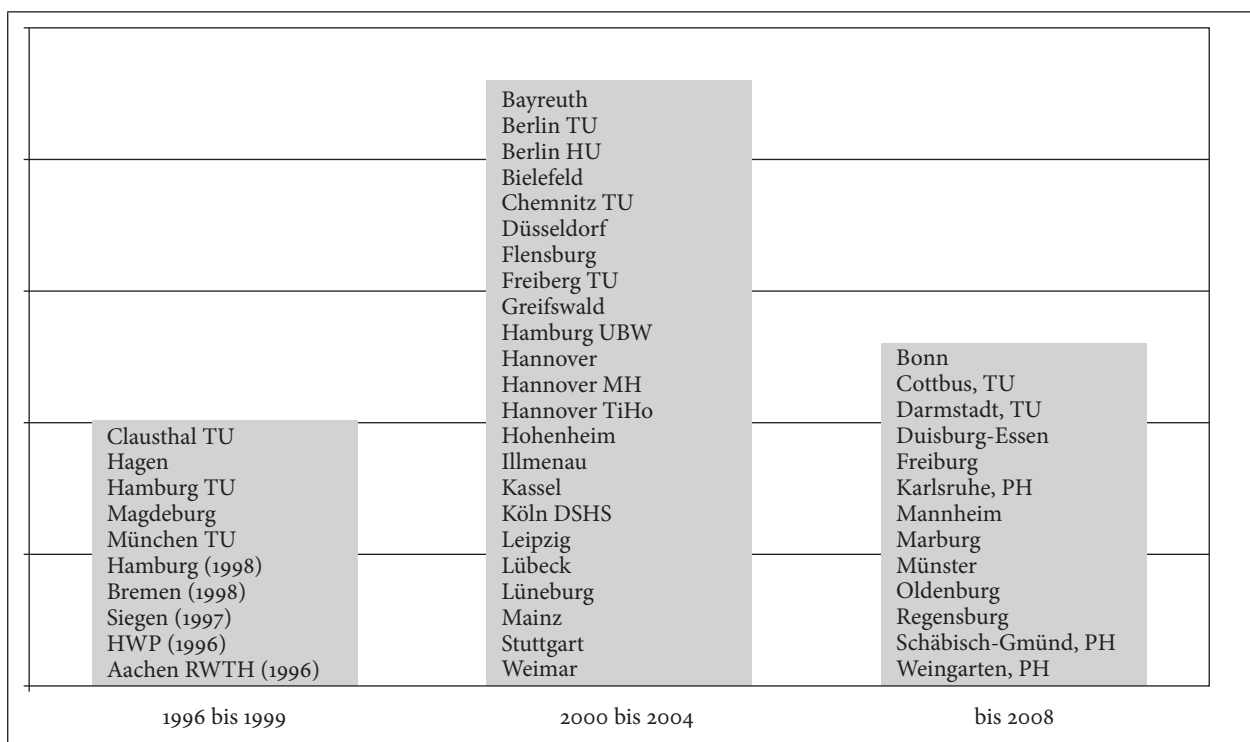


Abbildung V.2.1-1: Veröffentlichung von Leitbildern auf den Internetseiten von Universitäten 1996-2008

Entlang der quantitativen Verteilung der Veröffentlichung von Leitbildern im Rahmen ihrer Internetseiten lässt sich zuallererst festhalten: Die Selbstdarstellung von Universitäten mit Hochschulleitbildern ist offensichtlich kein nur kurzlebiges Phänomen, wie im Rahmen der um das Jahr 2000 im Reformdiskurs auftauchenden Kritik geäußert. Inwieweit es sich aber schlicht um eine Moderscheinung handelt, lässt sich allein anhand der Verbreitung im Rahmen des Untersuchungszeitraums nicht klären. Hierzu muss eine Betrachtung entlang typischer Charakteristika von Managementmoden hinzukommen (Kapitel V.2.7). Was sich darüber hinaus zeigt: Nicht alle Universitäten nutzen Hochschulleitbilder auf ihren Internetseiten zur ihrer Selbstdarstellung und Selbstbeschrei-

³⁴³ Im Vorfeld der Verabschiedung von Leitbildern bzw. in den meisten Fällen letztlich anstelle eines verabschiedeten Leitbildes, wurden Anfang des Jahrzehnts Diskussionsprozesse veröffentlicht. Auf den Internetseiten der Universitäten Osnabrück, Potsdam, Tübingen, Mainz, Weimar, Lüneburg und Bielefeld sowie der TU Berlin und auf den Internetseiten der Universität des Saarlandes fanden sich Diskussionsforen zu Hochschulleitbildern. Diese Diskussionsprozesse sind unter anderem Gegenstand von Kapitel VI.4

bung. Der Höhepunkt der Leitbildgebung liegt zwar in den Jahren nach der Jahrhundertwende, aber auch in jüngster Zeit werden Hochschulleitbilder erstellt und veröffentlicht. Bei einzelnen Universitäten (Universität Hannover, Universität Kassel, Universität Magdeburg) liegt bereits die zweite Fassung eines Hochschulleitbildes vor. An anderen Universitäten wird diese derzeit diskutiert und erstellt (Universität Freiburg).³⁴⁴ Von den Hochschulleitbildern der hier sogenannten ersten Veröffentlichungswelle sind nicht nur diejenigen der fünf Vorreiteruniversitäten (Aachen, HWP, Siegen, Bremen und Hamburg) unter Beteiligung von Beratungsinstanzen entstanden. Darüber hinaus gehören auch die Leitbilder und Leitbildprozesse der TU Clausthal, der TU Hamburg-Harburg sowie der TU München, die ebenfalls im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen entstanden sind, die wiederum vom Stifterverband und der VW-Stiftung gefördert wurden, zur ersten Welle der Leitbildgebung. Die größten deutschen Universitäten, München und Köln, verwenden keine Hochschulleitbilder zu ihrer Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung. Insgesamt gehen die traditionsreichen und als vorklassisch oder klassisch gegründeten Volluniversitäten (1386-1818) in dieser Hinsicht offensichtlich vielfach andere Wege.³⁴⁵

Anders als die staatlichen Universitäten, haben die privaten und akkreditierten Universitäten mit Promotionsrecht allesamt Hochschulleitbilder oder Mission Statements auf ihren Internetseiten veröffentlicht. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass der Wissenschaftsrat die Leitbilder bei dem Verfahren der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen (was der Aufnahme in die staatliche Bauförderung vorausgehen muss) berücksichtigt und zum Ausgangspunkt für die weitere Bewertung nimmt (siehe Kapitel VI.2).

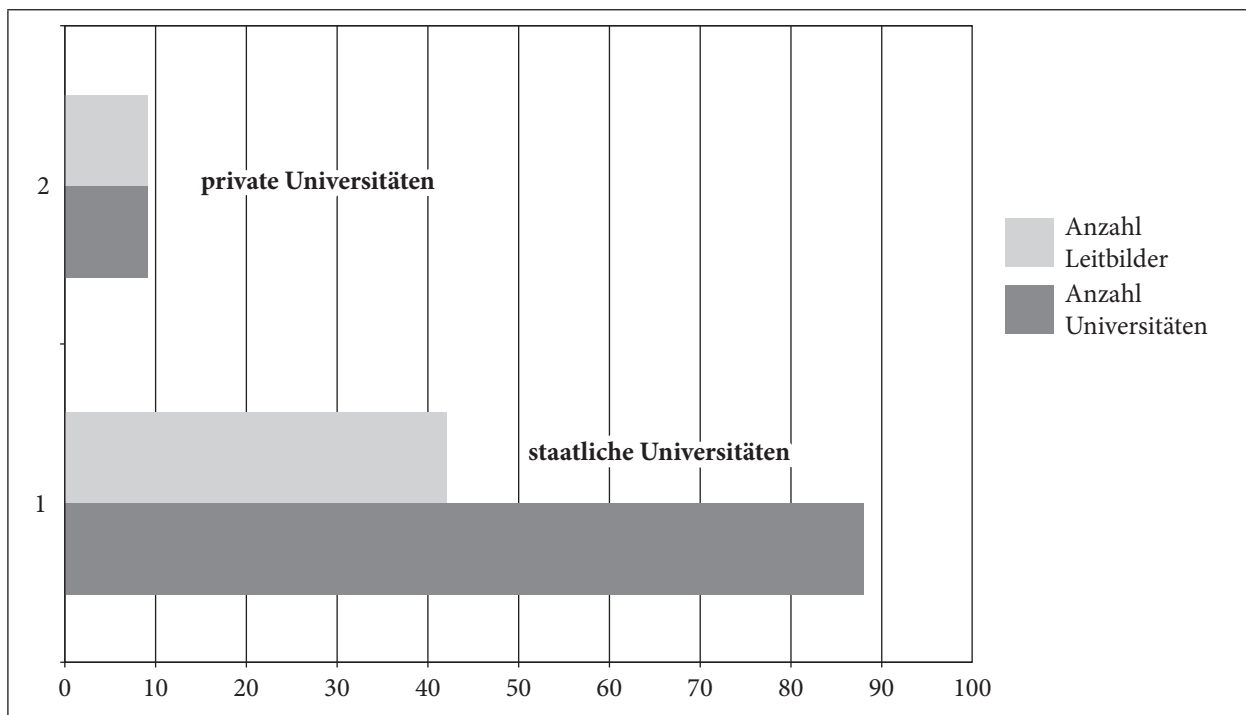


Abbildung V.2.1-2: Anzahl Universitäten (staatlich/privat)/Anzahl Hochschulleitbilder auf Internetseiten 2008

Die vermutete häufiger bei Fachhochschulen anzutreffende Leitbildgebung zeigte sich jedoch nicht im angenommenen Maß: Von den 2004 laut Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz bestehenden 103 staatlichen Fachhochschulen nutzen rund 51% (53) Hochschulleitbilder auf ihren

³⁴⁴ Auf diese jüngsten Hochschulleitbildentwicklungen geht Kapitel VII ein.

³⁴⁵ Von den insgesamt 18 Universitäten, die zu dieser Zeit gegründet wurden, haben bis heute nur fünf Hochschulleitbilder veröffentlicht, während insgesamt die Hälfte der staatlichen Universitäten Hochschulleitbilder diesen Schritt unternommen hat (Abbildung VI.1).

Internetseiten zur Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung, während rund 38% (33) von den 88 staatlichen Universitäten Hochschulleitbilder in dieser Weise nutzen. Eine Untersuchung der Hochschulforschungs-System-GmbH (HIS) könnte vielmehr in Richtung einer größeren Affinität zu Leitbildern auf Universitätsseite oder im Sinn des Neoinstitutionalismus als entsprechend größerer Legitimationsbedarf interpretiert werden. Unabhängig von diesen Hinweisen, ist die Umfrage der HIS als diskursrelevanter Beitrag zur Verbreitung von Hochschulleitbildern einzustufen.

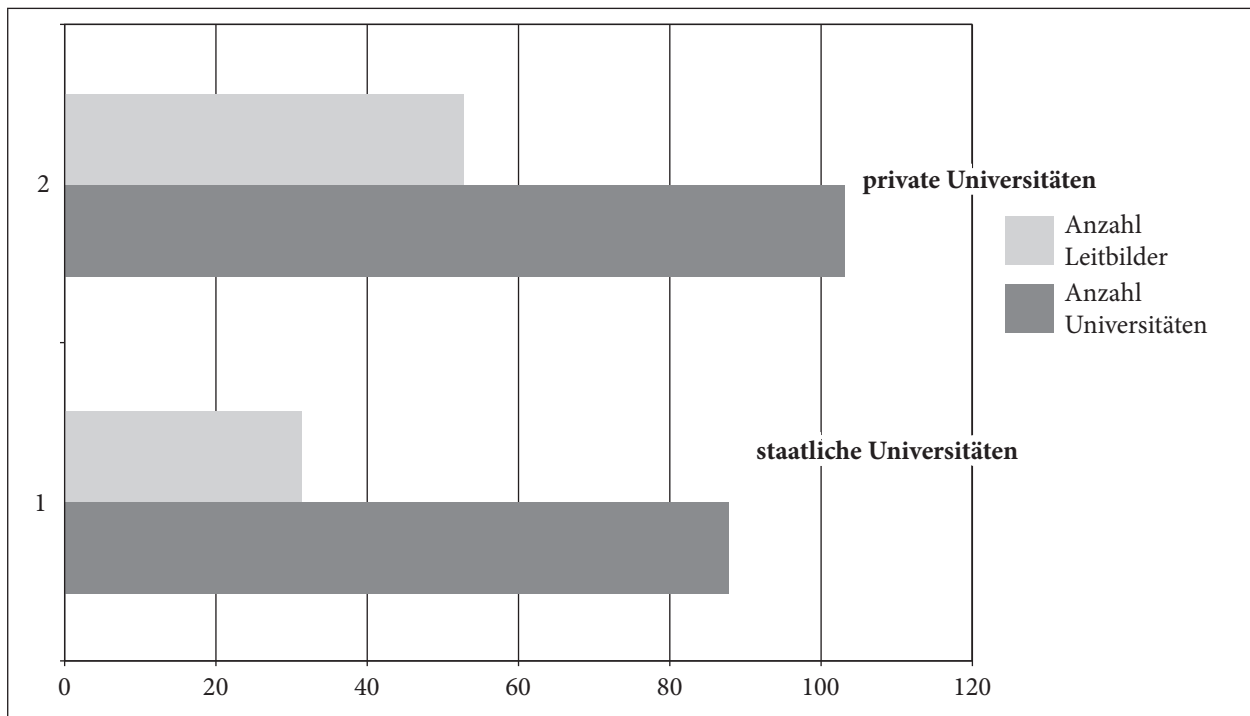


Abbildung V.2.1-3: Anzahl Hochschulen (Fachhochschulen/Universitäten)/Anzahl Hochschulleitbilder 2004

Im Sommer 2000 bat die Hochschulforschungs-System-GmbH alle (335) deutschen Hochschulen darum, Leitbilder einzusenden, um einen Überblick zum Stand und zur Akzeptanz der Leitbild-Diskussion zu erhalten. 71 Hochschulen sendeten daraufhin einschlägige Materialien zurück. Von den 71 Rücksendungen stammen 36 von staatlichen Universitäten. Die eingesandten ‚Leitbilder‘ bzw. Materialien seitens der Universitäten sind dabei vielfältig: Bei 15 Texten handelt es sich um verabschiedete und veröffentlichte Leitbilder. Darüber hinaus wurden Dokumentationen von Leitbilddiskussionen, Zielvereinbarungen, Verwaltungsleitbilder und Ziele der Verwaltung, Porträts, Imagebroschüren mit Kurzvorstellungen und Workshop-Dokumentationen eingesandt.³⁴⁶ 15 weitere Universitäten haben 2001 Hochschulleitbilder „für die nahe Zukunft in Aussicht gestellt“ (HIS,

³⁴⁶ Aachen, RWTH (Leitbild), Augsburg (Leitbild aus Entwicklungsplan 2000), Bamberg (Leitbild für den öffentlichen Dienst in Bayern), Berlin, FU (Zwischenergebnisse des Zielvereinbarungsprozesses, der eine Leitbilddiskussion enthält), Berlin, HU (Materialien aus der Leitbild-Diskussion), Braunschweig, TU (Ziele der Verwaltung), Bremen (Leitbild), Chemnitz, TU (Leitbild Entwurf), Clausthal, TU (Leitbild), Duisburg (Bericht an den Expertenrat), Erfurt (Imagebroschüre), Flensburg (Leitbild), Frankfurt/Main (Entwurf eines Leitbildes), Frankfurt/Oder (Weiterentwicklungsplan); Freiberg, TU (Leitbild), Greifswald (Leitbild), Göttingen (Selbstverständnis und Profil aus Entwicklungsbericht), Hagen (Leitbild), Hamburg, HWP (Leitbild), Hamburg, Universität (Leitbild), Hamburg-Harburg, TU (Leitbild), Hannover, Universität (Leitbilddiskussion), Hannover, MHH (hat 2002 nachgesandt: Dokumentation eines begonnenen Leitbildprozesses), Hannover, TiHo (Leitbild von September 2000), Kaiserslautern (Verwaltungsleitbild), Ilmenau (Entwurf eines Leitbildes), Lüneburg (Leitbilddiskussion, Diskussion Leitlinien Agenda 21), Magdeburg (Leitbild), Mainz (Verwaltungsleitbild), München, TU (Leitbild), Münster (Workshop-Dokumentation „Modellhochschule NRW“, Qualitätsmanagement als Instrument zur Modernisierung der Hochschulverwaltung), Oldenburg (Selbstverständnis des Präsidiums zu Aufgaben und Zielen), Potsdam (Entwurf), Siegen (Leitbild plus Leitbild der Verwaltung), Tübingen (Leitbilddiskussion), Weimar (Auftakt Leitbilddiskussion).

Brief vom 3.2.04). Eine zunächst von der HIS geplante systematische Auswertung wurde aufgrund der Heterogenität des Datenmaterials verworfen und die von den Hochschulen eingesandten Leitbilder stattdessen als Datensammlung zu Verfügung gestellt.³⁴⁷ Die Namen der Hochschulen, die Leitbildtexte oder Leitbildmaterialien eingesandt haben, wurden im Internet veröffentlicht. Seitens der HIS-GmbH wird das Ergebnis als „*verblüffend gut*“, aber nicht repräsentativ bezeichnet, und es wird hervorgehoben, dass „*die Bandbreite an Hochschulleitbildern und kein statistischer Trend*“ ermittelt werden sollten (HIS, Dokumentation zur den Leitbildmaterialien).³⁴⁸

Die Umfrage der HIS und die eingesandten Leitbildmaterialien und Texte machen auf folgendes aufmerksam:

1. Die Vielfalt der eingesandten Dokumente und Texte zeigt, dass das Konzept ‚Leitbild‘ für Universitäten um das Jahr 2000 bereits kein Novum mehr war. Auch wenn noch wenige Leitbilder verabschiedet und sichtbar gemacht waren, wurden zahlreiche Leitbildprozesse begonnen. Ein Großteil der Universitäten konnte also bereits Ende der 1990er-Jahre mit dem Konzept ‚etwas anfangen‘ bzw. hatte bereits mit ihm Erfahrungen gemacht und sah es offensichtlich als bedeutsam an, entsprechende Rückmeldungen zu senden. Obwohl Hochschulleitbilder kein explizites (Steuerungs-)Instrument hochschulpolitisch verantwortlicher Instanzen sind, haben sie sich zum vielfach genutzten und bedeutsamen Reforminstrument entwickelt. Zugleich zeigt sich aber ebenso, dass das Konzept ‚Leitbild‘ in Ansätzen breit fassbar war.
2. Es ist davon auszugehen, dass die Umfrage selbst im neoinstitutionalistischen Sinn als Beratungsinstanz wirkt.³⁴⁹ Darauf deutet zum einen, dass 34 Hochschulen Leitbilder angekündigt haben (wie bereits erwähnt stammen 15 Ankündigungen von Universitäten). Zum anderen zeigt sich, dass im Anschluss an die Umfrage bis zur ersten eigenen Erhebung auf den Internetseiten der Hochschulen im Jahre 2004 zahlreiche Universitäten ihre Leitbildtexte auf ihren Internetseiten zur Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung veröffentlicht haben. Über die Untersuchung der HIS hinaus, zeigen sich in den Leitbildtexten, die um das Jahr 2000 entstanden und verabschiedet wurden, vielfach Spuren, die auf Eile und Hektik und damit auf eine Dringlichkeit der Veröffentlichung schließen lassen. Dies deutet darauf hin, dass es sich bei dem Einsatz von Leitbildern in gewisser Hinsicht auch um eine Mode handelt (siehe dazu Kapitel V.2.7).³⁵⁰
3. Die eingesandten Leitbildmaterialien sind zwar heterogen, aber ‚Wir-über-uns‘-Texte, Imagebroschüren oder Porträts und Profile, die die Universität anhand von Zahlen und Fakten, Fächerprofilen, ihrer geographischen Lage und/oder Geschichte beschreiben, stellen unter diesen Unterlagen eine Ausnahme dar. Der Materialpool beinhaltet nahezu ausschließlich Texte, die im Kern aus zukunftsbezogenen und präskriptiven Beschreibungen aus der Sprecherposition der Hochschule oder eines Kollektivs bestehen, die normative Orientierungen hinsichtlich dessen, was die jeweilige Hochschule sein will und sein wird, vorgeben.

347 Eine Kopie aller Einsendungen konnte gegen eine Unkostengebühr bestellt werden.

348 Die Dokumentation wurde nach 2001 jedoch nicht fortgeschrieben, und es fanden keine Einarbeitungen oder Erweiterungen statt. Stattdessen wurde auf eine größere Aktualität und Vollständigkeit mit Hilfe des Internets verwiesen (schriftliche Mitteilung der HIS GmbH zur Bestellung des Materialpakets vom 3.2. 2004). Im Rahmen dieser Arbeit wurden entsprechende Recherchen zu zwei Zeitpunkten (2004: Universitäten und Fachhochschulen; 2008: Universitäten) durchgeführt.

349 Dass die HIS GmbH mit der Umfrage selbst in diese Richtung zielt, zeigt sich anhand ihrer Projektbeschreibung: „*Von der Vorstellung ausgehend, eine Zusammenstellung in Form einer Synopse trage zur Transparenz und zur Beförderung von Ideenaustausch in der Hochschullandschaft bei, hat HIS Hochschulen angeschrieben und um Unterlagen und Auskunft gebeten.*“ (HIS, Dokumentation zu den Leitbildmaterialien).

350 Beispielsweise sind hier fehlende Überschriften und einzelne deplatzierte Verlinkungen im Leitbildtext (Leitbild der RWTH Aachen) zu nennen. Darüber hinaus weisen textinterne Nummerierungen darauf, dass das Leitbild, das auf der Internetseite präsentiert wurde, einen größeren Textzusammenhang entnommen worden war (Universität Bielefeld, siehe Kapitel VII.1), und es finden sich Kopien ganzer Textteile, beispielsweise bei einzelnen Technischen Universitäten (Kapitel V.5).

2.2 Streitschriften und Krisenrhetorik

In Bezug auf Leitbilder geht es selbstverständlich nicht nur um Organisationsleitbilder, sondern auch um *das* Leitbild *der* Universität und es zeigen sich vielfältige Vorstellungen über die Gestalt der Universität im 21. Jahrhundert.³⁵¹ Um die Spannweite der Positionen sowie deren Gemeinsamkeiten abstecken zu können, wird stellvertretend auf von einzelnen Hochschulmitgliedern veröffentlichte Streitschriften zurückgegriffen, die Leitbilder für die Hochschulentwicklung im Sinn von Ideen oder mentalen Modellen skizzieren (siehe Kapitel III.1.2): ‚Die Universität muss sich wehren‘ von Arnd Morkel (2000), ‚Die entfesselte Hochschule‘ von Detlef Müller-Böling (1999) und ‚Entrepreneurial University‘ von Jochen Röpke (2000). Diese stehen nicht nur exemplarisch für ein Kontinuum an Leitbildern *der* Universität, sondern auch für weitere Streitschriften, von denen in den letzten Jahren zahlreiche erschienen sind.³⁵² Charakteristisch für Streitschriften ist, dass sie Sachgesichtspunkte überspitzen, polarisieren und provozieren, da nicht die sachliche Argumentation im Mittelpunkt steht, sondern die engagierte Parteinahme für oder gegen etwas (Metzler Literaturlexikon, 1990). Dementsprechend werden in den Publikationen von Morkel, Müller-Böling und Röpke, ausgehend von einer überpointierten und sogar zum Teil fiktiven Defizitbeschreibung, Idealmodelle sowie Chancen und Wege, diese zu realisieren, ausgelotet. Grenzen, mögliche Nachteile oder Konsequenzen des Modells werden dagegen nicht reflektiert. Es geht schließlich darum, Aufmerksamkeit zu erregen und zu mobilisieren. Diese Streitschriften stammen nicht aus dem interdisziplinären Feld der Hochschulforschung oder aus disziplinärer Perspektive. Vielmehr qualifizieren die Autorinnen und Autoren ihre Sprecherposition durch frühere Leitungserfahrungen in den Universitäten. Denn gemeinsam ist den Streitschriften, dass die Autoren ihre Sprecherposition mit ihrer Erfahrung in der Hochschulleitung oder Leitung einer Fakultät legitimieren, z.B. als Präsident, Rektor oder Dekan. Erst die Leitungserfahrung in einer Hochschule qualifiziert offensichtlich das öffentliche Sprechen über den Zustand und die Zukunft der Universität (siehe hierzu auf Kehm/Pasternack, 2001).³⁵³

Die erneuerte Universität: Ausgangspunkt der Kritik und des Leitbildes von Morkel ist seine Diagnose, dass die zeitgenössische Universität sich zu einem „*Wissenschaftsbasar ohne verbindende Idee*“ entwickelt habe (Morkel, 2000: 10). Ausgehend von diesem Befund formuliert er neun Thesen zur wissenschaftssystematischen Erneuerung der Universität, die an Themen des modernen Reformdiskurses anschließen, d.h., z.B. an Wettbewerb und an Evaluation, die aber immer im Sinne einer systeminhärenten Variante interpretiert werden, d.h. z.B. als Reputationswettbewerb, Evaluation in Form von Lehrberichten. Was seiner Ansicht nach geschehen müsse, ist, dass die Universität sich auf ihre Aufgabe in der Wissenschaft konzentriere, insbesondere auf die Einheit von Forschung, Lehre und Studium. Die diagnostizierte Krise ist seiner Ansicht vor allem geistiger Natur. Daher sei der Universität an erster Stelle eine Selbstvergewisserung zu verordnen. Die Erneuerung käme aufgrund geistiger Impulse und gedanklicher Entscheidungen oder gar nicht. Jede Institution brauche

351 Dieser Unterschied zeigt sich auch in der Behandlung der Zukunftsmodelle der zeitgenössischen Universität: Dort ist beispielsweise nicht etwa von der Idee der entfesselten Hochschule die Rede, sondern entsprechend von ihrem Leitbild. Und auch die Universitätskonzeption Humboldts wird bisweilen nicht als Ideal, sondern als Leitbild bezeichnet, aber als eins das ausgedient habe. Leitbilder scheinen als Identifikations- und Orientierungsmedium in die ‚Fußstapfen‘ von Idealen zu treten. Die Analyse der Leitbildeführung in Kapitel V.2.4 wird darüber hinaus zeigen, dass Leitbilder explizit in die Traditionslinie der Idee der Universität gestellt werden, aber mit der Differenz des Machbaren und Erreichbaren als Ideen auf Organisationsniveau.

352 Der Position Morkels läßt sich die Streitschrift von Jessenberger (2006) zuordnen, der Argumentationslinie von Röpke folgen die Streitschriften von Badelt (2004) und Wörner (2006). Ähnlich der Position Müller-Bölings verorten sich die Streitschriften von Daxner (1996, 1999) und Glotz (1996).

353 Kehm/Pasternack (2001) zeigen, dass Expertentum und Leadership Position auszeichnet, die sich als ‚berechtigt‘ zeigen im zeitgenössischen Hochschulreformdiskurs über die Zukunft der Universität zu sprechen.

einen klaren Begriff von sich selbst. Solange sie diesen nicht hat, könne ihr niemand helfen. Seine Entscheidung lautet: Die Universität dient der Bildung durch Wissenschaft.³⁵⁴

Die entfesselte Hochschule: Müller-Bölings Modell basiert auf einem, seiner Ansicht nach, bestehenden Konsens: „Wir wollen die wettbewerbliche Hochschule bzw. den Wettbewerb zwischen den Hochschulen“ (Müller-Böling, 1995: 29). Mit der Publikation ‚Die entfesselte Hochschule‘ legt Müller-Böling 2000 ein Leitbild für eine neue deutsche Hochschule vor, das aus Teilleitbildern zusammengesetzt ist, die er zuvor bereits in mehreren Publikationen und Vorträgen beschrieben hat (siehe Kapitel V.1.3).³⁵⁵ Dabei setzt er sein Leitbild zunächst gegen die vier Vorstellungstereotypen, die Gelehrtenrepublik, die nachgeordnete Behörde, die Gruppenhochschule und das Dienstleistungsunternehmen, ab. Das Modell der entfesselten Hochschule hingegen basiert auf dem Zusammenspiel der Leitbilder autonome Hochschule, wissenschaftliche Hochschule, profilierte Hochschule, wettbewerbliche Hochschule, wirtschaftliche Hochschule, virtuelle Hochschule und internationale Hochschule und ist ein leitendes Bild im mehrfachen Sinn. Zum einen, da es gegenüber den skizzierten Bildern bzw. Vorstellungstereotypen das leitende bzw. führende Bild ist, das die jeweiligen Nachteile und Dysfunktionalitäten der zuvor entworfenen Modelle hinter sich lasse, indem es Merkmale der skizzierten Traditionslinien bzw. Modelle im Sinn einer besseren Umwelthanpassung in neuer und flexibler Kombination aufgreife und so bewahre.³⁵⁶ Zum anderen, da es als integratives und ganzheitliches Modell Interessengegensätze im hochschul- und wissenschaftspolitischen Diskurs und in den Hochschulen, die aus den alten Idealmodellen resultieren, überwinde und so die konkrete Hochschulentwicklung anleiten könne.³⁵⁷

Die unternehmerische Universität: Röpke bezeichnet die traditionelle (humboldtsche) Universität als „ein Auslaufmodell in der unternehmerischen Wissensgesellschaft“ (Kozlova/Röpke, 2004). Röpkes These (2000) ist, dass nur in neuen Unternehmen wirtschaftliches Wachstum erzeugt werden könne. Die Erzeugung neuer Industrien durch neue Unternehmen müsse dementsprechend auf die Förderung wissenschaftlich fundierten Unternehmertums ausgerichtet sein. Das reiche aber nicht. Sie müsse auch darauf zielen, die im System der Wissenschaft schlummernden unternehmerischen Potentiale zu entfalten, ohne diejenigen Forscher, die auch einen unternehmerischen Weg gehen wollen, aus der Wissenschaft (den Universitäten, Forschungsstätten) zu vertreiben. Sein Rezept lautet daher: Die Schaffung von Freiräumen für wissenschaftsbasiertes Unternehmertum. Amerikanische Untersuchungen sowie vielfältige Formen der Forschung in Unternehmen würden deutlich zeigen, dass kein Konflikt zwischen Innovation und Forschungsqualität bestehe. Da Wertschöpfungsströme sich national anschließen, müsse daher auch in Deutschland derartige Forschung gestärkt werden. Aktuelle Reformbemühungen in Deutschland zielen jedoch auf eine manageriale Durchorganisation, vieles liefe damit ins Fahrwasser eines frühen Taylorismus. Die Zielrichtung

354 In jeder der folgenden Thesen behandelt Morkel ein weiteres Teilproblem: Die Universität muss sich auf ihre Aufgabe konzentrieren, muss Maßstäbe setzen, die nicht nur quantitativ sein dürfen, und muss ihr eigenes Ethos bewahren, da sie ansonsten zu einer Ausbildungsfabrik werde, sie muss sich mehr als eine Einheit, denn als zufällige Ansammlung von Wissensgebieten, verstehen und sich von der Fachhochschule unterscheiden und daher gesundschrumpfen, indem Ausbildungsfächer an Fachhochschulen abgegeben werden (z.B. Journalistik, Gesundheitspädagogik oder Touristik). Zudem müsse die Universität ihre demokratische und paritätische Verfassung gegen externe Hochschulräte sowie übermächtige Hochschulleitungen verteidigen.

355 Eingeführt hat Müller-Böling das Modell der entfesselten Hochschule bereits 1994, ohne es dabei jedoch als solches zu bezeichnen (1994a, 1994b, 1994c, 1994d, 1994e).

356 Folgt man Bultmann (1996) entspricht dieser Kombinatorik in der Praxis des CHE eine Strategie der Akzeptanzbeschaffung wechselnder Allianzen mit dem Mittelbau, den Studierenden, der Professorenschaft sowie den Standesorganisationen und der Wissenschaftsadministration, die die Hauptrichtung der Orientierung am Modell Dienstleistungsbetrieb verdeckt. Diese, in einer kritischen politischen Perspektive schlüssige Analyse, macht sich es jedoch zu einfach, da sie jenseits von Interessen des globalen Kapitals (ebenso Bennhold 1999, Lohmann, 2002) eine Erklärung der diskursiven Dynamik schuldig bleibt.

357 Darüber hinaus führt das Leitbild der entfesselten Hochschule die Teilleitbilder zusammen und steht für eine Hochschulmodell, in dem individuelle Organisationsleitbilder zum Einsatz kommen.

der unternehmerischen Universität hingegen sei eine andere, den es gehe um die unternehmerische Umsetzung von Wissen und Qualifikationen durch die Mitglieder der Hochschule selbst. Deutschland verbaue durch die engmaschige Regulierung im Hochschulrecht unternehmerischen/wissenschaftlichen Eliten den Freiraum und der Universität die Chance, das in ihr erzeugte Wissen verstärkt finanziell ertragreich und nicht zuletzt auch für sich selbst wissenschaftlich zu nutzen.³⁵⁸

Gemeinsam ist den Streitschriften, dass sie davon ausgehen, dass die Universität in einer Krise steckt, entfesselt werden muss, d.h. sie zu wenig autonom und zu viel bürokratisch gesteuert ist. Übereinstimmen sie auch darin, dass vielfältige Reformen in Gang sind, aber ein Gesamtkonzept fehlt. Sei es nun ein Modell der unternehmerischen Universität oder ein Gegenmodell zur unternehmerischen Universität, beide tragen zum Wandel bei, indem sie diese Krisenrhetorik pflegen. Auf diese Weise tragen beide gleichermaßen zur Verbreitung eines Krisenbewusstseins bei. Folgt man Untersuchungen der psychologisch-ökonomisch orientierten Reformforschung, ist das allgemeine Krisenbewusstsein eine entscheidende Größe für die Bereitschaft zu Reformen, denn im Krisenbewusstsein verbreitet sich die Annahme der Unvermeidbarkeit von Reformen (Heinemann et al., 2008).³⁵⁹ Darüber hinaus kann mit Bezug auf die Untersuchung von Geideck (2003) zu Leitbildern im Rahmen der Reform der bundesdeutschen Kommunalverwaltungen davon ausgegangen werden, dass die unterschiedlichen Leitbilder dazu beitragen Problemsichten zu synchronisieren. Geideck zeigt, dass in den Debatten über die Reform der Kommunalverwaltungen nicht ein neues Leitbild für die Verwaltung dominiert oder entsteht, sondern, dass die unterschiedlichen Leitbilder existieren, die jedoch die Problemwahrnehmung koordinieren. Die verschiedenen Leitbilder, so unterschiedlich sie zum Teil auch sind, erzeugen eine Einigkeit hinsichtlich der Anwendung von Konzepten und Instrumenten der Betriebswirtschaftslehre, da diese von allem vorausgesetzt wird. Auf diese Weise tragen sie zu einem organisationalen Wandel bei. Und auch im Fall der hier behandelten Leitbilder für die zeitgenössische Universität und Universitätsreform besteht Einigkeit in dem Punkt, dass die neue Hochschule eine staatliche sein müsse, die betriebswirtschaftliches Kostendenken und Finanzautonomie vereine.³⁶⁰ Jenseits der herausgestellten Gemeinsamkeiten lassen sich die in den Streitschriften skizzierten Modelle und Leitbilder der Universität des 21. Jahrhunderts in einem bipolaren Schema anordnen. Auf der linken Seite steht ein Modell von Universität, das wissenschaftssystematisch erneuert wurde und dessen Mitglieder sich an einem akademischen und professionellen Ethos orientieren (Jessenberger, Morkel). Auf der rechten Seite dagegen ein Modell von Universität, dessen Referenzpunkt wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung bilden und in dem sich die Mitglieder – wie, bleibt offen – in Entrepreneure verwandeln, die ein unternehmerisches Ethos pflegen und in dem die Interaktion der Universität über die Mitglieder unternehmerischen Mustern folgt (Badelt, Röpke).

358 Röpke geht davon aus, dass die strukturelle Kopplung zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland durch Beamtenrecht, Bürokratie, Ethiker etc. gesteuert werden. Die Universitäten mittendrin verschenken seiner Ansicht nach – derweil sie ihr Heil in Ressourcenoptimierung und Controlling sehen – reichhaltige Ressourcen, da sie sich nicht in das Innovationssystem einbringen. Auch Wissenstransfer schaffe hier keinen Ausweg, da er zu lange dauere, schlechte Anreize und unzureichende Netzwerke bestünden und insgesamt keine unternehmerische Dynamik vorhanden sei, so dass unternehmerisch orientierte Mitglieder die Universitäten verlassen. Erst eine Kombination von Humboldt und Schumpeter schaffe die Grundlage für innovationspolitische Alternativen.

359 Aus diskursanalytischer Perspektive lässt sich dies als Erweiterung des Diskursfeldes insgesamt bezeichnen, da Gegenpositionen und gegenläufige Modelle nicht auf der Außenseite des Diskurses stehen oder diese bilden, sondern genau dadurch eingeschlossen sind (Foucault, 1991).

360 Die Streitschrift von Müller-Böling nimmt in gewisser Hinsicht eine Sonderstellung ein, da aufgrund der Leitungsposition, die Detlef Müller-Böling von 1994-2008 im Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) innehatte, die in ihr formulierten sieben Leitbilder der entfesselten Hochschule den Referenzrahmen für die Reforminitiativen und Modellprojekte des CHE bilden. Hier steht jedoch nicht der formative Aspekt dieser Streitschriften im Zentrum der Betrachtung (um diesen geht es in Kapitel V.), sondern es geht um ihren Beitrag zur Pflege einer Rhetorik der Krise der Universität.

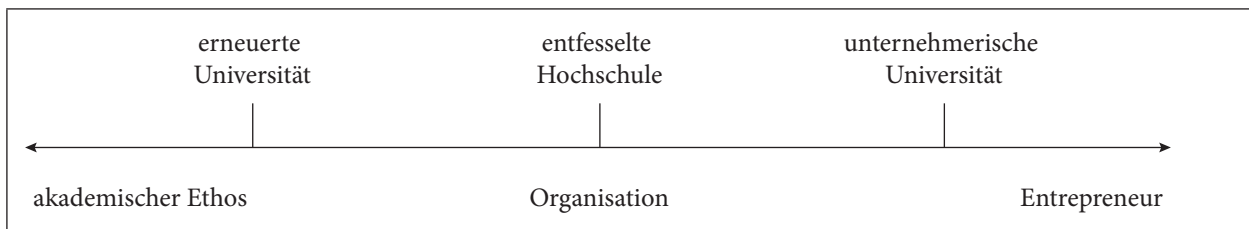


Abbildung V.2.2-1: Leitbilder *der* Universität in den Streitschriften

In der Mitte steht ein Modell von Universität, dessen Organisation aufgrund der gesellschaftlichen Erfordernisse einer Wissensgesellschaft unternehmerisch, d.h. managerial, wird. Das Ethos der Mitglieder – sei es akademisch oder unternehmerisch oder beides – bleibt hier unbeachtet, die Universität wird durch ihre Organisation bestimmt (Daxner, Glotz, Müller-Böling). Während links und rechts Wissenschaft, Forschung und Lehre – jedoch in unterschiedlicher Façon – und mit ihnen die Mitglieder der Universität als Produzentinnen und Produzenten im Zentrum des Modells stehen, bleiben die Kernaktivitäten der Universität im Organisationsmodell weitgehend ungeachtet. Weder werden Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Forschende und Lehrende noch Studierende und daher auch keine Lehr-, Lern- und Forschungsprozesse thematisiert, d.h., die eigentlichen Kernaktivitäten der Universität, nämlich Forschung und Lehre, kommen nicht vor. Auch Fakultäten, Forschungsgruppen und deren Aktivitäten sowie Verbindungen über die Organisation kommen nicht vor. Und so bleiben – auch jenseits des Charakters einer Streitschrift – Dysfunktionalitäten ausgeblendet, da diese auf der eigentlichen Leistungsebene in Forschung und Lehre entstehen (z.B. durch die quantitative Outputorientierung, die strategisches Publizieren mit sich bringt, die wiederholte Evaluation, die arbeits- und zeitintensiv ist, die aufwendige Zielbildung, die zur Alternativenarmut führt oder die laufende Leistungskontrolle, die intrinsische Motivation unterbindet etc.). Das Modell der Universität bzw. Hochschule, welches hier skizziert wird, ist rein auf die Organisation ausgerichtet. Die Tätigkeiten selbst spielen keine Rolle. Sie sind austauschbar und nicht vom Gegenstand Universität bzw. von der Forschung und der Lehre her bestimmt. Der, der Kerntätigkeiten und Prozesse entleerten Organisation wird ein entsprechender Sinn hinzugefügt werden müssen. Und hier kommen entsprechend Leitbilder in Spiel, zum Aufbau einer Corporate Identity und eines individuellen Selbstverständnisses der jeweiligen Universität. (Politische) Interessengegensätze, die der Universität immanent sind, werden dabei auf Kommunikations- und Koordinationsprobleme reduziert. Sie scheinen aus dem Blickwinkel des neuen Modells vereinbar bzw. durch eine managementförmige Koordination (sowie auch durch Hochschulleitbilder) lösbar zu sein. Dementsprechend wird auch die Rolle der Administration in den Hochschulen systematisch gestärkt. Es ist dieses Modell der unternehmerischen Universität, bei dem die Organisation unternehmerisch wird (nicht ihre Mitglieder), das den Hochschulreformdiskurs dominiert.

2.3 Leitbilder im Kontext von Akkreditierung und Zielvereinbarungen

Um 2000 zeichnete sich parallel zur Verbreitung des Instruments ‚Hochschulleitbild‘, die Nutzung von Leitbildern im Rahmen der Hochschul-Governance ab. So wurden sie zum Bestandteil der institutionellen Akkreditierung nicht-staatlicher Hochschulen, die perspektivisch die staatliche Anerkennung ersetzen sollte, sowie in einzelnen Bundesländern zum Element von Zielvereinbarungen.

Institutionelle Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen: Leitbild und Profil einer privaten Hochschule sind einer von acht Prüfbereichen im Rahmen der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlichen Hochschulen, mit der der Wissenschaftsrat 2001 begonnen hat. Begründet wird dieser Prüfbereich mit den Innovationschancen, die dadurch eröffnet werden, dass eine Festlegung auf bestimmte Hochschultypen (d. h. Universitäten vs. Fachhochschulen) bei der Akkreditierung nicht erforderlich ist, da – so die Argumentation – die aufgabenbezogene Differenzierung des deutschen Hochschulsystems „den Leistungsprofilen nichtstaatlicher Hochschulen oftmals nicht gerecht“

werde (Wissenschaftsrat, 2004a: 11).³⁶¹ Leitbild und Profil „im Verhältnis zu entsprechenden anderen Hochschulen“ (sowie die Leistungsbereiche der Hochschule) werden als Teil der Hochschulkonzeption beschrieben und behandelt, die wiederum der grundlegende Bestandteil eines ebenso geforderten Ziel- und Entwicklungsplans sein soll (Wissenschaftsrat, 2004c: 1). Die Fokussierung auf das Leitbild und damit auf selbst gesetzte Aufgaben und Ziele soll Möglichkeit schaffen, Hochschulen zu akkreditieren, „die nicht in das Schema ‚Universitäten auf der einen und Fachhochschulen auf der anderen Seite‘ einzuordnen sind“ (Wissenschaftsrat, 2004a: 11). Dementsprechend wird in diesem Prüfbereich zur Verpflichtung gemacht, dass die Hochschule „über ein Leitbild oder eine vergleichbare Darstellung, in der Aufgaben und Ziele sowie Selbstverständnis der Einrichtung klar formuliert sind“, verfügt. Das Leitbild soll vor allem Aussagen zu der Schwerpunktsetzung des Leistungsangebots und den Adressaten der Hochschule treffen und die Vision und angestrebte Positionierung der Hochschule im Hochschulsystem verdeutlichen. Darüber hinaus wird als Anforderung in diesem Prüfbereich verlangt, dass das Leitbild von der Hochschule verabschiedet wurde, öffentlich zugänglich ist und „von den Hochschulangehörigen umgesetzt“ wird (Wissenschaftsrat, 2004b: 2).

Die Stellungnahmen zur Akkreditierung, die der Wissenschaftsrat in den folgenden Jahren abgab, nahmen jeweils Bezug auf die geforderten Leitbilder. Hier wird exemplarisch der Bezug auf Leitbilder in der ersten Stellungnahme zur Akkreditierung aus dem Jahr 2001 vorgestellt. Der Bezug auf das geforderte Leitbild der 2001 akkreditierten International University Bremen (IUB, mittlerweile umbenannt in Jacobs University) besteht vor allem in der Pointierung der Besonderheiten der Universität gegenüber anderen privaten und staatlichen Universitäten. Dort heißt es im Abschnitt zu Leitbild und Profil: „Selbstverständnis und Struktur der IUB orientieren sich am Vorbild von privaten amerikanischen Universitäten“, deren konstitutive Merkmale daraufhin aufgelistet werden (Wissenschaftsrat, 2001: 4).³⁶² Die IUB vertrete in ihrer Selbstbeschreibung die Auffassung, sich mit diesen Merkmalen, „die zu einem komplexen, aber klar strukturierten Profil führten, von der überwiegenden Mehrzahl der staatlichen Universitäten in Deutschland zu unterscheiden“ (ebd.: 9). Es müsse sich allerdings in der Zukunft erst zeigen, „ob die IUB in fünf Jahren den Wettbewerb – und eine gleichwertige Kooperation – in der Forschung mit universitären und außeruniversitären Einrichtungen in Deutschland bestehen kann“ (ebd.: 71).³⁶³

Zielvereinbarungen: Die Steuerung von Hochschulen mit Zielvereinbarungen ist seit 1997 an die Stelle politischer Zielsetzungen getreten. Vertragsförmige Vereinbarungen in Form von Zielvereinbarungen, Hochschulpakten, Hochschulverträgen, Entwicklungsvereinbarungen, Innovationspaketen etc. zwischen Landesregierungen und Hochschulen werden als Steuerungsinstrument mittlerweile in

361 Mitte 2000 empfahl der WR die Einführung eines institutionellen Akkreditierungsverfahrens für private Hochschulen (WR, 2000b: 4). In Anlehnung an vergleichbare US-amerikanische Verfahren hat im Januar 2001 eine Kommission des Wissenschaftsrates aufgrund vielfältiger neuer privater Hochschulbildungsanbieter in der Absicht, Vergleichbarkeit und Transparenz zu ermöglichen, mit der länderübergreifenden institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen begonnen. Bei der institutionellen Akkreditierung geht es im Gegensatz zur Akkreditierung von Studiengängen, die auf die Gewährleistung von fachlich-inhaltlichen Mindeststandards zielt, darum, die Voraussetzungen für eine Angebotszulassung zu begutachten (WR, 2000b: 5). Die zu prüfenden Mindeststandards orientieren sich an den allgemeinen Anforderungen, wie sie im HRG und in den Landeshochschulgesetzen formuliert werden, und sollen gleichzeitig das besondere Profil und die Qualität der angebotenen Leistungen der Hochschule berücksichtigen, sodass sich das Akkreditierungsverfahren nur auf den jeweiligen Leistungsbereich der Hochschule (z. B. nur Lehre und Studium ohne Forschung) beziehen kann (WR, 2000b: 27 ff.).

362 Als konstitutive Merkmale werden genannt: das Streben nach Exzellenz, eine ausgeprägte Forschungsorientierung, die Gewinnung entsprechender Wissenschaftler, eine geringe Lehrbelastung der Professoren, eine Auswahl der Studierenden durch die Hochschule unter Leistungsgesichtspunkten, eine günstige Betreuungsrelation von Professoren zu Studierenden, eine ausgeprägte Forschungsorientierung auch für die Studierenden, modularisierte Studienprogramme mit international anschlussfähigen Studienabschlüssen, eine College-Struktur und Campusanlage, eine Finanzierung durch Erlöse aus einem Kapitalstock, durch Spenden, Drittmittel und Studiengebühren (Wissenschaftsrat, 2001: 4).

363 Bedeutsamer als die Selbstbeschreibung der Forschungsuniversität erscheint dem Wissenschaftsrat der Versuch, das humboldtsche Prinzip der Einheit von Forschung und Lehre zu verwirklichen, da dessen konsequente Anwendung zu einer besonderen Verdichtung von Neuerungen und Reformansätzen in Lehre und Studium führe (Wissenschaftsrat, 2001: 71).

allen Bundesländern eingesetzt (König, 2006: 34).³⁶⁴ Aufgrund eines entsprechenden Forschungsprojektes am Hochschulforschungsinstitut (HOF) Halle-Wittenberg sind die Zielvereinbarungen aller Bundesländer, die diese im Internet veröffentlichen, mittlerweile übersichtlich dokumentiert (HOF, Zielvereinbarungen).³⁶⁵ Zum ersten Zeitpunkt der Erhebung von Hochschulleitbildern (2004), waren lediglich die Zielvereinbarungen der Länder Nordrhein-Westfalen und Hessen im Internet öffentlich zugänglich. Während in den NRW-Zielvereinbarungen zum Teil Leitbilder enthalten waren, enthielten die Zielvereinbarungen in Hessen umfangreiche Beschreibungen von Leistungsbereichen.

Im Gegensatz zu den Zielvereinbarungen von Fachhochschulen der ersten Runde in Nordrhein-Westfalen (2002), die allesamt Leitbilder enthielten, finden sich solche nur in fünf der dreizehn Zielvereinbarungen, die das Land Nordrhein-Westfalen in der ersten Runde mit Universitäten abschloss.³⁶⁶ Ein Vergleich von jeweils fünf Leitbildern von Fachhochschulen und Universitäten in den Zielvereinbarungen sowie in den Internetauftritten zeigt erhebliche Unterschiede auf der Seite der Universitäten (bei vier der fünf) und nahezu vollständige Entsprechungen der jeweiligen ‚Leitbildschwestern‘ auf der Seite der Fachhochschulen (bei vier der fünf).³⁶⁷ Die Leitbilder der Fachhochschulen entsprechen sich zwar nicht in ihrem Wortlaut, aber in den relevanten inhaltlichen Aspekten und Themen. Die Leitbilderschwestern der Universitäten hingegen enthalten zum Teil nur einen gemeinsamen Aspekt. In ihrer öffentlichen Fassung finden sich alle weiteren Aspekte und Themen, die in den Leitbildern und in den Zielvereinbarungen nicht genannt werden. Die Leitbilder auf den Internetseiten nennen zudem Werte und Stärken und beschreiben deutlich weiter gefasste Aufgaben und Ziele. Demgegenüber beziehen sich die Leitbilder in den Zielvereinbarungen auf die dort vorgestellten landespolitischen Globalziele.³⁶⁸ Dieser Vergleich weist auf die Erkenntnis, die bereits in Kapitel VI.1 in Bezug auf Leitbilder hervorgehoben wurde: Leitbilder auf den Internetseiten von Universitäten sowie Leitbilder in den gemeinsamen Zielvereinbarungen von Universität und Land haben unterschiedliche Publika. Im Fall der Leitbilder in Zielvereinbarungen richten sich diese an die entsprechenden (Landes-)Politikinstanzen. Über den Einbau in Zielvereinbarungen fassen sich Universitäten hinsichtlich der in Leitbildern enthaltenen Selbstbeschreibungen lieber kurz, denn es besteht die Möglichkeit auf bestimmte Inhalte oder Themen festgelegt zu werden.

Unabhängig von derartigen Vergleichen bemängelt eine Begleitstudie des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), die im Auftrag des Landesministeriums den Einführungsprozess von

364 Vorreiter bei der Steuerung von Hochschulen mit Verträgen sind Baden-Württemberg (Solidarpakt 1997-2007), Berlin (Hochschulverträge mit den einzelnen Hochschulen ab 1997) und Niedersachsen (Innovationspakt 1997-2000), die bereits 1997 Zielvereinbarungen mit den Hochschulen des Landes abgeschlossen haben (König et al., 2003). Dass anstelle von politischen Zielsetzungen nun von Zielvereinbarungen die Rede ist, kann jedoch nicht verdecken, dass die Zielsetzung aufgrund der Staatsabhängigkeit der Universität nicht eigenständig und autonom erfolgt, ebenso wenig dass es sich bei Zielvereinbarungen keinesfalls um einen Dialogprozess der Aushandlung oder gleichberechtigte Partner handelt. Zudem haben die Vertragsparteien, anders als bei Verträgen in der Wirtschaft, beispielsweise nicht die Möglichkeit, die Vertragsverhandlungen zu verlassen (König, 2006: 8, ähnlich Kieserling, 2004b: 235).

365 Darüber hinaus kommen Zielvereinbarungen als internes Steuerungsinstrument von Hochschulen, als vertragliche Vereinbarung zwischen Hochschulleitung und Fakultäten, Fachbereichen und Instituten zum Einsatz. Jaeger (2006: 57) zufolge waren derartige Verträge 2003 an einem Drittel der deutschen Universitäten im Einsatz. Die Zielvereinbarungen des Landes Niedersachsen mit den niedersächsischen Hochschulen rekurrieren ebenfalls auf Leitbilder, sind jedoch nicht öffentlich zugänglich.

366 Aufgrund der bevorstehenden Fusion der Universität Duisburg und der Universität-Gesamthochschule Essen am 1.1.2003 wurden mit beiden Hochschulen in der ersten Runde keine Zielvereinbarungen abgeschlossen. Ebenso blieb die Universität Wuppertal bei der ersten Runde der Zielvereinbarungen außen vor (Müller/Ziegele, 2003a: 4).

367 Verglichen wurden die Leitbilder der Universitäten Aachen, Bielefeld, Düsseldorf, Hagen und Siegen sowie die Leitbilder der Fachhochschulen Aachen, Bielefeld, Bonn-Rhein-Sieg, Dortmund und Lippe/Höxter.

368 Es gibt in jeder Vergleichsgruppe lediglich je ein gleiches Leitbild, was die Annahme (siehe Kapitel VI.1) unterstützt, dass sich die Leitbilder in den Zielvereinbarungen und auf den Hochschulinternetseiten an unterschiedliche Publika richten und unterschiedlichen Zwecken dienen bzw. unterschiedliche Funktionen haben. Interessant ist in dieser Hinsicht der Bezug, den Leitbilder von Fachhochschulen auf die Forschungsaufgaben nehmen: Während diese in Leitbildern im Internet betont werden, werden sie in Zielvereinbarungen und Entwicklungsperspektiven vernachlässigt. Stattdessen wird vornehmlich auf die landespolitischen Globalziele, wie zum Beispiel den Ausbau der Lehre, rekuriert.

Zielvereinbarungen als Hochschulsteuerungsinstrument in Nordrheinwestfalen untersuchte, dass Leitbilder sehr stark an der thematischen Vorgabe seitens der Landesregierung orientiert sind (Müller/Ziegele, 2003: 77). Darüber hinaus wird als grundsätzliches Problem herausgestellt, dass nicht alle Hochschulen die „*Vereinbarungsvorschläge durch zugrunde liegende strategische Ziele und Leitbilder begründet haben.*“ Eine der Empfehlung lautet dementsprechend, eine formale Struktur für Leitbilder vorzugeben: Nach einer Vorbemerkung sollen die Landesziele aufgeführt und dann das Leitbild und die Ziele der Hochschule als verpflichtende Kategorie aufgenommen werden (was in der dritten Runde der Zielvereinbarungen auch erfolgt ist). Daher wird vorgeschlagen, von allen Hochschulen zu verlangen, eine strategische Planung als Basis für die Vereinbarungen vorzulegen, da diese „*ansonsten orientierungslos*“ bleiben und „*die Ziele eher [eine] willkürliche Sammlung der Dinge*“ darstellen, die ohnehin vorgesehen sind (ebd.: 24).³⁶⁹ Insgesamt wird bei den Zielvereinbarungen der Universitäten eine mangelnde Übereinstimmung zwischen Leitbildern und Vorhaben bemängelt, was auf das von staatlicher Seite vorgegebene inhaltliche Raster zurückgeführt wird. Da einige Hochschulen sich eng an diesem Raster orientiert hätten, resultierten die Vorhaben „*dann eher aus einem ‚Abhaken‘ der staatlich verordneten Themen*“ und der Bezug zum Hochschulprofil reduziere sich zwangsläufig. Einerseits gelänge es den Hochschulen jedoch teilweise, auch innerhalb des Rasters Prioritäten deutlich zu machen, andererseits werden die in den Leitbildern formulierten Ziele teilweise „*in den Vorhaben gar nicht mehr aufgegriffen*“ (ebd.: 55). Die Tatsache, dass nicht alle seitens des Ministerium genannten Landesziele von allen Hochschulen aufgegriffen werden, wird im Rahmen der Begleitstudie positiv beurteilt, da es als Hinweis auf „*die notwendige Entscheidungsautonomie der Hochschulen*“ gewertet wird (ebd.: 56). Daher lautet die Empfehlung schlussendlich: Leitbilder von Hochschulen sollten als Basis von Zielvereinbarungsprozessen gestärkt werden (Müller/Ziegele, 2003a: 80).³⁷⁰ Entsprechend enthalten die Zielvereinbarungen der dritten Runde (2007-2010) alle nach einer Präambel als erstes den Paragraphen 1 ‚Leitbild‘ (NRW, Ziel- und Leistungsvereinbarungen). Demgegenüber waren in den Zielvereinbarungen der zweiten Runde (ab 2005) Leitbilder (noch) nicht flächendeckend vorgesehen, im Gegenteil: Zielvereinbarungen von Hochschulen, die in der ersten Runde noch Leitbilder enthielten, verzichteten in der zweiten Runde darauf, diese nochmals aufzunehmen.³⁷¹

Wie Untersuchungen zu Mission Statements von Hochschulen in Großbritannien festgestellt haben (Kapitel II.3.2), zeigen sich auch hier Leitbilder als Symbole in der Diskussion um Autonomie und Kontrolle, die im Zusammenhang mit der marktförmigen Steuerung von Hochschulen virulent wird. In den Äußerungen der Begleitstudie zeigt sich explizit die im Rahmen der Governmentality Studies beschriebene Praxis des Regierens und Sich-selbst-Regierens unternehmerische Selbste. Dies erklärt, dass in einem landespolitischen Steuerungsinstrument die Abweichung von landespolitischen Zielen gelobt werden kann. Die Regierungsprogramme, die unternehmerische Selbste hervorbringen, „*fordern Distinktion statt Konformität, Überschreitung statt Regelbefolgung*“ (Bröckling, 2007: 285).³⁷² Wie sich in der Begleitstudie zeigt, werden Leitbilder als verpflichtendes (Konformität) Instrument individueller Ziele (Abweichung) gemacht. Gerade im Rahmen von Akkreditierungsanträgen sollen Leitbilder ein Element einer selbstbestimmten Definition dessen, was die Hochschule ist und sein will, darstellen und stellen damit ein Element der Autonomie im (Selbst-)Kontrollinstrument dar. Gerade die parallele Präsenz der Forderung von Konformität und Abweichung sowie Kontrolle und

369 Für ihre weitgehend einheitliche Gliederung werden hingegen die Fachhochschulen gelobt. Diese enthalte die Kapitel Vorbemerkung, Vorhaben, Qualitätssicherung, Leistungen des Landes, Controlling und Schlussbestimmungen und entspricht damit dem vorgegebenen Verhandlungsleitfaden. Das ‚Vorhaben‘ gliedert sich in der Regel in Ziele des Landes, Selbsteinschätzung und Erwartungen der Hochschule und Leitbild der Hochschule (Müller/Ziegele, 2003a: 44 f.).

370 Von 2003 an sollten die Hochschulen in Nordrhein-Westfalen zudem regelmäßig über die Zielerreichung berichten. Hierzu entwickelte das CHE im Rahmen einer Folgestudie ein Berichtsraster (Müller/Ziegele, 2003b).

371 Dies war bei den Zielvereinbarungen der Universitäten Aachen, Dortmund und Siegen der Fall.

372 Dadurch, dass die Programme auf der Annahme basieren, dass zu viel regiert werde, und von Autonomieforderungen begleitet sind, lassen sich diese nur schwer kritisieren, und wie soll man auch anders anders sein, fragt Bröckling dazu (Bröckling, 2007: 285).

Autonomie erscheinen als systematisch gepflegte Inkonsistenzen und Ambivalenzen. Es handelt sich um sich in der Praxis ausschließende (paradoxe) Forderungen, deren parallele Präsenz aber Voraussetzung für die Akzeptanz der neuen Steuerungsformen ist (Kehm/Pasternack, 2001: 239).

Im Folgenden geht es um die Kritik an Hochschulleitbildern, die sich zusammen mit deren Verbreitung formiert, aber damit ebenso zu einer Konsolidierung des Gegenstandsverständnisses beiträgt. Zunächst werden beide Aspekte anhand des Leitbildprozesses an der Humboldt-Universität zu Berlin gezeigt (VI.3) und im Anschluss anhand unterschiedlicher Positionen innerhalb des Hochschulreformdiskurses verfolgt (VI.4).

2.4 Kritik und Konsolidierung I: Profilbildung vs. Leitbildentwicklung

Anders als im Fall der RWTH Aachen wird die Leitbildgebung der Humboldt-Universität zu Berlin (HU) von einem mehrere Semester langen und umfangreich dokumentierten Leitbildprozess begleitet, der jedoch keinesfalls ungewöhnlich für die Leitbildgebung an Hochschulen ist (siehe dazu auch beispielsweise die Leitbildgebung der HWP in Kapitel V.1).³⁷³ An der Leitbildgebung der HU lässt sich aufgrund der Dauer des Prozesses von 1998 bis 2002 verfolgen, wie sich die Spezifikation des Gegenstandes Leitbild im Lauf der Zeit und des Prozesses wandelt. Daher steht in diesem Kapitel der Entstehungsprozess des Leitbildes an der HU im Zentrum und wird anhand von Materialien der Universität selbst sowie des Hochschulreformdiskurses nachgezeichnet. Dabei zeigen sich unterschiedliche Oberflächen des Auftauchens von Kritik und Aspekten der Konsolidierung.

Auf drei hinsichtlich der Gegenstandskonstitution entscheidende Punkte, die sich in diesem Prozess zeigen, sei hier vorab hingewiesen:

1. Es zeigt sich zum einen, dass um 2000 herum, d. h. im Kontext der weiteren Verbreitung von Leitbildern, zwei Prozesse auseinander treten: konkrete Hochschulentwicklungsmaßnahmen und Profilbildungsbemühungen einerseits und die Entwicklung des Leitbildes andererseits. Dies zeigt sich exemplarisch sehr deutlich an einer retrospektiven Äußerung des stellvertretenden Präsidenten der HU im Jahre 2005 über den dortigen Leitbild-Prozess im Kontext des Hochschulreformdiskurses (HRK-Tagung): Da ein Leitbild etwas sei, was auf Dauer und damit zeitlos angelegt sei, habe es dementsprechend „*nicht immer scharfe Konturen*“, und so könne man nicht zwingend auf eine konkrete Hochschule schließen, wenn man heutzutage ein Leitbild lese. Soll aber Profilbildung forciert werden, müssen Hochschulleitungen konkrete und wirksame Maßnahmen ergreifen (HRK, 1/2006: 35). Konkrete und wirksame Maßnahmen bilden das Gegenüber von ideellen und fiktiven Beschreibungen im Rahmen von Leitbildern.
2. Zugleich zeigt sich jedoch, dass sich eine Sichtweise verbreitet, wonach für eine Universität ein Leitbild heutzutage geboten sei. Verbunden wird damit das selbsttätige Formulieren von Zielen etc. bei den Universitäten individuell aus ihren Ideen Leitbilder entwickeln, um sie der Öffentlichkeit gegenüber darzustellen. Universitäten werden dabei als Akteure quasi naturalisiert und mit Personen- und Organismusmetaphern beschrieben. Das sich noch zu Beginn der 1990er-Jahre formierende Steuerungsparadigma, das auf Wettbewerb und Prinzipien der marktförmigen (Selbst-)Steuerung setzt, fungiert dabei als Begründung. Wie Kehm/Pasternack (2001: 228) hinsichtlich der Diskursarchitektur, die den Wandel der Universität von der Institution zur Organisation (mit) hervorbringt, bemerken, „*gilt ‚der Markt‘ im hochschulpolitischen Diskurs der Gegenwart als Argument per se*“ und wird damit gleichsam zur anthropologischen Konstante, mit der nur noch umzugehen und gegen die nicht mehr auszurichten ist.

³⁷³ Darüber hinaus zeigen sich vergleichbare Prozesse beispielsweise an der Technischen Universität Berlin, der Universität Hamburg und der Universität Kassel. Diese Prozesse führten im Gegensatz zu vergleichbaren Leitbildprozessen an anderen Universitäten (beispielsweise an der Universität Potsdam, der Universität des Saarlandes oder der Universität Osnabrück) zur Verabschiedung eines Leitbildes.

3. Ein dritter wichtiger Aspekt des Gegenstandsverständnisses, der sich in dem Prozess zeigt, sind die unterschiedlichen Zielgruppen von Leitbilddiskussion und Leitbild: So bezeichnet eine Mitarbeiterin des Projektes, von dem die Leitbildentwicklung ausgeht, diese in einem Vortrag im Kontext eines Symposiums zum Thema „Profilbildung“ als „*Strohfeuer der aufwendigen Inszenierung einer Leitbilddiskussion*“ (Beckmann, 1999: 219). Während die Projektmitarbeiterin in der ersten Phase des Prozesses noch moniert, dass dieses schnell verbrenne, *wenn die Inhalte des Leitbildes für das alltägliche Handeln der Akteure keine Bedeutung haben*“ (ebd.), zeigt sich im Verlauf der Leitbildentwicklung an unterschiedlichen Stellen etwas Gegenteiliges. Es stellt sich heraus, dass die Mitglieder auf der Wissenschaftsseite bereits die Diskussion des Leitbildes als fruchtbar ansehen, dass die Hochschulleitung im Rahmen von Marketingmaßnahmen und Strategiepapieren auf das Leitbild Bezug (die Diskursstränge stützen sich wechselseitig!) nimmt und dass ein Konsens über Ziele etc. und das Leitbild selbst für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Hochschuladministration als relevant angesehen wird (Projekt Humboldt-führt, 2007).

Der Leitbildprozess an der HU

Die Leitbildentwicklung an der Humboldt-Universität wurde 1998 im Rahmen eines größeren Projektes zur Modernisierung der Leitungs- und Entscheidungsstrukturen an der Humboldt-Universität begonnen. ‚Leitbild‘ war eines von vier Teilprojekten des Programms zur Verbesserung des Leitungs- und Entscheidungssystems der Hochschule (Lessy), das seit 1998 zusammen mit anderen organisatorisch-administrative Projekten an sieben weiteren deutschen Universitäten vom Stifterverband gefördert wurde (Kapitel V.2).³⁷⁴ Als wesentlicher Grund für den Beginn des Projektes sowie weiterer parallel umgesetzter Reformprojekte wird der mit dem Haushaltsstrukturgesetz 1997 verbundene Sparzwang (eine Reduzierung der Mittel um rund 10 % innerhalb von fünf Jahren) angegeben (VW-Stiftung, 1998).³⁷⁵

Das Projekt wurde auf der Basis einer partizipativen Problemanalyse konzipiert und zielte darauf „*die internen Entscheidungsstrukturen in Verwaltung und Selbstverwaltung nach Maßgabe des Subsidiaritätsprinzips*“ umzugestalten (Beckmann, 1999: 215).³⁷⁶ Um eine stärkere Zielorientierung bei der Entscheidungsfindung und Entscheidungsumsetzung zu erreichen, sollten systematische Zielfindungsprozesse und die Schaffung entsprechender Anreizstrukturen implementiert werden. Hierzu sollte in einem Teilprojekt ein Leitbild der HU und darauf aufbauend eine Entwicklungsstrategie für die Universität entwickelt werden.³⁷⁷ Als Grund für die Notwendigkeit des Leitbildes wurde im Pro-

³⁷⁴ L.Essy (so die Schreibweise des Projektnamens seitens der HU) wurde von der Volkswagenstiftung im Rahmen des Programms ‚Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung‘ von 1998 bis 2002 mit 750.000,- € gefördert (Pressemitteilung der VW-Stiftung vom 17.3.03).

³⁷⁵ Auch in Berlin führte die Haushaltskrise Mitte der 1990er-Jahre zu Einsparungen an den Etats aller Berliner Universitäten. 1997 wurde daher ein Vertrag zwischen der Stadt und der Humboldt-Universität (sowie allen anderen Berliner Universitäten im Rahmen des Haushaltsstrukturgesetzes) über die mittelfristige Finanzierung bis 2000 geschlossen. Dabei sollte die Hochschule Haushaltssicherheit auf dem reduzierten Niveau erhalten, in diesem Fall auf der Basis eines Hochschulstrukturplans, den die Hochschule in diesem Zusammenhang vorlegen musste (Hochschulstrukturplan HU Berlin, 1997).

³⁷⁶ Im Rahmen der partizipativen Problemanalyse wurden vier Defizitbereiche an der Universität ermittelt (mangelnde Zielorientierung inklusive fehlender Zielfindungsprozesse, strukturelle Schwächen des Leitungs- und Entscheidungssystems, mangelnder Überblick über Entscheidungen, geringe Motivation zur Übernahme von Eigenverantwortung), für die drei konkrete Projektziele formuliert wurden: zielorientiert entscheiden und leiten, effektiv und effizient entscheiden und leiten und drittens Kommunikation und Partizipation verbessern. Die partizipative Problemanalyse, die unter Beteiligung aller Statusgruppen in einem Projektworkshop erfolgte, wird mit der Notwendigkeit der Akzeptanz und Unterstützung der Reformprozesse durch alle Hochschulmitglieder begründet (VW-Stiftung

, 1998).

³⁷⁷ Die drei weiteren Teilprojekte waren die Dezentralisierung des Haushaltes durch ein Budgetmodell, neue und transparentere Studien- und Prüfungsordnung sowie die Verkürzung von Berufungsverfahren. Insgesamt sollte es darum gehen, dem „*System Universität‘ in Lehre, Forschung, Verwaltung und Selbstverwaltung die nötige Anpassungsfähigkeit an sich wandelnde Umwelten*“ zu verschaffen (VW-Stiftung, 1998: 18).

jektentwurf ein Mangel an strategischer Zielorientierung in der Hochschule angegeben. Es sollten nicht nur Ziele formuliert, sondern vor allem ein breiter inneruniversitärer Verständigungsprozess über diese angeregt werden, der die Identifikation der Universitätsangehörigen mit der Humboldt-Universität stärkt und eine profilierte Außendarstellung ermöglicht (Lessy-Abschlussbericht, 2002). Das Leitbild integriert als Instrument zwei Projektziele: Aus dem Leitbild sollten sich konkrete Orientierungen für die Bereiche Lehre, Forschung und Verwaltung ableiten und später operationale Zielvereinbarungen folgen. Gemeinsam zielt dies „auf eine Verbesserung der Entscheidungsgrundlagen und eine gestärkte Identifikation mit der HU, die die aktive Beteiligung an universitären Aufgaben anregen soll“ (VW-Stiftung, 1998: 18/19).

Im Rahmen von Lessy war eine paritätisch besetzte 20-köpfige Arbeitsgruppe sowie eine zum Gesamtprojekt gehörende Steuergruppe zunächst zwei Jahre lang mit der Leitbilddiskussion und Entwicklung beschäftigt. Zum Auftakt legte der AG-Leiter im Frühjahr 1998 15 Thesen vor, in denen er 15 Punkte aus den zwei klassischen Schriften Humboldts zur Universitätsgründung 1810 extrahiert hatte. Diese sollten zu einer Verständigung über die Bedeutung der Reformideen Humboldts für die Gegenwart und das Leitbild beitragen. Der Leiter ging davon aus, dass eine Universität, die den Namen Humboldts trägt, sich auf seine Idee der Universität zu beziehen habe, wenn sie sich auf ihr Leitbild besinne, „wie es heute geboten ist“ (HU-Leitbildmaterialien, 2000: 33). In einer entsprechenden kritischen Vergewisserung vermutet er eine einzigartige Chance. Hieran zeigt sich auch der anhand des Leitbildtextes der RWTH herausgestellte Aspekt der Übersetzung neuer und alter Sinnformeln. Die 15 Thesen unter der Überschrift ‚Humboldts Idee. Zur Aktualität des Programms Wilhelm von Humboldts‘ sind eine textnahe Extraktion von Inhalten, die zunächst ohne Bezug zu den gegenwärtigen Reformvorhaben standen. Die von Gerhardt sogenannte ‚kritische Vergewisserung‘ dieser Exegese liegt in der Extraktion, Zusammenstellung und Kommentierung humboldtscher Texte. Als Beispiel sei These 9. herausgegriffen. Es handelt sich um die vorwaltenden Prinzipien der Einsamkeit und Freiheit, die Gerhardt als „berühmte und bis heute Anstoß erregende Formel“ bezeichnet. Der Anstoß beruhe seiner Ansicht nach auf Missverständnissen, die auszuräumen seien, denn die Formel sei unverzichtbar. Sie besage, dass „die entscheidenden Impulse des wissenschaftlichen Arbeitens von Individuen ausgehen müssen“. Wenn das Wort Einsamkeit Verdacht erzeuge, könne man es ohne Verluste mit Individualität übersetzen: „Es sind Individuen, denen die Wissenschaft ihre Produktivität verdankt; die aber kann sich nur einstellen, wenn man den einzelnen Personen ihre Freiheit lässt“ (ebd.: 38). Hieran zeigt sich nochmals der Aspekt der Übersetzung der neuen Bestimmungen der Universität, der an der Analyse der Leitbildtextes der RWTH herausgestellt wurde.

Eine öffentliche Auftaktveranstaltung zur Leitbilddiskussion fand im Sommersemester 1998 statt. Im Wintersemester folgten zwei weitere universitätsöffentliche Veranstaltungen. Es heißt jedoch dazu, dass Versuche die Universitätsöffentlichkeit in die Entwicklung einzubeziehen in dieser Phase scheiterten (Lessy-Abschlussbericht, 2002). Im Sommer 1999 legte der AG-Leiter dann einen Text mit 60 Leitlinien für ein Leitbild vor, die ein umfangreiches Programm der Universitätsmodernisierung darstellen. Bei den Leitlinien handelt es sich um eine Fülle möglicher Punkte, gleich einem Grundsatzprogramm. Dem Vorwort zufolge verstehen sich die Leitlinien als „Gesprächsgrundlage für die Verständigung über das zukünftige Leitbild der Humboldt-Universität“ (Broschüre-Hu, 2000: 5). Der eingereichte Text stieß in der Arbeits- und Steuergruppe auf entschiedene Kritik, provozierte zahlreiche Einwände und Alternativvorschläge und führte auch zu einem Gegenentwurf. Es folgte eine sich über ein Semester belaufende Diskussion (HU-Broschüre, 2000).³⁷⁸ Der entsprechenden Medienberichterstattung zufolge startete das Projekt mit hohen Erwartungen, geriet parallel zur

378 Die Leitlinien sind ein 22-seitiger Text, der mit römischen Ziffern in sieben Teile gegliedert ist, die wiederum 60 bezifferte Punkte enthalten. Er ist die Folgeversion einer früheren, längeren Fassung, die im der Arbeits- und Steuergruppe sehr kritisch diskutiert wurde, und zu der es einen Gegenentwurf, mehrere Alternativvorschläge zu einzelnen Abschnitten sowie zahlreiche weitere Einwände gab, die im Wintersemester 1999/2000 diskutiert wurden. Im Sommersemester wurde daraufhin eine neue Version vorgelegt, die nach ausführlicher Diskussion in zwei weiteren AG-Sitzungen nochmals überarbeitet und dann der Universitätsöffentlichkeit vorgestellt wurde.

Veröffentlichung der Leitlinien jedoch aufgrund interner Führungs- und Steuerungsprobleme in eine Krise und drohte zu scheitern (Schley, BZ, 15.11.2000).³⁷⁹ Im Frühjahr 2000 legte der AG-Leiter eine sprachlich überarbeitete und inhaltlich revidierte Fassung der Leitlinien vor, die der Universitätsöffentlichkeit in einer Broschüre sowie in einem Online-Diskussionsforum vorgestellt wurde.³⁸⁰

In der Einleitung zur Broschüre erläutert Volker Gerhardt, Professor der Philosophie und AG-Leiter, zunächst was ein Leitbild sei und welchen Zweck es zu erfüllen habe: Der Text beginnt mit Ausführungen zum Thema ‚Leitbild als Idee‘ (Zwischen- bzw. Teilüberschrift). Er leitet das Leitbild von dem Selbstbegriff von Personen ab, den diese benötigen, um berechenbar und verantwortlich zu handeln. Wenn es Personen gelänge, ihrem Selbstbegriff den Charakter einer anerkannten Idee zu verleihen, könnten sie als Persönlichkeit gelten. Gerhardt sieht Institutionen als „*ins große gerechnete Personen*“ (HU-Broschüre, 2000: 6), womit die Universität als soziale Entität personalisiert und als verantwortlicher und handelnder Akteur gefasst wird. Weiterhin heißt es dort: Die HU versuche ihren Selbstbegriff zu artikulieren, der in derzeitiger Terminologie Leitbild heiße, vor fünf Jahren noch Corporate Identity geheißen hätte und früher Idee. Gerhard führt die verschiedenen Begriffe und das Vorhaben der HU auf einen gemeinsamen Nenner zurück: „*In der Sache ist gemeint, dass sie sich Ziele vorgibt, in deren Licht sie sich selbst sieht*“ (ebd.). Dies sei unerlässlich, wenn die HU etwas Besonderes sein und herausragende Leistungen generieren wolle. Ein Leitbild sollte die unter Marktgesichtspunkten „*wesentlichen Ziele einer Institution bündig artikulieren, damit jeder rasch im Bilde ist, was er von ihr erwarten kann*“ (ebd.). Er führt die Notwendigkeit des Leitbildes untermittelbar auf einen „*scharfen Wettbewerb*“ zurück, dem auch Universitäten ausgesetzt seien, was sie aber lange Zeit nicht gemerkt hätten.³⁸¹ Daher müssten sie sich reorganisieren und, um die „*schwierige Reorganisation zu bewältigen, muss sich die Universität über ihre primären Aufgaben verständigen. Sie muss sich selbst von ihren Zielen überzeugen können*“ (ebd.: 7). Damit ihr dies gelänge, müsse sie damit nach außen werben, um die nötige Anerkennung zu erhalten und Nachfrage und Förderung zu finden. „*Dann muss sie aus ihrer Idee ein Leitbild machen, das motivierte Studenten, originelle Wissenschaftler und potente Mäzene anzieht*“ (ebd.).

Parallel mit der Broschüre und der Online-Veröffentlichung wurde das als ‚12-Punkte-Programm‘ bezeichnete Arbeits- und Grundsatzprogramm des neu gewählten Präsidiums der Universität vorgestellt.³⁸² Das neue Präsidium stellte sich der Hochschulöffentlichkeit mit dem 12-Punkte Programm, das mit Unterstützung der Unternehmensberatung McKinsey im Rahmen eines Pro-Bono-Projektes (d. h. honorarfrei) entwickelt wurde, vor. Beides – Leitlinien und 12-Punkte-Programm – wurden gemeinsam in einem Online-Forum veröffentlicht und der Präsident forderte die Hochschulöffentlichkeit in einem Begleitbrief zur Diskussion im Rahmen dieses hochschulöffentlichen Forums auf. Zwischen dem Leitbild und dem 12-Punkte-Programm bestand keinerlei inhaltlicher

379 Darin werden Parallelen zu den Projekten anderer Hochschulen gezogen, die im Rahmen der Förderprogramms des Stifterverbandes mit organisatorisch-administrativen Reformen begonnen hatten (speziell zu den Universitäten Kassel und Hamburg). Auch hier waren die Reformprojekte ebenfalls zeitweise in „*universitären Machtspielen*“ gefangen (BZ, 15.11.2000).

380 Er wurde nicht nur auf der Internetseite, sondern auch in einer Broschüre mit dem Titel ‚Universität des Mittelpunktes. Beiträge zur Leitbilddiskussion‘ veröffentlicht. Darin enthalten waren ein Vorwort, eine Einleitung des AG-Leiters sowie 15 Thesen zur Aktualität Humboldts und den zwei klassischen Texten Humboldts, auf die sich die 15 Thesen beziehen. Die Broschüre wurde auch auf die Umfrage der HIS GmbH zum Stand der Leitbilddiskussion an deutschen Hochschulen als Dokumentation des Leitbildprozesses eingereicht (Kapitel V.2.1).

381 Sie hätten dies deshalb nicht bemerkt, da ein ständig wachsender Zustrom an Studierenden ihnen eine steigende Beliebtheit suggeriert hätte. Tatsächlich hätten sie aber in den Ausbildungsleistungen nachgelassen, auf produktive Forschungsfelder verzichten müssen und seien international kaum gefragt (HU-Broschüre, 2000: 6).

382 Im Rahmen einer Erprobungsklausel im Berliner Hochschulgesetz und in Zusammenhang mit dem Haushaltsstrukturgesetzes hatte sich die HU unter anderem eine neue Verfassung gegeben. Diese hob die klassische Doppelführung durch akademische Selbstverwaltung und Verwaltung (Aufgabenteilung zwischen Präsident und Kanzler, ehrenamtlicher Rektor) zugunsten einer Einheitsverwaltung mit einem hauptamtlich getragenen Leitungsmodell auf. Im Wintersemester 2000 wurde ein neues Präsidium gewählt (Präsident und 4 Vize-Präsidenten bzw. Präsidentinnen). Eine vorläufige neue Verfassung war bereits 1998 in Kraft getreten und wurde 2000 endgültig beschlossen (HU-Step-Chronologie).

Zusammenhang. So wies das 12-Punkte Programm wider Erwarten keine inhaltlichen Bezüge zu den Leitlinien auf, obwohl es dort Anschlussmöglichkeiten gegeben hätte.³⁸³ Während davon die Rede ist, dass das Leitbild explizit auf „eine profilierte Außendarstellung“ zielt, findet sich im 12-Punkte-Programm kein Bezug zu den Leitlinien – nicht einmal unter dem Punkt der schärferen Profilierung der Humboldt-Universität (Lessy-Abschlussbericht, 2002: 33).³⁸⁴

An dieser Stelle kam es zu gegenläufigen Entwicklungen: Zu Beginn ging es noch darum, dass das Leitbild auch Ziele formulieren sollte, um daraus beispielsweise Entwicklungsziele abzuleiten, die an die Zielvereinbarungen angeschlossen werden sollten. Im Gegensatz dazu wurden nunmehr die Ziel- und Strategieformulierung durch das 12-Punkte-Programm vom Leitbildprozess abgekoppelt. Das Programm bestimmt in vier Punkten übergreifende Entwicklungsziele und Grundsätze der Universität, enthält zwölf Programmpunkte genannte Ziele (z. B. Förderung von Spitzenleistungen, Nachwuchs, weitere Profilierung des fachlichen Angebots) sowie eine Operationalisierung dieser Ziele über Maßnahmen und Indikatoren und es wurde – wie durch die Grundordnung der Universität vorgesehen – im neuen Kuratorium der Universität verabschiedet. Im Abschlussbericht heißt es dazu: Die Leitbildentwicklung sollte „nur ein erster Schritt sein [...], der in kurzer Zeit zu absolvieren wäre.“ Die „allgemeinen – und insofern bis zu einem gewissen Grad unvermeidlich abstrakten – Grundsätze des Leitbildes“ sollten unmittelbar auf die Ebene der konkreten Entscheidungsfindung herunter gebrochen werden und daraus Zielvereinbarungen abgeleitet werden, was sich aber nicht realisieren lassen habe. „Die Interessen und Perspektiven der verschiedenen Statusgruppen, aber auch einfach unterschiedlichen Individuen, waren zu divers.“ Daher hätte es eines längeren Diskussionsprozesses bedurft. Es stellte sich heraus, dass es „notwendig und sehr wohl möglich war, bereits parallel zur Arbeit am Leitbild mit der Konzeption der konkreten Perspektiven der universitären Entwicklung zu beginnen“ (ebd.: 35).

In einem Workshop im August 2000 wurden die Ergebnisse des Lessy-Projektes an den designierten Präsidenten des neuen hauptamtlichen Präsidiums übergeben (Step-Chronologie). Alle Teilprojekte wurden in ein Abschlussprojekt überführt, zu dem externe Beraterinnen und ein Berater hinzugezogen und in eine neu eingerichtete Stabgruppe für Strategische Entwicklung und Planung (STEP) integriert, und es erfolgte ein Wechsel der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Lessy-Projektes.³⁸⁵ Das Konzil der Universität, das zusammen mit dem akademischen Senat die höchsten Entscheidungsgremien der HU bildet, übernahm den Leitbildprozess im Sommersemester 2001 in seine Verantwortung (Lessy-Abschlussbericht, 2002). Während damit die Programmentwicklung auf der Seite der hauptamtlichen Leitung weitergeführt wird, wurde die Suche nach entsprechenden Sinnformeln zur Beschreibung der Universität im Rahmen eines Leitbildes der akademischen Selbstverwaltung überlassen.

Nach einer ausführlichen universitätsöffentlichen Diskussion der Langfassung war eine thesenförmige Kursfassung formuliert worden, die dem Konzil zur abschließenden Beratung und Verab-

383 In dem Begleitschreiben kündigt der Präsident an ‚dass die eingegangenen Meinungen zum Leitbild zusammen mit der Diskussion in den Fakultätsräten von der AG Leitbild zusammenzutragen würden, damit sie in dem noch zu ‚formulierende kurzen Leitbild berücksichtigt werden oder in die weitere Diskussion zu mittelfristigen Schwerpunkten der Humboldt Universität einfließen können.‘ Er weist in dem Brief darüber hinaus darauf hin, dass ‚die Schwerpunkte des Präsidiums in einem 12-Punkte-Programm mit entsprechenden Maßnahmen und Kennzahlen‘ festgehalten wurden und eröffnet, dass die Hochschulmitglieder ihre Meinungen zu einzelnen Punkten hierzu abgeben können. Während er sich in Bezug auf die Leitlinien eine ‚möglichst breite Meinungsbildung zu mittel- und langfristigen Zielen‘ erhofft, ist eine Meinungsäußerung in Bezug auf das Programm lediglich ‚in einzelnen Punkten‘ möglich. (Mlynek, Brief).

384 Auf die Leitlinien nahm das Programm keinen Bezug, obwohl dies im Rahmen mehrerer Ziele naheliegend gewesen wäre. Das zwölfte Ziel beispielsweise, die schärfere Profilierung der Humboldt-Universität im Außenauftritt, entsprach dem Ziel der Leitbildentwicklung. Als Maßnahme wurde das jedoch auch hier nicht erwähnt, Stattdessen wurden 1. zielgruppen- und projektorientierte Öffentlichkeitsarbeit, 2. Entwicklung von neuen Veranstaltungsformen zwischen Universität und Öffentlichkeit und 3. Friend- and Fundraising genannt.

385 Das Lessy-Projekt hatte im Zeitverlauf insgesamt 14 Mitarbeiter. Drei von Anfang bis Ende, die übrigen wechselten 2000/2001 mit der Integration des Projektes in das STEP-Projekt (Lessy-Abschlussbericht, 2002: Anhang).

scheidung vorgelegt wurde (Lessy-Abschlussbericht, 2002). Dieses Leitbild wurde zum Tagesordnungspunkt in der letzten Sitzung des Konzils im Sommersemester 2001 (Protokoll Konzilssitzung 12.7.2001). Erneut wurde dort grundsätzliche Kritik am Verfahren und der Entstehung der vorgelegten Fassung geübt. Diese Kritik mündete in dem Antrag, die Leitbilddiskussion ganz abzusetzen, der jedoch abgelehnt wurde. Das Konzil sprach sich mehrheitlich für eine Fortsetzung der Beratung im Wintersemester aus (während der AG-Leiter noch darauf drängte, über das vorliegende Papier zu entscheiden). Dem Antrag, das Papier durch die AG überarbeiten und ein weiteres Forum zur ‚Idee der HU‘ durchführen zu lassen und vier Wochen danach im Konzil einen Beschluss zum Leitbild herbeiführen, wurde mit deutlicher Mehrheit zugestimmt. Entsprechend entstand ein weiteres Gremium zur Entscheidungsvorbereitung. Unter der Moderation des Vizepräsidenten für Studium und Lehre wurde eine abschließende Überarbeitung vorgenommen.³⁸⁶ Das Ergebnis lag dem Konzil im Februar 2002 vor. Der Vizepräsident erläuterte die Vorlage der von ihm sogenannten ‚Redaktionskommission‘, die vier Themen mit neuer Gewichtung, neuer Formulierung und Akzentuierung umfasste. Wiederum tauchten grundsätzliche Einwände gegen die überarbeitete Vorlage auf, so beispielsweise gegen die logische Abfolge, aufgrund sprachlicher Formulierungen sowie aufgrund eines Dissenses über das Verfahren insgesamt.³⁸⁷ Vor der Verabschiedung, die letztlich doch noch erfolgte, wurde mehrmals über Einzelformulierungen und über die Streichung von Halbsätzen abgestimmt. Zusammen mit der grundsätzlichen Verabschiedung des Leitbildes wurde dann nochmals eine Änderungsliste mit 14 Punkten beschlossen (HU-Protokoll Konzilssitzung, 13.2.2002).

Der Abschlussbericht des Lessy-Projektes war anschließend bemüht, eine Konsistenz im Projektverlauf herauszustellen (Lessy-Abschlussbericht, 2002),³⁸⁸ und so geht der Präsident auch ausführlich auf die Entwicklung, die Konzeption und die Funktion des Leitbildes ein.³⁸⁹ Zur Konzeption des Leitbildtextes heißt es dort: Von Anfang an sei klar gewesen, dass der Text auf die „*heutigen Herausforderungen der Universität*“ eingehen müsse, was zu einer unweigerlichen Ähnlichkeit der Leitbilder verschiedener Hochschulen führe (ebd.: 35). Das besondere Gepräge erhalte der Text durch die Bezugnahme auf den spezifischen Hintergrund der Universität. Dabei sei die Frage zentral: „*Was bedeutet es für die Humboldt-Universität, mit ihrer spezifischen Geschichte eine moderne Forschungsuniversität zu sein, die sich zugleich den Herausforderungen in Studium und Lehre stellt?*“ (ebd.).³⁹⁰ Kontrovers sei die Diskussion insbesondere in zwei Punkten gewesen: der Verbindung von Forschung und Lehre und dem Bezug zur eigenen Geschichte. „*Es stellte sich heraus, dass die Vorstellung einer idealen Verbindung von Forschung und Lehre zwischen den einzelnen Fächern stark variieren.*“ Darüber hin-

386 In seinem Abschlussbericht zum Projekt kommentiert der Präsident diese weitere Entscheidungsschleife wie folgt: „Angesichts der verschiedenartigen und z. T. fundamentalen Anfragen an Idee und Gestalt des Textes erschien es sinnvoll, eine weitere Beratungsphase einzuschieben“ (Lessy-Abschlussbericht, 2002: 35). Es kam dann „zu einem vom Konzil initiierten und verantworteten abschließenden Prozess, in dem Befürworter und Kritiker des Entwurfs [...] eine abschließende Überarbeitung des thesenförmigen Entwurf vornahmen“ (ebd.).

387 So war zum Beispiel unklar, ob über den Gesamttext oder über einzelne Punkte abgestimmt werden sollte und zudem wie die Abstimmung erfolgen sollte. Man einigt sich auf eine Statusgruppenabstimmung und Verabschiedung des Gesamttextes.

388 Entsprechend wird auf die Zwischenberichte verwiesen, „*die den Erfolg oder Misserfolg von LEssy in den verschiedensten Teilprojekten dokumentieren.*“ Im Abschlussbericht „*soll vielmehr der rote Faden oder die große Linie des LEssy-Projektes, insbesondere nach seiner Anbindung an die Universitätsleitung [...] aufgezeigt werden*“ (Lessy-Abschlussbericht, 2002: 7).

389 Im LEssy-Abschlussbericht kommentiert der Präsident der HU die Projektkarriere wie folgt: „*Die Arbeit [...] war nicht immer einfach, weil sie geprägt war durch persönliche Diskontinuität und Verschiebung der inhaltlichen Prioritäten im Projektverlauf. Viele Ideen und Konzepte wurden durch die Mitarbeiter entworfen, und nur wenige davon gelangten letztlich zu einer ersten oder gar dauerhaften Umsetzung. [...] Am Ende steht das LEssy-Projekt als ein Erfolg in der Universitätsgeschichte da*“ (Lessy-Abschlussbericht, 2002: 3).

390 Dies übersetzt er in zwei „konkrete“ Fragen: Wie lässt sich der Gründungsimpuls füllen, um heutiges Arbeiten anzuleiten, und wie geht man dabei mit der wechselhaften Historie um? Erstere beantwortet das Leitbild a) mit „seiner Existenz“, indem es den Versuch einer theoretischen Verständigung darüber darstellt, was eine Universität heute zu leisten hat und sich dabei in die Tradition der Programmschriften Humboldts stellt, b) mit dem pointierten Gebrauch der Begriffes Exzellenz in der Tradition ihrer besten Köpfe, c) durch die emphatische Verwendung der Formel der Einheit von Forschung und Lehre und d) indem es die Tradition auf einen konsequenten Modernisierungskurs setzt. (35).

aus gehörte die interne Debatte um die eigene Geschichte und die internen Verstrickungen zu den „*schwierigsten und am meisten kontroversen Themen der universitätsinternen Diskussion*“ (ebd.: 36). Insbesondere über die Bewertung der letzten 50 Jahre lasse sich kaum Einigkeit erzielen. Der Dissens habe daher zwar nicht ausgeräumt werden können, aber es seien zentrale Weichenstellungen für die Zukunft gelegt worden, die im Verantwortungsbegriff zusammenlaufen würden.

Alles in allem werden die Abfassung und die Verabschiedung des Leitbildes als sehr wichtig für den Reformprozess an der HU beschrieben. Beides wird als Bereitschaft der Universität, zu einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage zu kommen, gewertet. Dem Präsidenten zufolge käme es nunmehr darauf an, den darin enthaltenen Impuls weiterzuführen und für weitere Reformen fruchtbar zu machen. Voraussetzung dafür sei die Bekanntheit des Leitbildes. Daher habe sich die Arbeit von LESSY und STEP in den Wochen und Monaten nach der Verabschiedung in Zusammenarbeit mit der Pressestelle auf die Bekanntmachung konzentriert. Neben einer Präsentation an einem prominenten Platz auf der Homepage wurde im Newsletter und in der Universitätszeitung über Entstehung, Hintergründe etc. berichtet. Zudem wurde eine aufwendig verarbeitete Fassung produziert und an interne und externe Multiplikatoren versandt. Die erste Auflage sei schon vergriffen. Darüber hinaus werde es nun darauf ankommen, die Kernpunkte des Leitbildes „*tatsächlich auf die jetzt anstehenden Einzelentscheidungen grundsätzlicher und spezieller Natur*“ anzuwenden (ebd.: 37).

In der Folge der Leitbildentwicklung nimmt die Hochschulleitung tatsächlich im Rahmen von weiteren Organisationsentwicklungsprojekten selektiv auf Abschnitte des Leitbildes Bezug. Im Rahmen des kurzen Abrisses der Geschichte der Humboldt-Universität, der auf den Internetseiten präsentiert wird, nimmt sie unter dem Punkt ‚Die Universität heute‘ auf das im Leitbild formulierte Selbstverständnis einer ‚Reformuniversität im Zeichen der Exzellenz‘ Bezug (HU-Geschichte).³⁹¹ Das 2004 entwickelte Corporate Design, das das neue Erscheinungsbild der Humboldt-Universität festlegen soll, bezieht sich gleichermaßen auf Leitbild und 12-Punkte-Programm, deren Inhalte „*in einem entsprechenden Erscheinungsbild – dem Corporate Design – ihren Ausdruck finden*“ sollen, wie es in der entsprechenden Präambel heißt (HU-Corporate-Design, 2004).³⁹² Der 2004 vom Präsidium vorgelegte und vom Kuratorium verabschiedete Hochschulstrukturplan für die Jahre bis 2010 nimmt in der Einleitung ebenfalls auf diese Passage Bezug, unter anderem auf eine Passage des zweiten Punktes des Leitbildes. Die Einleitung ist mit ‚Reformuniversität im Zeichen der Exzellenz‘ überschrieben, und es wird einleitend der erste Satz daraus zitiert. Von diesem Anspruch habe sich die Universität bei der Erarbeitung des Struktur- und Entwicklungsplans leiten lassen, denn das „*Streben nach wissenschaftlicher Exzellenz in Forschung und Lehre zum Wohle der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung*“ solle auch unter schlechteren finanziellen Bedingungen oberstes Ziel sein. Dieses Ziel sei nur zu erreichen, „*wenn sich die Universität laufend an sich ändernde Umweltbedingungen anpasst und daher auch periodisch die eigenen Strukturen in Frage stellt.*“ Anstelle des noch 1998 passiv zu erduldenen ‚Schicksals‘ durch „*die mangelnde Vorhersehbarkeit staatlicher Entscheidungen*“ (HU-Hochschulstrukturplan, 1998: Einleitung), wird ein offensiv selbsttätiger, grundlegender Transformations- und Aufholprozess behauptet und beschrieben. Die Entwicklung der Humboldt-Universität habe gezeigt, dass sie „*selbst unter schwersten Bedingungen verantwortlich und eigenständig handeln*

391 Dort werden in elf Abschnitten Stationen der Geschichte von der Gründung an geschildert. In Bezug auf das Selbstbild der Universität werden Passagen des Leitbildes verwendet.

392 Im Vorwort zitiert der 2004 amtierende Präsident Mlynek den zweiten Punkt aus dem Leitbild ‚Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz‘ als Präambel zum Vorwort. Darüber hinaus geht der inhaltliche Bezug nicht und die modernisierte Fassung des 1960 angefertigten Siegels steht im Zentrum der Gestaltungselemente (HU-Corporate Design).

kann“ (HU-Hochschulstrukturplan, 2004: 4).³⁹³ Bei zahlreichen anderen Vorhaben wird das Leitbild hingegen nicht herangezogen, beispielsweise bezüglich der Frauenförderrichtlinie und der Internationalisierungsfrage, in den Programmen für Nachwuchsförderung, beim Fundraising sowie einige Jahre später, wie man eigentlich hätte erwarten können, im Rahmen der Anträge zur Exzellenzinitiative.³⁹⁴ Beim Fundraising findet sich vielmehr ein Bezug zum Arbeits- und Grundsatzprogramm des Präsidiums für die Jahre 2008 bis 2010. Das Programm ist mit ‚Das moderne Original – Humboldt ins 21. Jahrhundert übersetzen!‘ betitelt. Wie beim letzten Programm findet sich hier kein Bezug auf das Leitbild.³⁹⁵ Statt dessen wird auf eine Mitarbeiterbefragung unter der Überschrift ‚Humboldt führt‘ aus dem Jahr 2007/2008 verwiesen, die gezeigt habe, dass auf der Wissenschaftsseite bereits die Debatte als fruchtbar angesehen wird (und somit vom Dissens über gemeinsame Ziele ausgegangen wird), während ein Konsens über gemeinsame Ziele für die Motivation der Mitarbeiter auf der Verwaltungsseite wichtig sei, wie sich gezeigt habe. Daher gehöre es zum Programm des Präsidiums *„die Universität zum Konsens zu ermutigen und für die Einhaltung gemeinsamer Entscheidungen zu werben“* (HU-Humboldt führt, 2007).³⁹⁶

Da die Kernpunkte dessen, was aus diesem Leitbildprozess für die Untersuchung insgesamt festzuhalten ist, bereits zu Beginn des Kapitels skizziert wurden, sei hier abschließend nochmals kurz daran erinnert:

1. Organisationsentwicklungsmaßnahmen/Profilbildungsmaßnahmen und Leitbildentwicklung bewegen sich auseinander. Der konkreten Maßnahmenentwicklung tritt damit die Formulierung einer Idee der Universität auf Organisationsniveau gegenüber.
2. Die Leitbildentwicklung wird als Formulierung eines Selbstbegriffs bezeichnet und damit zu einer selbsttätigen Formulierung einer Idee der jeweiligen Universität. Die jeweilige Universität wird damit zugleich ‚personalisiert‘.
3. Während für die Mitglieder der Hochschule bereits die Diskussion als gewinnbringend angesehen wird, wird das Leitbild selbst insbesondere für die Hochschulleitung und Hochschuladministration als bedeutsam erachtet.

Während Kritik und Konsolidierung im Leitbildprozess der HU von unterschiedlichen Sprecherpositionen getragen werden und im Prozess zusammenzulaufen, zeigen sich Aspekte der Kritik und Konsolidierung innerhalb des Reformdiskurses auch innerhalb einzelner Diskursbeiträge.

2.5 Kritik und Konsolidierung II: Leitbildwirkung und neue Universitätsidee

Mit der Verbreitung von Hochschulleitbildern kommt auch im Reformdiskurs sichtbare Kritik auf, und auch die Hochschulforschung meldet sich in dieser Phase zu Wort (Bülow-Schramm, 2000;

³⁹³ Der Hochschulstrukturplan von 1998 war der Form nach ein knapp 40 Seiten langes, schlichtes Compendium von Entwicklungsberichten und -zahlen, durchzogen von einer Defensiv-Rhetorik: dort ist von „Notwendigkeit“, „aufrechterhalten“, „bewahren“ etc. die Rede (HU-Strukturplan). Dies sieht beim Strukturplan von 2004 anders aus. Dabei handelt es sich um ein professionell gestaltetes, 160 Seiten langes Dokument, das ein Vorwort des Präsidenten beinhaltet, im ersten Teil Grundprinzipien der Strukturplanung setzt und im zweiten Teil – darin eingebettet – Entwicklungsberichte und Kennzahlen der Fakultäten und Institute präsentiert. Darüber hinaus heißt es, dass die Universität sich bei der Aufstellung des Strukturplans von ihrem Leitbild habe leiten lassen (HU-Hochschulstrukturplan 2004).

³⁹⁴ Unter dem Titel ‚Translating Humboldt into the 21st Century‘ hatte die Humboldt-Universität im Rahmen der Förderlinie der Exzellenzinitiative, die sich auf die Entwicklung der Gesamteinrichtungen bezog, ein sogenanntes ‚Zukunftskonzept‘ eingereicht (idw-Pressemitteilung vom 13.4.07), hatte damit jedoch keinen Erfolg. Auf das Leitbild, dessen Formulierung in einer Übersetzung Humboldtscher Ideen seinen Ausgang nahm, wird in den Unterlagen zu Exzellenzinitiative kein Bezug genommen.

³⁹⁵ Das Präsidium hat für die Entwicklung der Hochschule 13 Punkte festgeschrieben. Weder in der Präambel – dort wird nun vielmehr auf die Exzellenzinitiative Bezug genommen – noch unter Punkt 11, in dem es darum geht, den inneruniversitären Konsens über gemeinsame Ziele zu stärken, wird erwähnt, was der ursprüngliche Auftrag des Leitbildes war.

³⁹⁶ Das Projekt ‚Humboldt führt‘ war ein Organisationsentwicklungsprojekt, das auf einer Online-Befragung zum Thema ‚Führung‘ bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften der zentralen Verwaltung basierte und das in Zusammenhang mit der Förderlinie ‚Zukunftskonzepte‘ der Exzellenzinitiative konzipiert worden war. Ziele waren die Verbesserung der Arbeitsergebnisse und -prozesse sowie eine Steigerung der Zufriedenheit (HU-Humboldt führt).

Hanft, 2000; Kehm/Pasternack, 2001). Im Fall des Leitbildprozesses an der HU Berlin zeigen sich Kritik und Konsolidierung an unterschiedlichen Orten und aus unterschiedlichen Sprecherpositionen. Während sich die Kritik am Leitbildkonzept sowie an Leitbildentwürfen in Gremien der akademischen Selbstverwaltung beheimatet zeigt, wird die Einbettung des Gegenstandes ‚Leitbild‘ in den Hochschulbereich und damit eine Konsolidierung des Gegenstandsverständnisses primär seitens der Leitungspositionen forciert. Anhand der im Folgenden betrachteten, unterschiedlichen Kritiken am Leitbildkonzept zeigt sich jedoch, dass Kritik und Konsolidierung Hand in Hand gehen bzw. gerade in der Kritik Anfang des Jahrzehntes eine neue Gegenstandsdimension zu Tage tritt.

Auf der einen Seite wird die instrumentelle Gegenstandskonstitution als Organisationsentwicklungsinstrument weitergepflegt, und Leitbilder finden als Stichwort und Reforminstrument Eingang in die drei 2001 erscheinenden Handbücher zu Hochschulreform: in das Handbuch ‚Grundbegriffe des Hochschulmanagements‘ (Hanft, 2001), das ‚Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder‘ (Pasternack, 2001) und in die Publikation ‚Neues Handbuch Hochschullehre (NHL)‘ (Behrendt, 2001). Darin werden Leitbilder – wie Mitte der 1990er-Jahre – als Instrumente der Organisationsentwicklung behandelt, die einen Ausgangspunkt für Profilbildungsprozesse (in Hanft 2001), Strategieprozesse (in Pasternack, 2001) oder Evaluationsprozesse (NHL, 2001) bilden sollen. In allen drei Handbüchern werden Unternehmensleitbilder als Ausgangskonzept und Vorbild von Hochschulleitbildern benannt und in einem die Arbeit an Leitbildern sogar explizit als Teil der „Umbau-Maßnahmen“ von Hochschulen bezeichnet (Bülow-Schramm, 2001: 264).³⁹⁷

Andererseits formiert sich eine Kritik am Gegenstand Leitbild, die eine Neuinterpretation der Bedeutung des Konzeptes primär als Sinnformel vornimmt. Leitbilder werden dabei in die Tradition der Idee der Universität gestellt und erhalten damit eine andere Herkunft jenseits von Unternehmensleitbildern. Dies wurde auch bereits im Rahmen des Leitbildprozesses anhand der Einbettung durch den AG-Leiter sichtbar, der dem Konzept ‚Leitbild‘ die Vorläufer ‚Corporate Identity‘ und ‚Idee‘ zuordnete (siehe oben). Unabhängig davon, ob die Kritik nun darauf abzielt, die Leitbilder in positiver Verwendungsabsicht umzudeuten (Lenzen) oder im Kern einen Reflexionsverfall an Universitäten moniert (Daxner), zeigt sich, dass Leitbilder als Idee der Universität unter neuen gesellschaftlichen Umständen konstituiert werden. So heißt es beispielsweise in dem Beitrag ‚Leitbilder – Leitplanken auf der Bildungsschiene?‘ von Daxner (Gegenworte, 1999: 52): „Aus dem Wesen, der Idee und der Bestimmung der Universität ist das Leitbild geworden.“ Lenzen, zu diesem Zeitpunkt Präsident der Freien Universität Berlin (FU), bezeichnet Leitbilder in einem Artikel mit dem Titel ‚Leitbilder – Bilderleid?‘ als „zeitgemäße Auslegung des Universitätsideals“ (Forschung & Lehre, 2001: 586). Und in einem Artikel unter der Überschrift ‚Mögliche Wahrheit. Die Universität muss aufs Ganze gehen‘ konstatiert Grigat, der verantwortliche Redakteur der Zeitschrift ‚Forschung & Lehre‘, dass der Pathos der Idee der Universität zum Leitbild mutiert sei (Forschung & Lehre, 1999: 74).³⁹⁸

Diese zwei Dimensionen des Gegenstandsverständnisses finden sich gleichermaßen in den folgenden Kritikpositionen: Zunächst wird dies anhand eines Beitrags der Hochschulforschung gezeigt. Im Anschluss wird der Zusammenhang von Kritik und Konsolidierung anhand von Leitbild Diskussionen zweier gescheiterter Leitbildprozesse beleuchtet. Abschließend wird hier noch auf die generelle Kritik an Leitbildern von Hochschulen eingegangen. Diese ist im Hochschulreformdiskurs sowie in den im Rahmen dieser Untersuchung betrachteten und dokumentierten Leitbildprozessen jedoch weitestgehend unsichtbar.

397 Als wichtigste Funktion von Leitbildern wird „unter Gesichtspunkten des Marktes und der Platzierung der Institution im Wettbewerb“ angesehen, dass „dadurch die Institution ein Profil erhält, das andere Institutionen so nicht haben“ (Bülow-Schramm, 2001: 264).

398 Die diskursive Strategie des Kommentars, die sich hierin zeigt, wird in Kapitel VI.5 anhand der Analyse des Leitbildes der Humboldt-Universität behandelt.

Kritik der Hochschulforschung

Den umfangreichsten Beitrag der ohnehin nicht breiten Behandlung von Leitbildern von Hochschulen in der Hochschulforschung, stellt ein Aufsatz von Anke Hanft aus dem Jahr 2000 dar.³⁹⁹ Dieser Beitrag steht exemplarisch für eine Sprecherposition, die Hochschulentwicklung und Hochschulforschung vereint und damit als normative Position einer Professionalisierung des Hochschulmanagements dient.⁴⁰⁰ Wissenschaftlich-reflexive Äußerungen über den Gegenstand finden sich demgegenüber zu dieser Zeit kaum. Eine Ausnahme bildet jedoch der Beitrag von Kehm/Pasternack (2001), der auch auf Leitbilder als Gegenstand von Hochschulreformdiskursen Bezug nimmt. Beide sehen Leitbilder in diesem Kontext als symbolische Entlastungstechniken, die die Komplexität der geforderten Reorganisation reduzieren, indem sie den Druck durch externe Kritik mindern (ebd.: 234).

Da Hanft Hochschulleitbilder als beliebte Managementinstrumente ansieht, mit denen viele Reformvorhaben verknüpft seien, hält sie die Fragen für angebracht, was mit Leitbildern an Hochschulen generell bewirkt werden könne und ob sich mit dem Instrument unter Umständen eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit erreichen lasse. Als Referenzrahmen für ihre Betrachtung, leitet sie aus der Literatur zu Unternehmensleitbildern die drei gängigen Funktionen von Leitbildern ab: Corporate Identity, Corporate Behaviour, Corporate Attitude (siehe Kapitel II.2.2). Während die Bedeutung der zwei letzteren eng an den Erläuterungen in der zitierten Referenzliteratur dargestellt werden, wird die Corporate Identity als profilbildende Funktion bezeichnet.⁴⁰¹ Somit nimmt Hanft eine entsprechende Übersetzung der Profilbildung durch den Aufbau einer Corporate Identity im Rahmen von Leitbildern vor. Im Ergebnis verneint sie aufgrund der Besonderheiten von Universitäten (der demokratischen Verfassung, der Fächerkulturen und der losen Kopplungen der Organisationseinheiten) Effekte von Leitbildern hinsichtlich der drei von ihr herausgestellten Funktionen. Sie sieht sie vielmehr als Instrumente des symbolischen Managements und damit jedoch als bedeutsam insbesondere für die Hochschulleitungen an. Ihre Argumentation, die die konstatierten Wirkungsmöglichkeiten von Leitbildern reflektiert und zurückweist, zielt darauf, das feldspezifische Hochschulmanagement durch die Ausbildung spezieller und professioneller Hochschulmanagerinnen und Hochschulmanager zu stärken. Nur diese könnten die erwünschte Wirkung erzeugen.

Leitbilder schaffen Profil: Die Bemühungen um Leitbilder sind nach Hanft damit zu erklären, dass Profilbildung in der Bildungspolitik Konjunktur habe und in Leitbildern das Selbstverständnis und die Entwicklungsschwerpunkte einer Organisation und damit ihr Profil zum Ausdruck kommen sollen. Da Hochschulen aufgrund der gesetzlichen Fixierung jedoch engere Grenzen in ihrer Profilbildung gesetzt sind als Wirtschaftsunternehmen, ist Profilbildung allenfalls durch fachliche Schwerpunktsetzungen möglich (wie sie auch gefordert werden). Damit tun sich, Hanft zufolge, aber vor allem Universitäten schwer, da sie in der Regel als Volluniversität gelten wollen, obwohl sie wüssten, dass in Kleinstfächern Spitzenleistungen nur schwer zu erbringen seien. Ein Umdenken sei hochschulintern nur schwer durchsetzbar. Partikularinteressen hätten immer Vorrang vor der Förderung von Spitzenleistungen. Kursänderungen bedürften, so Hanft, daher eines langen hochschulinternen Aushandlungsprozesses der auch den Diskurs über den Erhaltens- und ausbauwür-

399 Der Aufsatz erschien 2000 in dem von Hanft selbst herausgegebenen Sammelband ‚Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien‘. Darin sind insgesamt 14 Aufsätze versammelt, die alle von Personen, die mit der Leitung, Verwaltung etc. von Hochschulen oder Hochschulsegmenten sowie Projekten in Hochschulen befasst waren. In der Einleitung heißt es dazu: „Alle Autoren dieses Bandes sind oder waren aktiv an Reformprozessen beteiligt“ (Hanft, 2000: VII). Das Buch dient dazu, spezifisches Hochschulmanagement als solches zu stärken. Danach braucht es dazu unter anderem Forschung und Ausbildung. Damit dient der Band den Professionalisierungsbestrebungen im Hochschulmanagement.

400 Siehe beispielhaft außer dem hier referierten Artikel: Fritz (1996a und 1996b), Vogel (2003), Nickel (2005).

401 In der von ihr zitierten Literatur wird dabei nicht auf die Profilbildung verwiesen. Dies ist die Übersetzungsleistung der Autorin, die von einem langen Vorlauf von Leitbildern in Wirtschaftsunternehmen ausgeht, währenddem diese ihren Popularitätshöhepunkt überschreiten. Die Autorin hinterfragt jedoch nicht, weshalb und inwieweit dieser Umstand Einfluss auf die Verwendung im Hochschulbereich haben könnte oder sollte (Hanft, 2000: 121).

digen Identitätskern der Hochschulen, beinhalten müsse. Profilbildende Spezialisierungen seien im Zuge der Leitbilderstellung daher nicht zu erwarten. (ebd.: 122-123).⁴⁰²

Leitbilder geben Orientierung: Leitbilder sollen im Idealfall Führung dadurch ersetzen, dass Hochschulmitglieder diejenigen Verhaltenserwartungen, die sich aus dem im Leitbild einer Hochschule formulierten Selbstverständnis ergeben, von selbst oder durch gegenseitige Sanktionierungen bei Zuwiderhandlungen erfüllen.⁴⁰³ Eine Gewähr dafür, dass Leitbilder sich in den Einstellungen der Organisationsmitglieder spiegeln, ist in Hochschulen jedoch kaum sicherzustellen. Zudem seien die Leitsätze, die von Hochschulangehörigen gelebt würden (Werte, Normen), Ergebnis eines langen fachlichen Sozialisationsprozesses, der einen fachdisziplinären Kodex der Erfüllung von Verhaltensanforderungen der Institution Hochschule erzeugt und reguliert. Diese seien jedoch von Fach zu Fach verschieden, wie sich zum Beispiel anhand der Notenspektren der Fächer zeige, und daher in einem Leitbild nur schwer zu vermitteln. Ob Hochschulen hierfür Leitbilder bräuchten sei daher strittig. Schließlich wirkten ja bereits die fachdisziplinären Prägungen im Sinne der Gesamtinstitution und ein Einfluss der Leitbilder auf die Qualität der wissenschaftlichen Leistungen, das Engagement in Forschung und Lehre sowie auf die Vereinheitlichung von Standards lasse sich nicht unmittelbar feststellen. Leitbilder könnten daher primär ein Bild der Institution nach außen vermitteln, ohne dass dieses intern einen Anspruch auf Gültigkeit habe (ebd.: 123-125).

Leitbilder geben Richtung an: Wenn man Leitbilder in Hochschulen in ein System des strategischen Managements integriert, dann könnten sie, so Hanft, wirksamer sein.⁴⁰⁴ Für das Funktionieren von Managementsystemen müssten aber Hierarchien, definierte Verantwortlichkeiten sowie Sanktions- und Belohnungssysteme etabliert werden, damit strategische Entscheidungen an der Spitze gefällt und dann abwärts umgesetzt werden könnten. Während Hochschulverwaltungen jedoch über ein ausdifferenziertes Hierarchiesystem und eine Linienorganisation verfügten, sei die Netzwerkstruktur der akademischen Selbstverwaltung von der Hochschulleitung weitgehend abgekoppelt. Die strategisch bedeutsamsten Bereiche stünden somit als Black Boxes dar.⁴⁰⁵ Was im Sinne des strategischen Managements als Systemfehler erscheine, sei jedoch ein konstituierendes, die Institution Hochschule stützendes Element der Gesamtorganisation. Schließlich sicherten die dezentralen Strukturen die Handlungsautonomie der Wissenschaftler sowie deren kreativen Freiräume. Kontrollmöglichkeiten würden durch das Kollegensystem bestehen. Wollte man die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit nicht behindern, könne es nicht gewollt sein, von oben nach unten Ziele durchzusetzen. Zudem sei ein derartiges Eingreifen aufgrund der Stärke des Experten- und Kontrollsys-

402 Mit einem Blick auf mehrere Leitbilder sehe man, dass sich diese in ihren Kernaussagen wenig und nur stilistisch unterscheiden und sich ihre Inhalte in Worthülsen erschöpfen. Lediglich kleineren Hochschulen gelänge es, sich durch fachliche Spezialisierungen abzuheben. Ebenso scheint es hier auch eher möglich, weitere aushandlungsbedürftige, aber profilbildende Elemente in das Leitbild einfließen zu lassen. In größeren Hochschulen spiegeln Leitbilder häufig nicht mehr als einen Minimalkonsens wider.

403 Hierfür sei die Einbindung von Leitbildern in ein System des symbolischen Managements notwendig, dass eine Steuerung der Organisation über symbolische Handlungen und Artefakte als mentale Programmierung bewirke.

404 Dazu müssten a) ein Leitbild bestimmt werden, b) aus diesem in Abstimmung mit externen Anforderungen und eigenen Stärken und Schwächen strategische Ziele abgeleitet werden, c) die Feinziele bestimmt und an die Organisationsteile übermittelt werden, d) diese dort umgesetzt und e) im Ergebnis kontrolliert werden.

405 Diese wiesen aber bekanntermaßen Dysfunktionalitäten auf. Zudem sei die Beziehung von Selbstverwaltung und Verwaltung aufgrund der unterschiedlichen Rationalitätskriterien schwierig, was zu wechselseitigen Blockierungen führe. Daher sei es nicht verwunderlich, wenn sich neben den Selbstverwaltungsstrukturen effizientere Leitungs- und Entscheidungsstrukturen durchsetzen. Lose Kopplungen behinderten die Durchsetzung von Managementstrukturen, doch solange Hochschulleitungen nicht über neue Leitungsstrukturen verfügten, die ihnen mehr Macht geben, wäre daran nichts zu ändern.

tems nicht möglich.⁴⁰⁶ Die Umgestaltung der Hochschulen im Sinne des New Public Management könne nur dann gelingen, wenn auf diese Herausforderungen mit neuen Konzepten reagiert würde. Es bedürfe entsprechender Instrumente und strategischer Vorgaben, damit ein Veränderungsmanagement wirke, sowie einer Balance zwischen losen und festen Kopplungen, die alle Teilsysteme verbindet und auf diese Weise netzwerkförmige und transdisziplinäre Strukturen gewährleistet. Hier stünden die Hochschulen noch am Anfang (ebd.: 126-129).

Aufgrund der konstatierten Differenzen seien von Wirtschaftsorganisationen übernommene Konzepte im Hochschulkontext fraglich. In Abgrenzung zu diesen Konzepten bräuchten Universitäten Managementsysteme, die ihre konstituierenden Merkmale stützen. Dafür bedürfe es Forschung, die die Hochschule nicht nur als Organisation fasst, sondern auch als Institution in den Blick nimmt und professionell ausgebildete Hochschulmanagerinnen. Als Instrumente des strategischen Managements seien Leitbilder vor allem für die Hochschulleitungen von Interesse, da diese sich bei der Durchsetzung ihrer Zielsetzungen auf sie beziehen könnten. Leitbilder hätten daher vor allem eine legitimatorische Funktion bei der Stärkung der Hochschulleitungen. In dieser Funktion seien Leitbilder bislang unterschätzt worden.⁴⁰⁷

In diese Richtung argumentiert auch Lenzen, zugleich Hochschulforscher und zu diesem Zeitpunkt Vizepräsident einer Hochschule (Lenzen, 1999: 586f.). Lenzen deutet Leitbilder als zeitgemäße Auslegung der Idee der Universitas um und plädiert auf dieser Basis für Leitbilder, da Hochschulen sich aufgrund ministerialer Anforderungen ohnehin positionieren müssten. Weil bezüglich der Handlungsrationale von Gremien Skepsis bestehe (partikulare Interessen und Seilschaften), suchten Universitäten nach Orientierungsnormen, um solche Entscheidungen zu legitimieren. Die Idee der Universitas allein reiche dafür aber nicht aus und Wahrheitsmaximierung als Äquivalent zu Profitmaximierung liefere keine Grundlage für Haushaltentscheidungen. Leitbilder sollten im Sinne der subsumptiven Überprüfung der Leitbildgemäßheit eine Legitimationsfunktion für das Verwaltungs- und Finanzierungshandeln wahrnehmen. Deshalb sei das Leitbild auch nicht als Folge knapper Ressourcen zu sehen, sondern als Ausdruck eines Autonomiegewinns der Universität gegenüber der Politik, aus der Legitimationsprobleme für Entscheidungen folgen.⁴⁰⁸

Kritik in Leitbilddiskussionen

Wie auch schon anhand der Umfrage der HIS in Kapitel V.2.1 deutlich wurde, laufen um das Jahr 2000 Leitbildprozesse an vielen deutschen Universitäten. Die Prozesse unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Gestaltung. Wie auch in der präskriptiven Literatur diskutiert (siehe oben: Handbücher), können Leitbildprozesse als Top-down-Prozesse, Bottom-up-Prozesse oder im Gegenstromverfahren stattfinden. In den dokumentierten Fällen zeigt sich jeweils ein gemischter Ansatz im Gegenstromverfahren, entweder auf der Basis eines Vorschlags des Rektorats oder eines Bottom-up-

406 In der Lehre, im Studium und bei der Nachwuchsförderung könne man es mit Selbstverpflichtungen probieren. Erste Versuche seien jedoch wenig erfolgversprechend, was an mangelnder Professionalität und Einsicht scheitere. Während weitere Standardisierung und Formalisierung für den Wissenschaftsbereich also nicht geboten scheinen, könnten die Verwaltungen durch Zielvereinbarungen möglicherweise neue Impulse erhalten.

407 Widerstände würden sich erst ergeben, wenn auf diese Weise aus dem Leitbild Einschnitte etc. abgeleitet würden. Ob Hochschulleitungen über genügend Machtmittel verfügen, um solche Auseinandersetzungen zu gewinnen, sei unklar. Es lägen bislang keine Erfahrungen darüber vor, ob die Leistungsfähigkeit des Wissenschaftssystems durch zentrale Steuerungssysteme erhöht würde.

408 Während auf der einen Seite die in Leitbildern enthaltenen Formulierungen so allgemein ausfielen, dass Hochschulen keine Legitimationsprobleme bekommen konnten, wurde in den Leitbilddebatten in den Universitäten leidenschaftlich um Formulierungen gestritten. Darin drückt sich seiner Ansicht nach die Sorge aus, dass die Forschungs- und Lehrfreiheit durch das Leitbild eingeschränkt werden könnte. Die Vorstellung, dass aus obersten Normen konkrete Handlungsanweisungen abgeleitet würden, bezeichnet er zwar als Unfug, gibt aber der Besorgnis Raum, dass Leitbilder zur Legitimation von Verhaltenserwartungen und -verboten herangezogen werden könnten. Da dies aber nicht zwangsläufig sei, sondern dezisionistisch geschehe, bestehe keine ernsthafte Gefahr. Wobei er einräumt, dass Leitbilder ohne Optionsverluste nicht zu haben seien (Lenzen, 1999: 586 f.).

Diskussionsprozesses.⁴⁰⁹ Selbstverständlich scheitern auch Leitbildprozesse, wobei damit lediglich gemeint ist, dass am Ende kein Leitbild verabschiedet und veröffentlicht wird. Denn, wie bereits anhand der Leitbildprozesse an der HU Berlin gezeigt, wird auch andernorts betont, dass der Einführungsprozess das Ziel sei. Diese Perspektive entspricht auch einer weit verbreiteten Ansicht hinsichtlich der Einführung von Unternehmensleitbildern (siehe Kapitel II.2.1).

An der Universität des Saarlandes legte eine Arbeitsgruppe im Auftrag der Präsidentin der Universität der Hochschulöffentlichkeit im Juni 2001 einen Leitbildentwurf, der auch ‚Denkschrift‘ genannt wurde, vor.⁴¹⁰ Auf der Grundlage des Textentwurfs wurde – wie bei der Humboldt-Universität – eine möglichst breite Diskussion erwartet, deren Ergebnis ein Leitbild sein sollte, das von „*allen Mitgliedern unserer Universität*“ getragen werden könne (Universität des Saarlandes, Leitbilddiskussion).⁴¹¹ Die Diskussion wurde (auch) in einem Online-Diskussionsforum geführt und erstreckte sich über zwei Semester, von Ende des Sommersemesters 2001 bis zur öffentlichen Podiumsdiskussion im Dezember 2001. Zur Verabschiedung eines Leitbildes kam es allerdings nicht. Die Diskussion im Online-Diskussionsforum formierte sich entlang dreier Kritikpositionen: a) die Position der Ergänzung von Partialinteressen (ich vermisse X, X findet zu wenig Ausdruck, X wird nicht [hinreichend] berücksichtigt);⁴¹² b) Kritik an Form und Textstruktur des Leitbildes (ein Leitbild sollte/sollte nicht);⁴¹³ c) Kritik an den Leitbildinhalten und -themen bis hin zum Gegenentwurf, wobei eine grundsätzliche Zustimmung zur Erstellung eines Leitbildes gegeben war.⁴¹⁴ In der Diskussion im Online-Diskussionsforum wird die generelle Absicht der Leitbildformulierung zudem durchweg positiv konnotiert. Diese Beobachtung sowie das exemplarische Zitat im Folgenden zeigen, dass die Leitbildgebung und der mit der Leitbildgebung formulierte Anspruch (der Führung etc.) als legitim erachtet wurden. So heißt es beispielweise in einem Kommentar einer Gruppe von Kulturwissenschaftlerinnen und Kulturwissenschaftlern explizit:

„Die Formulierung von Leitbildern, d. h. die Auseinandersetzung mit der grundsätzlichen Frage, welche Ziele und Aufgaben die Universität langfristig haben soll, ist sehr zu begrüßen“ (Universität des Saarlandes, Diskussionsforum, Beitrag 6.12.2001).

Die Position der grundsätzlichen Kritik daran, sich ein Leitbild geben zu wollen, bleibt im Online-Diskussionsforum hingegen vollständig stumm. Und auch im Rahmen der Podiumsdiskussion, die

409 Die im Rahmen dieser Arbeit aufgrund des vorliegenden Datenmaterials näher betrachteten Leitbildprozesse waren fast ausschließlich als Prozesse im Gegenstromverfahren angelegt, beispielsweise bei den Leitbildern folgender Universitäten: HWP Hamburg, Universität Hamburg, TU Hamburg-Harburg, Universität Bremen, HU Berlin, TU Berlin, Universität Bielefeld, Universität Kassel, Universität Potsdam, Universität des Saarlandes.

410 In einer Pressemitteilung von 2001 heißt es, dass eine Arbeitsgruppe ‚eine Denkschrift zum Leitbild der Universität‘ erarbeitet habe, die eine breite Diskussion eröffnen und in ein Leitbild münden soll. Die AG selbst nennt diese Version ‚Entwurf eines Leitbildes‘, in der Präambel aber auch ‚Denkschrift‘ (Juni 2001).

411 Der Textentwurf ähnelt bezüglich seines Umfangs und seiner Länge den Leitlinien der Humboldt-Universität. Er hat eine Präambel und ist dann in 5 Teilbereiche gegliedert, die 24 Punkte umfassen, die wiederum aus vier bis zwölf Sätzen bestehen, so dass der Entwurf daher insgesamt 9 Textseiten aufweist. Die Präambel besagt, dass es sich um eine strategische Selbstbeschreibung der korporativen Identität der Universität handele, mit der sie in die Freiheit und Selbstverantwortung entlassen wollen werde. Das Leitbild bestimme Ziele, Werte und Aufgabenfelder der Universität. Es soll die Binnenerwartungen an die Mitglieder zum Ausdruck bringen und das Selbstverständnis nach außen dokumentieren. Es soll Orientierung, Motivation und Kohäsion fördern und dadurch Koordination sowie Schwerpunkt- und Imagebildung erleichtern.

412 Genannt werden Frauenförderung, einzelne Querschnitteinrichtungen (Sport, Botanischer Garten, Sammlung, Bibliothek etc.) sowie die Perspektive der Kulturwissenschaften.

413 Beispielsweise: Ein Leitbild sollte keine Details enthalten, ein Leitbild sollte keine Lösungsvorschläge enthalten, ein Leitbild sollte keine abgehobenen Überlegungen enthalten, ein Leitbild sollte für Erstsemester, die Verwaltung etc. verständlich sein, ein Leitbild sollte kurz sein, präzise, eindeutig, ein Leitbild sollte so formuliert sein, dass sich alle Gruppen mit ihm identifizieren können, ein Leitbild sollte ein präzises und eindeutiges Bild geben etc.

414 So wird dann beispielsweise eine Kritik an nahezu allen Positionen formuliert, da damit ein falsches Bild vermittelt werde, darüber hinaus wird aus disziplinärer Perspektive Kritik an Positionen zur Forschung und Lehre zum Ausdruck gebracht und die in dem Entwurf thematisierten Verbindungen der Universität mit der Wirtschaft kritisiert.

den Prozess abschließen sollte und in der sehr deutliche Kritik an dem Entwurf zu Tage trat, wurden keine grundsätzlichen Einwände gegen die Formulierung eines Leitbildes vorgetragen (Universität des Saarlandes, Diskussionsforum, Beitrag 11.12.2001).

An der Universität Potsdam hingegen begann die Leitbilddiskussion mit einem öffentlichen Leitbilddiskussionspodium im März 2000. Einführend kam ein ‚Leitbildexperte‘ in Form eines Professors für Betriebswirtschaftslehre zur Wort, der den Sinn von Leitbildern in Organisationen, ihre Vor- und Nachteile sowie ihre Funktionen und mögliche Dysfunktionalitäten erläuterte. Hervorgehoben wurde dabei die Bedeutung des Diskussionsprozesses, da die Einführung eines Leitbildes als schwieriger, konfliktvoller und langer Prozess angesehen wird.⁴¹⁵

„Entscheidend ist also der Einführungsprozeß. Insofern ist dieser Prozeß auch das eigentliche Ziel. Der Text eines Leitbild und erst recht es eine genaue Formulierung ist zunächst einmal überhaupt nicht wichtig.“ (Uni Potsdam, Leitbilddiskussion, 2000).

Im Anschluss an die Plenardiskussion wurden dann Leitbildentwürfe erarbeitet. Eine Arbeitsgruppe zur Leitbildentwicklung der Hochschulleitung legte gleich drei Textentwürfe vor. Ein ‚modernistisches Leitbild‘, ein ‚traditionalistisches Leitbild‘ sowie eine als Entwurf des Rektorats vorgestellte ‚mittlere Position‘, in der die beiden kombiniert waren. Die ersten beiden dienten damit als Kontrastfolien zum Vorschlag des Rektorats und können als Konsensbeschaffungsstrategie angesehen werden. Zu diesen Entwürfen wurde ein Online-Forum eröffnet, in dem Hochschulmitglieder ihre Meinung äußern sollten. Auch hier zeigte sich keine generelle Kritik an dem Vorhaben, sich ein Leitbild geben zu wollen. Die Leitbilddiskussion wurde über das Sommersemester weitergeführt, ein Leitbild wurde schlussendlich jedoch nicht verabschiedet. Im Jahre 2009, im Zusammenhang mit der jüngsten Neuauflage des Leitbildprozesses an der Universität Potsdam, hieß es in einer Stellungnahme des Leiters des Präsidialbüros zur Eröffnung eines universitätsweiten Blogs zur neuen Leitbilddiskussion im Rückblick auf die früheren Anläufe: *„Vielleicht wollten zu viele zu viel – so das Resümee“* (Portal. Die Potsdamer Universitätszeitung).⁴¹⁶ In jedem Fall lag wieder ein Leitbild-Entwurf des Präsidiums vor und die Verabschiedung wurde erneut vom Wintersemester auf das Sommersemester vertagt (Kixmüller, Potsdamer Neueste Nachrichten, 4.12.09).

Die Perspektive eines Hochschulmitgliedes

Der in diesem Kapitel abschließend betrachtete Beitrag stammt zwar von einem Hochschulmitglied, findet sich aber außerhalb des institutionalisierten Hochschulreformdiskurses in der Tagespresse. Hieran zeigt sich auch eine diskursive Strategie, die Kehm/Pasternack (2001: 233) in Bezug auf den Reformdiskursstrang ‚Strategisches Management‘ allgemein herausstellen: die Verknappung der sprechenden Subjekte. Es sind Leadership und Expertentum, die zum Sprechen im Hochschulreformdiskurs berechtigen, während andere Sprecherinnen und Sprecher keine (dauerhaften) Positionen zu besetzen vermögen, auch nicht die der Kritik.

2000 veröffentlicht Peter Fuchs, Professor für allgemeine Soziologie, unter dem Titel ‚Gib mir ein Leitbild‘ in der TAZ (4.1.2000) einen Essay zu Leitbildern an Hochschulen. Darin geht er mit Leitbildern hart ins Gericht, da er sie nicht nur als Modernitätsmarotte ansieht, sondern darüber hinaus als freiheitsbegrenzende Machtinstrumente der Administration und Indikatoren eines Revivals der Planwirtschaft. Dies stellt eine Kritikposition dar, die ansonsten im gesamten Hochschulreformdiskurs sowie auch in der seitens der Hochschulrektorenkonferenz dokumentierten Medienberichterstattung, vor allem in der Tagespresse, nicht vorkommt.

Bei Fuchs heißt es dazu: Überall gebe man sich Leitbilder (er nennt unterschiedliche Beispiele, vom Kirchenkreis über Sparkassen bis hin zur Universität), die *„bezeichnen, was man nicht ist, aber werden will“* und damit Richtschnüre, Vor- und Maßgaben für Zukünftiges darstellen (ebd.: 14). Da

415 Darüber hinaus kamen im Rahmen eines Plenarbeitrages Vertreterinnen und Vertreter weiterer Statusgruppen (Lehrkörper, Mittelbau, Studierende, die Verwaltungsangestellten) zu Wort, die jeweils ihre Vision der Universität Potsdam 2010 vorstellten.

416 http://www.uni-potsdam.de/db/up_blog/?p=13 (letzter Zugriff 11/09).

solche Bilder des Zukünftigen, mangels Realitätskontakt, immer nur flach ausfielen, könne man fragen, was denn an den munteren Beschwörungen des ‚persönlich engagierten Dienstleistungsmenschen‘ so schlimm sei. Er stellt daher die rhetorische Frage, warum man sich denn ärgern sollte, wenn in einer utopiefreien Gesellschaft Utopien auf Organisationsniveau als Leitbilder oder Mission Statements wieder auftauchen würden. Gerade in Bezug auf Universitäten erscheint ihm die Zustimmung zu Leitbildern besonders skandalös, da es bei diesen um Konformität, nicht um Abweichung gehe und sie Strategien der De-Individualisierung seien, die die Hochschulangehörigen versuchen zu verpflichten, der Führung zu folgen. Es reiche nicht mehr aus, dass gelehrt und geforscht werde. „*Alle sollen es einverstanden tun, begeistert und besoffen von der gemeinsamen Zukunft, begeistert und besoffen von Gemeinschaft*“ (ebd.). Gebetmühlenartig werde diese Vereinheitlichung in den Leitbildtexten zelebriert, wofür er Ausschnitte aus Leitbildtexten von Hochschulen zitiert. Seiner Ansicht nach könne man dies aber nicht „*schadensfrei in einer Gebetsmühle rotieren lassen*“, da die Leitbilddiskussion im Kontext des neuen Steuerungsmodells stehe. Damit seien Leitbilddiskussionen eingebunden in ministerial vorgegebene Abgabetermine, auf die sich Hochschulleitungen, Gremien und Verwaltungen einzustellen hätten, und Leitbilder würden dann in Zieldefinitionen transformiert, an Indikatoren und andere Maßnahmen angekoppelt, mit Unterleitbildern für Fachbereiche etc. zusammengeführt. So würden sie zu normativen Negationskontrollen in Form von Plänen und Direktiven, was Fuchs als „*Revival der Planwirtschaft auf Sammetpfötchen*“ (ebd.: 14) bezeichnet.

Die Kritik an Leitbildern, die sich Anfang des Jahrzehnts im Reformdiskurs zeigt – sei es in Form einer ‚leisen‘ Wirkungskritik oder als Kritik an Leitbildinhalten – hinterfragte nicht nur eine generelle Akzeptanz des Leitbildphänomens, sondern eröffnete auch eine neue Dimension dessen, als was Leitbilder von Universitäten angesehen werden: einer Idee der Universität auf Organisationsniveau. Und dieses Gegenstandsverständnis zeigt sich (als Utopie auf Organisationsniveau) auch in der ansonsten marginalisierten generellen Kritik.

2.6 Das Leitbild als historische Kulisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der HU Berlin präsentiert. Von den insgesamt 14 identisch strukturierten, thesenförmigen Punkten des Leitbildes, werden die ersten vier Abschnitte herausgegriffen. An diesen zeigen sich sowohl die spezifische Differenzinszenierung der HU sowie fallübergreifende ‚Sprachpolitiken‘.⁴¹⁷

Wie in Kapitel V, bei der Analyse des Leitbildes der RWTH Aachen, ist eine Zusammenfassung der Kernaussagen der detaillierten Interpretation sowie der wichtigsten Ergebnisse hinsichtlich Verallgemeinerung und Chronologie hier vorangestellt (gerahmt).

Zur Einbettung des Leitbildtextes

Wie in Kapitel VI.2 beschrieben, ist das Leitbild der Humboldt-Universität 2002 vom Konzil der Universität verabschiedet worden, nachdem die Leitbildentwicklung vier Jahre zuvor im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprojektes initiiert und begonnen wurde. Gemäß dem Entstehungsprozess des Leitbildes im Rahmen der Organisationsentwicklung, beziehen sich Universitätsleitung und akademische Selbstverwaltung beiderseits auf das Leitbild.⁴¹⁸ Das Leitbild ist sowohl ein Konzept der Hochschulleitung als auch ein Gegenstand und Produkt der universitätsinternen Kommunikation. Es hat sich zur Orientierung und zum Überblick, der primär der Außendarstellung dient, etabliert. Während Universitäten, die Leitbilder formulieren, Mitte der 1990er-Jahre noch Vorreiter waren und damit auch Neuland hinsichtlich der Formen und Inhalte betreten, konnte sich die 1998

417 Ausführungen zur Analyse der Sprecherposition etc., die bereits anhand der Leitbildanalyse der RWTH Aachen dargelegt wurden, werden im Rahmen der Analyse des Leitbildtextes der HU Berlin nicht wiederholt.

418 Siehe hier eine detaillierte Analyse der Einbettung des Leitbildes im Rahmen der Internetseiten der Hochschule im Anhang.

beginnende Leitbildentwicklung an der Humboldt-Universität bereits auf diese Vorbilder, präskriptive Literatur und vorliegende Erfahrungen stützen (Kapitel VI.2, Abschlussbericht des Präsidenten). Parallel zum deutschsprachigen Leitbild wird die englischsprachige Übersetzung eines Mission Statements veröffentlicht.⁴¹⁹

⁴¹⁹ Das Leitbild ist ebenfalls auf der englischen Version der Homepage der Humboldt-Universität als ‚Mission Statement‘ zu finden. Die Übersetzung enthält gleich zu Beginn einen Unterschied in der Überschrift. Unter ‚Overview‘ und der Überschrift ‚Mission Statement‘ enthält der Text die weitere, nur geringfügig kleinere Unterüberschrift ‚Aims and Principles‘.

Kernaussagen der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der Humboldt-Universität zu Berlin

Zum Fall: Die Differenzinszenierung der Humboldt-Universität präsentiert sich im übertragenden Sinn als historische Kulisse. Diese bildet die Bühne, auf der das weitere ‚Schauspiel‘ (der Realteil) aufgeführt wird. Die Selbstprädikation der Humboldt-Universität erfolgt dabei abgeleitet von und im Licht der Geschichte der HU, die sich mit der Geschichte der Universität im Allgemeinen (die mit der Gründung der Berliner Universität 1810 in eine neue Epoche eintrat) überschneidet. Es handelt sich bei der historischen Differenzinszenierung der HU um eine sehr eigenwillige und höchst selektive Geschichtsinterpretation, um deren Wortlaut im Konzil vor der Verabschiedung des Leitbildes entsprechend gestritten wurde. Traditionelle Bildungsmotive und Handlungsbegründungen werden dabei restauriert, uminterpretiert und auch mit modernen Schlagwörtern kombiniert. Der Gründungskontext wird dabei beispielsweise zum ‚Vermächtnis‘ einer Eigenverantwortung der Universität (was einer modernen Anforderung entspricht), woraus wiederum – entsprechend der traditionellen Anbieterorientierung der Universität – eine Anforderung an die Mitglieder der Universität abgeleitet wird. Ihr Selbstverständnis bildet die Universität diskurskonform, selbsttätig und aktiv, leitet es dazu aus der kritischen Reflexion ihrer (späteren) Geschichte ab und macht dies zur aktualisierten Systemgeschichte bzw. schreibt dies damit im Systemgedächtnis ein. Distinktionsfähiges wird in der Geschichte gesucht, obwohl das Medium ‚Leitbild‘ dies nicht erzwingt. Die Humboldt Universität fokussiert dabei, ihrer Gründungsgeschichte entsprechend, auf die klassische Formel der Einheit von Forschung und Lehre, die jedoch selbst als Ideal der Rechtfertigung mit ihrer Verwendung im internationalen Kontext als Referenzrahmen bedarf. Das wiederum verweist auf die Kombination traditioneller und moderner Orientierungen. Darüber hinaus wird die Formel selbst durch zeitgenössisch angepasste neue Formeln interpretiert. Über diesen Traditionsbezug hinaus übt der Leitbildtext im Hinblick auf die Differenzinszenierung eine Kommentarfunktion im foucaultschen Sinn aus, die sich zugleich als Innovationsstrategie hinsichtlich der organisationalen Selbstbeschreibung zeigt. Über die universitätsspezifischen Differenzinszenierung hinaus, beinhaltet das Leitbild die typischen Übersetzungen der Aufgaben der Universität in Gebotsform, die sich auf Forschung, Gesellschaftsbezug, Gleichberechtigung, Interdisziplinarität, Internationalität, Nachwuchsförderung, regionale Einbindung, Studierende, das Studium, Transfer, Weiterbildung, Wissenschaft, Organisationsstrukturen, Nachhaltigkeit sowie Umwelt und Verwaltung beziehen.

Zur Verallgemeinerung: Leitbilder versehen nicht nur die gewohnten Zwecke der Universität und Aufgaben der Mitglieder mit diskurskonformen Handlungsbegründungen, sondern kombinieren Begriffe, Schlagwörter und Kennzeichen des traditionellen Modells der Universität mit denen des unternehmerischen Modells. Was sich in den Leitbildtexten jedoch nicht findet, ist die offensive Verwendung von Begriffen und Bezügen, die dem Kern des Ökonomischen zuzurechnen wäre. Während die zwei unterschiedlichen Konzepte der Universität, das traditionelle der Institution und das moderne der unternehmerischen Organisation, aufgrund ihrer unterschiedlichen legitimierenden Ideen in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen (Gumpert, 2000), werden sie im Medium Leitbild sprachlich und begrifflich integrierbar. Es zeigt sich jedoch, dass die jeweiligen Begriffe und Beschreibungen nicht beliebig, sondern in Abhängigkeit von den tatsächlichen Organisationsmerkmalen verwendet werden. Während beispielsweise Exzellenz, Wettbewerb und Evaluation von nahezu allen Hochschultypen zu ihrer Selbstbeschreibung verwendet werden, zeigen sich Elite und Rankings/Rankingplätze als diametrale Pole, die einerseits von traditionsreichen Volluniversitäten und andererseits von technischen Universitäten verwendet werden.

Die Janusköpfigkeit zwischen Anschluss- und Reformfähigkeit, auf die Geideck (2003) anhand ihrer Untersuchung von Leitbildern (als mentale Modelle) bei der Verwaltungsmodernisierung hingewiesen hat, zeigt sich auch als Merkmal von Leitbildern von Universitäten. Der Einbau traditioneller Motive zur Handlungsbegründung ist jedoch nicht als Überwindung politisch-ideologischer Kontexte und Ausdruck der institutionellen Autonomie der Universität zu lesen (wie dies beispielsweise Connell/Galasinski (1998) im Rahmen einer Analyse von Mission Statement Britischer Hochschulen tun), sondern als distinktionsfähige Selbstinszenierung, die der Forderung, sich zu individualisieren und zu unterscheiden, entspricht – sei es im modernen oder im traditionellen Gewand. Hieran zeigt sich auch, was Maasen/Weingart (2006: 40) als spielerische Reorganisation beschreiben, wenn sie von einer „*Leichtigkeit, mit der das manageriale Regime das klassische Modell reorganisiert*“ sprechen. Als weitere Form der Sprachpolitik zeigt sich die Verwendung wohlklingender und zugleich inhaltsleerer Formeln, die sich in vielen Leitbildtexten findet.

Zur Chronologie: Anhand der Leitbildtextes der Humboldt-Universität zeigt sich, dass es zu einem ‚normalen‘ äußeren Umstand für eine Universität geworden ist, ein Selbstverständnis zu formulieren. Es ist inzwischen naheliegend, dass Universitäten selbsttätig ein Selbstverständnis in Form einer Corporate Identity aufbauen. Während Corporate Identity Mitte der 1990er-Jahre noch ein übersetzungsbedürftiges Konzept im Hochschulreformdiskurs war (siehe hier die Diskussionen in der Hochschulrektorenkonferenz, Kapitel V.1.4), ist es kurz nach der Jahrhundertwende bereits zur Normalität der Organisationspraxis geworden, dass eine Universität sich durch ein derartiges Selbstverständnis auszeichnet und profiliert.

„Leitbild der Humboldt-Universität zu Berlin“

Wie bei allen anderen Hochschulleitbildern wird das Leitbild in der Überschrift nicht als Universitätsleitbild oder Hochschulleitbild bezeichnet, sondern als ‚Leitbild der‘. Im Unterschied zu anderen Hochschulleitbildern findet sich in der Überschrift hier weder ein bestimmter Artikel (das) noch ein Possessivpronomen (unser Leitbild). Bei Leitbildern im Rahmen von Entwicklungsberichten oder Zielvereinbarungen, findet sich mitunter auch die Formulierung ‚das Leitbild‘, die eine exklusive Setzung als das Leitbild ausdrückt. Es ist festzuhalten, dass auf den Homepages der Universitäten auch andere Begriffe ohne Artikel stehen, wie zum Beispiel ‚Bibliothek‘, ‚Fakultäten‘, ‚Organisation‘ etc. Die Form der Überschrift kann sich demnach ebenso aus der Verschlagwortungs- und Datenbanklogik von Internetseiten, die sich auch immer unter dem Link ‚A bis Z‘ findet, ergeben. Darüber hinaus könnte man vermuten, dass es sich bei einem Leitbild um einen in Bezug auf die Hochschule bestimmten Gegenstand handelt, der durch Zuordnung zu einem Sachzusammenhang an Bestimmung gewinnt – vergleichbar mit ‚Grundordnung der Universität‘, denn auch der Begriff Universitätsleitbild oder Hochschulleitbild findet generell keine Verwendung als Überschrift von Leitbildtexten, wie sich anhand eines Vergleiches mit den Leitbildtexten der Datenbasis zeigt.⁴²⁰

Gegenüber den im Rahmen der Umfrage der HIS eingereichten Leitbildmaterialien der HU und der Leitbildfassung von 2002 ist in dieser Fassung (2004) in der Überschrift die Formulierung ‚zu Berlin‘ hinzugekommen. Bereits das Siegel der HU aus den 1960er-Jahren enthielt diese Formulierung. Für das ‚neue Erscheinungsbild‘ der HU im Rahmen der Entwicklung des Corporate Design wurde dieses Siegel modernisiert und ist im Jahre 2004 als Eigenname festgeschrieben worden.⁴²¹

Leitbildgestalt/Textstruktur

Das Leitbild enthält keine Präambel. Auf die Überschrift des Leitbildes folgt direkt ein Text, der die Form eines Thesenpapiers hat und aus 14 baugleichen Abschnitten besteht, die von eins an durchnummeriert sind.⁴²² Über die Nummerierung hinaus sind die Thesen sachlogisch gegliedert, gleichmäßig proportioniert und enthalten kurze, prägnante Sätze. Die Themen umfassen A. Geschichte und Tradition der HU (1 bis 3), B. die Primärzwecke der Universität (4 bis 8) sowie C. Zwecke, die sich nicht unmittelbar aus Forschung und Lehre ergeben (9 bis 14).

1. *Humanität und Wissenschaft. [...]*
2. *Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz. [...]*
3. *Gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz. [...]*
4. *Einheit von Forschung und Lehre. [...]*
5. *Wissenschaft verpflichtet. [...]*
6. *Innovation in Studium und Lehre. [...]*
7. *Forschung als Lebensnerv der Universität. [...]*
8. *Nachwuchsförderung. [...]*
9. *Chancengleichheit der Geschlechter. [...]*
10. *Ressourcen, Fonds und Absolventen. [...]*
11. *Universitäre Selbstorganisation. [...]*
12. *Internationalität. [...]*

⁴²⁰ Und auch über die Bezeichnung der Leitbildtexte hinaus finden die Begriffe keine Verwendung (siehe hier zu auch Kapitel V.3.3).

⁴²¹ Die Leitlinien des Corporate Design sehen vor, dass der Name ‚Humboldt-Universität zu Berlin‘ als Eigenname behandelt und in keine andere Sprache übersetzt wird. Lediglich der Umlaut könne angepasst werden (Humboldt-Universität, Leitfaden Corporate Design, 2004). Gegründet wurde die Universität als Berliner Universität (Alma Mater Berolinensis), ab 1828 hieß sie königliche Friedrich-Wilhelms Universität zu Berlin, zwischen 1946 und 1949 Berliner Universität und wurde 1949 in Anlehnung an die beiden Humboldt-Brüder in Humboldt-Universität zu Berlin umbenannt (Rüegg, 2004).

⁴²² Die Thesen enthalten jeweils kursiv gesetzte Überschriften. In der Mehrzahl bestehen sie aus drei Sätzen (zwei Passagen haben 5 Sätze und drei 4 Sätze). Zu Beginn steht immer ein Aussagesatz (oder zwei Aussagesätze), der die Aussage der Überschrift ausführt und konkretisiert und eine Annahme oder Behauptung darstellt, die im Anschluss begründet, belegt oder operationalisiert wird. Es handelt sich um symmetrisch formulierte Punkte.

13. Weltoffene Universität. [...]

14. Berlin – Stadt der Wissenschaft. [...]

Ein Thesenpapier ist immer ein unselbstständiges Dokument, dem beispielsweise ein Vortrag folgt und es bedarf somit immer der Einbeziehung in einen Sachzusammenhang. Es enthält Stellungnahmen, Behauptungen und Urteile über den Sachzusammenhang und gibt nicht nur wieder (wie beispielsweise ein Protokoll oder eine Beschreibung), d. h., es produziert, anstatt zu reproduzieren. Thesepapiere stellen eine typische wissenschaftliche Kommunikationsform dar und beinhalten Argumente, die dazu dienen, jemanden von der Richtigkeit oder Fehlerhaftigkeit einer Annahme zu überzeugen.⁴²³ Diese ‚Form‘ ist für Leitbildtexte typisch und findet sich in nahezu allen Leitbildtexten (siehe unten). Die Gesamtlänge dieser Textpassagen von Hochschulleitbildern umfasst dabei nie mehr als zwei DIN-A4-Seiten, was die für Thesepapiere maximal übliche Länge nicht überschreitet, sind aber zugleich in der Regel mindestens eine DIN-A4-Seite lang. Sowohl Mission Statements britischer Hochschulen sowie auch Mission Statements amerikanischer Business Colleges (Stearns/Borna, 1998) sind demgegenüber vielfach kürzer.⁴²⁴ Im Vergleich dazu präsentieren sich Unternehmensleitbilder des deutschsprachigen Kontextes in ähnlicher Ausführlichkeit und Länge, wie die deutschen Hochschulleitbilder (Knassmüller, 2005).⁴²⁵

Der Sachzusammenhang, auf den sich die ‚Thesen‘ im Fall von Hochschulleitbildern beziehen, ist die Selbstbeschreibung der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen, d. h. eine organisationsspezifische Interpretation dessen (siehe Analyse des Leitbildes der RWTH in Kapitel V.4) Es werden Grundsätze präsentiert, um die hochschulinterne und hochschulexterne Öffentlichkeit davon überzeugen, dass die jeweilige Universität den modernen Anforderungen zukünftig entsprechen wird und sich mit dem Leitbild entsprechend auf dem Weg dorthin befindet. Wie bereits anhand der Analyse des Leitbildes der RWTH Aachen behandelt, findet sich ein derartiger Realteil aus Grundsätzen, Werten, Zieldefinitionen, der sich an die Mitglieder von Hochschulen richtet in fast allen Leitbildtexten der Datenbasis. Die Übersetzungen beziehen sich, über die breite der Leitbilder des Datenpools betrachtet, auf die Kategorien Bildungsziele, Forschung, Gesellschaftsbezug, Gleichberechtigung, Interdisziplinarität, Internationalität, Nachwuchsförderung, regionale Einbindung, Studierende, das Studium, Transfer, Weiterbildung sowie Wissenschaft allgemein (siehe Leitbildthemen, Kapitel 1.3). Darüber hinaus kommen vereinzelt Ausführungen zu den Kategorien effiziente Organisationsstrukturen, Nachhaltigkeit sowie Umwelt und Verwaltung vor.⁴²⁶

Bei diesen Kategorien handelt es sich um den Kern dessen, zu dem eine staatliche Universität in ihrer Selbstbeschreibung in Form eines Leitbildes Aussagen machen muss. Obwohl sich keine entsprechende präskriptive Literatur findet, die Universitäten nahelegen würde, ihre Leitbilder in dieser Weise zu gestalten, zeigen sich die Texte jedoch als in dieser Hinsicht konventionalisiert. Die Annahme, dass es sich dabei um eine Konvention handelt, lässt sich auch anhand der zweiten Fassung des Leitbildes der Universität Hannover erhärten, die den Kerntext ihres Leitbildes von 2007 gleichermaßen thesenförmig präsentiert, wie in der Fassung aus dem Jahre 2000. Offensichtlich

423 Die Herkunft von Thesepapieren selbst ist mit der Universitäts- und Wissenschaftsentwicklung verbunden. Thesepapiere wurden seit der frühen Neuzeit im Zusammenhang mit Disputationen verwendet, die vor der Erfindung des Buchdrucks und der Entstehung der modernen Wissenschaft die wichtigste Form der Klärung wissenschaftlicher Fragen darstellten und Teil des Prüfungsverfahrens zur Erlangung akademischer Grade waren. Die Disputationen waren öffentlich, daher war es eine übliche akademische Praxis, die Thesen öffentlich auszuhängen (Borgolte, 2008).

424 Während knapp 90 % (88 %) der britischen Hochschulleitbilder kurz bis maximal eine DIN-A4-Seite lang sind (Davies/Glaister, 1996: 281), umfassen allein die thesenförmigen Kerntexte von 98 % der deutschen Leitbildtexte, die dieser Analyse zugrunde liegen, eine DIN-A4-Seite (44 Zeilen) oder mehr, aber zugleich im Kerntext nicht länger als zwei DIN-A4-Seiten lang. Universitätsleitbilder sind insgesamt länger als Fachhochschulleitbilder. Zwei Leitbilder privater Universitäten haben lediglich Absatzlänge (10 Zeilen).

425 Ähnlich wie Brabet/Klemm (1994), die dies für französische und britische Unternehmensleitbilder im Vergleich herausstellen, könnte es sich hierbei um eine nationale Besonderheit des Genres ‚Leitbild‘ handeln. Dies kann hier jedoch nicht geprüft werden.

426 Dies entspricht den als Themenstrukturen von Leitbildtexten codierten Kategorien.

bezieht sich diese Konvention aber nicht auf private Hochschulen, da diese von dem Schema signifikant abweichen. Abweichungen bei staatlichen Universitäten zeigen sich bei den Leitbildern der Universitäten Bielefeld und Jena, was sich jedoch jeweils auf den differenten Entstehungs- und Verwendungskontext zurückführen lässt.⁴²⁷

Zum Leitbildtext der Humboldt-Universität

„1. Humanität und Wissenschaft. Gründung und Aufstieg der Humboldt-Universität sind von der den ganzen Menschen bildenden Kraft wissenschaftlicher Arbeit getragen. Damit ist die Erwartung einer Humanisierung des gesellschaftlichen Lebens verbunden. Trotz aller Rückschläge gibt es bis heute kein besseres Motiv, wenn es um das Wachstum des Wissens und die Zukunft der Bildung geht.“

Unter der Überschrift ‚Humanität und Wissenschaft‘ wird auf den Gründungskontext und Aufstieg der Humboldt-Universität verwiesen und wissenschaftliche Arbeit als Gründungsmotiv und Träger des Aufstiegs der Humboldt-Universität bestimmt. Die Gründung der Berliner Universität 1810 erfolgte in der Zeit des Neuhumanismus und der Entstehung der modernen Wissenschaft und verkörpert damit beide Entwicklungen. Anders als die Universitäten zuvor, die in ihren drei Fakultäten (Jura, Medizin und Theologie) im Wesentlichen eine Institution professioneller Studien waren, sollte in der Berliner Universität Wissenschaft betrieben werden. In ihrem Zentrum stand eine neue Wissenschaftsidee, die Wissenschaft als Forschung verstand und ihr in der Universität einen Vorrang einräumte (Bockmann, 1999: 189 f., Ellwein, 1997: 115 f.).⁴²⁸ Diese Wissenschaftsidee und mit ihr das Universitätsmodell, das auf ihr beruhte, verbreitete sich nach 1830 in den deutschsprachigen Ländern und um die Jahrhundertwende im übrigen Europa. Um 1900 steig das deutsche Universitätssystem dann sogar zur Weltgeltung auf und wurde zum Vorbild der Universitätsentwicklung in vielen außereuropäischen Nationalstaaten (Rüegg, 2004: 26 f.).⁴²⁹ Dieser Gründungskontext und Aufstieg wird hier adressiert. Weiterhin heißt es dazu, dass wissenschaftliche Arbeit zugleich eine den ganzen Menschen bildende Kraft habe, die diesen Kontext präge und trage. Die Annahme, dass Wissenschaft bilde, ist das Verbindungsglied zwischen Wissenschaft und Humanität. Bildende Kraft bezieht sich auf die Chance zur individuellen Persönlichkeitsentfaltung durch Wissenschaft (von Bruch, 1999: 36). Bildung zielt dabei nicht unmittelbar auf Zwecke und steht daher im Kontrast zur Berufsausbildung und zum Erlernen unmittelbar praxisrelevanter Fähigkeiten. Es geht in der neuhumanistischen Fassung von Bildung um die Formung des selbstständig handelnden Menschen, um die Herausbildung von Werten und einer verantwortlichen Vernunft durch den Umgang mit der Wissenschaft.

Im folgenden Satz wird damit die Erwartung einer Humanisierung des gesellschaftlichen Lebens verknüpft. Zur Zeit des Neuhumanismus wurde erwartet, dass sich durch Wissenschaft eine Vernunft und geistige Unabhängigkeit des Menschen von Staat und Gesellschaft herausbilde. Die

⁴²⁷ Das Leitbild der Universität Bielefeld besteht aus einem argumentierenden Gesamttext, der ein allgemeines Leitbild (Interdisziplinarität) für die Universität Bielefeld adaptiert. Es ist im Rahmen des Qualitätssicherungspaktes des Landes Nordrhein-Westfalen (NRW) mit der Universität Bielefeld (Vorläufer der Zielvereinbarungen in NRW) entstanden. Das Leitbild der Universität Jena hat die Form einer Denkschrift, die aus einem Symposium zur universitären Bildung zum 450-jährigen Universitätsjubiläum hervorgegangen ist. Es soll als Leitbild der Universität Jena sowie aller anderen europäischen Universitäten gelten (idw-online, 23.1.08). In der Denkschrift mit dem Titel ‚Das Spezifikum universitärer Lehre‘ werden daher Leitbilder für die Studierenden und für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in Bezug auf Studium und Lehre formuliert (Universität Jena, 2007).

⁴²⁸ In der vormodernen Universität mit ihrer Orientierung auf die drei oberen Fakultäten waren die Fächer der philosophischen Fakultät als Propädeutik und Hilfswissenschaften zugeordnet. Die in Deutschland im Übergang vom 18. zum 19. Jahrhundert entstehende moderne wissenschaftliche Universität kehrte diese Randordnung um, indem sie Raum gab für ein umfangreiches System wissenschaftlicher Disziplinen.

⁴²⁹ Der Siegeszug der deutschen wissenschaftlichen Forschung auf naturwissenschaftlichen Gebieten wird von Historikern seit den 1970er-Jahren darauf zurückgeführt, dass es das deutsche – auf die Berliner Gründung – zurückgehende Universitätssystem war, das die wissenschaftliche Forschung zu einer professionellen, bürokratisch geregelten Tätigkeit werden ließ (Rüegg, 2004: 29).

Individuen sollten sich als produktiv tätige Menschen laufend vervollkommen und so Selbstbestimmung über ihre Lebensbedingungen (und damit Persönlichkeit, Würde, Glück etc.) gewinnen und sich frei entfalten. Diese Emanzipation wird im Folgesatz als bestes Motiv für das Wachstum des Wissens und die Zukunft der Bildung bestimmt, wenngleich es Rückschläge gegeben habe. D. h. es gibt andere Motive (z. B. volkswirtschaftlicher Nutzen), im Sinn von Beweggründen, aber diese werden hier als Motiv nicht genannt.⁴³⁰

Die Bestimmung des besten Motivs bezieht sich auf die historisch-traditionelle Öffentlichkeit der Universität, also auf die aufgeklärte Gesellschaft, gegenüber der die Universität primär einen Bildungsauftrag hat (Weingart, 2005). Demgegenüber steht das Legitimationsmuster der Ökonomie, welches den Nützlichkeitswert von Wissen und Bildung markiert und diese in Relation zu (individuellen und gesamtwirtschaftlichen) Erträgen auf dem (Arbeits-)Markt bestimmt, und somit primär in ihrem Ausbildungs-, Rohstoff- oder Warencharakter. Bei dieser Nachfragestruktur wird Bildung als Selbstzweck abgelehnt und eine Öffnung zur Gesellschaft verlangt (Braun, 2001). Im Rahmen der Nachfragestruktur ist es die Universität (oder das Studium und die Wissenschaft), die etwas bietet. D. h., hier muss die Aktivität auf der Seite der Universität liegen, wohingegen im Rahmen des traditionellen Legitimationsmusters die Universität, das Studium, die Wissenschaft etwas erfordern. D. h., die Aktivität muss auf der Seite der Mitglieder (oder zum Beispiel in finanzieller Hinsicht auch von staatlicher Seite) erbracht werden. Während die Nachfragestruktur und die bildungsökonomische Perspektive offensichtlich nicht der Restauration von Motiven bedürfen, wird hier Emanzipation als in der Tradition der HU verankerter Beweggrund für Wissenswachstum und als Existenzsicherung von Bildung bestimmt.

Folgt man Weingart (2005) ist der Mythos des humboldtschen Bildungsideals noch immer ein gefürchteter Gegner der ökonomisch orientierten Reformen. Mit der Restauration eines klassischen Bildungsmotivs und damit einer klassischen Sinnformel im Medium ‚Leitbild‘ erfolgt hier der Einbau ‚gegnerischer‘ Motive und damit zugleich die Reorganisation des Gegners. Motive können Handlungen rechtfertigen, sie werden als Gründe konstruiert, um sich in ein gutes Licht zu setzen. Denn guten Absichten lässt sich kaum widersprechen, und so kann jeder jeden Wert in Anspruch nehmen, ohne dass dies wirkungsvoll bestritten werden könnte. *„Motive verfügen sozusagen über symbolisches Kapital, da sie anerkannte und damit widerspruchsfreie Legitimität für sich in Anspruch nehmen“* (Hellmann, 2003: 180). Was auch immer im Reformdiskurs als legitim erachtet wird, kann als Motiv herangezogen werden, wenn es um die Begründung der Handlungen geht. Dementsprechend wird in den Leitbildtexten begründet, geboten, bekundet und bekannt. Lebenslanges Lernen kann man zum Beispiel bieten (Universität Greifswald), man kann sich dazu als Prinzip bekennen (Technische Universität Clausthal), oder man kann es als Begründung anführen (Universität Mainz). Dabei lassen sich traditionelle Motive und Begründungen kombinieren, was gegen eine entsprechenden Kritik, die einem die Anpassung an ökonomische Imperative vorwirft, immunisiert. Dementsprechend restauriert das Leitbild der HU nicht nur das klassische Bildungsmotiv, sondern nimmt darüber hinaus auch Bezug auf Evaluation, Alumni-Aktivitäten und Fundraising.

Dieses ist für Leitbildtexte insgesamt typisch. Der Bezug auf die Lexemstruktur des traditionellen (an Humboldt orientierten) Universitätsmodells in den Leitbildtexten wird mit Bezügen auf die Lexemstruktur der unternehmerischen Universität kombiniert (zur Lexemstruktur beider Modelle siehe Klein, 2003: 120 f.). Eine interessante Gegenüberstellung zeigt sich dabei dennoch: Während von allen in der Datenbasis vorliegenden Leitbildtexten lediglich die Leitbilder von drei klassischen Hochschulgründungen den Begriff der Elite zur Begründung bestimmter Aktivitäten verwenden (die Universitäten Freiburg, Bonn, Leipzig), nehmen ebenso lediglich drei Technische Universitäten Bezug auf Rankings/Ranking-Plätze (die Technischen Universitäten Aachen, Clausthal und Hamburg-Harburg). Elite und Rankings bilden die Gegenpole eines Kontinuums an Handlungsbegrün-

430 Mit den Rückschlägen gegen den emanzipatorischen Wert ist die Zeit des Nationalsozialismus und des DDR-Regimes angesprochen, in der Wissenschaft und Bildung in den Dienst der Politik genommen wurden.

dungen und Motiven, während ‚Effizienz‘ (im effektiver Organisations- und Verwaltungsprozesse), ‚Evaluation‘ und ‚Wettbewerb‘ von Leitbildtexten aller Universitäten gleichermaßen als Gründe oder Motive genutzt werden. Grundsätzlich sind die Leitbildtexte als Brücken zwischen traditionellen Identifikationen der Universität und ihrer modernen unternehmerischen Form anzusehen, die die entsprechenden Übersetzungen herstellen und fördern. Nichtsdestotrotz zeigen sich damit aufgrund des Hochschultyps bzw. Gründungskontextes Affinitäten zu bestimmten Ausprägungen derartiger Orientierungen. Zu vergleichbaren Ergebnissen kommt vor allem die Studie von Mackay et al. (1996), die die Inhalte der Mission Statements britischer Hochschulen analysiert hat. Dort zeigte sich, dass die Aussagen in den Mission Statements, zum Status, zu Zielen und Plänen sowie zum Führungsstil, Orientierungen des managerialen und traditionellen Leitbildes der Universität kombinieren (siehe Kapitel III.3.2). Während dies von den Autoren der britischen Studie als oberflächliche Anpassung und verbale ‚Anbiederung‘ an den politischen Reformkontext interpretiert wurde, wird hier, vor dem Hintergrund der Ausführungen zu Leitbildern als Grenzkonstrukten, die beiderseitige Übersetzungsfunktion, nach Außen in den Reformdiskurs sowie nach Innen in Richtung Hochschulöffentlichkeit, betont.

Gar nicht zur Handlungsbegründung verwendet werden hingegen Begriffe, die dem Kern des Ökonomischen bzw. einem offensiven Marktdiskurs zuzurechnen sind: Kunde/Kundenorientierung, Markt/Marktorientierung (die Erwähnung des Arbeitsmarktbezuges von Studiengängen etc. hingegen ist üblich) sowie Qualitätskontrolle und (selbstverständlich) Profit. In ihrer Inhaltsanalyse der Mission Statements britischer Hochschulen kommen Connell/Galasinski (1998, siehe Kapitel III.3.2) ebenfalls zu dem Ergebnis, dass die Mission Statements akademische Belange nicht primär in ökonomischen Termini und in einer Nachfrageperspektive darlegen.⁴³¹ Zudem zeigt sich ebenso eine Anbieterorientierung im Hinblick auf tertiäre Erziehung. Während den Autoren darin zuzustimmen ist, dass strategische Mehrdeutigkeiten (die Abwesenheit von Präzision, zeitlose Verben und eine Zeitlosigkeit von Zielen und Plänen, siehe Leitbildanalyse der RWTH Aachen) auf eine Überwindung der politisch-ideologischen Kontexte hindeuten und die institutionelle Autonomie der Universität zum Ausdruck bringen, ist der Einbau traditioneller Motive hier als distinktionsfähige Selbstinszenierung zu lesen. Diese Selbstinszenierung entspricht der Forderung, sich zu individualisieren und zu unterscheiden – sei es im modernen oder im traditionellen Gewand. Dass diese Gewandung auch scheitern kann, zeigt der Fall der Leitbildgebung der Universität Potsdam, die im Jahr 2000 neben einem Leitbild im modernistischen Stil und mit entsprechenden Begrifflichkeiten und Formeln zugleich ein traditionelles Leitbild vorgeschlagen hat (siehe Kapitel VI.4).

„2. Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz. Die Humboldt-Universität wurde als Reformuniversität in einer Situation der Krise gegründet, um in eigener Verantwortung herausragende wissenschaftliche Leistungen zu ermöglichen und durch kritisches Wissen die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern. Selbst nach zweihundert Jahren ist dies ein bleibendes Vermächtnis. Wer hier arbeitet, soll den Willen und die Fähigkeit haben durch eigene Leistungen das Wissen zu mehren und seine verantwortungsvolle Nutzung zu sichern.“

Der zweite Grundsatz ist mit ‚Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz‘ überschrieben und verweist auf eine weiterhin bestehende Reformkraft (Impuls = übertragbare Wucht eines Körpers), die im größeren Rahmen (der Exzellenz) verortet. Im Zeichen der Exzellenz verweist als angesprochener Rahmen auf zweierlei: einerseits auf die Gründungsumstände, wie der erläuternde Satz zeigt („gegründet, um in eigener Verantwortung herausragende wissenschaftliche Leistungen zu ermöglichen“), andererseits weist dies aber auch auf die zeitgenössischen Umstände: Während Exzel-

⁴³¹ In der Untersuchung von Connell /Galsinski (1998: 468f) zeigt sich, dass sich in den Mission Statement Britischer Hochschulen ebenfalls kaum Bezüge zu einem offensiven Marktdiskurs finden. So referieren die Texte beispielsweise ebenfalls nicht auf Klienten oder Kunden (insgesamt finden sich in insgesamt 146 Mission Statement nur 9 Verweise auf Klienten, 3 auf Kunden).

lenz (lat. Erhabenheit) historisch einen Repräsentanten kirchlicher oder säkularer Macht bezeichnet, wird unter Exzellenz heute versachlicht eine durch Leistung herstellbare Größe verstanden und nicht mehr das Ergebnis hierarchischer Kooptierung. Differente Leistungen bei gleichen Ausgangsbedingungen werden als Begründung von Exzellenz zugrunde gelegt (Gonon, 2006: 114 f.).⁴³² War es bis vor einigen Jahren noch Ausdruck eines subjektiven Werturteils, wenn man etwas als exzellent bezeichnete, hat sich die Exzellenz im Zusammenhang mit der Verbreitung des Themas ‚Qualität und Qualitätssicherung‘ innerhalb des Hochschulreformdiskurses Ende der 1990er-Jahre jedoch zu einem Güteprädikat wissenschaftlicher Leistungen mit objektivem Charakter gewandelt (Hornbostel et al., 2008).⁴³³ Wissenschaftliche Qualität wird zur objektiv messbaren Größe. Im Rahmen der Exzellenzinitiative wird die Herstellung von Exzellenz 2007 schließlich zum politischen Ziel und Programm, um eine vertikale Differenzierung der Hochschulen zu befördern.⁴³⁴ Anders als die frühen Leitbildtexte (siehe Kapitel V.4), in denen sich ein Bezug auf Wettbewerb findet, wird Exzellenz erst nach 2000 als allgemein akzeptierter Begriff zur Herausstellung der eigenen Individualität zentral. Es finden sich zwar auch vor 2000 in zwei Leitbildtexten (München und Greifswald) Bezüge auf Exzellenz, in beiden Fällen geht es jedoch um eine exzellente Ausbildung bzw. die Exzellenz von Studium und Lehre, während später die Exzellenz in der Forschung zum Bezugspunkt wird. Hier zeigt sich deutlich der Bezug auf innerhalb des Hochschulreformdiskurses anerkannte Begriffe, die zur Selbstbeschreibung verwendet werden (siehe Kapitel IV.3).

Die Gründung der Humboldt-Universität wird als Gründung einer ‚Reformuniversität‘ in einer Situation der Krise bezeichnet, die dazu diente, in eigener Verantwortung herausragende wissenschaftliche Leistungen zu ermöglichen und dadurch die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern. Reformen sind politische Initiativen, die dazu dienen, etwas entweder an eine Idee oder an äußere Umstände anzupassen (Luhmann, 2000). Die Humboldt-Universität war insofern eine Reformuniversität, als es bei ihrer Neugründung um die Implementation einer Universitätsidee ging, die auf einem neuen Wissenschaftsbegriff fußte (Stichweh, 1994c: 254).⁴³⁵ Die damalige Krisensituation bezeichnet das Universitätssterben am Ende des 18. Jahrhunderts im Zusammenhang mit der Französischen Revolution und den napoleonischen Eroberungen (Rüegg, 2004: 17).⁴³⁶ Die Gründung der Reformuniversität in der Situation der Krise wird damit begründet, dass in eigener Verantwortung herausragende wissenschaftliche Leistungen (‚herausragend‘ wird auch als Synonym für Exzellenz verwendet) ermöglicht und durch kritisches Wissen die gesellschaftliche Entwicklung gefördert

432 In den Leitlinien ist die Formulierung ‚Im Zeichen der Exzellenz‘ bereits enthalten, dort heißt es aber ‚Neugründung im Zeichen der Exzellenz‘. Begründet wird dies mit der Notwendigkeit, der Universität in einer Stadt, die bereits drei große Universitäten hat, ein besonderes Profil zu geben (= Profilbildung vertikal).

433 Ende der 1990er-Jahre verbreitet sich Exzellenz als Eigenschaft zur Bezeichnung für höchste wissenschaftliche Qualität im Reformdiskurs. Anhand der Publikationen der ids-Datenbank zeigt sich im Mai 2009, dass insgesamt 268 Publikationen (kombinierte Feldsuche) auf den Begriff der Exzellenz Bezug nehmen, während dies bis zum Jahr 2000 nur 20 Publikationen taten.

434 Elitenförderung als politisches Programm, das sich in den 1980er-Jahren noch nicht durchsetzen konnte, hat sich (mit dem Fokus auf Exzellenz als durch Leistung herstellbares Qualitätsmerkmal) nach 2000 Akzeptanz verschaffen können. So erfuhr der Wettbewerb um Eliteuniversitäten (so der ursprüngliche Name) auch erst als Exzellenzinitiative Akzeptanz. Die Exzellenzdiskussion zeigt sich jedoch als Wiederkehr der Elitendebatte der 1970er-Jahre (Kosmützky, 2002). Während sich die Debatte um Eliteuniversitäten primär um die Frage dreht, ob eine Elitenförderung gerecht und daher legitim sei, geht es in der jüngsten Debatte im Kern nicht mehr um die Frage des ‚Ob‘, sondern darum, inwiefern Elite überhaupt sinnvoll ist (Maasen/Weingart, 2006).

435 In historischer Perspektive werden als Reformuniversitäten die Universitätsgründungen der Aufklärungszeit bezeichnet, die einen Übergang zur neuhumanistischen Universität vorbereiten: die Universitätsgründungen Halle (1694) und Göttingen (1736) sowie Erlangen (1743), die bereits eine Erweiterung des Fächerspektrums um ‚nützliche Disziplinen‘ vollzogen (Weber, 102, 151). Darüber hinaus wurden im 20. Jahrhundert Universitäten, die in den 1960er- und der 1970er-Jahren gegründet wurden, als Reformuniversitäten bezeichnet (z. B. die Universitäten Konstanz und Bielefeld).

436 Vom 16. bis 18. Jahrhundert waren Universitäten territorialstaatliche Gründungen durch die jeweiligen Landesherren, sodass ihre Existenz jeweils zur Disposition stand, wenn ein Land erobert und z. B. geteilt wurde. Allein im Zusammenhang mit den napoleonischen Kriegen wurden um 1800 herum auf diese Weise 25 Universitäten auf deutschen Territorien geschlossen. Preußen unterlag den napoleonischen Truppen 1806 und verlor die Universität Halle, sodass die Gründung einer neuen allgemeinen Lehranstalt in Verbindung mit der Akademie der Wissenschaft erwogen wurde (Ellwein, 1997: 46).

werden sollte.⁴³⁷ Es heißt nicht ‚in eigener Verantwortung zu erbringen‘ oder ‚zu erzielen‘, sondern ‚zu ermöglichen‘, was darauf verweist, dass die Eigenverantwortung der Hochschule als Grund für die wissenschaftliche Leistungsfähigkeit angegeben wird. Dabei ist die korporative Autonomie nicht das entscheidende Novum der Berliner Universitätsgründung, die ihr letztlich auch die oben genannte Weltgeltung verschaffte. Es ist vielmehr der Umstand, dass mit der korporativen Autonomie auch die Freiheit der Mitglieder in Lehre, Forschung und Studium verbunden war (Stichweh, 1994b). Hier ist es aber nicht die Wissenschaftsfreiheit der Mitglieder, sondern die Eigenverantwortlichkeit der Universität, die in der Gründungstradition hervorgehoben wird. Dies schließt wiederum nahtlos an den modernen Reformdiskurs an: Während der Staat die Universität zuvor – als Puffer quasi – vor dem Markt gewahrt und geschützt hat, ändert sich in den zeitgenössischen Hochschulreformen das Steuerungsverhalten des Staates selbst, und er ist nicht mehr Garant der Autonomie der Universität. Dafür wird nun die Organisation bzw. die Führung der Organisation verantwortlich. 1810 war das Verhältnis zwischen Universität und Staat jedoch ein anderes, und die hier verwendete Beschreibung zeigt sich dadurch sowie durch den Einbau entsprechender Schlüsselbegriffe (Exzellenz, Reformuniversität, Überwindung der Krise) gleichermaßen als distinktionsfähige wie diskurskonforme Neuinterpretation der Gründungsgeschichte.

Im Gegensatz zum Begriff des Erbes, das personengebunden ist, ist ein Vermächtnis ein Sachanspruch, der hier nicht vom Tod oder vom Ende her, sondern von der Gründung an wirkt – noch nach 200 Jahren. Die Hochschule hat durch ihre und seit ihrer Gründung eine Reformkraft, die durch Eigenverantwortung im Sinne wissenschaftlicher Spitzenleistungen wirkt. Dementsprechend wird im letzten Satz auch nicht die Freiheitskomponente der Gründungstradition an die Mitglieder weitergegeben (wer hier arbeitet, hat die Möglichkeit/Gelegenheit/Chance das Wissen zu mehren und ...), sondern es wird als Voraussetzung dafür, an der Hochschule zu arbeiten, gesetzt, dass diejenigen die dies tun den Willen und die Fähigkeiten zu Spitzenleistungen mitbringen. Aus den Kontextmaterialien ergibt sich (siehe Kapitel VI.3), dass diese Passage (der Punkt hieß in einem Entwurf ‚Wissen der Menschheit‘) im Konzil umstritten war und die Abstimmung mit einer sehr knappen Mehrheit erfolgte. Die Zuschreibung einer gründungsbedingten Reformkraft, die damals wie heute („bleibendes Vermächtnis“) im Sinne der Exzellenz wirkt, ist als Positionierung im Wettbewerb der wissenschaftlichen Leistungen von Hochschulen zu lesen.⁴³⁸ Die Geschichte der Universität wird im Sinne einer Nutzbarmachung als Begründung für moderne Anforderungen interpretiert. So lässt sich die Einhaltung der modernen Forderungen als traditionell gewachsen darstellen. So wird der Kurs der HU als Fortsetzung des traditionellen Modells humboldtscher Fassung interpretiert, und die HU wird zugleich auf modernen Kurs gesetzt, indem ihre Geschichte so geschrieben wird, als sei dies schon immer so gewesen. Auf diese Weise wird das traditionelle Modell mit modernen Forderungen verknüpft.

Während die zwei unterschiedlichen Konzepte der Universität – das traditionelle der sozialen Institution und das moderne der unternehmerischen Organisation – aufgrund ihrer unterschiedlich legitimierenden Ideen dessen, was als wertvoll und was als problematisch angesehen wird, in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, werden sie im Medium ‚Leitbild‘ sprachlich und begriff-

437 Wie Rüegg (2004) beschreibt, war Berlin zu Beginn der 19. Jahrhunderts wissenschaftlich eine „Wüste“, und das wissenschaftliche Niveau der Akademie wurde als zu gering eingeschätzt, als dass es zu einer höheren Lehranstalt etwas beitragen könne. Dies führte Wilhelm von Humboldt in seiner Amtszeit als ‚Kultus- und Bildungsminister‘ 1809/10 dazu, unter Rückgriff auf die bekannte Denkschrift Schleiermachers, die Einführung in die „*wissenschaftliche Erkenntnis als eigentliche Aufgabe der Universität der Berliner Neugründung zugrunde zu legen*“ (ebd.: 28 f.). Der Verdienst Humboldts und seines Beraters Schleiermacher wird darin gesehen, den König veranlasst zu haben, statt der ursprünglich von ihm und seiner Regierung geplanten staatlichen Lehranstalt eine Universität mit den durch die neue Wissenschaftsidee begründeten korporativen Freiheitsrechten zu gründen. (Rüegg, 2004: 28). In Frankreich hingegen entschied man sich nach der Revolution 1789 für ein anderes Hochschulmodell: Universitäten wurden 1793 abgeschafft, da sie als Säulen und Symbole des alten Regimes galten, und durch Spezialhochschulen ersetzt. Erst 1895 kehrte Frankreich wieder dazu zurück, Universitäten zu gründen (Weber, 2002: 154, Rüegg, 2004: 17 f.).

438 Den offiziellen Titel ‚Exzellenzuniversität‘ darf die HU jedoch nicht tragen, da sie mit ihrem Zukunftskonzept in der dritten Förderlinie der Exzellenzinitiative, aus der sich die Bezeichnung ergibt, nicht erfolgreich war.

lich integrierbar und damit zum aufhebbaeren Kommunikationsproblem. Letzteres basiert auf der Überzeugung, dass Hochschulen aufgrund ihrer Unfähigkeit oder ihrem Unwillen zu einer Anpassung an die Anforderungen der Umwelt ihre Bedeutung verlieren und ggf. sogar ihr Überleben gefährden. Dagegen geht Ersteres davon aus, dass eine Stärkung von Marktmechanismen sowie die Anpassung an kurzfristige ökonomische Interessen und Ansprüche auf Kosten der weiteren gesellschaftlichen Verantwortlichkeiten der Hochschulen gehen und dass langfristig öffentliche Ansprüche an die Hochschulen sowie an deren Wissen als ein öffentliches Gut gefährdet sind (Gumport, 2000: 70/71). Hieran zeigt sich wieder, was Maasen/Weingart (2006: 40) als spielerische Reorganisation beschreiben, wenn sie von einer „Leichtigkeit, mit der das manageriale Regime das klassische Modell reorganisiert“, sprechen.

„3. Gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz. Der Bezug der Humboldt-Universität auf ihre Tradition erfolgt auch im Bewusstsein ihrer schuldhaften Verstrickung in die Politik. In ihrer Geschichte finden sich Obrigkeitshörigkeit, ständischer Dünkel, politischer Wahn sowie menschenverachtende Lehre und Forschung. Zu ihren dunkelsten Kapiteln gehören die Bücherverbrennung und die Beteiligung an der Verfolgung und Vertreibung ihrer Mitglieder. Vor diesem Hintergrund versteht sich die Humboldt-Universität seit Beginn ihrer Selbsterneuerung im Jahre 1989 als eine Institution, die sich für kritische Distanz gegenüber politischer und gesellschaftlicher Macht entschieden hat. Sie wendet sich gegen jede Form von Diskriminierung, Intoleranz und kultureller Selbstüberhöhung.“

Mit der Überschrift ‚Gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz‘ wird wieder auf die traditionelle Rolle der Universität verwiesen. Kulturelle Präsenz zeigen z. B. Nationen auf fremdem Territorium oder die Kirche in der Gesellschaft, d. h. eigentlich fremde oder gesellschaftlich ent-rückte Institutionen, was die Universität traditionellerweise ist. Trotz ihrer Gesellschaftsdistanz genießt sie in dieser traditionellen Sicht das Vertrauen der Gesellschaft insofern, als sie gesellschaftlich verantwortlich handelt, indem sie die notwendigen Lehrkapazitäten zu Verfügung stellt und eine Forschung betreibt, die innerwissenschaftlichen Gütekriterien entspricht. Erst seit den 1980er-Jahren ist von gesellschaftlicher Relevanz, Öffnung gegenüber der Gesellschaft etc. die Rede (Schimank, 2001: 225). Die Formulierung „der Bezug der Humboldt-Universität auf ihre Tradition“ macht deutlich, dass diese Dimension im Rahmen einer Leitbildgebung freigestellt ist. Man kann sich auf seine Tradition beziehen, muss es aber nicht. Wenn man es aber tut, hat dies zur Konsequenz, dass man auch die problematischen Traditionsfacetten mit im Boot hat, mit denen man dann umgehen muss („erfolgt auch im Bewusstsein“). Hier wird auch auf die „dunkelsten Kapitel“ Bezug genommen. Diese werden im Fall der Humboldt-Universität als ihre Verstrickungen in die Politik angegeben. Die Formulierung „in ihrer Geschichte finden sich“, die eine Aufzählung einiger negativer Traditions-facetten einleitet, verweist darauf, dass in der Geschichte gesucht wurde, um etwas zu finden, was zur Selbstbeschreibung genutzt werden kann.

Distinktionsfähiges wird in der (Gründungs-)Geschichte gesucht, obwohl das Medium ‚Leitbild‘ dies nicht erzwingt. Unternehmen beziehen sich in ihren Leitbildern dafür beispielsweise auf ihr Produkt oder ihre spezifischen Dienstleistungen, nicht aber auf ihre Geschichte, ihren Gründungs-kontext und ihre Gründungstraditionen (Knassmüller, 2005). Sich auf die Gründungsgeschichte zu beziehen, ist ein universitätsspezifisches Muster der organisationalen Selbstbeschreibung in diesem Medium. Man kann es als organisationsspezifische Adaption von Organisationsleitbildern interpretieren (Giesel, 2007): Unternehmen haben ein Produkt und Universitäten eine Geschichte, auf die sie sich zur Selbstbeschreibung beziehen. Dieser Bezug erschließt sich nicht immer auf den ersten Blick. Das Leitbild der Universität Hamburg beispielsweise beschreibt das korporative Selbstverständnis der Universität als ‚Tor zur Welt der Wissenschaft‘. Damit wird auf den Slogan der Stadt Hamburg (‚Hamburg, das Tor zur Welt‘) verwiesen und Bezug auf die Gründungsgeschichte der Universität genommen, die mit städtischen Stiftungen verbunden ist (Nicolaysen, 2008).

Im vierten Satz dieses Abschnitts wird die Humboldt-Universität vom passiven zum aktiven Satzsubjekt, das sich selbst „*versteht als und entscheidet für*“. Dementsprechend wird die jüngste Geschichte der Universität (seit 1989) als Selbsterneuerung bezeichnet, und auch die negativen Geschichtsfacetten werden in die historische Kulisse („*vor diesem Hintergrund*“) eingebaut. Mit Selbsterneuerung wird eine Organismusanalogie zur Beschreibung der jüngsten Geschichte verwendet.⁴³⁹ Da die Humboldt-Universität eine staatliche Hochschule ist, handelt es sich bei der hier als Selbsterneuerung bezeichneten jüngsten Universitätsentwicklung zunächst um eine Entscheidung seitens der Politik: Die Erhaltung und der Wiederaufbau der Hochschule nach 1989 war selbstverständlich eine Entscheidung des Landes Berlin.⁴⁴⁰ Mit der Bezeichnung ‚Selbsterneuerung‘ wird diskurskonform eine Selbsttätigkeit und Aktivität der Universität in diesem Prozess zum Ausdruck gebracht.⁴⁴¹ Im Rahmen der Selbsterneuerung zieht die Humboldt-Universität ihre Konsequenzen aus früheren Fehlern und demonstriert mit der Formulierung eines Selbstverständnisses so ihre (Selbst-)Verantwortung. Mit dem Ausdruck „*sich [...] entschieden*“ wird zugleich ein Entscheidungsspielraum und -zwang hinsichtlich der Formulierung eines Selbstverständnisses bezeichnet. ‚Sich entschieden‘ zu haben ist die Folge einer Entscheidungssituation, in der man gestanden hat oder in die man gestellt wurde. Dies verweist darauf, dass ein Selbstverständnis zu formulieren zum ‚normalen‘ äußeren Umstand für eine Universität geworden ist.

Im Rahmen der Bestimmung eines Selbstverständnisses gab es Optionen, und die Humboldt-Universität entscheidet sich für ein Selbstverständnis, das auf ihrem Verhältnis zu Politik und Gesellschaft basiert. Im Rahmen von Wissenschaft, die eben diese Distanz genuin aufweist, ist dies selbstverständlich. Als Grund der Betonung wird hier die frühere schuldhaftige Verstrickung angegeben, was zeigt, dass sich auch aus den dunklen Seiten der Geschichte ‚Kapital schlagen‘ lässt, im Sinne eines Motivs und einer Handlungsbegründung. Hier wird daraus die traditionelle Rolle der Universität als einer Universität mit Gesellschaftsdistanz abgeleitet. Der letzte Satz formuliert die Umsetzung dieses Selbstverständnisses in der Praxis. Alle Formen von Diskriminierung, Intoleranz und kultureller Selbstüberhöhung werden abgelehnt. Die Geschichte wird großgeschrieben und die traditionelle Rolle restauriert. Was daraus für die heutige Realität abgeleitet wird, ist jedoch ohnehin selbstverständlich, aber die Gründungsgeschichte wird hier gleich einer historischen Kulisse aufgebaut.

Diese historische Kulisse bildet gleichsam die Bühne, auf der das weitere ‚Schauspiel‘ (der Realteil) aufgeführt wird. Wie die historischen Schiebewand-Kulissen, die als Hintergrund einer Darbietung auf der Bühne eingeschoben wurden und jeweils neue Örtlichkeiten und Symboliken mitbrachten, bereitet der Fiktionalteil hier die Geschichte der Universität als Hintergrund für die darauf folgenden Übersetzungen vor. Die Selbstprädikation der Humboldt-Universität erfolgt dabei abgeleitet von und im Licht ihrer Geschichte, die sich mit der Geschichte der Universität im Allgemeinen, die mit der Gründung der Berliner Universität 1810 in eine neue Epoche eintrat, überschneidet. Die universitätsspezifische Differenzinszenierung der Humboldt-Universität präsentiert sich in Form einer historischen Kulisse.

„4. Einheit von Forschung und Lehre. Universitäten in aller Welt orientieren sich an dem von Humboldt geprägten Ideal der Einheit von Forschung und Lehre. Hierzu gehö-

439 Der Begriff der Selbsterneuerungsfähigkeit wird in der Biologie zur Bezeichnung einer Zelleigenschaft verwendet. Im Mission Statement heißt es dazu: „Reorganisation“ (Neugestaltung, Neuaufbau).

440 Im Hochschulentwicklungsplan der Humboldt-Universität wird dieser Umstand im Zusammenhang mit den Haushaltskürzungen auch mahnend reklamiert: „*Es war eine Sache des Landes Berlin, an die große Tradition der Humboldt-Universität anzuknüpfen und im Zentrum der Stadt wieder eine hochqualifizierte Universität mit breitem Fächerspektrum aufzubauen*“ (Humboldt-Universität, Hochschulstrukturplan 1998: Einleitung). Und: „*Die Humboldt-Universität ist nach der Wende strukturell und personell erneuert worden*“ (ebd.: 2.1).

441 Man könnte vermuten, dass es sich bei dieser Aktivierung um eine kontextspezifische Behauptung im Medium ‚Leitbild‘ handelt, das sich zwanglos an die inner- und außeruniversitäre Öffentlichkeit richtet. Der Hochschulstrukturplan, der eine verbindliche Verhandlungssache zwischen Universität und Land darstellt, beinhaltet diese Aktivierungsrhetorik ebenso (Kapitel V.2.4).

ren die Weitergabe von Wissen aus dem Geist der Forschung und die Idee der forschenden Lehre. Studierende und Lehrende sind durch die kritische Auseinandersetzung mit den Wissensbeständen sowie in der aktiven Mitarbeit an der Erweiterung des Wissens vereint. Deshalb fördert die Humboldt-Universität die sozialen und kommunikativen Kompetenzen ihrer Mitglieder und unterstützt deren eigene Initiativen.“

Mit der Formel „*Einheit von Forschung und Lehre*“ in der Überschrift wird wieder auf Humboldts Universitätskonzeption verwiesen. Wenngleich Humboldt selbst die Formel nicht verwendet hat, hat die spätere Geschichtsschreibung sie zu einem Synonym von Humboldts Universitätskonzeption gemacht (Kopetz, 2002: 42, Lundgreen, 1999: 147), die „*den harten Kern dessen ausmacht, was man in Deutschland unter Universitäten versteht*“ (Kieserling, 2004b: 244).⁴⁴² Die Formel bezeichnet, dass Humboldt Wissenschaft als Forschung verstand, die Professoren und Studenten gemeinsam hervorbringen.⁴⁴³ Dem lag die Annahme zugrunde, dass sich durch den Zwang, Wissenschaft im Lehrvortrag zu präsentieren, neue Erkenntnisse ergeben. In der lehrenden Reproduktion lag zugleich die Produktion neuen Wissens, und zwar nicht nur auf Lehrendenseite, sondern auch auf der Seite der Studierenden.⁴⁴⁴ Die Lehre war demnach keine Situation der Wissensvermittlung, sondern setzte die selbsttätige Wissensgenese voraus, worin ihr Bildungswert und zugleich der Beitrag der Studierenden zur Forschung lag. Lehrende und Studierende wurden beide gleichermaßen als Scholaren auf der Suche nach neuem Wissen angesehen, und der Universitätsunterricht war eine Anleitung zur selbstständigen Forschung. Bildungskraft und Wissensproduktion standen in einem wechselseitigen Steigerungszusammenhang. Zu forschen und zu lehren war eine Aufgabe und ein Vorgang; es handelte sich also nicht um einen Wertwiderspruch oder um zwei unterschiedliche Zwecke der Universität (Kieserling, 2004b: 250).

Im ersten Satz wird die Einheit von Forschung und Lehre als Ideal bezeichnet, was darauf verweist, dass der Formel kein deskriptiver Bedeutungskern beigemessen wird. Die historische Forschung geht davon aus, dass das deutsche Universitätsmodell ab 1900 (also ab der Zeit, als es weltweit kopiert wurde) durch die Ausdifferenzierung der modernen Wissenschaft einen langsamen Abschied von Humboldt vollzog (von Bruch, 1999).⁴⁴⁵ Je weniger die Formel allerdings als Beschreibung der Hochschulwirklichkeit taugte, umso mehr wurde sie zum Mythos, der spätestens mit der Entstehung der Massenuniversität in den 1960er-Jahren zur Defensivbegrifflichkeit wurde (Stichweh, 1994a: 255).⁴⁴⁶ Aber selbst als „*Ideal der Einheit von Forschung und Lehre*“ wird diese als begründungsbedürftig angesehen. Erst der Verweis darauf, dass sich Universitäten weltweit an diesem Ideal orientieren, macht das Ideal zur legitimen Orientierung. Der Bezug auf das Ideal bedarf der Rechtfertigung mit dem internationalem Kontext bzw. der Einbettung in diesen Referenz- und Vergleichsrahmen, was wieder auf die Kombination traditioneller und moderner Orientierungen verweist.

442 Die Formel hat Karl Jaspers in seiner berühmten Schrift ‚Die Idee der Universität‘ geprägt.

443 Humboldt beschreibt es als „*Eigentümlichkeit der höheren wissenschaftlichen Anstalten, dass sie die Wissenschaft immer als ein noch nicht ganz aufgelöstes Problem behandeln und daher immer im Forschen bleiben, da die Schule es nur mit fertigen und abgemachten Kenntnissen zu tun hat und lernt. Das Verhältnis zwischen Lehrer und Schüler wird daher durchaus ein anderes als vorher. Der erstere ist nicht für die letzteren, beide sind für die Wissenschaft da*“ (zitiert nach Anrich, 1956: 377/378).

444 Denn Bildung stellte man sich zu dieser Zeit nicht mehr als Transfer von einem kognitiven System in ein anderes vor (was sich durch reines Zuhören ergeben hätte), sondern man ging von der Autonomie kognitiver Systeme aus; es ging dabei um ein selbsttätiges Erfassen (Stichweh, 1994c: 232).

445 Wie die historische Forschung zeigt, ist auch für die Anfangszeit der Berliner Universität bereits fraglich, inwieweit die Forschung und Lehre in den einzelnen Fächern verwurzelt war. Es ist unwahrscheinlich, dass die Lehrpraxis an den traditionellen Fakultäten für Theologie, Jurisprudenz und Medizin, die der Ausbildung von Pastoren, Richtern, Verwaltungsbeamten, Rechtsanwälten und Ärzten diente, dieser Vorstellung entsprach. Ihre Verwurzelung hat die Einheit von Forschung und Lehre in der Philosophischen Fakultät (Lundgreen, 1999: 148).

446 Als deskriptive Beschreibung fasst die Einheit von Forschung und Lehre heute lediglich eine organisatorische Kopplung beider Aufgaben in der Universität, die dadurch aber den Unterschied zwischen Universitäten und Fachhochschulen markiert.

Im folgenden Satz wird das Ideal durch die „Weitergabe von Wissen aus dem Geist der Forschung“ und die „Idee der forschenden Lehre“ näher bestimmt und erläutert. Die Formulierung, dass diese Bestimmungen „hierzu gehören“ (zur Einheitsformel), verweist darauf, dass weitere Bestimmungen ausgeblendet wurden und der Text hier eine Kommentarfunktion (= Strategie) im foucaultschen Sinn ausübt. Der Kommentar gehört Michel Foucault zufolge zu den innerhalb von Diskursen wirkenden, d. h. zu den internen Prozeduren von Diskursen, die Ereignisse und Zufälle bändigen. Neben den alltäglichen und damit vergänglichen Diskursen gibt es Diskurse, „die am Ursprung anderer Sprechakte stehen, die sie wieder aufnehmen, transformieren oder besprechen“ (ebd.). Die Gegenüberstellung und Abstufung von Schöpferischem und Wiederholendem führt dazu, dass Primärtexte „verschwinden und manchmal übernehmen die Kommentare den ersten Platz“ (ebd.).⁴⁴⁷ Das Ideal der Einheit von Forschung und Lehre erscheint hier als eine große Erzählung, die einmal gesagte Dinge aufbewahrt, „weil man in ihnen ein Geheimnis oder einen Reichtum vermutet“ (Foucault, 2000: 18). Durch die Verwendung der Begriffe ‚Geist‘ und ‚Idee‘ klingen die erläuternden Formeln, als ob sie neuhumanistischen Zeiten entstammten. Es handelt sich jedoch um eine formelhafte Interpretation der Formel selbst, die eine weitere Abstufung darstellt und den Blick auf den Bezug nochmals verstellt: Da ist eine Formel, die zum Ideal wird, welches wiederum mit Formeln wie ‚Geist‘ (und nicht: ‚materieller Verkörperung‘) und ‚Idee‘ (und eben nicht: ‚Wirklichkeit‘) interpretiert wird. Hier kann man – wie Luhmann in Bezug auf Reformen formuliert hat – sagen: Schicht um Schicht legt sich der Kommentar über das Original und verstellt die Sicht darauf, ob es überhaupt noch einen Bezugspunkt zum Original gibt.

Mit ‚Weitergabe von Wissen aus dem Geist der Forschung‘ wird der Zusammenhang von Forschung und Lehre, der in der Formel noch als simultaner Vollzug angegeben ist, auseinandergezogen. Es geht nicht um die Weitergabe von Wissen aus der Forschung, sondern aus dem Geist der Forschung, was die Forschung von der Wissensvermittlung weiter entfernt. Wie bei Max Webers ‚Geist des Kapitalismus‘ sind hier Normen und Werte der Forschung angesprochen, nicht aber die Forschung oder ihre Ergebnisse selbst. Ein Bezug der Lehre zur Forschung ist dabei vorhanden, bleibt aber unbestimmt und vage. Während mit dem ersten Teil der Formel von der Einheit von Forschung und Lehre, ‚der Weitergabe des Wissens‘, die Lehrsituation beschrieben wird, würde man im zweiten Teil nun die Bestimmung der Lernsituation erwarten, da unter Bezug auf die Formel eine Komplementarität von Lehrfreiheit und Lernfreiheit, also forschendes Lernen, zu erwarten wäre (Stichweh, 1994c: 239). Hier wird aber mit forschender Lehre wieder die Lehrsituation bzw. die Tätigkeit angesprochen, und es wird nun deutlich, was ausgeblendet wird. Die Bestimmung der Lernsituation im Zusammenhang mit Forschung fehlt, und die Formel von der ‚Idee der forschenden Lehre‘ klingt merkwürdig.⁴⁴⁸ Forschung wird in der Kommentierung und Auslegung der Einheit von Forschung und Lehre auf der einen Seite durch den Geist der Forschung und auf der anderen Seite durch die Idee der forschenden Lehre von einer realen Kopplung beider Tätigkeiten entrückt.

In dem ersten Arbeitspapier im Rahmen des Leitbildprojektes der Humboldt-Universität hatte der AG-Leiter Gerhardt eine Interpretation und Kommentierung der humboldtschen Schriften zur Universitätsgründung unternommen (siehe Kapitel VI.3). Er formuliert dort in einer These: „Was Humboldt hier mit wenigen Bemerkungen skizziert, ist die Idee des forschenden Lernens.“ So interpretiert er eine Passage aus der Schrift ‚Über die innere und äußere Organisation der höheren wissenschaftlichen Anstalten in Berlin‘. Von forschender Lehre ist hier noch nicht die Rede. Im Abschlussbericht heißt es, dass die Diskussion zu keinem anderen Zeitpunkt so kontrovers gewesen sei wie

447 Die Abstufung von Primärtext und Sekundärtext hat im Kommentar ergänzende Rollen. „Einerseits ermöglicht es (und zwar endlos), neue Diskurse zu konstruieren [...]. Er muß (einem Paradox gehorchend, das er immer verschiebt, aber dem er niemals entrinnt) zum ersten Mal das sagen, was doch schon gesagt worden ist, und muß ablässig das wiederholen, was eigentlich niemals gesagt worden ist“ (Foucault, 2000: 19).

448 Ob die Idee der ‚forschenden Lehre‘ eine Begriffsneuschöpfung des Leitbildtextes ist, lässt sich nicht mit Sicherheit sagen, aber im Hochschulreformdiskurs zeigt sich, dass sie nach der Veröffentlichung des Leitbildes der HU häufiger auftaucht. Die Idee der ‚forschenden Lehre‘ wird im Mission Statement der HU als „idea of research-oriented teaching“ übersetzt, d. h. als forschungsorientierte oder forschungsbezogene Lehre (HU-Mission Statement).

zum jetzigen, da die Vorstellungen der Fächer hinsichtlich der idealen Verbindung von Forschung und Lehre stark variieren würden. Die Weitergabe von Wissen aus dem Geist der Forschung und die forschende Lehre seien jedoch konsensfähig gewesen (Abschlussbericht, 2002).⁴⁴⁹ Die Formel erscheint damit als Kompromiss im Sinne eines kleinsten gemeinsamen Nenners. Wie aus den Protokollen der entsprechenden Konzilssitzungen hervorgeht, war dieser Punkt des Leitbildes letztlich einer der im Konzil unumstrittenen Punkte, sodass davon auszugehen ist, dass die Formelhaftigkeit zum Kompromiss beigetragen und sich damit als Sprachpolitik gezeigt hat.

Derartige Formelbildungen finden sich auch andernorts in Leitbildtexten. Auffällig sind dabei insbesondere Formeln, die auf Tautologien, Pleonasmen und Paradoxien basieren: ‚Weltoffene Internationalität‘ (Leitbild der Universität Hamburg, 1998), ‚erkenntnisbasierte Forschungsergebnisse‘ (Leitbildentwurf der Universität des Saarlandes, 2001) oder ‚Identität als Prozess‘ (Leitbildmaterialien der Universität Freiburg, 2008) sind die prägnantesten Beispiele aus Leitbildtexten der Datenbasis. Darüber hinaus finden sich aber in vielen Leitbildtexten Formeln wie die der ‚forschenden Lehre‘, die als wohlklingende Formeln daherkommen und zugleich den Sinn des Gemeinten verstellen, so zum Beispiel: ‚disziplinäre Exzellenz‘ (Leitbild der Technischen Universität Darmstadt), ‚Reform als Prozess‘ (Leitbild der Universität Kassel) oder ‚gelebte Kooperation‘ (Universität Mainz).

Die Kommentierung der Historie zeigt sich hier zugleich als Innovationsstrategie der Selbstbeschreibung der Humboldt-Universität im Rahmen ihres Leitbildes. Diese wird in der Folge jedoch von anderen Universitäten wiederum übernommen. Die Universität Leipzig, die darauf setzt, ‚aus Tradition Grenzen zu überschreiten‘, hat den ersten Teil der dritten ‚These‘ der HU („*Universitäten in aller Welt [...] Erweiterung des Wissens vereint*“) wortgleich in ihrem Leitbild, und auch die Universität Fribourg (Schweiz) hat dies mit leichter Abwandlung im letzten Satz übernommen. Aber auch andernorts im Reformdiskurs und sogar in Vorträgen von Universitätsmitgliedern findet man die hier geprägten Formeln.

Im vorletzten Satz der Passage wird dann Kritik der Wissensbestände und aktive Mitarbeit an der Erweiterung der Wissensbestände als Gemeinsamkeit der Tätigkeit von Lehrenden und Studierenden angegeben. Der Begriff ‚vereint‘ klingt so, als würde man sich auf die klassische Formulierung bei Humboldt beziehen, demnach beide für die Wissenschaft da sind. Lehrende haben in deutschen Universitäten – sieht man von den derzeit neu eingeführten Lehrprofessuren und Lecturer-Stellen ab – in der Regel eine Doppelrolle als Lehrende und Forschende. Der Forschungsaspekt ist hier aber außen vor. Die Rolle der Mitarbeitenden der Universität wurde in der ersten These auch als ‚Wissen mehren‘ bestimmt. Der grundsätzlichen Erkenntnisoffenheit von Forschung steht hier die kritische Auseinandersetzung mit dem disziplinären Wissenskanon gegenüber. Aber es geht hier nicht um Wissenschaft, sondern um Wissensbestände und ihre Erweiterung, z. B. um Buchbestände der Bibliothek, d. h. Bücher, die in ihrem Besitz sind und die sie in ihren Reihen geordnet hat.⁴⁵⁰ Es geht um das Lernen, und darum, dass Kritik sowie aktive Aneignung das Lernen prägen. Das ist die in der zeitgenössischen Universität realisierbare Form der Einheit von Forschung und Lehre bzw. der kleinste gemeinsame Nenner von Disziplinen. Mit der Erweiterung des Wissens ist nicht die Genese neuer Erkenntnisse durch Forschung gemeint, sondern die persönliche Wissenserweiterung.⁴⁵¹ In diesen Kontext gehört auch der letzte Satz, demzufolge die Universität die sozialen und kommunikativen Kompetenzen fördert, und der auf den ersten Blick nicht ganz zu passen scheint.

449 Dort heißt es: „*Es gab im Grundsatz dennoch Einigkeit, dass die Weitergabe von Wissen ‚aus dem Geist der Forschung‘ und die forschende Lehre‘ zu den Grundpfeilern des speziellen Profils gehören*“ (Abschlussbericht, 2002: 35). In den Leitlinien (Langfassung des Leitbildes) ist noch davon die Rede, dass die Mitglieder gleichberechtigt seien „*in der Bemühung um forschendes Lernen*“. In weiteren Papieren, die auf das Leitbild Bezug nehmen, heißt es: „*Auch zukünftig wird sich die Universität an den Prinzipien der forschungsgebundenen Lehre und des forschenden Lernens orientieren*“ (HU-Hochschulentwicklungsplan 2004: 7). Aber es ist auch von forschender Lehre die Rede (Interview der Vizepräsidentin in der Universitätszeitschrift ‚freischüßler‘, 1/2005)

450 Im Mission Statement werden die Wissensbestände mit „*traditional bodies of knowledge*“ wiedergegeben (HU-Mission Statement).

451 Im Mission Statement heißt es: „*to actively advance learning*“ (HU-Mission Statement).

2.7 Modisches Reforminstrument und Idee auf Organisationsniveau

Im Hochschulreformdiskurs wird vom Ende der 1990er-Jahre bis zur Mitte des folgenden Jahrzehnts über Leitbilder nicht nur als Reforminstrument, sondern auch als Modeerscheinung gesprochen (beispielsweise Daxner, 1999, Ludwig, 2002, Nickel, 2005). Leitbildern sei mit Skepsis zu begegnen, da sie eben bloß eine Modeerscheinung seien, heißt es dann entsprechend aus der Position einer Hochschulleitung (Ludwig). Oder es wird aus der Perspektive der beratenden Hochschulforschung darauf verwiesen, dass sie sich lediglich als Mode erwiesen hätten, womit zugleich ihre Ablösung propagiert wird (Nickel), in diesem Fall durch ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem im Sinn der EFQM (European Foundation for Quality Management). Anhand der bisherigen Untersuchung von Leitbildern im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis zeigen sich jedoch nicht nur Hinweise auf eine Mode, sondern zugleich auch auf eine Konsolidierung des Gegenstandsverständnisses und auf eine Stabilisierung des Phänomens ‚Leitbild‘: Dass nicht alle, aber viele Universitäten Leitbilder haben, dass Universitäten ihre mühsam entwickelten Leitbilder von ihren Internetseiten entfernen und dass sich eine Ernüchterung hinsichtlich der ‚Wirkung‘ von Leitbildern beschreiben lässt – das alles sind Aspekte, die auf eine Vergänglichkeit von Leitbildern von Universitäten und damit auf eine Mode hinweisen. Demgegenüber zeigten sich Momente der Stabilisierung des Phänomens ‚Leitbild‘ in der fortgesetzten Leitbildgebung von Universitäten, im Einbau von Leitbildern in neue Formen der Hochschul-Governance (Akkreditierung/Zielvereinbarungen) sowie in einer Neuinterpretation von Leitbildern als Idee der Universität. Dies erscheint zunächst widersprüchlich.

Mit Bezug auf die Analyse der Phasen von Managementmoden im Hochschulbereich von Birnbaum (2001) und auf das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ skandinavischer Neoinstitutionalisten (Cziarniawska-Joerges/Joerges, 1995; Cziarniawska/Sevón, 1996; Cziarniawska/Joerges, 1996) lassen sich die zunächst widersprüchlichen Entwicklungen jedoch als Institutionalisierung durch Verbreitung eines modischen Reforminstruments beschreiben (siehe Kapitel IV.3). Sowohl Birnbaum als auch Cziarniawska et al. gehen nicht davon aus, dass Moden (d. h. etwas Temporäres und Unbeständiges, das wieder verschwindet) und Innovationen bzw. Institutionen (etwas, was sich stabilisiert und beständig wird bzw. ist) einander entgegenstehen, sondern sie behandeln gerade deren Zusammenhang (siehe Kapitel IV.2) Hier wird nun die Entwicklung des Gegenstandes ‚Leitbild‘ auf Basis der Phasen von Managementmoden und des Konzeptes der ‚reisenden Ideen‘ rekonstruiert. Birnbaum zufolge verlaufen solche Moden in einem fünfphasigen Prozess:

1. *Die Phase der Erzeugung:* In der Phase der Erzeugung der Mode wird eine Krise konstatiert, aufgrund derer frühere Steuerungsvorstellungen und Modelle nicht mehr greifen. Ein neues Modell aus dem Wirtschaftsbereich wird als geprüftes, dort erfolgreiches und weitverbreitetes Konzept eingeführt und soll die Probleme lösen, die aus der neuen Situation entstehen und die die alten Modelle nicht mehr angemessen lösen können.⁴⁵² Grundsätzlich wird die Technik oder das Instrument in der Regel in einfachen Begriffen beschrieben; die Lösung soll nicht schwierig sein und ist eine Universallösung für alle aktuellen Managementprobleme. Die Versprechungen sind groß. Denjenigen, die das Modell nutzen, werden große Erfolge versprochen, wohingegen diejenigen, die es nicht nutzen, als rückwärtsgewandte Traditionalisten bezeichnet werden. Die Technik wird als notwendig beschrieben, und sie soll zugleich in der Lage sein, die aktuellen Probleme zu lösen. Es ist sogar davon die Rede, dass ohne die neue Technik das Überleben des Systems gefährdet sei. Das neue Modell oder Instrument wird häufig von solchen Beratungsinstanzen befürwortet und gestützt, die Erfolgsgeschichten aus dem anderen System referieren. Dabei wird, so muss man in Bezug auf das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ annehmen, bereits eine Neuinterpretation und Übersetzung des Konzeptes vorgenommen (Cziarniawska: ‚ideas-turned-into-things‘). Es gibt dann Vorreiter der Anwendung (Cziarniawska: ‚ideas-to-be-enacted‘), deren enthusiastische

⁴⁵² Die Modelle verbreiten sich Birnbaum zufolge am Ende des Höhepunkts ihrer Erfolgsgeschichten von Sektor zu Sektor (d. h. am Ende der Phase der narrativen Evolution, siehe unten).

Statements sich verbreiten. Als Konsequenz ziehen weitere Organisationen, die über interorganisationale Netzwerke von dem Konzept und den ihm zugeschriebenen Erfolgen erfahren, nach (Birnbaum, 2001: 126-128).

Betrachtet man die Entwicklung von Leitbildern deutscher Hochschulen anhand der beschriebenen Merkmale der ersten Phase, zeigen sich die Merkmale alle: Leitbilder werden als Instrument im Hochschulbereich zu einem Zeitpunkt zur Kenntnis genommen, zu dem der Höhepunkt der Erfolgsgeschichten im Unternehmensbereich überschritten ist (Kapitel III.2.1). Parallel verbreitet sich in den 1990er-Jahren eine entsprechende Krisenrhetorik. Darüber hinaus hat Kapitel II den grundsätzlichen Tenor des Wandels hin zur unternehmerischen Organisation gezeigt und auf das sich neu formierende Anforderungsprofil hingewiesen. Hochschulleitbilder werden von Beratungsinstanzen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen propagiert. Anders als von Birnbaum beschrieben findet sich anstelle von Erfolgsgeschichten aus dem Unternehmensbereich im Fall der Hochschulleitbilder im Gegenteil eine Abgrenzung von Unternehmensleitbildern – sei es aufgrund einer unterstellten Wirkungslosigkeit, sei es aufgrund der Unterschiede zwischen Unternehmen und Universitäten (Kapitel V.1.1 und V.1.3). Stattdessen ist der Bezug auf ausländische Beispiele zu finden. So wird beispielsweise auf die Leitbilder der Universitäten Basel und Zürich verwiesen (1996 im Rahmen der Konferenz ‚Strategieentwicklung an Hochschulen‘ sowie in den Leitbildprozessen an der Universität Osnabrück und der Universität Tübingen). Es wird im Rahmen von Hochschulrektorenkonferenzen auf die fortgeschrittene Diskussion in europäischen Nachbarländern zur Rolle und Mission von Universitäten Bezug genommen (HRK 7/1997: 52, 76). Ebenso werden eine Kampagne der britischen Rektorenkonferenz im Zusammenhang mit der Selbstdarstellung von Universitäten (ebd.: 91) und eine Untersuchung der niederländischen Hochschulen zu ihrem Fremdbild als vorbildlich angeführt (ebd.: 107). Sowohl die Abgrenzung gegenüber Unternehmensleitbildern als auch die Anlehnung an Mission Statements ausländischer Hochschulen lassen sich im Sinne der skandinavischen Neoinstitutionalisten als kontextspezifische Neuinterpretationen seitens der ‚lokalen‘ (hier: der hochschulfeldspezifischen) Akteure interpretieren.

Phasengemäß zeigen sich Vorreiter, die das Leitbildkonzept in der organisationalen Praxis der Leitbildgebung realisieren und damit je lokalspezifische Übersetzungen des Leitbildkonzeptes schaffen. Anhand des Leitbildes der RWTH Aachen zeigt sich ebenfalls eine kontextspezifische Übersetzung des Konzeptes ‚Leitbild‘: Diese reklamiert zwar die Funktionen des Leitbildkonzeptes des unternehmerischen Kontextes und inszeniert eine entsprechende instrumentell-hierarchische Organisationsfassade der RWTH. Doch zugleich zeigt sich darin eine universitätsspezifische Form der Selbstbeschreibung in Leitbildern. Die für die Phase charakteristischen enthusiastischen Statements der Vorreiter finden sich in der Folge ebenso (Kapitel V.1), wie sich interorganisationale Netzwerke unter den technischen Universitäten zeigen. Hier werden die Leitbildinhalte voneinander übernommen, in der Nachahmung werden aber jeweils zugleich Neuschöpfungen hervorgebracht (Kapitel V.5).

2. Die *Phase der narrativen Evolution*: Die zweite Phase, die Birnbaum beschreibt, ist die Phase der narrativen Evolution, die auf die Übernahme und Erzeugung folgt. Die Erzählungen über das Konzept, die in der ersten Phase begonnen wurden, breiten sich in dieser Phase weiter aus. Es werden Berichte über erfolgreiche Einführungen kolportiert, und die Innovation wird darin als sehr effektiv beschrieben. Es werden überall Erfolge behauptet, von möglichen Nachteilen oder Kosten ist dagegen nicht die Rede. Berater, Organisationen, die das Konzept erfolgreich eingeführt haben (Reformgewinner), und Befürworter der Reform halten Vorträge im Rahmen von Kongressen und Meetings, und es erscheinen Artikel von ihnen, die die weitere Verbreitung vorantreiben. In diesen Präsentationen wird die Fortschrittlichkeit der Organisationen, die das Konzept eingeführt haben, hervorgehoben.⁴⁵³ Gegner werden als reformfeindlich, konservativ, selbstsüchtig und verschwenderisch gebrandmarkt. Dem Diffusionsmodell folgend fällt die Ent-

453 Die Erfolgsgeschichten reichen bis in die Massenmedien, und Organisationen, die die Innovation aufgegriffen haben, werden dafür gelobt, dass sie die Probleme angehen.

scheidung darüber, ob etwas eine Innovation oder eine Mode wird, auf der Basis einer frühen Mehrheit der Einführung. Diese frühe Mehrheit hat mehr Zeit und Freiheiten bei der Einführung und setzt somit die Eckpunkte für die weitere Entwicklung und die mögliche Adaption der Innovation als Standardpraktik. Eine Ablehnung durch die frühen Mehrheiten würde zum Rückgang der Adaptionsrate führen und so zum weiteren Verlauf in Form einer Mode (Birnbäum, 2001: 128-130).⁴⁵⁴ Im Hinblick auf das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ wäre hier jedoch zu ergänzen, dass gerade in dieser Phase, während der Einführungsprozesse an den Hochschulen, der Aspekt der Neuschöpfung sichtbar wird.

Die Phase der narrativen Evolution in Bezug auf Leitbilder lässt sich zwar nicht scharf von der Phase der Erfindung trennen, aber es lassen sich doch weitere Entwicklungen hervorheben, die sich Ende der 1990er-Jahre bzw. um das Jahr 2000 zeigen. Über die bereits beschriebenen Entwicklungen hinaus findet 1999 das 2. Symposium des Förderprogramms ‚ReformUniversitäten‘ des Stifterverbandes statt (gemeinsam mit dem Programm der VW-Stiftung), bei dem Universitäten, die sich Leitbilder gegeben haben, als Reformgewinner vorgestellt werden. Zwischen 1997 und 1999 finden im Rahmen des Programms der VW-Stiftung drei weitere Programm-Workshops statt. 1998 werden auf der Tagung ‚Strategieentwicklung an Hochschulen‘, die mit 180 Teilnehmerinnen und Teilnehmern besucht ist, Leitbildprozesse deutscher Hochschulen und europäischer Nachbarländer vorgestellt. In der gleichnamigen Publikation wird beispielsweise die Fortschrittlichkeit der HWP gelobt. Darüber hinaus finden sich zahlreiche Berichte und Erfolgsgeschichten der Reformvorreiter (Kapitel V.1.2).

Außerdem macht die Umfrage der HIS GmbH im Jahr 2000 auf die generelle Fortschrittlichkeit von Hochschulen aufmerksam, die Leitbilder haben oder die in Leitbildprozessen involviert sind (Kapitel V.2.1), und trägt auf diese Weise zur narrativen Evolution bei. Als frühe Mehrheit lassen sich diejenigen Hochschulen bezeichnen, die zum Zeitpunkt der Umfrage der HIS GmbH bereits Leitbildprozesse begonnen hatten. Der Leitbildprozess an der Humboldt-Universität ist ein Beispiel dafür, dass Hochschulen in dieser Phase mehr Zeit für die Einführung haben, ebenso wie die letztlich gescheiterten Prozesse, die in Kapitel V.2.4 thematisiert wurden. Im Unterschied zu den Leitbildprozessen der Vorreiter nehmen diese wesentlich mehr Zeit in Anspruch, und sie beziehen sich auf die Vorreiter. Auch die in Kapitel V.2.1 abschließend kurz erwähnten fehlerhaften Leitbildtexte von Hochschulen, die ihre Leitbilder um 2000 herum verabschiedet und veröffentlicht haben, deuten darauf hin, dass eine gewisse Dringlichkeit der Leitbildveröffentlichung besteht, will man als Universität in Sachen Modernität nicht ins Hintertreffen geraten. Ebenso ist das Aufgreifen des Instrumentes ‚Leitbild‘ im Kontext neuer Formen der Hochschul-Governance seitens der Politik (Akkreditierung und Zielvereinbarungen) dieser Phase zuzuordnen.

3. *Time Lag*: Die dritte Phase besteht im Wesentlichen in einem zeitlichen Abstand zu der darauffolgenden, vierten Phase der narrativen Rückentwicklung (devolution). Es ist die letzte Phase der Blüte der Mode, bevor kritische Stimmen von Nutzern und unabhängigen Analysten aufkommen. In dieser Phase werden Erfolgsgeschichten weiterverbreitet, üblicherweise von Organisationsmitgliedern. Diese suchen im Licht des Erfolgs Aufmerksamkeit und Zuspruch. Zugleich werden aber skeptische und warnende Stimmen laut, und es werden entsprechende Berichte verbreitet, die an den Erfolgen zweifeln. Es gibt wissenschaftliche Untersuchungen auf Basis neuer Daten oder Bewertungen. Der Höhepunkt der Mode ist erreicht, und die Adaptionsrate beginnt zu sinken. Zugleich kann man sich hier der Sichtweise von Cziarniawska und Kollegen anschließen, die davon ausgehen, dass die Idee bzw. das Ausgangskonzept in den lokalen organisationalen Anwendungen bereits neuerfunden wurde (Birnbäum, 2001: 130-131).

In diese Phase sind die Veröffentlichungen von Leitbildern auf den Internetseiten der Hochschulen im Anschluss an die HIS-Umfrage einzuordnen. In Leitbildprozessen an Hochschulen tritt

⁴⁵⁴ Birnbäum folgt Rogers (1995: 36) darin, dass der Umschwung von einer Mode zu einer Innovation erreicht wird, wenn 10-20 Prozent einer Population die neue Technik oder das neue Instrument eingeführt haben.

Kritik zu Tage, aber keine grundsätzliche Kritik an der Einführung des Konzeptes selbst. Auch im Rahmen des Reformdiskurses wird zwar Kritik an den ursprünglichen Erwartungen geäußert, aber zugleich werden Hochschulleitbilder als Ausdruck des Selbstverständnisses von Hochschulen begrüßt, oder es wird die Einführung neuer Instrumente vorbereitet. An der Stelle, an der die mit Leitbildern verbundenen Wirkungserwartungen sowohl im Reformdiskurs als auch in Leitbildprozessen zurückgeschraubt und relativiert werden, wäre ein Rückgang der Leitbildgebung und die Ablösung des Instrumentes zu erwarten. Beides zeigt sich zwar zum Teil, aber die ‚leise‘ Wirkungskritik, die aufkommt, beinhaltet auch eine Neuschöpfung des Begriffsverständnisses, das die Leitbilder in der Tradition der Idee der Universität verortet. Es wird jedoch weder im Reformdiskurs noch in der Organisationspraxis offensichtlich, dass Gegner des Instrumentes als rückschrittlich etc. gebrandmarkt werden; zugleich bleibt eine generelle Kritik an Leitbildern stumm. Auf der einen Seite wird die instrumentelle Gegenstandskonstitution als Organisationsentwicklungsinstrument weitergepflegt, und Leitbilder finden in dieser Phase als Stichwort und Reforminstrument Eingang in Handbücher zur Hochschulreform. Andererseits formiert sich in der aufkommenden Kritik zugleich eine Neuinterpretation, bei der Leitbilder in die Tradition der Idee der Universität gestellt werden, womit ihnen eine neue Herkunft jenseits von Unternehmensleitbildern geschaffen wird.

4. *Die Phase der narrativen Devolution und die Phase der Auflösung:* Die Phase der narrativen Devolution (Phase 4) weist zeitliche Parallelen zu der Phase der Auflösung aufgrund von Unstimmigkeiten (Phase 5) auf. Birnbaum separiert diese jedoch aufgrund ihrer unterschiedlichen Dynamiken aus analytischen Zwecken. In Phase 4 überwiegen die pessimistischen Äußerungen gegenüber den Erfolgsgeschichten. Die Kraft der Erfolgsgeschichten wendet sich in einen Skeptizismus. Statt Erfolgsgeschichten dominieren Berichte gescheiterter Einführungen sowie Erfahrungsberichte, die die Limitationen schildern. Untersuchungen belegen, dass die erwarteten Erfolge nicht erzielt werden. Die ursprünglich anvisierten Erfolge werden als überzogen bewertet.⁴⁵⁵ Die Mode wird überall, wo sie eingeführt wurde, als Enttäuschung dargestellt (Birnbaum, 2001: 130/131). In Phase 5 gibt es für diejenigen, die die neue Technik bereits eingeführt haben, ihre Erfolglosigkeit so zu erklären, dass sie ihren Status wahren und ihre Glaubwürdigkeit nicht verlieren. In der Regel ist daher nicht davon die Rede, dass es ein Fehler war, diese anzuwenden, sondern dass die Fehler in der Einführung lagen.⁴⁵⁶ Wäre die richtige Innovation eingeführt worden und wäre alles richtig gemacht worden, wäre es ein Erfolg gewesen. Dies sind bereits Strategien, die die Neuerfindung des Konzeptes vorbereiten. Mit geringfügigen konzeptuellen und inhaltlichen Änderungen, aber unter einem anderen Namen, kann dann eine bessere Innovation angepriesen werden. In einigen Hochschulen lebt die Managementpraktik möglicherweise jedoch noch weiter, lange nachdem andere Hochschulen sich längst davon verabschiedet haben. Dass das Konzept von den meisten Hochschulen als Mode interpretiert wurde, macht auf Nachzügler und deren ‚Ausnahmeerfolge‘ aufmerksam (ebd.: 131/132).⁴⁵⁷

Die Entfernung der Leitbildtexte von Hochschulinternetseiten, die gebrochene Veröffentlichungsrate (Kapitel V.2.1), die aufkommende Kritik an der Wirkung von Leitbildern als Reforminstrument sowie die einleitend angeführte Bezeichnung von Leitbildern als Mode im Reformdiskurs – das alles auf die Phase 4 verweist. Zudem lässt sich die Umdeutung des Leitbildkonzeptes im Leitbildprozess der HU Berlin (Kapitel V.2.3) im Sinne von Birnbaums Phase 5 deuten. Bei der geht es darum, das mittlerweile allgemein als erfolglos angesehene Konzept so umzudeuten, dass man seine Glaubwürdigkeit (hochschulextern wie hochschulintern) nicht verliert.

455 Es ist in diesem Zusammenhang auch von einem Public Relation Gimmick die Rede, das keinen Einfluss auf die Organisation hat. Zudem, so heißt es, könne von einer Wirksamkeit im geplanten Sinne keine Rede sein.

456 Beispielsweise sollen die Fehler an einem Ressourcenmangel bei der Einführung gelegen haben, oder wichtige Dinge sollen nicht beachtet oder falsch gemacht worden sein; oder das Scheitern wird auf bestimmte externe Einflüsse zurückgeführt oder darauf, dass eine schlechte Version der Innovation eingeführt wurde.

457 Diese lassen sich seitens der Fürsprecher so erklären, dass die Nachzügler aus den fehlerhaften Einführungen gelernt hätten (Birnbaum, 2001: 139 f.).

Leitbilder sind jedoch nicht die eigentliche Managementmode selbst, sondern ein modisches Reforminstrument im Schnittpunkt unterschiedlicher Management- und Steuerungsmoden, die sich Mitte der 1990er-Jahren unter dem Dach des New Public Management im deutschen Hochschulsystem verbreiten (Management by Objectives in Form von Zielvereinbarungen, Strategisches Management und Total Quality Management). Aber auch als Instrument weisen sie die Charakteristiken einer Mode auf bzw. erzeugen im Reformdiskurs entsprechende Wirkungen. Wenngleich sich, wie im Reformdiskurs kritisiert wird, in lokalen Prozessen zu zeigen scheint, dass Leitbilder nicht die propagierten Wirkungen in den Universitäten entfalten, verschwinden sie dennoch nicht, weder von der Agenda im Reformdiskurs noch aus der Organisationspraxis. Wie jedoch in diesem Kapitel gezeigt wurde, offenbart sich gerade in der Kritik eine Konsolidierung des Gegenstandsverständnisses, jenseits der instrumentellen Aspekte von Leitbildern. Dies ist, wie von Cziarniawska und Kollegen hervorgehoben wurde, ein Anzeichen für die Institutionalisierung der Universität als unternehmerischer Organisation, die auf Sinnformeln in Gestalt von Leitbildern angewiesen ist. Auch wenn die (für analytische Zwecke separierten) Phasen von Managementmoden sich in der Realität des auf Leitbilder bezogenen Organisationsdiskurses nicht vollständig und trennscharf nachweisen lassen, kann daher davon ausgegangen werden, dass die Etablierung von Hochschulleitbildern von Universitäten von ihrem modisch sein und modisch werden getragen wird. Die spricht für einen institutionellen Wandel aufgrund wechselseitiger Beobachtung, bei dem Erfolgsmodelle kopiert werden, wie in der neoinstitutionalistischen Theorie angenommen (siehe beispielsweise Krücken, 2004, Krücken et al., 2005 oder Hasse/Krücken, 2005).

Das New Public Management selbst kann aus einer Verwaltungsreformperspektive selbst als Verwaltungsreformmode angesehen werden (Toonen, 2007: 40 f.).⁴⁵⁸ Mit der Verwaltungsreformmode des New Public Management, die den Hochschulsektor für die Anwendung betriebswirtschaftlicher Instrumente (Management, Marketing, Qualitätssicherung und neue Formen der Hochschulsteuerung) öffnet, geraten Hochschulen gleichermaßen in den ‚Einzugsbereich‘ von Verwaltungsreformen und Managementmoden.⁴⁵⁹

2.8 Das Leitbild als moderne Idee der Universität: Zusammenfassung und Resümee

Im Hinblick auf die Zusammenfassung und Diskussion in Kapitel VI werden die in diesem Kapitel behandelten Entwicklungen des Instrumentes ‚Leitbild‘ sowie der Zusammenhang von Instrument und neuem Anforderungsprofil an Universitäten hier in aller Kürze zusammengefasst und resümiert:

- Um das Jahr 2000 sind Leitbilder bereits kein Novum mehr, und zahlreiche Universitäten folgen dem Beispiel der fünf Vorreiter darin, sich Leitbilder zu geben oder Leitbilddiskussionen an der Hochschule zu beginnen – Universitäten gleichermaßen wie Fachhochschulen. Ein Umfrage der HIS GmbH zum Stand und zur Akzeptanz der Leitbilddiskussion im Jahr 2000 ergibt, dass ein Großteil der deutschen Hochschulen mit dem Konzept ‚etwas anfangen‘ kann und bereits mit ihm Erfahrungen gemacht hat. Obwohl Hochschulleitbilder kein explizites (Steuerungs-)Instrument hochschulpolitisch verantwortlicher Instanzen sind, haben sie sich zum vielfach genutzten Instrument entwickelt. In der Heterogenität der Materialien zeigt sich zugleich, dass Leitbildtexte

458 Folgt man Toonen, tauchen Verwaltungsreformmoden in einer neuen Form alle zehn bis zwanzig Jahre in neuer Gestalt und als neue Modernisierungsagenda von Regierungen auf.

459 Birnbaum beschreibt folgende Abfolge von Managementmoden im US-amerikanischen Hochschulsystem: Auf das Planning Programming Budgeting System (PPBS, 1960-1974) folgt das Management by Objectives (MbO, 1965-1980), das Zero-Base-Budgeting (ZBB, 1970-1985) und das Strategic Planning (1972-1994), dann das Benchmarking (ab 1979), das TQM (1985-1996) und schließlich das Business Process Reengineering (1990-1996), wobei das Enddatum jeweils etwas arbiträr ist. Demgegenüber zeigen sich im deutschen Hochschulsystem in den 1990er-Jahren gleichzeitig mehrere dieser Managementmethoden, die sich unterschiedlichen Moden zuordnen lassen (Management by Objectives, Strategische Planung, Benchmarking, TQM), was auf die Öffnung des Hochschulbereiches für betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente im Rahmen des New Public Management zurückzuführen ist.

allesamt Äußerungen dazu enthalten, was die jeweilige Hochschule sein will und sein wird. Im Kern präsentieren sie sich damit als präskriptive Texte.

- Ende der 1990er-Jahre erscheinen einige Streitschriften zum zukünftigen Modell und Leitbild der Universität. Diese stimmen darin überein, dass zwar vielfältige Reformen in Gang seien, aber ein Gesamtkonzept fehle. Ob die Streitschriften nun ein Modell der unternehmerischen Universität oder ein Gegenmodell zur unternehmerischen Universität forcieren, tragen sie zum Wandel bei, indem sie eine Krisenrhetorik pflegen und damit zur Verbreitung eines Krisenbewusstseins beitragen, das wiederum eine entscheidende Größe für die Bereitschaft zu Reformen darstellt, da sich darin die Annahme der Unvermeidbarkeit von Reformen verbreitet (Heinemann et al., 2008). Darüber hinaus kann man davon ausgehen, dass die unterschiedlichen Leitbilder *der* Universität dazu beitragen Problemsichten zu synchronisieren, indem sie eine Einigkeit hinsichtlich der Anwendung von Konzepten und Instrumenten der Betriebswirtschaftslehre erzeugen (Geideck, 2003). Damit tragen auch die Leitbilder *der* Universität zu einem institutionellen Wandel bei. Jenseits der Gemeinsamkeiten der Leitbilder für die Universität, lassen sich diese auf einem bipolaren Schema anordnen: Vom der Erneuerung der Universitätsidee über ein Modell der unternehmerischen Organisation hin zu unternehmerischen Universität, bei der die Mitglieder der Universität unternehmerisch werden.
- Im Kontext von Akkreditierung und Zielvereinbarungen zeigen sich Leitbilder als Symbole der Diskussion um Autonomie und Kontrolle, ebenso wie die Mission Statements britischer Hochschulen (siehe Kapitel III.3). Im Rahmen dieser neuen Formen der Hochschul-Governance werden Leitbilder als selbstgesetzte Maßstäbe ‚verlangt‘. Leitbilder sollen ein Element der selbstbestimmten Definition dessen sein, was die Hochschule ist und sein will. Sie sind damit ein Element der Autonomie im (Selbst-)Kontrollinstrument. Gerade die parallelen Forderungen nach Konformität und Abweichung sowie nach Kontrolle und Autonomie als sich in der Praxis ausschließende (und damit paradoxe) Forderungen erscheinen als eine Voraussetzung für die Akzeptanz der neuen Steuerungsformen. Leitbilder sind ein Ausdruck dieser paradoxen Forderungen, und ihre Inhalte changieren (wie sich am Leitbild der RWTH Aachen gezeigt hat) auch jenseits des Verwendungskontextes ‚Zielvereinbarung‘ oder ‚Akkreditierung‘ zwischen Autonomie und Kontrolle, Konformität und Abweichung.
- In diachroner Perspektive zeigt sich anhand eines Leitbildentwicklungsprozesses, dass Organisationsentwicklungsvorhaben und Leitbildentwicklung auseinandertreten. Anstelle der Anleitung von Organisationsentwicklungsprojekten steht der Aspekt der Sinnstiftung durch Leitbilder und die Förderung der Diskussion entsprechender Selbstthematisierungen der Universität seitens der Mitglieder im Vordergrund. Die Leitbildentwicklung wird als Formulierung eines Selbstbegriffs der Hochschule für die Hochschule ausgelegt, die damit zugleich ‚personalisiert‘ wird. Bereits Mitte der 1990er-Jahre wird im Hochschulreformdiskurs anvisiert, dass das Leitbild zugleich in instrumenteller und legitimatorischer Manier seitens der Hochschulleitung/Hochschuladministration als Anknüpfungspunkt für Marketingmaßnahmen und Strategiepapiere zu verwenden ist.
- Das Auseinandertreten einer instrumentellen und einer ideell-sinnstiftenden Funktion von Leitbildern zeigt sich zu dieser Zeit auch im Hochschulreformdiskurs: Auf der einen Seite wird die instrumentelle Gegenstandskonstitution als Organisationsentwicklungsinstrument weitergepflegt, und Leitbilder finden als Stichwort und Reforminstrument Eingang in Handbücher zur Hochschulreform. Andererseits formiert sich in der aufkommenden Kritik an Leitbildern zugleich eine Neuinterpretation, bei der Leitbilder in die Tradition der Idee der Universität gestellt werden, womit ihnen eine neue Herkunft jenseits von Unternehmensleitbildern geschaffen wird. Leitbilder werden zur Idee auf Organisationsniveau für Universitäten wie Fachhochschulen. Hierin zeigt sich, dass Leitbilder Ausdruck einer gleichzeitigen Individualisierung und Vereinheitlichung sind. Während Fachhochschulen zuvor ohne sinnstiftende Idee zurechtkamen und

keiner besonderen und zusätzlichen Legitimation bedürften, sind sie im Gewand der unternehmerischen Hochschule nun ebenso darauf angewiesen.

- Dass es für Hochschulen Anfang dieses Jahrhunderts selbstverständlich wird, ein eigenes Selbstverständnis auszubilden und dieses in Leitbildern als Corporate Identity zu formulieren, zeigt sich auch anhand der Analyse des 2002 verabschiedeten Leitbildes der Humboldt-Universität zu Berlin (HU). Die HU leitet ihr Selbstverständnis aus einer Neuinterpretation ihrer Gründungsgeschichte ab und aktualisiert diese als historische Kulisse einer modernen unternehmerischen Organisation. Darüber hinaus zeigt sich eine Janusköpfigkeit von universitären Leitbildern zwischen Anschluss- und Reformfähigkeit: Leitbilder versehen nicht nur die gewohnten Zwecke der Universität und die Aufgaben der Mitglieder mit diskurskonformen Handlungsbegründungen, sondern sie kombinieren Begriffe, Schlagwörter und Kennzeichen des traditionellen Modells der Universität mit denen des unternehmerischen Modells. Der Einbau traditioneller Motive zur Handlungsbegründung ist jedoch nicht als Autonomiebestrebung, sondern als distinktionsfähige Selbstinszenierung zu lesen, die der Forderung entspricht, sich zu individualisieren und zu unterscheiden. Motive und Rationalitätskriterien des traditionellen Diskurses werden in diesem Zusammenhang auf die moderne Organisation angewendet und in diesem Sinne interpretiert, was eine Reorganisation des klassischen Modells darstellt.
- Mit Bezug auf Birnbaums Phasenmodell von Managementmoden (2001) und das Konzept der ‚reisenden Ideen‘ (Cziarniawska, 1996) lässt sich die Entwicklung von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis dahingehend rekonstruieren, dass Leitbilder in ihren ursprünglichen Wirkungserwartungen (als Instrumente zur Herstellung eines kohärenten Organisationsverhaltens, einer einheitlichen Organisationseinstellung und -identität) eine Mode sind. Als solche tragen sie jedoch dazu bei, das Konzept ‚Leitbild‘ im Hochschulbereich zu verbreiten, und sie führen dazu, dass sich zahlreiche (aber nicht alle) Hochschulen Leitbilder geben. So kommen Leitbilder, auch wenn hinsichtlich ihrer Wirkungserwartungen längst eine Ernüchterung eingesetzt hat, weiterhin zum Einsatz. Denn mit Leitbildern hat sich (auch) eine Praxis des (unternehmerischen) Organisation-Seins von Universitäten verbreitet, die die Notwendigkeit nach sich zieht, entsprechende Sinnformeln im Rahmen von Leitbildern zu formulieren.

Insgesamt lässt sich eine Entwicklung vom Organisationsentwicklungs- und Profilbildungsaspekt als zentrale Bestimmung von Leitbildern und Leitbildprozessen, hin zu Leitbildern als je individuellen Selbstverständnissen von Universitäten als Organisationen – Ideen auf Organisationsniveau – zeigen. Leitbilder werden als Idee der Universität unter Marktbedingungen behandelt, u.a. um das Konzept selbst salonfähig zu machen. Denn im Unterschied zur traditionellen Idee der Universität, bei der es sich im Kern um ein deregulative Idee handelt, sind Leitbilder von der Idee der Vereinheitlichung des Verhaltens und der (Selbst-)Führung getragen. Nichtsdestotrotz zeigt sich im Hochschulbereich, wie auch im Unternehmensbereich, eine Institutionalisierung des Leitbildkonzeptes selbst: Egal, ob Leitbilder wirken wie ursprünglich gedacht, man hat eins zu haben, weil (mittlerweile) die Meisten Universitäten eins haben.

Im folgenden Kapitel werden in diachroner Perspektive abschließend Orte der Etablierung von Leitbildern aufgesucht. Denn Leitbilder etablieren sich nicht nur in der Organisationspraxis, sondern sie werden innerhalb des Hochschulreformdiskurses von unterschiedlichsten Reforminitiativen und -projekten selbstverständlich verlangt. Darüber hinaus wird der Zusammenhang von Leitbild und Marketing beleuchtet, und es wird anhand des Leitbildes der Leibniz-Universität Hannover in synchroner Perspektive rekonstruiert, wie Leitbilder dazu beitragen, Universitäten mit zusätzlichen Attributen (über die eigentlichen ‚Produkteigenschaften‘ hinaus) zu versehen, und wie sie auf diese Weise dem Distinktionsgewinn dienen (sollen).

3. Universitätssymbolik und Metaproduktbeschreibung (Etablierung und Dauerarbeit)

Dieses Kapitel behandelt in diachroner Perspektive Entwicklungen der jüngsten Zeit, an denen deutlich wird, dass sich Leitbilder von Universitäten etabliert haben, auch wenn sich diese nicht unbedingt als ausformulierte Leitbildtexte zur Außendarstellung auf den Internetseiten der Hochschulen finden. Universitäten haben in den vergangenen fünfzehn Jahren Leitbildprozesse initiiert und Leitbilder verabschiedet und diese darüber hinaus in unterschiedliche Organisationsentwicklungs- und Profilbildungsmaßnahmen ihrer Hochschule integriert. Wie in Kapitel II plakativ als neues Diktum, ‚Gleichheit ist out – Differenz ist in‘, der Hochschulreform in den 1990er-Jahren beschrieben, haben Universitäten mit Bezug auf ihre Leitbilder gelernt, sich entsprechend zu profilieren. In synchroner Perspektive geht es um den Zusammenhang von Marke und Leitbild: die Imagebildung und Markenwerdung, die Universitäten auch mit und in ihren Leitbildern forcieren. Damit ist jedoch nicht impliziert, dass Hochschulmarketing ein Phänomen der jüngsten Zeit sei. Im Gegenteil, der Zusammenhang von Hochschulmarketing und Leitbild ist seit Anfang der 1990er-Jahre angelegt und konstitutiver Bestandteil des Wettbewerbs- und Organisationsdiskurses. Was jedoch der Fall zu sein scheint, ist, dass die Profilierung von Universitäten als Marke erst seit Anfang bzw. Mitte dieses Jahrzehnts vorangetrieben wird. In diesem Kontext spielen Leitbilder als Instrumente, die nicht nur der Profilierung, sondern auch der Vertrauenssicherung dienen, eine Rolle.

Kapitel 3.1 sucht Orte der Etablierung von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs auf. Leitbilder etablieren sich als Instrumente zur Beschreibung und Entwicklung der sogenannten Gesamtorganisation Universität in unterschiedlichen Diskurssträngen und werden auf der Außenseite der Universitäten in Reforminitiativen und -programmen als selbstverständlich vorausgesetzt. Dabei zeigen sich differente Verwendungsweisen des Leitbildkonzeptes im Sinn eines Selbstverständnisses (Identität), als normative Basis von Managementkonzepten (Hierarchie) und als Maßstab (Rationalität).

Dass Universitäten jeweils über ein eigenes Selbstverständnis verfügen und dieses in Leitbildern in unterschiedlichen Formen zum Ausdruck bringen, ist zum Normalfall geworden. Dabei zeigen sich an Universitäten zwei differente Verwendungsweisen des Leitbildkonzeptes: zum einen als umfassende Ziele, Grundsätze und Werte transportierendes Grundsatzdokument. An einzelnen Hochschulen erfolgen aktuell groß angelegte Leitbildprozesse, die zu solchen Leitbildern führen sollen. Zum anderen findet sich in den Universitäten ein Bezug auf Leitbilder, bei dem diese für das Selbstverständnis der Universität stehen. In dieser Fassung nehmen Universitäten in jüngster Zeit auch in ihren Grundordnungen auf ihr Leitbild Bezug (Kapitel 3.2).

Bei aller Selbstverständlichkeit individueller Selbstverständnisse von Universitäten, die in Leitbildern von Hochschulen ihren Ausdruck finden, verfestigen sich – anders als im Unternehmensbereich oder in Bezug auf andere öffentliche Einrichtungen (beispielsweise Verwaltungen, Kliniken und Schulen) – weder die Begriffskomposita ‚Hochschulleitbild‘ oder ‚Universitätsleitbild‘ noch der Begriff ‚Organisationsleitbild‘ zur Bezeichnung der Leitbilder von Universitäten und Hochschulen, sondern es ist vom Leitbild der Universität und von Leitbildern von Universitäten die Rede. Was dieses Phänomen indiziert, soll an dieser Stelle offen bleiben und muss mithilfe sprachwissenschaftlicher Expertise weiterverfolgt werden (Kapitel 3.3).

In Kapitel 3.4 wird das Leitbild der Universität Hannover zum Gegenstand der Betrachtung und des Weiteren die Fallstrukturanalyse des Leitbildes präsentiert. Darin zeigt sich fallspezifisch die Profilinszenierung der Universität Hannover als Markenimage. Darüber hinaus und für Leitbilder von Universitäten verallgemeinerbar, tritt zutage, dass der Aufbau der Universitäten zur Marke, den sie (auch) mit ihren Leitbildern forcieren, als Fortsetzung der symbolischen Profilbildung und Profilierung als unternehmerische Organisation mit anderen Mitteln bezeichnet werden kann. Gründe für die neue Mittelwahl lassen sich in der Aufwertung von Stellen für Kommunikation und Marketing in Hochschulen insgesamt vermuten.

Kapitel 3,5 dient der Reflexion der Profilkaktivitäten von Universitäten als Marke. Betrachtet man Leitbilder von Universitäten als Beitrag zum Aufbau der Universität als Marke (was insgesamt auf eine inhaltliche Weiterentwicklung im Feld Hochschulmarketing verweist), dann lässt sich das Wirken von Leitbildern in Bezug auf die hochschulexterne sowie hochschulinterne Öffentlichkeit auch als Vertrauenssicherung auffassen.

Abschließend werden die beschriebenen Aspekte und Entwicklungen in Kapitel 3.6 zusammengefasst und resümiert.

3.1 Orte der Etablierung I: Reforminitiativen und Maßnahmen

War es in den 1990er-Jahren noch selbst erläuterungsbedürftig, was ein Leitbild einer Universität ist bzw. was es sein soll, sowie zu Beginn des Jahres 2000 fraglich, ob sich eine Universität ein Leitbild geben sollte und die Leitbildgebung zum Teil skeptisch als Mode bezeichnet wurde, sind Leitbilder in der Zwischenzeit zur Normalität geworden. Während Leitbilder ein Jahrzehnt zuvor als Reforminstrument noch Kernpunkt von Konferenzen und in diesem Sinne modisch waren (siehe Kapitel V.1.3 und V.1.4), geht es nun nicht mehr um die Frage, ob Hochschulen ein Leitbild benötigen oder haben sollen. Vielmehr besitzen Universitäten Leitbilder, auf die man nun Bezug nehmen kann und die in andere Reforminitiativen eingebaut werden können. Leitbilder sind in unterschiedliche Reformvorhaben zur Organisationsentwicklung und Steuerung von Hochschulen integriert und haben dabei hinsichtlich der Organisation Universität jeweils unterschiedliche Funktionen. Dementsprechend nehmen sie auch unterschiedliche Formen an, was aus diversen Reforminitiativen und Maßnahmen hervorgeht.

Bei den im Folgenden herausgehobenen Maßnahmen und Initiativen besteht kein Anspruch auf Vollständigkeit oder systematische Darstellung, sondern es wurden exemplarisch einige Beispiele der jüngsten Zeit ausgewählt, um zwei Dinge zu demonstrieren: zum einen, dass die Beispiele allesamt darauf verweisen, dass es inzwischen zur Normalität geworden ist, dass eine Universität ein Leitbild hat; auf dieses wird ganz selbstverständlich Bezug genommen, und es ist selbst nicht mehr Gegenstand der Diskussion. Zum anderen fungieren die Leitbilder in unterschiedlichen Kontexten jeweils als Selbstverständnis (Identität), Maßstab (Rationalität) und normative Basis strategischen Managements (Hierarchie). So zeigt sich in einer jüngeren Empfehlung des Wissenschaftsrates sowie des Stifterverbandes, deren Empfehlungen, wie in Kapitel V.1.3 gezeigt, beiderseits Mitte der 1990er-Jahre keine Bezüge auf Leitbilder aufwiesen, dass diese dort nun ein selbstverständlicher Bestandteil sind. Leitbilder von Universitäten finden hier nun eine zweifache Erwähnung: zum einen als mentales Modell und zum anderen als Leitbilder der jeweiligen Universität als konsensuelle normative Basis und Standortbestimmung für strategische Managementkonzeptionen, was auf den Aspekt der Hierarchie/Kohärenz beim Organisationsaufbau verweist. Demgegenüber zeigt sich das Leitbildkonzept im Exzellenzwettbewerb Lehre in der Gegenstandskonstitution als Selbstverständnis, was dem Aspekt der Identität beim Organisationsaufbau entspricht, wohingegen Akkreditierungsmaßnahmen und Zielvereinbarungen auf Leitbilder als Maßstab fokussieren und so den Aspekt der Rationalität im Organisationsaufbau forcieren. Dies verweist darauf, dass Leitbilder weiterhin für die Konstruktion von Organisation, deren Herstellung offensichtlich laufend aktualisiert, gesichert und gewährleistet werden muss, maßgeblich sind. Andernfalls würde die Universität als Organisation wohl in ihrem Zustand als lose gekoppelte Ansammlung von Akademikerinnen und Akademikern und Disziplinen zurückfallen bzw. in ihm verharren.

Wissenschaftsrat

Im Unterschied zu Empfehlungen der 1990er-Jahre, die nicht im Kontext mit Leitbildern stehen, beziehen sich die jüngsten Empfehlungen des Wissenschaftsrates sehr wohl auf Leitbilder. Im Jahr 2004 hat der Wissenschaftsrat eine Arbeitsgruppe eingerichtet, die ‚Empfehlungen zur künftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem‘ erarbeitet hat. Die Empfehlungen sollen dazu die-

nen, die Ziele zukünftiger Reforminitiativen konsistent erscheinen zu lassen sowie nachvollziehbar zu machen und wurden im Januar 2006 verabschiedet (WR, 2006: 2).⁴⁶⁰ Auf Leitbilder nehmen die Empfehlungen in mehrfacher Hinsicht Bezug:

- a) Zum einen ist hier das Leitbild (als mentales Modell), welches in Verbindung mit den Traditionen der Humboldtschen Reformen von 1810 stand und für die Entwicklung sowie für das Selbstverständnis der Universitäten historisch (bis lange in das 20. Jahrhundert hinein) als prägend bezeichnet wird, anzuführen. An die Stelle des „*Universitätsmodells humboldtscher Prägung*“ wird ein Modell von Universitäten gesetzt, das zwar nicht explizit als unternehmerische Universität benannt wird, aber deren Merkmale trägt. Dabei handelt es sich um unternehmerische Universitäten, die sich auf einem Markt, auf dem ein „*regulierter Wettbewerb unter staatlich definierten Bedingungen*“ existiert, positionieren und entsprechend aktiv differente Profile bilden (ebd.: 13).⁴⁶¹
- b) Zum anderen stellen Leitbilder in den Empfehlungen einen Bezugspunkt des empfohlenen Qualitätsmanagements von Hochschulen dar: In der Empfehlung 10 zum Qualitätsmanagement von Forschung und Lehre, das Universitäten laut Wissenschaftsrat „*verstärkt als Kernelement ihrer Autonomie*“ verstehen sollen, wird den Universitäten nahe gelegt, Qualitätssicherung und -entwicklung in das Führungs- und Controllingssystem einer Universität einzubinden und zur Steuerung sowie Profilierung der Universität zu nutzen. Dazu bedarf es eines organisationsumfassenden Qualitätsmanagements, das unter anderem „*Ziele, Maßstäbe und Maßnahmen der Qualitätsentwicklung in den Zusammenhang mit dem Leitbild der Universität und den sich aus Leistungsvereinbarungen ergebenden Anforderungen stellt*“ (ebd.: 71).

Stifterverband

Im Jahr 1994, im ersten Programm des Stifterverbandes zur administrativ-organisatorischen Entwicklung von Hochschulen (Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung, siehe Kapitel V.3), wurden Leitbilder weder explizit erwähnt noch als Instrument vorausgesetzt, aber seitens der Hochschulen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen, die der Stifterverband finanziell förderte, entwickelt. 2008 sind Leitbilder selbst Bestandteil der Empfehlungen des Stifterverbandes, die in Form von ‚Leitlinien für die deregulierte Hochschule‘ (untertitelt als Kodex guter Führung), herausgegeben werden. Entwickelt wurden die Leitlinien im Rahmen eines Förderprogramms an fünf Modellhochschulen, „*um einem System deregulierter Hochschulen bundesweit zum Durchbruch zu verhelfen*“ (Stifterverband, 2008: 9). Dementsprechend enthalten sie Handlungsempfehlungen an die Hochschulen sowie an die Politik.⁴⁶² Das Bild, welches in den Leitlinien von Hochschulen skizziert wird, entspricht in vielen Aspekten dem Bild der Universität, das der Wissenschaftsrat entwirft, trägt hier als Leitbild im Sinne eines mentalen Modells jedoch einen Namen und hat eine Bestim-

460 Der Wandel des Wettbewerbsverständnisses seitens des Wissenschaftsrates wird in den Empfehlungen im Vergleich zu den Empfehlungen von 1985 reflektiert. Dazu heißt es, dass sich im Lauf der 1990er-Jahre die Einsicht durchgesetzt habe, dass ein unregulierter, als Markt (in Anführungsstrichen) bezeichneter Wettbewerb zwischen den Hochschulen nicht das alleinige Steuerungsinstrument im Hochschulbereich sein könne. An die Stelle einer staatlichen Regelsteuerung könne nicht allein der Wettbewerb unter den Hochschulen treten, sondern das legitime Steuerungsinteresse werde anerkannt und „*im Sinn einer Steuerung über Ziele neu instrumentiert*“ (WR, 2006: 23).

461 Darüber hinaus nimmt der Wissenschaftsrat in diesem Bericht bei der Beschreibung des Wandels des Universitätssystems und der Universitäten auf die Leitbilder einzelner Universitäten Bezug. Dort heißt es, dass es in Universitäten Bereiche gebe, die hinsichtlich des Arbeitsmarktbezuges nicht zwischen einzelnen Fachhochschulen differenzieren. Dies müsse eine solche Universität zukünftig stärker als strategische Entscheidung sehen und „*ihr Leitbild entsprechend definieren können*“, ohne dass diese Entscheidung sanktioniert oder untersagt werde (ebd.: 30).

462 Darüber hinaus enthalten die Leitlinien Arbeitsgruppenberichte zum Stand und zu den Perspektiven unterschiedlicher Aspekte der Führung von Hochschulen, unter anderem zu Zielvereinbarungen, Qualitätsentwicklung und Kommunikation. Die fünf Modellhochschulen wurden laut Stifterverband daher nach regionalen Gesichtspunkten sowohl aufgrund ihrer jeweiligen Vorreiterrolle in der jeweiligen Region ausgesucht: die Universitäten Göttingen und Heidelberg sowie die technischen Universitäten Darmstadt, Dresden und München (Stifterverband, 2008: 9).

mung: Es heißt, die deregulierte Hochschule und deregulierte Hochschulen sind „in ihrem Wesen Dienstleistungsorganisationen“ (ebd.: 69).

Im Rahmen der Leitlinien finden sich Leitbilder in den Empfehlungen zum Zusammenwirken von Staat und Hochschule sowie in den Empfehlungen zur Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden. Leitbilder stehen dabei in einem konsekutiven Zusammenhang zur Vision einer Hochschule und zu ihrem Profil: Hochschulen sollen eine Vision und langfristige Ziele entwickeln. Das Leitbild soll „die Vision um die zentralen Werte der Hochschule, mit denen sich die Hochschulangehörigen identifizieren“, ergänzen (ebd.: 14). Auf dieser Basis soll die Hochschulleitung ein eigenes Profil für die Hochschule entwickeln, so lautet die Empfehlung, was auf die in Kapitel V.1.6 herausgestellte Aufgabe von Hochschulleitungen verweist: Eine entsprechende Profil-Inszenierung gehört zu ihren Aufgaben als Grenzstelle der Organisation. In den Empfehlungen zur Gestaltung der Organisations-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen sowie zur Qualitätsentwicklung und -sicherung kommen Leitbilder hingegen nicht vor.⁴⁶³ In den Ergebnisberichten zum Stand der Führung in Hochschulen sowie den auf dieser Basis skizzierten Perspektiven spielen Leitbilder hingegen eine grundlegende Rolle: als Voraussetzung von Zielvereinbarungen, eines integrierten Hochschulqualitätsmanagements sowie eines integrierten Kommunikationskonzeptes der Hochschulen. In allen drei Kontexten wird, wie auch in den oben genannten Leitlinien, das Leitbild einer Hochschule als Element eines konsekutiven Aufbaus aus Vision, Leitbild, Profil und Strategie der Hochschule vorgestellt.⁴⁶⁴ Eine deregulierte Hochschule hat demnach:

„[...] eine Vision, ein Leitbild, ein klares Profil und eine Strategie, welche eigenverantwortlich erarbeitet wurden. Die Vision beschreibt dabei das Zukunftsbild, welches die Hochschule von sich hat. Das Leitbild umfasst die schriftliche Darlegung der Vision, ergänzt um die zentralen Werte der Hochschule. Es soll helfen, Identifikation und Begeisterung auf Seiten der Hochschulmitarbeiter zu erzeugen. Die Strategie beschreibt den Weg, auf dem die Vision erreicht werden soll. Sie orientiert sich am Leitbild. Leitbild, Strategie und politischer Rahmen beeinflussen das Profil. Der vorgegebene politische Rahmen sollte dabei ausschließlich eine unterstützende Rolle spielen, da die Profilierung Hochschulaufgabe ist“ (Stifterverband, 2008: 42).

Eine andere Bezugnahme auf Leitbilder findet sich im Exzellenzwettbewerb Lehre. Dort fungieren Leitbilder nicht in ihrer Rolle als Standortbestimmung und normative Basis, sondern als Selbstverständnis der jeweiligen Universität, d. h., der Aspekt der Identität steht hier im Vordergrund.

Exzellenzwettbewerbe

Anders als die Exzellenzinitiative des Bundes und der Deutschen Forschungsgemeinschaft, die der Forschungsförderung an Universitäten dient, nimmt die ‚Exzellenzinitiative für die Lehre‘ des Stifterverbandes und der Länder sowie der Kultusministerkonferenz (KMK), welche der Förderung innovativer und strategischer Konzepte zur Verbesserung von Studium und Lehre an Universitäten und Fachhochschulen dient, das Leitbild der Hochschule explizit zum Bezugspunkt. Wie bereits in den Ausschreibungsrunden zuvor, wird auch in der jüngsten Ausschreibungsrunde der forschungsbezogenen Exzellenzinitiative in den Antragsskizzen hingegen jeweils eine Bezugnahme auf das strategische Konzept der Universität verlangt (Exzellenzinitiative, 2010). Bei drei der Gewinneruniver-

⁴⁶³ Hinsichtlich der Gestaltung von Studien- und Lebensbedingungen der Studierenden wird die Entwicklung von Leitbildern und Profilen auch auf der Ebene der Fächer als Voraussetzung für eine wettbewerbliche und studierendenorientierte Gestaltung der Studien- und Lebensbedingungen beschrieben (Stifterverband, 2008: 20).

⁴⁶⁴ Als interessant erweist sich hier gleichsam die Ausweitung des Leitbildbedarfs auf die Politikseite, und zwar nicht nur auf der Seite der Hochschulen, sondern auch auf der Seite des Landes: Beide sollen als ersten Schritt in einem Zielvereinbarungsprozess idealerweise Leitbilder erarbeiten. Das Leitbild des Landes soll dabei unter anderem bildungspolitische Ziele sowie den finanziellen Rahmen veranschaulichen; zur Ausarbeitung des Leitbildes der Hochschule sollen unter anderem eine Stärken-Schwächen-Analyse gehören, die Formulierung einer Strategie sowie eines Profils (Stifterverband, 2008: 48).

sitäten („Exzellenzuniversitäten“) früherer Runden (Freie Universität Berlin, Universität Heidelberg, Universität Göttingen) zeigt sich jedoch, dass diese in Kontext der Formulierung ihrer strategischen Konzepte auch ihre Leitbilder erneuert haben (siehe hierzu: Leitbild der Freien Universität Berlin, Leitbilder der Universität Heidelberg, Leitbild der Universität Göttingen).

Im Ausschreibungstext zum Exzellenzwettbewerb Lehre heißt es in Bezug auf Leitbilder: „*Auszeichnungswürdige Konzepte lassen erkennen, dass Studium und Lehre im Leitbild der jeweiligen Hochschule einen prominenten Platz haben.*“ (Stifterverband Ausschreibung) Prämiert werden sollten:

„[...] *strategische Konzepte, in denen die Hochschulen auf der Grundlage ihres Selbstverständnisses und ihrer bisherigen Leistungen in der Lehre ihre Ziele für Studium und Lehre definieren*“ (Stifterverband, Internetauftritt des Wettbewerbs).

Pro Hochschule konnte daher seitens der Hochschulleitungen lediglich ein entsprechend auf das Leitbild der Hochschule abgestimmtes Konzept eingereicht werden. Im Oktober 2009 wurden insgesamt zehn Hochschulen (sechs Universitäten und vier Fachhochschulen) ausgezeichnet. Ziel des Programms war es, durch die finanziellen Anreize den Wettbewerb der Hochschulen untereinander in der Lehre zu stimulieren, was im Rahmen des Programms mit der „*Herausbildung international sichtbarer Exzellenz in der Lehre*“ sowie einer Qualitätsentwicklung der Lehre verbunden wird (Stifterverband, Hintergrund zur Pressemitteilung vom 17.1.2008). Der Stifterverband kommentiert den Erfolg des Programms entsprechend mit dem großen Echo, das der Wettbewerb gefunden habe: Es wurden insgesamt 108 Anträge eingereicht, was einer Antragsquote von 60 % bei Universitäten und 40 % bei Fachhochschulen entspräche (Stifterverband, Kommentar zum Wettbewerb, 2008). Aufgrund der Antragsforderungen ist dabei von einer Bezugnahme auf die jeweiligen Leitbilder der Hochschulen auszugehen. Im Fall des prämierten Konzeptes der Universität Bielefeld zeigt sich diese beispielsweise wie folgt: Von einem Leitbild ist im insgesamt 25-seitigen Antragspaket der Universität nicht die Rede. In der Einleitung bezieht sich die Universität lediglich kurz auf ihr Selbstverständnis als Lehr- und Forschungsuniversität, dass sich die Universität „*bis heute bewahrt*“ habe und dies „*auch zukünftig entwicklungsleitend*“ sein werde (Universität Bielefeld, Antrag, 2009: 1). Von Interdisziplinarität, welche die Universität in ihrem schriftlich formulierten Leitbildtext „*als Leitbild für die Universität Bielefeld*“ (Leitbild der Universität Bielefeld) bezeichnet, ist dann im Antragstext als „*besonderem Profilmerkmal*“ die Rede (Antrag, Universität Bielefeld, 2009: 1).

Über die Verwendung von Leitbildern im Sinne eines Selbstverständnisses der Gesamtorganisation und im Sinne einer normativen Basis und Standortbestimmung offenbart sich ihre Funktion als Maßstab wiederum im Kontext von Qualitätssicherung und ‚Hochschulgovernance‘, wo sie weiterhin zum Einsatz kommen.

Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Nordrhein-Westfalen

Wenngleich sich in Empfehlungen zu Zielvereinbarungen (beispielsweise auch des Stifterverbandes s. o.) der Hinweis findet, Zielvereinbarungen auf Leitbilder der jeweiligen Hochschule aufzubauen, ist bislang Nordrhein-Westfalen das einzige Bundesland, das den Aspekt des Leitbildes als festen Bestandteil von Zielvereinbarungen festgelegt hat. Die Zielvereinbarungen III in Nordrhein-Westfalen, die sich auf den Zeitraum 2007 bis 2010 beziehen, enthalten alle Leitbilder. Die dort vorhandenen Leitbilder variieren in Länge und Form zwischen einem Dreizeiler zum Selbstverständnis (Universität Bonn), einem Absatz zu einem Merkmal (Interdisziplinarität), das als Leitbild gewählt wurde (Universität Bielefeld), und umfangreicheren Ausführungen in einer Länge von bis zu zwei Seiten (Universität Dortmund), die Beschreibungen der Merkmale der Universität, Ziele, Werte sowie konkrete Zukunftskonzepte beinhalten. Das Leitbild der RWTH Aachen, das sich in den Zielvereinbarungen findet, zeigt den Maßstabscharakter von Leitbildern. Es ist eine Deskription der Entwicklung der RWTH Aachen, die sich auf das schriftliche Leitbild der RWTH lediglich bezieht. In den Zielvereinbarungen heißt es: „[...] die im Leitbild von 1996 festgelegten Ziele [...] wurden er-

folgreich verfolgt und kontinuierlich präzisiert“ (Zielvereinbarung des Landes Nordrhein-Westfalen mit der RWTH Aachen, 2007).

Akkreditierung

Die institutionelle Akkreditierung nicht staatlicher Hochschulen seitens des Wissenschaftsrates wird fortgesetzt und darin auch der Bezug auf Leitbilder. Darüber hinaus ist seit Beginn der institutionellen Akkreditierung nicht staatlicher Hochschulen eine Systemakkreditierung der Qualitätssicherungssysteme staatlicher Hochschulen seitens des Akkreditierungsrates hinzugekommen, welche ebenfalls den Aspekt des Leitbildes aufgreift.

Institutionelle Akkreditierung nicht staatlicher Hochschulen: Leitbild und Profil bilden seit Einführung der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen durch den Wissenschaftsrat im Jahr 2001 einen von acht sogenannten Prüfbereichen im Rahmen des Verfahrens.⁴⁶⁵ Dass und auf welche Weise hier auf Leitbilder von Hochschulen Bezug genommen wird, offenbart sich beispielsweise anhand der Stellungnahme des Wissenschaftsrates zur Akkreditierung der Zeppelin Universität aus dem Jahr 2009. Die Beschreibung der Hochschule, von der die Stellungnahme einleitend ausgeht, bezieht sich maßgeblich auf das im Leitbild formulierte Selbstverständnis der Hochschule: Die 2003 gegründete *Zeppelin University* verstehe sich als „*Hochschule zwischen Wirtschaft, Kultur und Politik*“. Ihr Leitbild sei das einer „*forschungsorientierten Privatuniversität*“, und sie fühle sich der Innovation aus klassischen Bildungsidealen verpflichtet und versuche, dies in einer „*Einheit von Forschung, Lehre und wissenschaftlichen Dienstleistungen umzusetzen*“ (Wissenschaftsrat, 2009b: 7). Entsprechend einer Stellungnahme zur Akkreditierung wird sodann gefolgert: Das Leitbild der Hochschule sei sehr ambitioniert und aufgrund der bisherigen Leistungen auch plausibel „*wenn auch derzeit nicht in allen Punkten erreicht*“ (ebd.: 12).

Systemakkreditierung: Ende 2007 hat der Akkreditierungsrat mit der Verabschiedung entsprechender Regularien den Startschuss für Systemakkreditierungen gegeben. Anders als bei der seit 1998 üblich gewordenen Programmakkreditierung, bei der geprüft wird, ob einzelne Studienprogramme entsprechende Qualitätsstandards erfüllen, wird bei der Systemakkreditierung das Qualitätssicherungssystem hinsichtlich Studium und Lehre einer Hochschule insgesamt überprüft und akkreditiert. Hier spielen gleichsam Leitbilder eine Rolle. Sie verkörpern zwar (erwartungsgemäß) kein Kriterium der Systemakkreditierung selbst (Akkreditierungsrat, Kriterien für die Systemakkreditierung), finden aber im Rahmen der allgemeinen Regeln zur Durchführung von Verfahren der Systemakkreditierung, die der Akkreditierungsrat formuliert hat, Verwendung. Unter Punkt fünf der entsprechenden Regeln heißt es:

„5. Die Hochschule legt der Agentur eine Dokumentation vor, aus der besonders die internen Steuerungs- und Entscheidungsstrukturen, das Leitbild und das Profil der Hochschule, ihr Studienangebot, die definierten Qualitätsziele und das System der internen Qualitätssicherung im Bereich von Studium und Lehre hervorgehen.“

(Akkreditierungsrat, Allgemeine Regeln zur Systemakkreditierung)

Seitdem haben bislang insgesamt neun Akkreditierungsagenturen eine Zulassung des Akkreditierungsrates zur Durchführung von Systemakkreditierungen erhalten (Akkreditierungsrat, Beschlüsse).

Alle hier thematisierten Beispiele demonstrieren, dass Leitbilder zu einem festen Bestandteil dessen geworden sind, was von Universitäten erwartet wird, und zudem, dass Leitbilder in Wettbewerben und Akkreditierungsverfahren zur Voraussetzung der Antragstellung avancieren. Dies verdeutlicht: Ein Leitbild muss man haben. In Universitäten sind Leitbilder jedoch ebenso etabliert und werden dabei auch zum Bestandteil von Grundordnungen.

⁴⁶⁵ Auf Empfehlung einer internationalen Kommission zieht sich der Wissenschaftsrat jüngst allerdings wieder (partiell) aus der institutionellen Akkreditierung privater Hochschulen zurück (Wissenschaftsrat, 2009a).

3.2 Orte der Etablierung II: Selbstverständigungsprozesse und Ordnungen

Das Handwörterbuch Hochschulreform (Bretschneider/Pasternack, 2005: 132/133) beschreibt Leitbilder von und in Hochschulen als „kompakte und pointierte Beschreibung [...] des jeweiligen Selbstverständnisses und der längerfristigen Ziele der Organisation“, zu der „Spielregeln des Umgangs miteinander und des Verhaltens der Organisationsmitglieder nach außen“ hinzutreten. Die Funktion des Leitbildes wird in erster Linie in der Vermittlung von „Sinn und Zweck der Gesamtorganisation“ an die Hochschulmitglieder sowie in einer entsprechenden Werbung nach außen gesehen. Die Definition des Handwörterbuchs harmoniert mit den im Rahmen dieser Untersuchung analysierten Leitbildtexte. So präsentieren sich Universitäten in ihren Leitbildern als Organisationen mit einem jeweils individuellen Selbstverständnis, längerfristigen Zielen und Grundsätzen, die einen Sinn und Zweck der organisierten Organisation vermitteln, die Universitäten, verstanden als organisierte Institutionen, nicht hatten und brauchten. Leitbilder sind Ausdruck eines entsprechenden unternehmerischen Profils und tragen damit zugleich einer entsprechenden ‚Profilbildung‘ bei.

Wie anhand einiger Beispiele aktueller Initiativen und Maßnahmen im vorausgehenden Kapitel gezeigt wurde, wird auf der Außenseite von Universitäten im Reformdiskurs vorausgesetzt, dass Universitäten Leitbilder aufweisen. Selbst wenn also auf den Homepages einiger Universitäten deren Leitbilder, die noch Anfang des Jahrzehnts dort veröffentlicht waren, mittlerweile wieder entfernt wurden (TU Berlin, TU Hamburg-Harburg, Universität Flensburg, Universität Siegen) und demnach nicht mehr zur Selbstdarstellung verwendet werden, so ist dennoch davon auszugehen, dass diese Universitäten in entsprechenden Wettbewerben Leitbilder präsentieren können. So wurde beispielsweise das schriftlich formulierte Leitbild der Universität Bielefeld, das im Rahmen des Qualitätspaktes der Hochschule mit dem Land Nordrhein-Westfalen 1999 formuliert und dann zunächst (2004) auch zur Selbstdarstellung auf der Homepage der Universität verwendet wurde, 2008 im Rahmen der Internetpräsentation der Universität nicht mehr aktiv genutzt. Es fand sich 2008 und Anfang 2009 zwar noch auf der Homepage, aber man musste dies unter ‚Suche‘ eingeben, da es nicht mehr sichtbar verlinkt und damit von der übrigen Selbstdarstellung der Hochschule abgehängt war. Im Zuge des Exzellenzwettbewerbs wurde der Platz des Leitbildes auf der Homepage erneut aufgewertet.⁴⁶⁶ Es ist insgesamt nicht davon auszugehen, dass das Entfernen der entsprechenden Texte auf eine Bedeutungsrezession des Phänomens ‚Leitbild‘ insgesamt hindeutet, denn genauso sind seit Mitte des Jahrzehnts zahlreiche Leitbildneueröffentlichungen auf den Homepages von Hochschulen hinzugekommen (zum Beispiel bei den Universitäten Bonn, Münster, Mannheim und Regensburg). Zudem haben einige Universitäten bereits ein Folgeleitbild (siehe dazu die Leitbildentwicklung der Universität Hannover in Kapitel 3.4), arbeiten daran oder haben die bislang erfolglose (im Sinne der Verabschiedung eines Leitbildes) Leitbilddiskussion wieder aufgenommen (Universität Potsdam).

Den umfangreichsten Leitbildprozess derzeit stellt sicher die Leitbildentwicklung an der Universität Freiburg dar, die mit der Reformulierung ihres Leitbildes anlässlich des 550-jährigen Bestehens der Universität begonnen hat. Die Leitbildentwicklung wird seitens der Hochschule als „übergeordneter Metaprozess“ einer umfangreichen und mehrjährigen Zukunfts- und Dialogwerkstatt genannten Veranstaltungsreihe bezeichnet, welche die Universität mithilfe zahlreicher Sponsoren auf die Beine stellt (Universität Freiburg, Zukunftswerkstatt). In diesem Rahmen werden seit 2007 jährlich sogenannte Zukunftswerkshops und Dialogprozesse mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten (beispielsweise ‚Grenzen der Universität‘, ‚strategische Identität‘ oder ‚Relaunch Corporate Design‘) abgehalten. Alle seien „geprägt von einem substanziellen Austausch über die Identität und das Selbstverständnis“ der Universität, so die seitens der Universität kommunizierte thematische

⁴⁶⁶ Trotz der Wiederaufwertung im Zuge des Exzellenzwettbewerbs wurde der Leitbildtext jedoch weiterhin nicht korrigiert. Seit seiner ersten Veröffentlichung im Rahmen der Selbstdarstellung der Hochschule beinhaltet der Text nach wie vor einen ins Leere führenden Verweis auf das Ursprungsdokument: „Die Darstellung neu geplanter Schwerpunkte der Universität unter 4.2.“ enthält eine Reihe von Beispielen interdisziplinärer Forschung“ (Universität Bielefeld, Leitbild, 2009).

Klammer (ebd.) Der Dokumentationsumfang im Rahmen der Internetpräsentation der Zukunftswerkstatt ist immens (Universität Freiburg, Zukunftswerkstatt). Er enthält neben den üblichen Arbeitspapieren auch Dokumentationen aller (!) Einzelsitzungen von universitären Gruppierungen im Rahmen der Workshops, die zudem auf- und nachbereitet wurden, eigene Publikationen zum Thema sowie reichhaltige Verweise zu externen Publikationen und Materialien. Ob und wie diese überbordende Komplexität abschließend in einem Leitbildtext verdichtet und eingefangen wird, ist mit Spannung abzuwarten. Offensichtlich ist, dass die Universität hier auf die von ihr als komplexer Prozess bezeichnete Identität mit einem komplexen Prozess reagiert:

„Die Identität einer Volluniversität ist vielfältig und komplex – und soll es als Grundlage für Kreativität und schöpferisches Potential auch sein. Als lebendige, sich stets wandelnde Institution lässt sich die Identität einer Universität nicht festschreiben – Identität ist in diesem Fall ein permanenter Prozess.“ (Universität Freiburg, Leitbildprozess)

Dementsprechend wird nicht nur umfangreicher Reflexionsraum eingeräumt, sondern auch das reichhaltige Reflexionsmaterial, das sogar eine umfangreiche Publikation zum Thema *„Visionen für die Universität der Zukunft“* beinhaltet, wobei es sich um eine Reflexion der Zukunft der Universität im Allgemeinen handelt (Universität Freiburg, Humboldt Labor).⁴⁶⁷ Eine ähnliche Leitbildstrategie ließ sich in jüngster Zeit auch an der Universität Jena beobachten. Das Leitbild der Universität Jena hat die Form einer Denkschrift, die aus einem Symposium zur universitären Bildung zum 450-jährigen Universitätsjubiläum hervorgegangen ist. Es soll als Leitbild der Universität Jena sowie aller anderen europäischen Universitäten gelten (idw-online, 23.1.2008). In der Denkschrift mit dem Titel ‚Das Spezifikum universitärer Lehre‘ werden dann Leitbilder für die Studierenden und für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer in Bezug auf Studium und Lehre formuliert. Die Denkschrift soll dabei als kritische Selbstverständigung der Jenaer Universitätslehrenden über die Besonder- und Eigenheit universitärer Bildung *„eine Art ‚mission statement“* sein und damit zugleich einen Beitrag zur entsprechenden universitätspolitischen Debatte in Deutschland insgesamt anstoßen (Universität Jena, 2007, Vorwort).⁴⁶⁸ In dem Bezug zum Mission Statement zeigt sich, dass eine Universität so etwas ‚zu haben hat‘ – in welcher Form auch immer.

Blickt man über derartige Leitbildprozesse an Universitäten hinaus, so tritt zutage, dass Leitbilder, ebenso wie im Hochschulreformdiskurs, nicht immer dem umfassenderen Konzept der Beschreibung des eingangs zitierten Handwörterbuchs entsprechen. Universitäten haben nun Leitbilder und nutzen diese in unterschiedlicher Hinsicht, ebenso wie diese im Reformdiskurs in unterschiedlicher Weise genutzt werden.

Ein Bezug auf Leitbilder von Universitäten offenbart sich in jüngster Zeit in Grundordnungen von Universitäten. Diese nehmen dabei in unterschiedlicher Weise Bezug auf das Leitbild der jeweiligen Universität.⁴⁶⁹ Universitäten legen in der Grundordnung beispielsweise fest, ein Leitbild zu haben bzw. sich ein Leitbild zu geben, so wie zum Beispiel die Fernuniversität Hagen, die dies in § 1 ihrer Grundordnung bestimmt (Grundordnung der Fernuniversität Hagen, Amtliche Mitteilun-

⁴⁶⁷ So wurde über die Dokumentationen hinaus zum Auftakt des ersten Zukunftskongresses eine eigene 200 Seiten starke Publikation (Universität Freiburg, Humboldt im Labor) erstellt und an die Workshopteilnehmerinnen und -teilnehmer versendet, die Beiträge der Hochschulforschung, Hochschulpolitik und Hochschulgeschichte enthält, ergänzt durch Interviews mit Hochschulexpertinnen und Hochschulexperten sowie einen Überblick über die Themen der zwölf Workshops im Rahmen des Kongresses (Universität Freiburg, Ideen und Visionen).

⁴⁶⁸ Zur Entwicklung der Denkschrift hat der Rektor der Universität 2005 eine Kommission beauftragt, die Anforderungen an universitäre Bildung und das Selbstverständnis von universitärer Bildung zusammenfassend darzustellen. Alle Professorinnen und Professoren der Friedrich-Schiller-Universität wurden im Sommer 2006 um die Kommentierung eines von der Kommission erstellten Manuskripts gebeten. Die Kommentare wurden in das Manuskript eingearbeitet, das nach redaktioneller Überarbeitung noch einmal den Mitgliedern der Kommission zur Endredaktion vorgelegt wurde (Universität Jena, Das Spezifikum universitärer Bildung, Vorwort).

⁴⁶⁹ In den jeweiligen Landeshochschulgesetzen ist dabei nicht von einem Bezug, den Grundordnungen auf Leitbilder nehmen sollen, die Rede.

gen, 11.7.2007). Ein anderes Beispiel hierfür findet sich in der Grundordnung der TU Ilmenau, die jedoch in § 31 darüber hinaus noch festhält, welche universitäre Entscheidungsinstanz das Leitbild zu verabschieden hat (dort der Senat). Im Fall der Universität Hannover ist die Bezugnahme eine umgekehrte, dort heißt es in der Präambel der Grundordnung, dass die Universität sich diese „*im Bewusstsein ihres Leitbildes*“ gebe (Grundordnung der Universität Hannover, Verkündigungsblatt/amtliche Bekanntmachungen vom 16.7.2008). Die Universität Bielefeld bekennt sich in der Präambel ihrer Grundordnung an sich zum Leitbild der Interdisziplinarität und benennt darüber hinaus kurz, worin diese „*verwirklicht*“ sei: fachübergreifende Kooperation und Organisationen (beispielhaft werden Forschungseinrichtungen, Studienangebote, Veranstaltungen, Transferaktivitäten genannt) sowie „*die besonderen Leistungen des Zentrums für interdisziplinäre Forschung*“ (Grundordnung der Universität Bielefeld, Verkündigungsblatt/amtliche Bekanntmachungen 1.2.2008). Die Universitäten Magdeburg und Rostock hingegen haben ein Leitbild in die Grundordnung aufgenommen, die Universität Magdeburg als Präambel, in der unter der Überschrift ‚Leitbild‘ kurz in einem Absatz beschrieben ist, welches die Aufgabe der Universität ist (*den Stand der Bildung und Wissenschaft durch Lehre und Forschung voranzutreiben*), dass die Universität sich dem Namenspatron (*Otto von Guericke*) verpflichtet fühle, der für Anwendung wissenschaftlicher Methoden, das Streben nach Innovation/neuen Erkenntnissen und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung stehe (Grundordnung der Universität Magdeburg vom 25.7.2008). Die Universität Rostock nimmt in ihre Grundordnung den ausführlichsten Bezug auf ein Leitbild auf. In einem eigens ‚Leitbild der Universität‘ betitelten Paragraphen (§ 3) wird angegeben, dass die Universität sich bei der Erfüllung ihrer Aufgaben (die sie gemäß den entsprechend genannten Paragraphen im Landeshochschulgesetz wahrnimmt) an ihrem Leitbild orientiert, das sie in vier Sätzen in Bezug auf vier Aspekte ausführt: Fächerspektrum und dessen interdisziplinäre Nutzung zu Innovationen in Forschung und Lehre, Förderung der Studierenden und deren Einbindung in die Forschung, internationale Aussichtung und regionale Verankerung und Verpflichtung im und für den Ostseeraum sowie Verpflichtung auf das Prinzip der Nachhaltigkeit (Grundordnung der Universität Rostock, veröffentlicht am 26.9.2008).

Diese beispielhafte Übersicht über unterschiedliche Konstellationen des Zusammenhangs von Grundordnung und Leitbild an verschiedenen Universitäten zeigt zweierlei:

- a) Leitbilder in diesem Kontext entsprechen nicht dem umfassenderen Konzept eines Leitbildes in der Beschreibung des eingangs zitierten Handwörterbuchs, sondern sind Selbstverständnisse auf Organisationsniveau, d. h. organisationale Selbstbeschreibungen, welche die jeweilige Universität zugleich als Universität erkennbar machen und sie von anderen Universitäten unterscheiden (siehe Kapitel IV.4). Wurde dafür in Grundordnungen bis vor Kurzem allein der Name der Universität verwendet (Grundordnung der Universität XY), wird dazu nun zusätzlich auch das Leitbild genutzt – sei es als simple Erwähnung, eines zu besitzen, sei es als Nennung des Leitbildes selbst, das dann zugleich auf weitere Besonderheiten (in den oben genannten Beispielen regionale Besonderheiten oder ein besonderes Profilvermerkmal) verweist. Leitbilder etablieren sich damit als Medium der organisationalen Selbstbeschreibung von Universitäten. Das Leitbild ist ein ‚normaler‘ und gewohnter Bestandteil der organisationalen Praxis. Das Leitbild der Universität XY wird – wie die Grundordnung der Universität XY oder die Geschichte der Universität XY oder auch das Siegel der Universität XY – selbstverständlich zu ihrer Identifikation genutzt. Damit haben Leitbilder in der organisationalen Praxis von Universitäten einen festen Platz erobert.
- b) Durch die Integration von Leitbildern in Grundordnungen – in welcher Form auch immer – erfahren diese eine Aufwertung als fester Bestandteil der Organisationskommunikation. Darüber hinaus wird damit eine gewisse Kontinuität des Gegenstandes in der Organisationspraxis wahrscheinlich. Dass Leitbilder in Grundordnungen Erwähnung finden, ist zwar kein grundsätzlich irreversibler Prozess, aber durch die Kopplung an den Ordnungstext wird aus Leitbildern ein vergleichsweise stabiles Merkmal moderner Universität.

Als auffällig erweist sich, dass sich dabei jedoch nicht der Begriff ‚Universitätsleitbild‘ oder ‚Hochschulleitbild‘ für die Leitbilder der Universitäten und Hochschulen etabliert, wie das folgende Kapitel zeigen wird.

3.3 Leitbild der Universität vs. Universitätsleitbild – zur Begriffsverwendung

Bei aller Selbstverständlichkeit, mit welcher die unterschiedlichen Bezugnahmen auf Leitbilder von Universitäten in den zwei vorausgehenden Kapiteln gezeigt wurde, und jenseits aller Unterschiede in der jeweiligen Verwendung, zeigt sich ebenso, dass die Begriffe ‚Leitbild‘ und ‚Universität‘ nicht als Begriffskompositum Verwendung finden und spezifiziert sind. Dies ist bei den Leitbildern anderer Organisationen indes der Fall. So sind die Leitbilder von Unternehmen klar als Unternehmensleitbilder bezeichnet (auch in der entsprechenden Literatur). Die Leitbilder in öffentlichen Verwaltungen (auch bei Hochschulverwaltungen) werden als Verwaltungsleitbilder bezeichnet, die Leitbilder in Kliniken als Klinikleitbild, und für die individuellen Leitbilder von Schulen findet sich (auch) die Bezeichnung ‚Schulleitbild‘. Wenn auch im Rahmen dieser Arbeit hier und da der Begriff ‚Hochschulleitbild‘ verwendet wurde, um damit das individuelle Leitbild einer Hochschule im Unterschied zum Leitbild *der* Universität als mentales Modell zu kennzeichnen – im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis wird dieser Begriff zu keiner Zeit herangezogen.

Dies lässt sich systematisch an der Begriffsverwendung in Dokumenten, die in der Hochschulforschungsdatenbank ids hochschule archiviert sind, belegen (Abbildung IV.3.2-1):

Feld	kombinierte Feldsuche	Titel
Begriff		
Hochschulleitbild*	2	0
Universitätsleitbild*	2	1
Hochschul-Leitbild*	1	0
Universität* Leitbild*	206	35
Hochschul* Leitbild*	339	41
Fachhochschul* Leitbild*	53	1

Quelle: IDS, 1.4.09

Abbildung V.3.2-1: Begriffsverwendung ‚Leitbild‘ im Hochschulkontext (Quelle: ids, 1.4.2009); * = Wildcard

Wenngleich hierbei Texte enthalten sind, die sich auf Leitbilder als mentale Modelle beziehen, sind gleichermaßen Texte enthalten, die auf Leitbilder einzelner Hochschulen und Leitbildprozesse an Hochschulen Bezug nehmen. Hinsichtlich beider spielt das Begriffskompositum keine Rolle, sondern die Begriffe ‚Leitbild‘ und ‚Universität‘ werden durch eine Konjunktion (Leitbild der Universität, Leitbilder von Universitäten) verbunden, die ein Zuordnungsverhältnis ausdrückt. Der Begriff ‚Organisationsleitbild‘, wie er in der Literatur zu Leitbildern in öffentlichen Einrichtungen im Allgemeinen Verwendung findet (siehe Kapitel II.2.3), kommt gar nicht vor.

Die zwei Dokumente, die den Begriff ‚Universitätsleitbild‘ überhaupt verwenden, bezeichnen damit das Leitbild *der* Universität.⁴⁷⁰ In einer der Publikationen, die den Begriff ‚Hochschulleitbild‘ benutzt, sowie in der Publikation, die den Begriff ‚Hochschul-Leitbild‘ verwendet, ist damit tatsäch-

⁴⁷⁰ Dies ist einerseits eine Publikation von Rebe (1991) ‚Die Universität – Leitinstitution oder Leitbild? Selbstverständnis und Aufgabenorientierung heute‘, in der es um ein Leitbild für die Universität geht, sowie andererseits eine Publikation von Bartz (2006), in der er unter dem Titel ‚Bundesrepublikanische Universitätsleitbilder: Blüte und Zerfall des Humboldtianismus‘ das Leitbild der Universität im Wandel der Zeit verfolgt.

lich ein individuelles Hochschulleitbild bezeichnet.⁴⁷¹ Auch in den in der Datenbank verzeichneten Dokumenten, die sich mit individuellen Leitbildern von Hochschulen oder Universitäten befassen, werden diese nicht als Universitätsleitbild oder Hochschulleitbild, sondern als Leitbild der Universität oder Leitbild der Hochschule bezeichnet. Im Nachrichtenarchiv der Pressestellen der deutschen Hochschulen, idw-online, zeigt sich das gleiche Bild (Oktober 2009): ‚Universitätsleitbild‘ und ‚Hochschulleitbild‘ finden sich in den im Nachrichtenarchiv insgesamt gespeicherten Pressemitteilungen lediglich je ein Mal (!). Dabei bezieht sich die Erwähnung des Begriffs ‚Hochschulleitbild‘ auf das individuelle Leitbild einer Hochschule, während als Universitätsleitbilder die Leitbilder der deutschen Universität im Wandel der Zeit geschildert werden.

Das Begriffsvorkommen konnte in den Texten, die im Rahmen dieser Untersuchung als Datenmaterial vorliegen, zwar nicht systematisch geprüft werden, der Befund, der sich anhand des Begriffsvorkommens in den Datenbanken in Titeln und Abstracts zeigt, kann indessen anhand der Texte, die im Detail analysiert wurden, bestätigt werden: Die individuellen Organisationsleitbilder von Universitäten werden nicht als Universitätsleitbilder oder Hochschulleitbilder bezeichnet – wenn überhaupt, findet der Begriff zur Bezeichnung des Leitbildes *der* Universität oder *der* Hochschule Verwendung, und auch der Begriff ‚Organisationsleitbild‘ tritt nur vereinzelt zu Beginn des Untersuchungszeitraums, Mitte der 1990er-Jahre, in Erscheinung. Auch in den einzelnen Leitbildtexten der Universitäten bezeichnen sich diese als ‚Leitbild der Universität‘ oder ‚Leitbild der Hochschule‘. Eine Ausnahme hierzu existiert in den insgesamt 114 als Datenmaterial vorliegenden Leitbildtexten nicht.

Isoliert betrachtet, lässt sich dies nicht einfach in eine bestimmte Richtung interpretieren. In jedem Fall ist gleichwohl davon auszugehen, dass diese besondere Begriffsverwendung mit Besonderheiten des Phänomens ‚Leitbild‘ und ‚Universität‘ selbst verbunden ist. Die Überlegung, dass darin ein immanentes Spannungsverhältnis des Orientierungsanspruchs der Organisation Hochschule zu den professionellen Orientierungen der in der Wissenschaft tätigen Mitglieder der Hochschule zum Ausdruck kommen könnte, wird durch die Begriffsverwendung in den Kontexten Schule und auch Klinik konterkariert. Auch dort sind Professionsangehörige tätig. Dass der Begriff ‚Universitätsleitbild‘ bereits ‚belegt‘ ist, da er etwas bezeichnet, das Bestimmungen für alle Universitäten gleichermaßen erklärt, erhärtet sich aufgrund der in dieser Hinsicht ebenfalls marginalen Verwendung des Begriffs ebenfalls nicht. Auch in Bezug auf Leitbilder als mentale Modelle, beispielsweise in Form der Dienstleistungsorganisation, unternehmerischer Hochschule oder Humboldtscher Universität, ist nahezu ausschließlich vom Leitbild der Universität und nicht von Universitätsleitbild die Rede. Eine weitere Vermutung lautet, dass die untypische Begriffsverwendung mit dem besonderen Organisationsmerkmal der Universität zusammenhängt: den intern zwei differenten Organisationsteilen (akademische Selbstverwaltung vs. staatliche Administration). Die Hochschulverwaltung hat dementsprechend ihr Verwaltungsleitbild, die in der Wissenschaft tätigen Mitglieder ihr akademisches Ethos und die Universität als Gesamtorganisation ein Leitbild der Universität. Aus welchem Grund dieses partout nicht als Universitätsleitbild oder Hochschulleitbild bezeichnet wird, erklärt dies jedoch nicht. Die Frage bleibt hier also offen und bedarf der weiteren Prüfung (mittels sprachwissenschaftlicher Unterstützung).

3.4 Das Leitbild als Markenimage

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der LU Hannover präsentiert; auch hier wird nicht die gesamte Interpretation präsentiert, in diesem Fall aber zusätzlich ein Teil der Interpretation der Einbettung.⁴⁷² Die Leitbildgebung der LU ist Teil einer umfassenden

471 So wird in der einen Publikation eine Moderationsmethode zur Entwicklung eines Hochschulleitbildes vorgestellt (Freimuth/Schrader, 2000), während die andere das Hochschulleitbild Dienstleistungsunternehmen behandelt (Bultmann/Weitkamp, 1999). Als ‚Hochschul-Leitbild‘ bezeichnet, findet sich in der einen Publikation das Beispiel eines Leitbildes einer Hochschule, das als Handreichung für die Praxis dienen soll (Liebig, 1998).

472 Die Analyse von Texten im Rahmen der Einbettung des Leitbildes erfolgte auch sequenziell, wird hier aber nur in Ausschnitten präsentiert.

den Profilbildungsstrategie, in der die Organisationsinszenierung selbst thematisch wird: Es geht um strategische Ziele (Rationalität), eine durchgreifende Reform (Hierarchie) und ein deutliches Profil (Identität). Zudem ist es in ein Kompositionsschema der Selbstdarstellung eingebunden, das über den Leitbildtext hinausreicht (siehe Anhang). Auch hier ist eine Zusammenfassung der Kernaussagen sowie der Chronologie und Verallgemeinerung vorangestellt (gerahmt):

Kernaussagen der Fallstrukturanalyse des Leitbildes der Universität Hannover

Das Leitbild der Universität ist in die Reformaktivitäten der Universität und ihre Organisationswerdung in doppelter Weise eingebunden. Es ist bereits das zweite verabschiedete Leitbild der Universität, das diese sich im Zuge ihrer Umbenennung zur Leibniz Universität Hannover gegeben hat. Die Universität hat Leibniz nach eigenem Bekunden zum Namenspatron gewählt, um damit über den Markennamen selbst zum Markenzeichen werden zu können. Das Leitbild soll Leibniz mit dem Profil der Universität zusammenbringen. Zum anderen ist das Leitbild mit der Strategieentwicklung der Universität verbunden und soll die strategischen Ziele der Universität zum Ausdruck bringen, womit, gleichsam wie im Leitbildtext der RWTH Aachen, eine mittlere Ebene von Zielen zwischen staatlichen vorgegebenen Zielen und den Zielen der Mitglieder anvisiert wird. Während der Leitbildtext in der Präambel das Selbstverständnis der Universität aus den Eigenschaften von Leibniz' Werk ableitet, zeigen sich die strategischen Ziele kurz in Form formelhafter Überschriften, die wie beim Leitbild der RWTH Aachen eine Explizierung von Zielen, die (nahezu ausnahmslos) für Universitäten im Allgemeinen gelten könnten, beschreiben. Zu strategischen Zielen werden sie durch ihre Zuschreibung zur unternehmerischen Organisation.

Wie in den bisher analysierten Leitbildtexten hat die Sprecherposition im Leitbildtext der Universität Hannover nicht die Hochschulleitung oder einzelne Mitgliedergruppen inne. Hier spricht jedoch nicht die Universität, sondern das Kollektiv bzw. die Gemeinschaft durch das ‚vergemeinschaftete‘ ‚Wir‘, was Ambivalenzen und Spannungen hinsichtlich des Führungs- und Selbstführungsanspruchs zugleich klarer zutage treten lässt und untermauert: Die Erwartungen, Anforderungen und Angebote richten sich auf das erwartende, fordernde und bietende Subjekt selbst.

In der Rubrizierung des Leitbildtextes offenbart sich eine Anlehnung an Unternehmensleitbilder bzw. Empfehlungen der präskriptiven Leitbildliteratur zu Unternehmensleitbildern. Die Rubriken ‚Vision‘, ‚Mission‘, ‚Werte‘ und ‚Weg‘ teilen die in dieser Hinsicht unterschiedslosen Inhalte ein und machen sie so zur Vision etc. Zugleich bringt das Leitbild mit dieser Rubrizierung eine rationale Zielplanung und Zukunftsgestaltung zum Ausdruck. Unterhalb ihrer Visionen und Missionen beschreibt das Leitbild die Universität Hannover zugleich als Universität im Allgemeinen und moderne Organisation als Marktteilnehmerin und Wettbewerbsakteurin. Formeln, die für Universitäten im Allgemeinen gelten könnten, werden mit Slogans verbunden, die moderne Organisationen im Allgemeinen (von Schulen über Banken bis hin zu Recyclingunternehmen) ihren Leitbildern zur Selbstbeschreibung verwenden. Eigenschaften und Merkmale von Universität lassen sich so mit der Sprache der Werbewelt und des Markenaufbaus in Verbindung bringen und verhelfen der Universität zu einem modernen Markenimage.

Die Kurzfassung des Leitbildes wird daher insgesamt als Metaproduktbeschreibung und Markenimage der Universität Hannover bezeichnet. Ein Metaprodukt abstrahiert von dem Produkt bzw. dessen Eigenschaften und ist das, „*was übrig bleibt, wenn man das physische Produkt entfernt*“ (Linn, 1992: 24, zitiert nach Hellmann, 2003: 97). Sie beinhaltet die Differenzinszenierung, die sich aufgrund der Einbettung der Leitbildentwicklung in den Gesamtzusammenhang der Profilierung als Marke ‚Leibniz Universität Hannover‘ und durch die im Leitbildtext vorkommenden Markenstrategien als Markenimage bezeichnen lässt. Wie bei den Leitbildtexten der RWTH Aachen (Rationalitätsfassade) und der Humboldt-Universität Berlin (historische Kulisse) handelt es sich dabei um eine diskurskonforme Inszenierung (Goffman) eines Profils als unternehmerische Organisation. In der Langfassung des Leitbildtextes werden die universitätstypischen Grundsätze und Gebote in Thesenform mit entsprechenden Übersetzungen und entlang der Strategie des Bieten, Bekunden und Begründen präsentiert. Sie bilden den Realteil des Leitbildes, der sich auf die Mitglieder der Universität bezieht, und enthalten sozusagen die Produktbeschreibung, während die Kurzfassung von den Produkteigenschaften zum großen Teil abstrahiert.

Zur Verallgemeinerung: Markenaktivitäten der Universität Hannover erscheinen als Fortsetzung der symbolischen Profilbildung und organisationalen Profilierung, die Universitäten (auch) mit ihren Leitbildern unter Zuhilfenahme anderer Mittel forcieren. Dies wird in Kapitel V.3.6 entsprechend reflektiert. So lässt sich der Aufbau von Universitäten zu Marken beispielsweise mit einer Aufwertung der Bedeutung ‚Hochschulkommunikation‘ und ‚Marketing‘ insgesamt in Verbindung bringen. Jüngste Untersuchungen zu neuen Hochschulprofessionen zeigen, dass insbesondere Stellen und Organisationseinheiten in diesem Bereich einen Ausbau und Bedeutungszuwachs erfahren haben und bei Stellenbesetzung entsprechende Fachkenntnisse und Arbeitserfahrungen im jeweiligen Bereich von Bedeutung sind (Blümel et al. 2009). In diesem Kontext ist auch die ‚Optimierung‘ der Kommunikations- und Marketingmaßnahmen von Universitäten und damit verbunden auch deren Leitbildentwicklung und Leitbildgestaltung zu sehen.

Zur Chronologie: Anders als bei den zuvor analysierten Leitbildtexten wird in jüngster Zeit auch auf Visionen Bezug genommen, so wie der Nutzenaspekt universitärer Tätigkeiten zu einem zentralen Begründungsmoment avanciert. Letzteres entrückt das Selbstverständnis moderner Universität deutlich von einem traditionellen Hochschulbild.

Das Leitbild der Universität Hannover wurde am 18.7.2007 verabschiedet.⁴⁷³ Es ist das zweite Leitbild der Universität, denn bereits 2000/2001 besaß die Universität ein Leitbild, wie sich anhand der HIS-Umfrage zeigte. 2004 war dies noch auf der Homepage der Hochschule abrufbar, ist aber im Anschluss an die Umbenennung der Universität Hannover in ‚Leibniz Universität Hannover‘ im Juli 2006 durch ein neues Leitbild ersetzt worden. Neben der Universität Hannover haben auch einige weitere Universitäten bereits revidierte Fassungen ihres Leitbildes veröffentlicht (Kassel, Düsseldorf, Oldenburg) oder arbeiten an einem neuen Leitbild (Freiburg). Als Kontext der Erneuerung von Leitbildern werden in einzelnen Fällen Jubiläen (Freiburg, Jena) und/oder eine Namensänderung als Anlass benannt. So auch im Fall des Leitbildes der Universität Hannover.

Aus dem auf der Internetseite der Universität Hannover verfügbaren Material erschließt sich, dass die Neubenennung der Universität in das Jahr des 175-jährigen Bestehens der Universität, das sich mit dem 360. Geburtsjahr von Leibniz überschneidet, gelegt wurde. Die Diskussion wurde im Jahr 2005 von der neuen Hochschulleitung forciert, nachdem sie zuvor intern und auch von Akteuren aus Stadt, Wirtschaft und Politik angeregt wurde. Der Senat hat einer Umbenennung im April 2006 zugestimmt. Als Datum der Umbenennung wurde der 360. Geburtstag von Gottfried Wilhelm Leibniz (1.7.2006) gewählt, da dies „*allen Akteuren als gelungener Auftakt in eine neue Zeit der Profilbildung*“ erschienen sei (LU uni intern EXTRA, 2007: 1). Als Grund für die Umbenennung der Universität Hannover wird angegeben, dass die Universität damit „*zu einem noch deutlicheren Profil gelangen*“ möchte (ebd.). Mit Maasen (2007: 23, mit Bezug auf Luhmann) erkennt man in diesen Beschreibungen eine rhetorische Kommunikationstechnik für unbeweisbare oder schwer beweisbare Behauptungen. Ähnlich wie im Fall wahrer Tugend, echter Reform und naturreiner Früchte (so die Beispiele bei Luhmann), dient das ‚deutlichere Profil‘ der kommunikativen Verstärkung. Jenseits eines substanziellen Profilbegriffs (der sich beispielsweise auf fachliche Schwerpunktsetzungen bezieht oder auf Charakteristika, die für die Leistungen der Hochschule wichtig sind, siehe Kapitel II.2.2) wird hier eine organisationale Profilbildung bzw. symbolische Profilierung ausgedrückt: Am 1.7.2007 wurde die Umbenennung mit einer Ballonaktion öffentlichkeitswirksam gemacht. Die Aktion wurde mit Fotos unter ‚aktuelle Informationen zum Thema‘ auf den Internetseiten der Hochschule dokumentiert, und in einer Extraausgabe der Universitätszeitung zur Namensneugabe wurde darüber berichtet: Als Kommentar des Präsidenten der Universität zur Ballonaktion wird dort zitiert, dass die Universität mit diesem Zeichen demonstrieren wolle, „*dass sie ihre Profilbildung vorantreibt*“ (LU uni intern EXTRA, 2007: 1). 24.000 mit Helium gefüllte Luftballons wurden vor dem Welfenschloss Hannover, dem repräsentativen Hauptgebäude der Universität, in die Luft gelassen, womit auch ein Weitflugwettbewerb mit Preisausschreiben verbunden war. Derartige ‚Ballonspektakel‘ kennt man von Kaufhausfesten oder Firmenfeiern, die öffentliche Aufmerksamkeit bringen sollen und der Kundengewinnung dienen. Der Ballonflug dient hier jedoch weniger der ‚Kundengewinnung‘, da Universitäten ihre Studierenden national und nicht lokal rekrutieren, sondern vielmehr der Gewinnung der lokalen öffentlichen Aufmerksamkeit und dem lokalen öffentlichen Zuspruch. Mit einer derartigen Profilbildung lässt sich Kapital in Form öffentlicher Aufmerksamkeit schlagen. In Anlehnung an Maasens (2007) Beschreibung der Entwicklung der zeitgenössischen Qualitätssicherungs- und Exzellenzsemantik (die sie mit Bezug auf Luhmann als Sondersemantik bezeichnet), die das Phänomen selbst mit hervorbringt, stabilisiert, Handlungsmuster generalisiert etc., lässt sich das in diesen Ausschnitten als Profilbildung bezeichnete Phänomen der Entwicklung einer Wettbewerbssemantik zurechnen. Wie Suchanek (2006: 165)

473 Eine Angabe zum Zeitpunkt der Verabschiedung des Leitbildes fehlt (im Kontextmaterial wird der 18.7.2007 genannt). Aus den im Internet verfügbaren Protokollen der Senatssitzungen geht hervor, dass das Leitbild dreimal Thema war. Am 23.5.2007 wurde ein Entwurf vorgelegt, es wurde eine Weiterentwicklung und die Verabschiedung des Textes für die folgende Sitzung beschlossen. In der folgenden Sitzung (20.6.2007) wurde dieser Beschluss dahin gehend geändert, dass die Tischvorlage nur diskutiert, in einer Arbeitsgruppe unter der Leitung des Vizepräsidenten für Forschung nochmals überarbeitet und in der letzten Sitzung des Semester verabschiedet werden sollte. Am 18.7.2007 wird es einstimmig verabschiedet.

erläutert, geht es bei dieser Wettbewerbssemantik darum, dass Organisationen sich in Konkurrenz zu anderen Organisationen inszenieren. Um eine derartige Profilierung geht es hier.

Während Universitäten in Städten mit mehreren Universitäten (so zum Beispiel München, Berlin, Hamburg) eine Zusatzattribution (Name oder Universitätstyp) zur Identifikation benötigen, handelt es sich bei der Umbenennung der Universität Hannover um eine Profilbildungsmaßnahme im modernen Sinn. Hat eine Universität, die eine derartige Profilbildungsabsicht verfolgt, noch keinen Namensgeber, bedeutet dies, dass man unter Umständen zunächst in der Universitäts-, Stadt- oder Wissenschaftsgeschichte suchen muss, da ein solcher Zusammenhang nicht einfach gegeben ist. Unter Umständen tritt man dabei mit anderen möglichen Standorten für die Namenspatenschaft in Konkurrenz, da die entsprechenden Wissenschaftler und (hoffentlich demnächst auch) Wissenschaftlerinnen differente Geburts-, Studien- und Arbeitsorte hatten (so auch Leibniz). Wie sich aus Kontextmaterialien erschließt, mussten, um die Universität Hannover umbenennen zu können, zahlreiche Einwände geklärt und auch juristische Hindernisse überwunden werden.⁴⁷⁴ In Hannover gibt es bereits eine (1920 gegründete) mit Leibniz-Akademie benannte Weiterbildungsakademie für kaufmännische Angestellte und Beamte (mit ihr wurde in diesem Zusammenhang eine Kooperationsvereinbarung unterschrieben), und die Universität Leipzig hat Leibniz auch für bestimmte Aktivitäten als ‚Namenspatron‘ beansprucht, da dieser in Leipzig geboren wurde.⁴⁷⁵ Neben der Leibniz-Universität hat die Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz Gesellschaft (WGL) Leibniz zum Namenspaten. Namenspatenschaften berühmter Personen der Wissenschaftsgeschichte sind zwar keine Besonderheit der jüngsten Hochschulreformen, werden in diesen aber auch in profilbildender Absicht genutzt.⁴⁷⁶ Dazu stellen die Universitäten dann, wie die Universität Hannover, Bezüge zu derartigen Berühmtheiten her oder diese werden, falls sie diese schon haben, sichtbar aufgewertet bzw. es wird versucht, diese hervortreten zu lassen.⁴⁷⁷ Zu den Geburts- und Todestagen oder auch zum Jahrestag der Namensgebung lassen sich dann öffentlichkeitswirksam Festakte etc. zelebrieren (wie jüngst in Jena, Magdeburg und Halle-Wittenberg) oder jenseits solcher Festtage öffentliche Vorlesungsreihen, Ausstellungen, Preisverleihungen etc. abhalten.⁴⁷⁸ Eine Recherche im Nachrichtenarchiv des Informationsdienstes Wissenschaft, idw-online (März 2009), zeigt, dass die Presse über derartige Aktivitäten der Universitäten systematisch erst ab 2004 informiert wird, was

474 Dass solche Umbenennungen auch scheitern können, zeigt sich an der Universität Ulm. Diese plante, sich zu ihrem 40-jährigen Gründungsjubiläum in Albert-Einstein-Universität umzubenennen (Einstein wurde 1879 in Ulm geboren), geriet aber mit der Wahl des Namenspatens in Schwierigkeiten, denn die um Zustimmung gebetene Hebrew University of Jerusalem, die Inhaberin der Markenrechte an dem Markenkennzeichen Albert Einstein und Nachlassverwalterin Einsteins ist, versagte eben diese (Pressemittteilung der Universität, 16.11.2006).

475 Leibniz lebt lange vor der Gründung der Gewerbeschule/Universität in Hannover. Er wurde 1646 in Leipzig geboren, studierte dort und war an mehreren Stationen im Ausland tätig, bevor er 1676 nach Hannover kam. In den Texten zur Umbenennung heißt es, Leibniz sei 40 Jahre mit Hannover verbunden gewesen. Die Internetseite der Universität Hannover mit der Geschichte zu Leibniz' Leben und Werk ist zu entnehmen, dass er in Clausthal und Wolfenbüttel arbeitete und lebte und in Hannover beerdigt ist.

476 Die Namenspatenschaft berühmter Wissenschaftler (Wissenschaftlerinnen als Namenspatinnen für Universitäten finden sich bislang im deutschsprachigen Raum noch nicht) für Universitäten ist selbst nichts Neues, sondern gehört zur Universitätsgeschichte, wie die Beispiele der folgenden Universitäten, die seit ihrer Gründung Namenspatrone haben, verdeutlichen: Ruprecht Karls Universität Heidelberg (gegr. 1386), Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (gegr. 1743), Westfälische-Wilhelms-Universität Münster (gegr. 1780).

477 Einen anderen Weg ging die (staatliche) Universität Lüneburg nach ihrer Fusionierung mit der ebenfalls ortsansässigen Fachhochschule Nordostniedersachsen. Sie beauftragte eine Werbeagentur mit der Namenssuche und heißt nun Leuphana. Da der Name historisch nicht eindeutig mit dem Lüneburgs gleichgesetzt werden kann, erläutert die Universität ihre Namenswahl nun mit dem Ursprung des Begriffs im Ptolemäischen Atlas (Universität Lüneburg, Namensgebung).

478 Während die Universität Hannover die Wahl des Namenspatrons zu ihrer Profilbildung (und damit indirekt auch zu ihrer Reputations- und längerfristig über das Fundraising etc. möglicherweise auch zur Einkommenssicherung) nutzen will, sind ‚Namenspatrone‘ bei privaten Universitäten als Namensgeber direkter Ausdruck der Einkommenssicherung, da bei diesen die Namen bedeutender Stifter zum Universitätsnamen werden, wie beispielsweise Bucerius Law School, Hertie School of Governance oder Jacobs University, bei denen der Hochschulstandort im Namen entsprechend keine Rolle mehr spielt.

nicht nur auf die Bedeutung einer derartigen Profilbildung, sondern darüber hinaus auf eine gestiegene Bedeutung der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings von Hochschulen hindeutet.⁴⁷⁹

Dabei eignen sich indes nicht alle Wissenschaftsberühmtheiten gleichermaßen zu einer derartigen Profilbildung, sondern lediglich diejenigen mit einer makellosen wissenschaftlichen Reputation und unumstrittenen öffentlichen Anerkennung, die sich nicht nur aus der Bedeutsamkeit ihres wissenschaftlichen Werkes ergeben, wie dies beim Beispiel der Universität Trier der Fall war. Dort wehrte der Präsident der Universität Trier kürzlich ein solches Anliegen von Studierendenseite ab, was bis in die überregionale Presse öffentlichkeitswirksam wurde: Trier ist die Heimatstadt von Karl Marx, und entsprechend haben Studierende der Universität Trier, gedeckt von einem Beschluss des Studierenden Parlaments im Dezember 2008, die Universität auf selbst entworfenen Werbematerialien in ‚Karl Marx Universität Trier‘ umbenannt (SZ, 23.3.2009, FAZ, 13.3.2009).⁴⁸⁰ Es geht um einen ‚guten‘ Namen, mit dem man, wie die Universität Hannover im Folgenden erläutert, zum Markenzeichen werden will:

„Die Wahl des Namenspatrons ist ein deutliches Bekenntnis zur weiteren Herausarbeitung des Lehr- und Forschungsprofils der Leibniz Universität Hannover. Die Marke ‚Leibniz Universität Hannover‘ soll die Hochschule weiter zum nationalen und internationalen Markenzeichen bringen.“ (Universität Hannover, Warum ein neuer Name?)

Gottfried Wilhelm Leibniz wird hier als Namenspatron bezeichnet und die Umbenennung damit in die christliche Tradition der Patronage durch Schutzheilige gerückt.⁴⁸¹ Statt eines Heiligen wählt die Universität entsprechend einen historisch überragenden und weltweit berühmten Wissenschaftler als Namenspatron. Sie stellt sich in das Licht seiner Eigenschaften bzw. der ihm zugeschriebenen Attribute (herausragender Wissenschaftler), die damit im übertragenen Sinne auch eine Art Patronage hinsichtlich der symbolischen Profilbildung ausüben, denn ein Lehr- und Forschungsprofil im substanziellen Sinn hat eine Hochschule, indem sie in bestimmten Bereichen forscht und lehrt. Mit der Wahl eines solchen Namenspatrons (*deutliches Bekenntnis*) wird hier die symbolische Profilierung betrieben und forciert (*weitere Herausarbeitung*).

Im Folgesatz wird auf den Markencharakter des neuen Namens der Hochschule verwiesen (*Die Marke ‚Leibniz Universität‘*), der die Hochschule auf ihrem bereits beschrittenen Weg zum nationalen und internationalen Markenzeichen voranbringen soll. Die symbolische Profilbildung wird damit zur Markenbildung und zum Aufbau der Marke ‚Leibniz Universität‘. Eine Marke dient der Kennzeichnung von Waren oder Dienstleistungen durch ein Unternehmen, um die Herkunft oder Urheberschaft des ‚Produktes‘ zu dokumentieren und zurechen- und unterscheidbar zu machen (beispielsweise Tempo-Taschentücher vs. Zewa-Taschentücher). Sie symbolisiert das Produkt, das sie bezeichnet, versieht es mit zusätzlichen Attributen, die über die Produkteigenschaften hinausgehen, und dient auf diese Weise der Distinktionsgewinnung. Das Aufladen von Marken mit spezifischen Werten wird als Schlüssel für die Bedeutung einer Marke angesehen (Aaker/Joachimsthaler, 2001). Mit dem Namen ‚Leibniz‘ kann die Universität Hannover sich als Marke entsprechende

479 Die FAZ (Beruf und Chance) vom 6./7.2.2010 berichtet in einem Artikel unter dem Titel ‚University of Applied Blödsinn‘ von weiteren Umbenennungen bei insgesamt sieben Fachhochschulen (von der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaft bis hin zur Wilhelm-Büchner Hochschule).

480 Einer Stellungnahme des Präsidenten hierzu ist zu entnehmen, dass der Name der Universität im Hochschulgesetz gesetzlich geregelt sei und er keinerlei Veranlassung sehe, den Namen ‚Universität Trier‘ zu ändern (Universität Trier, Stellungnahme des Präsidenten, 16.3.2009). Solche Streitigkeiten im Fall von Namensänderungen selbst sind ebenfalls nicht neu, auch wenn es sich um durchweg positiv konnotierte Namen handelt, wie die Umbenennung der Heinrich-Heine-Universität vor rund 20 Jahren zeigt, an die jüngst – wiederum medienwirksam – erinnert wird (Universität Düsseldorf, Pressemitteilung vom 19.12.2008). Demgegenüber versucht die Universität Münster bereits seit 1997 erfolglos (da letztlich keine Mehrheit im Senat dafür zusammenkam), den Bezug zu ihrem Namenspatron Wilhelm II. aufgrund seiner problematischen historischen Rolle zu tilgen (Universität Münster, Pressemitteilung vom 26.6.1997.).

481 Mit der Taufe wurde für ein Kind ein Heiliger als Namenspatron gewählt und mit ihm bestimmte Eigenschaften und ein entsprechender Schutz (Patronage) verbunden (Brockhaus, Enzyklopädie, 1980, Bd. 8).

Zusatzeigenschaften (Exzellenz, Qualität, Interdisziplinarität etc.) zurechnen. Eine starke Marke verspricht gute Marktchancen. Die Universität sieht ihren Markt sowohl national als auch international. Die als neue Zeit der Profilbildung bezeichnete Neuerung präsentiert sich damit als offensive Markenzeichenwerdung. Während sich im Fall der RWTH Aachen (von Anfang 2000 bis heute) das Profil der RWTH und Trademark RWTH hinsichtlich ihres Bezuges auf den deutschsprachigen Hochschulraum vs. internationalen Raum unterscheiden, wird die symbolische Profilierung hier zur Markenbildung,⁴⁸² wobei der wesentliche Unterschied zwischen beiden voraussichtlich in der Wahl der Instrumente, die zur Profilbildung und zum Markenaufbau verwendet werden, bestehen wird.⁴⁸³

Hinsichtlich des Markenaufbaus erläutert Hellman (2002: 282 f.): Am Anfang des Markenaufbaus stehe ein Markenname als Aushängeschild und Unterscheidungsmerkmal des ‚Produkts‘. Hinzu kommen unterscheidungsfähige (und ggf. schutzfähige) Slogans, in denen zum Teil der Markenname mitgeführt wird oder die einen so hohen Markenerinnerungswert aufweisen, dass der Markenname nicht mehr der Erwähnung bedarf; Gleiches gilt für entsprechende Symbole in Form visueller Logos bis hin zu akustischen Logos.⁴⁸⁴ Insgesamt soll sich diese Markenkommunikation durch eine Synästhesie der Darstellungsmittel auszeichnen. Hat sich ein solches Ensemble an Elementen in der Markenkommunikation im Lauf (unzähliger) Wiederholungen stabilisiert, kommt es im zweiten Schritt zum Aufbau einer eigenen Markengeschichte. Die Marke ist ein Metaprodukt, d. h. reine Kommunikation ohne Beimischung von Produkteigenschaften (Hellmann, 2002: 98). Das, was bei Hellmann als Metaprodukt bezeichnet wird, nennt Gerhard ein Markenimage. Als Universitätsmarke kann Gerhard (2004: 131 f.) zufolge bezeichnet werden a) ein Markenimage (Hellmanns Metaprodukt), das sich aufgrund einer entsprechenden Markenkommunikation bei den Marktteilnehmern entwickelt hat, und b) die Markierung der Universität und ihrer Leistungen im Sinne eines Herstellernachweises sowie auch c) ein rechtlich geschütztes Kennzeichen. Die Autorin sieht drei Wege, durch die eine Universitätsmarke beeinflusst und aufgebaut werden kann: a) Gestaltung der einzelnen Identitätskomponenten, b) eine direkte und indirekte Markenkommunikation sowie c) die Einwirkung auf imagebildende Komponenten (Gerhard, 2004: 176 f.).

Und im Fall der Universität Hannover sieht man, dass diese nicht nur den Aufbau eines Markenimages und mit dem neuen Namen Identitätskomponenten gestaltend betreibt, sondern ihre Marke auch rechtlich schützen lässt. Der Name der Universität wurde im September 2006 erstmalig als Marke geschützt und im Markenregister des Deutschen Marken- und Patentamtes eingetragen.⁴⁸⁵ Insgesamt sind acht Varianten des Namens als Wort- und/oder Bildmarken geschützt, wie eine Recherche in der Onlinedatenbank belegt.⁴⁸⁶ Mit einem solchen Eintrag kann eine Universität Leistun-

482 Was jedoch nicht bedeutet, dass die RWTH ihren Markenaufbau nicht aktiv betreibt. Sie ist im Rahmen der Umfrage sogar als Nr. 1 der Top 10 der Universitätsmarken in Deutschland ausgezeichnet worden (Meffert, 2007a: 4) und bezeichnet die Leitbildung als ersten Schritt zum Markenaufbau (RWTH Aachen, Vortrag Poth, Fundraising Team der RWTH).

483 Sowohl Marke als auch symbolisches Profil zielen auf die Unterscheidung der Hochschule von anderen Hochschulen. Während das Warenzeichen (Marke) vor allem auf die Zurechnung von Leistungen/Produkten zielt und damit direkt an Markt-/Wettbewerbsprinzipien anschließt, dienen Profile dazu, ein charakteristisches Erscheinungsbild festzulegen, sich mit diesem hervorzutun und sind Mittel zur Selbstdarstellung, Transparenz und Rechenschaftslegung gegenüber der Öffentlichkeit und schließen damit lediglich vermittelt an einen Quasi-Markt an.

484 Die Universität Kassel liefert ein Beispiel für ein akustisches Universitätslogo (Universität Kassel, Logo, 2009).

485 1894 wurde reichsweit das Gesetz zum Schutz von Warenbezeichnungen erlassen, aus dem die Warenzeichenrolle mit Sitz in Berlin hervorgegangen ist. Bis 1910 lagen bereits rund 130.000 Eintragungen vor. 2003 wurden knapp 700.000 Marken in Deutschland rechtlich geschützt (Hellmann, 2002: 11/12). Dienstleistungsmarken können seit 1979 gleichberechtigt den Markenschutz durch Eintragung in das Markenregister des Deutschen Patent- und Markenamts in München (das die Warenzeichenrolle in Berlin abgelöst hat) beanspruchen (ebd.: 95)

486 <https://dpinfo.dpma.de/protect/mar.html> (Recherche 03/2009). Über das Deutsche Patent- und Markenamt lassen sich Marken und damit auch die Einträge der Hochschulen auch in das internationale Register der Weltorganisation für geistiges Eigentum (World Intellectual Property Organisation, WIPO) eintragen lassen und sind dann international rechtlich geschützt. Hierfür benötigen die Marken zuvor einen Schutz durch das deutsche Markengesetz (Gerhard, 2004).

gen in den Bereichen Forschung (wissenschaftliche und/oder technologische Dienstleistungen etc.), der Lehre (Ausbildung, Unterhaltung, sportliche und kulturelle Aktivitäten), zur Verbreitung von Wissen (Druckerzeugnisse, Lehrmaterialien, Telekommunikation) sowie Werbematerialien schützen lassen (Gerhard, 2004: 183).⁴⁸⁷ Damit ist die Universität Hannover nicht alleine. Bis März 2009 haben 25 staatliche deutsche Universitäten ihren Namen und ihr Logo rechtlich schützen lassen (als Wort- oder Bildmarken).⁴⁸⁸ Vorreiter ist die Universität Dortmund (1992), gefolgt von den Universitäten Halle-Wittenberg und Regensburg (1998) sowie Mainz (1999). Die übrigen Einträge erfolgten ab 2002. Im Vergleich zu den Universitäten weisen Fachhochschulen weniger Einträge im Markenregister auf.⁴⁸⁹ Darüber hinaus findet man in den Ergebnissen der Recherche nach abgelehnten oder zurückgewiesenen Marken mit dem Zusatz ‚Universität‘ auch einige der staatlichen Universitäten. Bereits eingetragene Markenbezeichnungen können ebenso angefochten werden.⁴⁹⁰

Die Umbenennung der Universität wurde nicht nur durch den Eintrag ins Markenregister, sondern auch von zahlreichen Maßnahmen der Bekanntmachung und der Vermittlung des neuen Namens begleitet, wie sich anhand der Kontextmaterialien zur Umbenennung der Universität auf der Internetseite zeigt. Es wurden schriftliche, auditive und audiovisuelle Informationen zu Leibniz' Leben und Werk angeboten, es gab Rundbriefe an die Universitätsangehörigen sowie eine Sonderausgabe der Universitätszeitung. 2006 wurde ein Leibniz-Kongress abgehalten und ein Projekt mit dem Namen ‚Leibniz leben‘ initiiert, in dessen Rahmen im Sommersemester 2007 eine Ringvorlesung zu Leben und Werk abgehalten wurde. Studierenden wird bei der Erstsemestereinführung die Bedeutung von Leibniz vermittelt, und es wurde ein Leibniz-Preis für Studierende ausgelobt. Im Kontextmaterial wird betont, dass es dabei um mehr gehe als um das Auswechseln von Türschildern. Der Universität sei es wichtig, den neuen Namen zu leben, Leibniz' Spuren der Interdisziplinarität zu folgen und diese in das Universitätsleben zu integrieren (LU uni intern EXTRA, 2007: 1). ‚In Wirklichkeit‘ werden im Kern die Türschilder, Briefköpfe, das Logo, die Selbstdarstellung etc. ausgewechselt, und es wird ein neues Leitbild verabschiedet, mit dem bekundet werden kann, dass Leibniz zukünftig ‚gelebt‘ werde. Aber eben dies schafft Wirklichkeit. Als erster Schritt, um den Spuren Leibniz' zu folgen, wird im Kontextmaterial dementsprechend auch genannt, dass man ein neues Leitbild verfasst habe, „in dem das Profil mit besonderem Bezug auf Leibniz aufgezeigt“ werde und ein neues Logo sowie ein Corporate Design entwickelt wurde (Universität Hannover, Ein neuer Name wird Programm).

Über die Umbenennung hinaus ist das Leitbild auch mit der strategischen Planung der Universität verbunden. In diesem Kontext heißt es:

„Das Leitbild der Leibniz Universität Hannover formuliert kurz und prägnant die strategischen Ziele und die wesentlichen Orientierungen für Art und Weise ihrer Umsetzung.“
(Universität Hannover, Leitbild & Zielsetzungen)

487 Der Zusammenhang von Stadtname und dem dem Begriff Universität allein ist markenrechtlich nicht schützbar, da es sich laut Markenschutzgesetz (§ 8 Abs. 2 Nr. 2) um eine rein beschreibende und damit freihaltungsbedürftige Angabe handelt.

488 Einträge von privaten, staatlich anerkannten bzw. vom Wissenschaftsrat akkreditierten Universitäten finden sich nicht darunter.

489 Von den rund 150 deutschen Fachhochschulen in staatlicher und nicht staatlicher Trägerschaft haben lediglich 16 ihren Namen mit dem deutschen Namenszusatz ‚Fachhochschule‘ rechtlich schützen lassen, die erste 1998. Wertet man die Einträge mit dem prestigeträchtigeren Namenszusatz ‚University‘ (den Fachhochschulen in der englischen Bezeichnung University of Applied Sciences tragen) aus, findet man auch hier lediglich zwölf staatliche und private Fachhochschulen und darüber hinaus vor allem Marken, die mit Universitäten primär die englischsprachige Namensvariante gemeinsam haben (darunter auch die dogs university, university of snow und die security university), sowie ab 1996 bis zurück in das Jahr 1985 ausschließlich Namenseinträge amerikanischer Universitäten.

490 So wurde zum Beispiel der Eintrag der Wortmarke UNIK für die Universität Kassel, der 2006 erfolgte, angefochten und musste 2007 zurückgenommen werden, da er bereits von einem internationalen Markeninhaber (einer Softwarefirma) verwendet wird (siehe Eintrag im Markenschutzregister). In diesem Zusammenhang musste dann auch eine Änderung des 2004 verabschiedeten Leitbildes der Universität Kassel vorgenommen werden, da sie sich darin mehrfach als UNIK bezeichnete. Das neue Leitbild wurde am 5.12.2007 vom Senat der Universität beschlossen.

Im Unternehmensmanagement werden langfristige und übergeordnete (wenn sie für mehrere, ansonsten operativ unabhängige Einheiten eines Unternehmens gelten) Unternehmensziele, die im Rahmen einer Unternehmensstrategie expliziert oder im Rahmen strategischer Planung formuliert werden, als strategische Ziele bezeichnet. Strategische Ziele bilden den Kern der Unternehmensstrategie, die darauf zielt, die Wettbewerbsposition und somit den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen. Dem Ideal nach soll sich eine allgemeine Handlungsorientierung aus den formulierten Unternehmenszielen und dem strategischen Programm ergeben. Während die strategischen Ziele die grundsätzliche Richtung zentraler Unternehmensentscheidungen abstecken wollen, soll operative Planung unter Berücksichtigung der strategischen Ziele dann die konkrete Orientierung für das tägliche Handeln liefern (Mintzberg et al., 2005).⁴⁹¹ Hochschulen unterscheiden sich als öffentliche Einrichtungen aufgrund ihrer Staatsabhängigkeit als Organisationen von Unternehmen, die ihre Strategien in Bezug auf ihre Umwelt eigenständig formulieren können (Huber, 2005). Als Äquivalente zu Unternehmensstrategien können in Hochschulen sowohl Zielvereinbarungen als auch Entwicklungspläne angesehen werden. Darin wäre entsprechend nach langfristigen und übergeordneten Zielen zu suchen.⁴⁹² Hier wird dem Leitbild die Aufgabe zugewiesen, derartige Ziele und Eckpunkte kurz und prägnant zu fassen.⁴⁹³ Wie bei der RWTH Aachen werden damit Ziele auf einer Mittelebene zwischen staatlich vorgegebenen Aufgaben und Zielen sowie den individuellen Zielen der Mitglieder angekündigt. Im Folgenden ist dementsprechend erneut zu fragen, wie die selbst gesetzten Ziele eingelöst werden.

Im gleichen Kontext (Leitbild & Zielsetzungen) sowie im Anschluss an die Bestimmung der Funktion des Leitbildes wird auf die ebenfalls neue Grundordnung der Universität Bezug genommen. Sie wird als Hauptsatzung der Universität vorgestellt, die Regeln enthält, die seitens des Landeshochschulgesetzes festgelegt sind oder welche der Senat als regelungsbedürftig angesehen hat. Leitbild und Grundordnung werden gemeinsam als auseinander aufbauende Grundvoraussetzungen präsentiert. Abschließend sei in diesem Kontext (in einem Schlusssatz) spezifiziert: „Die Leibniz Universität Hannover nutzt damit die Chance zu einer durchgreifenden Reform.“ (Universität Hannover, Leitbild & Zielsetzungen) Der kommunikative Verstärker (*durchgreifende Reform*) verweist zugleich auf eine Eigenheit von Reformen im Allgemeinen und die Handlungsfähigkeitsanforderung an Universitäten. Auch wenn Reformen in Organisationen sich selbst rationale Änderungsplanungen deklarieren, existieren aufgrund der losen Kopplung von Organisationen weder Durchgriffsmöglichkeiten auf das tatsächliche Organisationsverhalten, noch lassen sich die Wirkungen auf Kurs der geplanten Änderungen halten, sodass jede Reform in der Regel zunächst weiteren Reformbedarf erzeugt. Bei Luhmann findet sich daher die Feststellung, dass „das Hauptergebnis von Reformen im

491 Wobei externe und interne Beobachter selbstverständlich Differenzen zwischen den tatsächlich verfolgten und den als strategisch kommunizierten Unternehmenszielen sehen und die präskriptive Managementliteratur immer auch mit dem Problem beschäftigt ist, wie die an der Spitze formulierten Vorstellungen in operative Ziele übersetzt und kontrolliert werden können (Mintzberg et al., 2005). Explizit an diesem Problem setzten in jüngster Zeit z. B. die Managementmethoden der Balanced Score Card und des Benchmarking, an, die auch im deutschen Hochschulreformdiskurs diskutiert und an einzelnen Hochschulen erprobt wurden.

492 Die Zielvereinbarungen der Universität mit dem Land Niedersachsen für die Jahre 2005-2008 enthalten als Teil A einen Teil, der mit ‚Strategische Zielsetzung‘ überschrieben ist und die Unterpunkte ‚strategische Kernziele‘ (1) und ‚mehrjährige Entwicklungsplanung‘ (2) enthält. In Teil B, dem Hauptteil, folgen dann ‚Entwicklungsfelder und operative Ziele‘. Auf das alte Leitbild nehmen sie keinen Bezug, das neue ist erst 2007 verabschiedet worden. Die Entwicklungsplanung 2013 bezieht sich in der Einleitung auf das Leitbild. Dort wird das Leitbild zusammen mit der Umbenennung der Universität als erste bedeutende Schritte eines Prozesses der strategischen Neuausrichtung und Profilschärfung in Forschung und Lehre bezeichnet, mit dem Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit unter den Hochschulen national und international auszubauen.

493 Dass es dabei, wie bei der RWTH Aachen, um eine Darstellung der Ziele geht, zeigt eine Ankündigung der Pressestelle der Hochschule zur Veröffentlichung des Leitbildes deutlicher. Darin wird zu der Funktion des Leitbildes der amtierende Präsident der Universität zitiert: „Im Leitbild haben wir die Zukunftsaufgaben, zu deren Lösungen die Leibniz-Universität beitragen will, und die strategische Ausrichtung gebündelt dargestellt“ (Universität Hannover, Pressemitteilung, 24.8.2007).

Bedarf für weitere Reformen bestehen könnte“ (Luhmann, 2000: 340).⁴⁹⁴ Andererseits lautet die zentrale Anforderung an eine unternehmerische Universität, zu planen, zu handeln und entsprechend durchzugreifen. Leitbild und Grundordnung sind Ausdruck der tatsächlichen Handlungsmöglichkeiten und Handlungsfähigkeit der Universität, die durch den konsekutiven Aufbau von Leitbild und Grundordnung sowie den kommunikativen Verstärker nicht oberflächliche (d. h. bis auf die Handlungsebene in den Fakultäten, in Forschung und Lehre), durchgreifende Reformen und damit hierarchische Steuerungsmöglichkeiten symbolisieren sollen.

Überschrift des Leitbildes

„Leitbild der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover“

Der Text ist überschrieben mit ‚Leitbild‘ und dann in der folgenden Zeile mit ‚der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover‘. Obwohl in der Zeile ausreichend Platz gewesen wäre, erfolgt hier eine Abstufung des Begriffs ‚Leitbild‘ zum neuen Namen der Universität.⁴⁹⁵ Der neue Name der Universität erscheint hier in der Langfassung. In einer Sonderausgabe der Universitätszeitung ‚uni intern‘ zum neuen Namen wird dazu erläutert, dass in der Außendarstellung und maßgeblichen Verwendung die Kurzfassung geschrieben und gesprochen werden solle und zukünftig nur in wenigen Fällen, wobei das Siegel genannt wurde, auch die Langform des neuen Namens mit dem Vornamen zu lesen sein werde. Beim Leitbild handelt es sich also – wie beim Siegel – um einen dieser wenigen Fälle (Universität Hannover, uni intern EXTRA). Auch in der Grundordnung findet die Langfassung des Namens Verwendung. Und das Leitbild wird damit in die Reihe der offiziellen Universitätskennzeichen zu Universitätsinsignien und Gesetzestexten gestellt.

„Präambel

Gottfried Wilhelm Leibniz war 40 Jahre seines Lebens und Schaffens mit Hannover verbunden. Er hat entscheidende Beiträge auf allen Gebieten der Wissenschaft seiner Zeit geliefert. Seine Universalität und Ausstrahlung sind für die Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover Ansporn und Verpflichtung zugleich. Wir stehen für Exzellenz in Lehre und Forschung. Interdisziplinarität und Internationalität besitzen für uns einen hohen Stellenwert. Wir verstehen uns als Gemeinschaft, die nach wissenschaftlicher Erkenntnis strebt und zur nachhaltigen Lösung zentraler Zukunftsaufgaben und der Gestaltung gesunder Lebensumwelten beitragen will. Unsere Arbeit steht daher unter dem Leitsatz:

Mit Wissen Zukunft gestalten.“

Die erste Hälfte der Präambel bezieht sich auf Leibniz, die andere Hälfte auf Eigenschaften, die sich die Universität zuschreibt, und bringt damit – wie angekündigt – das ‚Profil‘ der Universität mit Leibniz in Verbindung. In den ersten zwei Sätzen geht es um Leibniz‘ Leben und Werk. Der dritte Satz schafft über den Namen der Universität eine Verbindung von Universität und zugeschriebenen Eigenschaften des Werkes von Leibniz.⁴⁹⁶ Danach geht es in drei Sätzen um Eigenschaften, wel-

⁴⁹⁴ Luhmann beschreibt Reformen daher als artikulierte Zeitparadoxien. Reformen legen das Unbestimmbare als durch sie bestimmt fest und werden mit dieser Festlegung zur Vergangenheit. Im Zeitkontext betrachtet, dienen Reformen nicht der Erreichung ihrer Zwecke, sondern der Erhaltung dieser strukturellen Dynamik (Luhmann, 2000: 338).

⁴⁹⁵ Über der Überschrift wird in kleinen Lettern der Pfad angezeigt, der zum Leitbild führt: Startseite > Universität > Leitbild & Zielsetzungen > Leitbild. Dieser Kontext wurde bereits thematisiert. Der Kontext der Darstellung der strategischen Ziele ist nicht nur der direkte Kontext, sondern auch der langlebigere, denn irgendwann wird der neue Name nicht mehr neu sein. Ziele hingegen wird die Hochschule wohl längerfristig zur Selbstdarstellung nutzen.

⁴⁹⁶ Leibniz gilt heutzutage nicht nur als herausragender Wissenschaftler (was heute mit dem Begriff ‚Exzellenz‘ belegt würde, siehe Analyse der Leitbildes der Humboldt-Universität in Kapitel V.2.6), sondern, zusammen mit Goethe, als letzter Universalgelehrte; er führte Studien zu Themen durch, die den heutigen Gebieten der Philosophie, Mathematik, Technik, Geschichte, Religion, Theologie, Politik, Rechtswissenschaft und Medizin sowie Psychologie zuzuordnen wären und konstruierte und entwickelte auch beispielsweise eine Rechenmaschine (was heute mit den Begriffen ‚Interdisziplinarität‘ und ‚Transdisziplinarität‘ belegt würde).

che sich die Universität als Kollektiv und Gemeinschaft (*wir*) zuschreibt. Diese münden in einen Leitsatz: von Leibniz' Verbindung zu Hannover über die Bedeutung und Wirkung seines wissenschaftlichen Werkes zur Universität, die seinen Namen trägt und für die es daher zugleich Anreiz und Notwendigkeit sei, eine entsprechende Wirkung und Vielseitigkeit zu demonstrieren. Die Eigenschaften des Namenspatrons offenbaren, dass die Universität dies will (*Ansporn*) und soll (*Verpflichtung*). Die im zweiten Teil folgenden Selbstbeschreibungen, aus denen das Selbstverständnis der Universität resultiert, sind daher als wollen und sollen zu lesen. Was wir sollen, ist, was wir wollen, so der Imperativ der Figur des unternehmerischen Selbstbildes. Dies zeigt sich auch anhand der Sprecherposition. Die Sprecherposition des Textes nimmt dabei und auch im folgenden Leitbildtext nicht eine einzelne Mitgliedergruppe der Universität oder die Hochschulleitung ein (wie in allen anderen Leitbildtexten auch), sondern das Kollektiv bzw. die Gemeinschaft. Das ‚Wir‘ verweist auf die ‚Vergemeinschaftungsdimension‘ und beinhaltet, wie Türk et al. (2006: 21) herausstellt, einen Ordnungsimperativ, der sich hier allein durch die Verwendung des Wortes ‚Wir‘ klarer als bei den zuvor analysierten Leitbildtexten darlegt: Das ‚Wir‘, welches das Verfolgen gemeinsamer Ziele verkörpert, erfordert (Selbst-)Disziplin, „*die Unterwerfung unter die Herrschaft einer Leitungsinstanz*“ (ebd.), und zwar hier das Kollektiv, von dem man selbst ein Teil ist und welches für das Leitbild spricht bzw. sich durch das Leitbild artikuliert.⁴⁹⁷

Während die RWTH Aachen in der Präambel ihres Leitbildes entsprechende Leitbildwirkungen ankündigt (das Leitbild soll, das Leitbild kann), wird die Selbstverpflichtung durch die Präambel der Universität Hannover kommunikativ direkt vollzogen: Teil 2 der Präambel sagt entsprechend aus, dass das Kollektiv unter dem Namen von Gottfried Wilhelm Leibniz höchste Qualität (Exzellenz) in Lehre und Forschung repräsentiert. Interdisziplinarität und Internationalität werden unter den möglichen Merkmalen und Orientierungen als diejenigen vorgestellt, die in der Gemeinschaft eine hervorgehobene Bedeutung unter den möglichen Merkmalen und Orientierungen besitzen. Das Selbstverständnis des Kollektivs wird passend zur Verwendung des ‚vergemeinschaftenden‘ ‚Wir‘ als Gemeinschaft präsentiert. Ihr Selbstverständnis ist es, sich um wissenschaftliche Einsichten zu bemühen (*strebt nach*) und mit langfristigen und Wirkungen hinterlassenden (*nachhaltigen*) Ergebnissen Zukunftsaufgaben zu übernehmen und dabei mitzuwirken, natürliche Umgebungen (*Lebensumwelten*) so zu gestalten, dass sie gut für die Gesundheit sind.⁴⁹⁸ Mit Zukunftsaufgaben sind Aufgaben bezeichnet, die jetzt zu erledigen sind, aber für die Zukunft wichtig sind (im Unterschied zu Aufgaben, die aktuell zu erledigen und wichtig sind).⁴⁹⁹ Die Verwendung der Formulierung ‚zentrale Zukunftsaufgaben‘ weist auf eine Vielfalt und einen Auswahlpool hin, aus dem Aufgaben, die als zentral bewertet wurden, ausgesucht wurden. Dies zeigt, dass es sowohl Wahlfreiheiten gab, aber auch, dass es zu wählen galt und dass damit die Lösung von Zukunftsaufgaben eine legitime Anforderung verkörpert. Ähnlich wie die Notwendigkeit der Formulierung eines Selbstverständnisses im

497 Die Verwendung des Pluralis Majestatis im zweiten Teil der Präambel steht, der linguistischen Verwendung dieser rhetorischen Figur folgend, für eine Sprecherposition, die als Autorität über sich für andere spricht bzw. diese Autorität zu sprechen beansprucht, worin sich eine Hervorhebung dieser Position zeigt, da diese legitimiert ist, in dieser Hinsicht zu leiten. Eine exemplarische Recherche der Selbstdarstellungen von Fakultäten und Fachbereichen auf deren Internetseiten an fünf deutschen Universitäten (Freie Universität Berlin, Universität Heidelberg, Universität Oldenburg, Technische Universität Stuttgart-Hohenheim, Technische Universität Karlsruhe) zeigt, dass das Wir oder Kollektiv in deren Selbstdarstellungen unterschiedlich weit verbreitet ist. Generell zeigt sich diese in der Hälfte der Fälle, allerdings mit einer deutlichen Tendenz hin zu den Naturwissenschaften und wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten und Fachbereichen. Diese zeigen sich in deutlich höherem Maß als Organisationseinheit mit gemeinsamen Forschungsthemen, Besonderheiten und Zielen, während sich geistes- und andere sozialwissenschaftliche Fakultäten und Fachbereiche viel häufiger als loser Verbund von Subeinheiten präsentierten und primär forschungs- und lehrbezogene Informationen und aktuelle Ereignisse in den Vordergrund ihrer Selbstdarstellung rücken.

498 Lebensumwelt im Unterschied zur Umwelt, Kompositum aus Leben (Bedeutungsherkunft Leib, steht für alles Organische) und Umwelt (Umgebung), welche sich auf natürliche, d. h. nicht hergestellte Umwelten bezieht (Natur vs. Technik).

499 Wirtschaftsbranchen oder -regionen mit einem auf längere Sicht voraussichtlich hohem wirtschaftlichen Potenzial werden als Zukunftsmärkte oder Märkte der Zukunft bezeichnet; Ähnliches gilt für Zukunftstechnologien, denen ein hohes Entwicklungspotenzial zugesprochen wird. Kennzeichnend für solche Zukunftsmärkte und Zukunftstechnologien ist eine aktuelle starke oder prognostizierte Nachfrage, die sich aus der Potenzialunterstellung ergibt.

Fall der Humboldt-Universität (siehe Kapitel V.2.6), erscheint damit der Nutzenaspekt von universitärer Wissenschaft und Forschung als ein zentrales Begründungsmoment, das einem traditionellen Hochschulverständnis der entrückten Forschung in Einsamkeit und Freiheit (Schelsky) gegenübersteht. Hier wird Nützlichkeit anstelle von Selbstzweck zur legitimierenden Selbstbegründung der Tätigkeiten der Gemeinschaft herangezogen.

Aus diesem Selbstverständnis der Gemeinschaft ergibt sich als Schlussfolgerung ein Wahlspruch oder Slogan (*Leitsatz*) für die Tätigkeit der Gemeinschaft. Dieser lautet: ‚*Mit Wissen Zukunft gestalten*‘, womit auch die Selbstdarstellung der Universität auf ihrer Homepage insgesamt überschrieben ist. Dieser Leitsatz schließt sowohl an die Form eines Wahlspruchs, wie er traditionell in Wappen verwendet wurde, um das Ziel und den Anspruch der Wappenträger deutlich zu machen, als auch an die Form eines Slogans, wie er heute üblicherweise in Marketing und Werbung eingesetzt wird, um über Zusatzeigenschaften zu einem Produkt oder Unternehmen öffentliche Aufmerksamkeit für dieses zu gewinnen. Ein Wahlspruch ist eine Eindeutschung des französischen Begriffs ‚Devise‘. Für eine solche Devise war im Mittelalter auf einem Wappen eine eigene Abteilung vorgesehen. Auch nach Ende des Mittelalters sind Wahlsprüche – auch als Motto oder Losung – charakteristisch für ‚Vergemeinschaftungsformen‘ im Weber’schen Sinn, d. h. Glaubensgemeinschaften, Familiengemeinschaften (im Mittelalter dementsprechend der Adelsfamilien), nationale Gemeinschaften, kameradschaftliche Truppen und andere Vereinigungen.⁵⁰⁰ Slogans hingegen sind im Zusammenhang von Marktwirtschaft, Massenproduktion und Markenbildung entstanden. Slogans sind kurz, einprägsam und wirkungsvoll formulierte Redewendungen oder Phrasen, die beschreibende und emotionale Informationen zu einem Produkt oder Unternehmen transportieren sollen, um damit dessen Marktpositionierung zu dienen (Görg, 2005: 9).⁵⁰¹ Sie werden auch als Zusammenfassung einer wichtigen Eigenschaft eines Unternehmens oder eines Produkts in einem einprägsamen Satz definiert (Heidel, 2008: 282). Sie dienen damit ebenfalls dem Aufbau einer Markenpersönlichkeit; losgelöst vom Personenvertrauen, soll die Markenpersönlichkeit Qualität indizieren, Sicherheit und Kontinuität signalisieren und Vertrauen vermitteln (Hellmann, 2002: 16). Wenngleich Wahlsprüche und Slogans ihre Herkunft in unterschiedlichen Bedeutungskontexten haben, wohnt ihnen mithin ein gemeinsamer Bedeutungsinhalt inne: Sie bieten die Möglichkeit einer Zusatzattribution mit Eigenschaften, die eine Gemeinschaft sich geben kann oder die einem Produkt oder Unternehmen gegeben werden kann, um daraus eine Marke zu machen. Damit verbunden ist eine Garantierklärung, die in deren ‚dafür stehen wir‘ verkörpert ist und die ein Vertrauensversprechen beinhaltet.

Der hier verwendete Wahlspruch/Slogan (*Mit Wissen Zukunft gestalten*) schließt an das Selbstverständnis als Wissenschaftsgemeinschaft, die der Lösung von Zukunftsaufgaben dienen will, an. Zukunft wird darin – im Gegensatz eines unwissentlichen Verhältnisses zur kommenden Zeit, die dann einfach erlebt wird – zum gestaltbaren Horizont. Wissen erscheint hier als Ressource und Mittel zu deren Gestaltung. Da die Kernaufgaben einer Universität in der Wissensproduktion und Wissensvermittlung bestehen, hat die Universität die Ressource zur Zukunftsgestaltung in der Hand. Die Gestaltbarkeit der Zukunft wird zur Möglichkeit, für welche die Universität bestens gerüstet sei, um zukünftige Gegenwarten zu schaffen.⁵⁰² Solche Wahlsprüche/Slogans finden sich gleichsam in den Leitbildern und den Selbstdarstellungen anderer Universitäten, so beispielsweise bei der Uni-

500 Bekannte Wahlsprüche nationaler Gemeinschaften sind ‚Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit‘, ‚In God we Trust‘ oder ‚Einigkeit und Recht und Freiheit‘, die als Staatssymbole dann auch auf Währungen geprägt sind.

501 Görg zufolge bezeichnet ein Slogan „einen kurzen, prägnanten Werbetext, der für eine Produkt- oder eine Unternehmensmarke eingesetzt wird“. Slogans sind „Positionierungsaussagen, die beschreiben, wofür eine Marke steht, was sie anbietet beziehungsweise auszeichnet oder warum man sie kaufen soll“ (Görg 2005: 9). Meffert, dem Begründer des Marketing in Deutschland zufolge, soll die Markenidentität zur Kommunikation innerhalb des Unternehmens sowie zur Motivation der Mitarbeiter dienen, während Slogans die Aufgabe zukommt, die Position der Marke Personen außerhalb des Unternehmens gegenüber zu kommunizieren (Meffert, 2007b).

502 Bekannte Werbeslogans von ähnlicher Struktur sind z. B. ‚Mit dem Zweiten sieht man besser‘ (ZDF), ‚Mit Maggi macht das Kochen Spaß‘ (Maggi Fixprodukte) oder ‚Mit Sicherheit mehr Vergnügen‘ (Peugeot).

versität Leipzig: ‚Aus Tradition Grenzen überschreiten‘, der Universität Mainz ‚Ut omnes unum sint – Dass alle eins seien‘ oder der Universität Frankfurt: ‚Hier wird Wissen Wirklichkeit‘.⁵⁰³ Einzelne Universitäten haben auch ihren Wahlspruch im Markenregister schützen lassen, wie die Recherche im Markenregister gezeigt hat (siehe oben): so die Freie Universität Berlin, die ‚Veritas, Iustitia, Libertas‘ sowie ‚Zukunft von Anfang an‘ schützen lässt, die Universität Erlangen-Nürnberg, die ein Schutzrecht für ‚Universität in der Leonardo-Welt‘ besitzt, sowie die Universität Rostock, die ‚Traditio et Innovatio‘ hat eintragen lassen. Selbst wenn es sich dabei um ‚lateinische Klassiker‘ handelt, die möglicherweise mit der Geschichte der Universität verbunden sind, lässt sich mit dem Eintrag im Markenregister dennoch eine moderne Verwendung konstatieren.

Textstruktur/Leitbildgestalt

Der Überschrift folgt eine Präambel und darauf eine mit sechs gleichförmigen Zwischenüberschriften gegliederte Aufzählung: Präambel, Unsere Vision, Unsere Mission, Unsere Werte, Unser Weg, PDF-Datei zum Download.⁵⁰⁴ Während die Präambel einen Text in fünf Sätzen und einen leicht abgesetzten Leitsatz enthält, beinhalten die Zwischenüberschriften als ‚Inhalt‘ jeweils Aufzählungen, die als Links im Textformat erscheinen. Der Leitbildtext ist in die Standardseitengestaltung der Homepage so integriert, dass der eigentliche Leitbildtext nicht richtig abgetrennt und von der reinen Beigabe der PDF-Version abgesetzt ist und kein richtiges Ende findet, sondern direkt in die PDF-Version mündet. Überschrift, Präambel und die Linkliste mit Überschriften stellen die gerichtete Kurzfassung des Leitbildes dar.

„Unsere Vision

- *Universalität – unsere Kompetenz erwächst aus Vielfalt*
- *Theoria cum praxi – was das Leben bewegt, bewegt uns*
- *Neues schaffen – wir stehen für Exzellenz in Lehre und Forschung*

Unsere Mission

- *Lehre als Dialog – Studierende stehen im Mittelpunkt*
- *Forschung als Herausforderung – wir streben nach Spitzenleistungen*
- *Kooperation als Prinzip – gemeinsam sind wir stärker*

Unsere Werte

- *Ethik der Wissenschaft – wir handeln verantwortungsbewusst*
- *Nach der Wahrheit suchen – wir sind neugierig und weltoffen*
- *Das Potenzial aller nutzen – wir eröffnen Chancen*
- *Fortschritt erfordert Anstrengung – wir erwarten Leistungen*

Unser Weg

- *Interdisziplinäre Strukturen – wir entwickeln die Basis für Exzellenz*
- *Eine besondere Universitätskultur – wir schaffen Freiräume*
- *Gute Rahmenbedingungen – wir stellen die Grundlagen bereit*
- *Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wir sind ein guter Arbeitgeber*

PDF-Datei zum Download

- *Leitbild der Leibniz Universität Hannover als PDF-Datei (41 kB)*

Folgt man einem der Links der Aufzählungspunkte, erhält man die gesamte Langfassung des Leitbildes insgesamt, d. h., alle vorherigen Links erscheinen nun als Überschriften über kurzen Texten, die aus zwei bis maximal drei Sätzen bestehen. In dieser Ansicht entfallen allerdings die Präambel und die PDF-Version, und die Überschrift lautet nun: ‚Leitbild (und dann in nächster Zeile

⁵⁰³ Wobei die Universität Frankfurt im Zusammenhang mit einem neuen Logo und Corporate Design auf die Verwendung des Slogans verzichtet, wie sie vor einiger Zeit offiziell verkündete (Universität Frankfurt, Ankündigung).

⁵⁰⁴ Darunter folgt die Standardfußzeile mit letztem Änderungsdatum der Internetseite, Impressum, Druckversion etc.

abgesetzt) der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität im Detail'. Zudem rücken die in der Kurzfassung dominanten Kapitelüberschriften im Textbild in den Hintergrund. Sie wirken nicht mehr strukturierend. Dass die Präambel in der Langfassung nicht mehr vorangestellt ist, zeigt, dass die Langfassung nach der Kurzfassung zu lesen ist. Die Kurzfassung des Leitbildes hat die Form eines Inhaltsverzeichnisses, aus dem man ‚Kapitel‘ auswählen kann, und welches eine Übersicht über die Inhalte gibt. Ein Blick ins ‚Inhaltsverzeichnis‘, auf die Überschriften und die Schlagzeilen wird als in den meisten Fällen ausreichend bewertet. Wer sich für ein Detail interessiert, erhält dann gleich alles. Öffnet man die PDF-Version, findet man eine fünfseitige Broschüre im A5-Querformat, die den Leitbildtext sowohl in einer Kurzfassung als auch in einer Langfassung mit Deckblatt und Rückseite enthält. Die Kurzfassung steht nach der Präambel als Inhaltsverzeichnis mit Seitenzahlen und bietet damit die Möglichkeit des schnellen und direkten Zugriffs auf einzelne Inhalte und der Orientierung innerhalb des Leitbildes. Wie bei einer Menükarte wird damit symbolisiert: Such dir was aus!⁵¹²

„*Unsere Vision [...] Unsere Mission [...] Unsere Werte [...] Unser Weg*“

Auf die einführende Erläuterung (Präambel) folgen vier nicht zwingend konsekutive thematische Abschnitte, die alle mit ‚Unsere‘ überschrieben sind und auf eine gemeinsamen Vision und Mission, gemeinsame Werten und einen gemeinsamen Weg verweisen. Durch die Überschriften ‚Vision‘ und ‚Weg‘ wird der Text beiderseits von einem Zukunftsbezug gerahmt. Der Zukunftsbezug ist im Leitbildtext der Universität Hannover so zentral wie Ziele im Leitbildtext der RWTH Aachen; der Zukunftsbezug formiert über den Leitbildtext hinaus auch das Kompositionsschema der Selbstdarstellung der Universität Hannover im Rahmen der Internetseite insgesamt (siehe Anhang VIII.5). Wie die RWTH Aachen bringt die Universität hiermit eine rationale Zielplanung und Zukunftsgestaltung zum Ausdruck. Generell ist Zukunft – gemäß des Mediums Leitbild – ein Thema in den Leitbildtexten, und entsprechend ist dort von zukunftsfähigen Studiengängen, zukunftsweisenden Forschungsfeldern oder zukünftigen Entwicklungen die Rede. Dass es jedoch zum strukturierenden Element und Kompositionsschema avanciert, findet sich andernorts nicht. Neu ist ebenfalls der Bezug auf Visionen, der in Leitbildtexten und Leitbildprozessen früheren Datums sowie in den entsprechenden Hochschulreformdiskursbeiträgen bis Mitte des laufenden Jahrzehnts nicht erscheinen, ab Mitte des Jahrzehnts aber als Begriff und Konzept Verwendung finden (siehe hierzu beispielsweise die Empfehlungen des Stifterverbandes in Kapitel V.3.1 oder den Leitbildprozess an der Universität Freiburg in Kapitel V.3.2). Damit scheint sich hinsichtlich der Hochschulleitbilder eine ähnliche Entwicklung abzuzeichnen wie zuvor in Bezug auf Unternehmensleitbilder, bei denen Visionen als Element der Unternehmensführung und entsprechend von Leitbildern Anfang der 1990er-Jahre ‚entdeckt‘ wurden (Matje, 1996, siehe Kapitel III.2.2).

Diese Zwischenüberschriften teilen das Leitbild in Rubriken ein. Bei Zeitungen bilden Rubriken feststehende Gliederungen mit festem Platz, einheitlichem Layout und wiederkehrendem Bezugspunkt. Seine Wurzeln hat das Rubrizieren sowohl in den mittelalterlichen Handschriften als auch in der lateinischen Liturgie, wo sie sowohl dem Schmuck als auch der Gliederung von Texten dienen und Handlungsanweisungen für den Liturgen enthielten.⁵⁰⁵ Die Gliederungspunkte werden hier als Rubriken bezeichnet, da sie, der Bedeutungsgeschichte folgend, dazu dienen, den Text abzuteilen, um zu gliedern und zu schmücken. Zugleich bilden sie ‚Regieanweisungen‘ für die Interpretation der in ihnen gesammelten Aspekte, denn: ‚Unsere Vision‘, ‚Unsere Mission‘, ‚Unsere Werte‘ sowie ‚Unser Weg‘ unterteilen die unter ihnen gefassten Punkte ansonsten mehr oder minder willkürlich. Sie sind sowohl Form und Inhalt nach ansonsten austauschbar, denn sie unterscheiden sich anhand

⁵⁰⁵ In den Handschriften wurden die rot geschriebenen Überschriften als Rubriken bezeichnet. Ein Rubrikator war ein Schreiber, der Handschriften oder Frühdrucke mit Überschriften und Anfangsbuchstaben versah (rubrizierte) und die Anfangsbuchstaben von einzelnen Sätzen durch senkrechte rote Striche kennzeichnete. Dies diente sowohl dem Schmuck als auch der Gliederung des Textes. In den Liturgiebüchern wurden die im Gegensatz zum Sprechtext rot eingedruckten Regeln und Handlungsanweisungen (lat. *rubrica* = Rötel) für den Liturgen (Kreuzzeichen, Kniebeugen etc.) als Rubriken bezeichnet (Brockhaus, 1980, Bd. 11).

ihrer Inhalte nicht in beispielsweise Visionen und Werte. Zudem sind Vision, Mission und Weg bereits als Kategorien schwer zu unterscheiden. Folgt man Giesel (2007: 105 f.), welche die Diskussion um Vision vs. Mission in der Literatur zu Organisationsleitbildern verfolgt, werden dort Missionen häufig auf die Gegenwart der Unternehmen bezogen gesehen, während Visionen auf einen zukünftigen, noch zu erreichenden Zustand ausgerichtet seien. Ebenso findet sich jedoch die Unterscheidung von Vision als emotionale Ansprache von Vorstellungen eines erstrebenswerten Zukunftszustandes und Mission als demgegenüber rational geprägte Formulierung. Auch existiert eine Unterscheidung in Vision als endliche Vorstellungen einer erstrebenswerten Zukunft, die bei Erreichen durch eine neue ersetzt werden muss, sowie Mission als längerfristig gültige Unternehmensgrundsätze. Die Grenzen sind indes oftmals verschwommen, und Mission sowie Vision werden als Bestandteile von Leitbildern bzw. Mission Statements je nach Managementchule und Organisationsvorstellung unterschiedlich verwendet (Vision wird einmal der Mission übergeordnet, einmal umgekehrt, und häufig wird mit einem der Begriffe ohne Bezugnahme auf den anderen operiert). Dem im deutschsprachigen Raum weit verbreiteten St. Galler Managementmodell folgend, werden innerhalb eines Leitbildes unternehmerische Visionen als Beschreibung eines erstrebenswerten Zukunftszustandes den unternehmerischen Missionen vorangestellt und von Werten und Zielen begleitet (Bleicher, 1994: 35).⁵⁰⁶ Vision, Mission, Werte und Ziele hat man als moderne Organisation offensichtlich zu haben, ohne dass offensichtlich immer klar ist, worin sie sich genau unterscheiden. Dass Universitäten auch Visionen haben sollen, die sie in Leitbildern ausformuliert zusammen mit Zielen und ergänzt um Werte zum Ausdruck bringen, zeigte sich auch in den Empfehlungen des Stifterverbandes (siehe Kapitel V.3.1).⁵⁰⁷ Vision, Mission, Werte und Weg bilden hier, wie Situation, Ziele und Grundsätze im Leitbildtext der RWTH Aachen, das Gerüst und Raster, das es zu füllen gab und das Unternehmensleitbildern entlehnt wurde. Dabei handelt es sich um eine (derzeit) gegenüber allen anderen Leitbildern deutscher Universitäten differente und damit innovative Form der Selbstdarstellung und Selbstbeschreibung, die sich zugleich jedoch an andere Organisationen anlehnt. Während sich bei Leitbildern technischer Universitäten, die hier als Datenmaterial zugrunde liegen, mehrfach eine Untergliederung des Leitbildtextes in Anlehnung an den Leitbildtext der RWTH Aachen findet, gliedert die Mehrzahl der Leitbildtexte vergleichbar mit der Humboldt-Universität entlang von thematischen Blöcken in Forschung, Weiterbildung, Studium und Lehre etc. (jedoch vielfach ohne formelhafte Überschriften, siehe unten).

Die spezifische Differenzinszenierung der Universität Hannover wird allerdings nicht nur durch diese Rubriken, sondern durch das gesamte Kurzleitbild getragen. Den Rubriken sind drei bzw. vier Aufzählungspunkte zugeordnet, die sich im Rahmen der Internetseite durch eine farbige Markierung als Links zu erkennen geben (siehe oben). Die Rubriken (bis auf die letzte Überschrift ‚PDF‘) sind durch die Aufzählungspunkte und Links alle gleichförmig.

- „– Universalität – unsere Kompetenz erwächst aus Vielfalt
- Theoria cum praxi – was das Leben bewegt, bewegt uns
- Neues schaffen – wir stehen für Exzellenz in Lehre und Forschung
- Lehre als Dialog – Studierende stehen im Mittelpunkt
- Forschung als Herausforderung – wir streben nach Spitzenleistungen
- Kooperation als Prinzip – gemeinsam sind wir stärker
- Ethik der Wissenschaft – wir handeln verantwortungsbewusst
- Nach der Wahrheit suchen – wir sind neugierig und weltoffen
- Das Potenzial aller nutzen – wir eröffnen Chancen
- Fortschritt erfordert Anstrengung – wir erwarten Leistungen

⁵⁰⁶ Ohne dies an dieser Stelle systematisch untersuchen zu können, findet man bei einer Internetrecherche zahlreiche Unternehmensleitbilder, die Mission, Vision, Werte (und häufig auch noch) als Leitbildkategorien beinhalten.

⁵⁰⁷ Bei den Modellhochschulen des respektiven Programms des Stifterverbandes war die Universität Hannover indes nicht dabei (Stifterverband, 2008: 9).

- Interdisziplinäre Strukturen – wir entwickeln die Basis für Exzellenz
- Eine besondere Universitätskultur – wir schaffen Freiräume
- Gute Rahmenbedingungen – wir stellen die Grundlagen bereit
- Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wir sind ein guter Arbeitgeber“

Das Kurzleitbild besteht aus insgesamt vierzehn solchen der Form nach und hinsichtlich der Rubriken unterschiedslosen Aufzählungspunkten. Die Auszählungspunkte setzen sich jeweils aus einer formelhaften Überschrift (links), der nach einem Gedankenstrich jeweils ein Leitsatz (rechts) folgt, zusammen. Hierbei handelt es sich um Merkmale der Universität (links) sowie des Kollektivs (rechts), die in den Unternehmensleitbildrahmen einsortiert sind (siehe zu diesem Punkt die Analyse des Leitbildes der RWTH Aachen). Die Gedankenstriche schaffen dabei lediglich lose und interpretationsoffene Verbindungen zwischen Formeln und Leitsätzen, was einerseits Interpretationsfreiheit und Interpretationsoffenheit bietet, aber andererseits (Interpretations-)Arbeit (wie beim Herausarbeiten) erfordert, die hier der Leserin bzw. dem Leser überlassen wird. Dadurch wird die Anschlussfähigkeit der Aspekte zusätzlich zum Format der Auswahlliste gesteigert und zugleich die Distinktionsfähigkeit des Textes erhöht. Die Universität bediente sich nicht nur eines zentralen Leitsatzes (siehe oben), sondern darüber hinaus noch 14 weiterer Slogans, mit denen die thesenförmigen Gebote überschrieben sind.⁵⁰⁸

Die formelhaften Überschriften des ersten Teils (links) enthalten Beschreibungen, die auf Universitäten allgemein zutreffen.⁵⁰⁹ Diese Form der Überschriften und Textstrukturierung findet man in zahlreichen Hochschulleitbildern (beispielsweise auch im Leitbild der Humboldt-Universität).⁵¹⁰ Demgegenüber erweisen sich Ergänzung und Zusatzbestimmung um einen Slogan gegenüber anderen Leitbildern von Universitäten als ebenso innovativ wie die Rubriken Vision, Mission, Werte und Weg. Die Leitsätze stellen dabei keine Erläuterungen der Überschrift dar, sondern sind Zusatzattributionen von Eigenschaften in Form von Slogans, die innerhalb der Auszählungspunkte vielfach (nahezu beliebig) austauschbar wären. Wie der Zusammenhang zwischen den Rubriken des Leitbildes und den darunter gefassten Eigenschaften (Selbstzuschreibungen) der Universität, ist auch der Zusammenhang von Eigenschaften und Slogans willkürlich. Anders als die Beschreibungen in den formelhaften Überschriften, welche die Universität mit anderen Universitäten gemein hat, teilt die Universität die Verwendung solcher Slogans in Leitbildern mit zahlreichen anderen Organisationen, wie im Rahmen einer Internetrecherche geprüft wurde: ‚Wir streben nach Spitzenleistungen‘ teilt sie mit Industriebetrieben und Consultingfirmen; ‚Gemeinsam sind wir stark (nicht stärker)‘ teilt sie mit Sozialeinrichtungen; ‚Wir handeln verantwortungsbewusst‘ teilt sie mit einer bunten Palette an Organisationen, zum Beispiel politischen Parteien, Industriebetrieben, Banken, Pharmaunternehmen, Verkehrsbetrieben etc.; ‚Wir eröffnen Chancen‘ teilt sie vor allem mit Banken, ‚Wir erwarten

508 Durch die Kombination von Slogan und Geboten ist der Text der Form nach auch an autosuggestive Formeln aus dem (Selbst-)Beschworungsrepertoire von Motivationstrainern angelehnt.

509 Eine Ausnahme bildet dabei die Formel ‚Theoria cum Praxi‘. Dabei handelt es sich um ein Zitat Leibniz‘, mit dem er in einer Denkschrift zur Gründung der Königlich-Preußischen Akademie der Wissenschaften den Zweck der Akademie begründete, der in einer Vereinigung von theoretischem Nutzen und einer praktischen gewerblichen Nützlichkeit liegen sollte, in der Verbindung von Orientierungs- und Verfügungswissen, d. h. darin, dass Grundlagenforschung unmittelbar mit Entwicklung verbunden sein sollte. Diese Aufgabe der Anwendungsorientierung repräsentierte zur damaligen Zeit ein neues Element in der Wissenschaftslandschaft und als Zweck insbesondere den damaligen deutschen Universitäten entgegengerichtet (Poser, 1999).

510 Formelhafte Überschriften finden sich außer im Leitbild der Humboldt-Universität auch in den Leitbildtexten der Universitäten Bonn, Bremen, Hamburg, Kassel und München (zum Teil plus Nummerierungen). Darüber hinaus werden rein deskriptive Überschriften wie Forschung, Lehre, Weiterbildung, Gleichstellung, Wirtschaft etc. zur Unterteilung des Leitbildtextes verwendet (beispielsweise in den Leitbildtexten der Universitäten Bremen, Düsseldorf, Göttingen, Hagen, Ilmenau, Mainz, Oldenburg, Siegen) sowie auch Mischformen (Universität Greifswald), ebenso wie sich auch Leitbildtexte finden, in denen die Textabschnitte keine Überschriften aufweisen (siehe als Beispiel den Abschnitt ‚Grundsätze im Leitbild der RWTH Aachen‘).

Leistungen‘ teilt sie mit Schulen und Krankenhäusern, und ‚Wir schaffen Freiräume‘ teilt sie, unter anderem, sogar mit Recyclingunternehmen.⁵¹¹

Während die Universität sich in den formelhaften Überschriften als Universität im Allgemeinen präsentiert, symbolisieren und beschreiben die Slogans eine moderne Organisation als Marktteilnehmerin und Konkurrentin oder Wettbewerberin im Allgemeinen. Im Textformat (Text – Bindestrich – Text) sind sowohl Differenz als auch lose Kopplung beider Gestalten bzw. Selbstbeschreibungen manifestiert.⁵¹²

Dessen ungeachtet treten in den Aufzählungspunkten zwei anhand des Leitbildtextes der RWTH herausgestellte Punkte aufgrund der Verwendung des ‚vergemeinschaftenden‘ ‚Wir‘ klarer und eingängiger zutage:

- a) Bereits im Kurzleitbild enthüllen sich die Ambivalenz und das Spannungsverhältnis zwischen kollektiven und individuellen Akteuren, Führungsanspruch und Selbstführungsforderung. Während ein Teil der Slogans Eigenschaftszuschreibungen des Kollektivs (wir stehen für, wir sind, wir streben nach) beinhaltet, zeigt das Fehlen eines Gegenübers (eines Objekts) in einzelnen Punkten, dass das Angebot oder die Erwartung sich auf das bietende und erwartende Subjekt selbst richtet. So schließt sich an ‚wir erwarten Leistungen‘ unmittelbar die Frage an: von wem? Und anhand von ‚wir stellen die Grundlagen bereit‘ stellt sich die Frage: für wen oder was?
- b) Beim Auszählungspunkt ‚Lehre‘ offenbart sich die mithilfe der Analyse des Leitbildes der RWTH Aachen herausgestellte und verallgemeinerte andere ‚Verfügungsweise‘ der unternehmerischen Universität über ihre temporären Mitglieder. Bei dem Aufzählungspunkt, in dem es um die Lehre und die Studierenden geht, handelt es sich um den einzigen Punkt ohne ‚vergemeinschaftendes‘ ‚Wir‘. Im Formelteil wird der Unterricht an der Universität als (Zwie-)Gespräch beschrieben (*Lehre als Dialog*), im Slogan wird herausgestellt, dass Studierende im Zentrum stehen (*Studierende stehen im Mittelpunkt*). Es fehlt zwar die Bestimmung, dass es sich dabei um den Mittelpunkt ‚unseres Interesses‘ oder ‚unserer Aufmerksamkeit‘ oder Ähnlichem handeln würde, womit Studierende zum Objekt des Kollektivs würden. Nichtsdestotrotz zeigt sich hier, dass sich das ‚vergemeinschaftende‘ ‚Wir‘ nicht auf die Studierenden und der (Selbst-)Führungsanspruch der unternehmerischen Universität nur auf ihre regulären Mitglieder (d. h. Professorinnen und Professoren etc.) bezieht.

Die Differenzinszenierung, die insgesamt im Kurzleitbild der Leibniz Universität vorliegt, lässt sich aufgrund der Einbettung der Leitbildentwicklung in den Gesamtzusammenhang der Profilierung als Marke ‚Leibniz Universität Hannover‘ und der sich hier enthüllenden Textstrategien als Markenimage bezeichnen. Wie bei der Rationalitätsfassade und der historischen Kulisse bezeichnet Markenimage eine strategische Selbstdarstellung bzw. entsprechende Inszenierung. Diese Inszenierung des Markenimages enthält eine Metaproduktbeschreibung, die von den Eigenschaften und Merkmalen von Universität weitgehend abstrahiert. Denn mit Metaprodukt ist das, „*was übrig bleibt, wenn man das physische Produkt entfernt*“ (Linn, 1992: 24, zitiert nach Hellmann, 2002: 97), benannt. Das Produkt ist, was ein Unternehmen herstellt, die Marke, was die Kundinnen und Kunden kaufen. „*Die Marke definiert die Identität des Produktes*“, wobei jedoch gelte: „*das Produkt ist die wichtigste Identitätsquelle der Marke*“, so Hellmann mit Bezug auf die Markenwissenschaft (ebd.: 99). In der Langfassung des Leitbildtextes werden die universitätstypischen Grundsätze und Gebote in The-

511 Dies kann hier zwar nicht systematisch geprüft werden, aber anhand der im Rahmen einer Internetrecherche gesuchten Leitbilder und Mission Statements anderer Organisationen offenbarte sich verantwortungsbewusstes Handeln als am weitesten verbreitete Zuschreibung.

512 Eine Slogan-Trendstudie, die Trends der Werbesprache analysierte, identifizierte Doppeldeutigkeit sowie Gemeinschaftsförderung (Verwendung der Formulierung ‚Wir‘ und Förderung des Wir-Gefühls) sowie darüber hinaus einen Aufzählungsstil (mehr Argumente pro Slogan) als Trend in der Markenkommunikation. Demnach liegt die Universität mit ihren Slogans sogar im Trend der Werbewirtschaft. Als Basis der Analyse fungiert ein Slogan-Panel mit knapp 6.000 der zwischen 2000-2007 in 35 Branchen im deutschsprachigen Raum gesammelten Slogans, die einer vergleichenden sprachlichen Analyse unterzogen wurden (Werbetrends 2008, 2008).

senform mit entsprechenden Übersetzungen und entlang der Strategie des Bieten, Bekunden und Begründen wie folgt präsentiert. Sie bilden den Realteil des Leitbildes, der sich auf die Mitglieder der Universität bezieht. Die Langfassung liefert sozusagen die Details der ‚Produktbeschreibung‘, die in der Außenwirkung indes zweitrangig ist. Da der Leitbildtext die bisherigen Leitbildstrategien sowohl reproduziert als auch durch die Bezugnahme auf Markenzeichen verändert, lassen sich diese als Fortsetzung der symbolischen Profilbildung und organisationalen Profilierung als unternehmerische Organisation mit anderen Mitteln bezeichnen, und zwar mit denjenigen aus dem Repertoire der Werbe- und Markenwissenschaft und Praxis.

Während die Analyse der Ausführungen der Langfassung des Leitbildes zu den anderen Punkten hier nicht im Detail präsentiert wird, da sie gegenüber den Leitbildtexten der RWTH Aachen und der Humboldt-Universität zu Berlin keine neuen Strategien zutage fördern, wird der Aspekt Lehre/Studierende zur Wiederholung und zum Abschluss der Analyse der Leitbildtexte herausgegriffen, da sich an ihm abschließend viele bisher herausgestellte Textstrategien ‚in a nutshell‘ zeigen.

„Wir verstehen Lehre als lebendigen und partnerschaftlichen Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden. Aufbauend auf unsere Fächervielfalt bieten wir den Studierenden individuelle Qualifikationsmöglichkeiten und vielfältige berufliche und persönliche Entwicklungsperspektiven. Wir bilden die Expertinnen und Experten von morgen aus, indem wir interessierten und motivierten Studierenden zukunftsorientierte Studiengänge mit interdisziplinären Schwerpunkten anbieten. Es ist die Verpflichtung der Lehrenden, Studierende optimal zu betreuen und zu beraten. Wir entwickeln unser Lehrangebot ständig weiter, unterstützen den Übergang von der Schule zur Universität und ermöglichen ein lebenslanges Lernen.“

Satz 1: Hier zeigt sich der präskriptive Charakter der Übersetzungen, welche die Leitbildtexte in ihren auf die Mitglieder bezogenen Realteilen vornehmen. Sie geben vor, wie etwas (hier Lehre) zu verstehen ist, und sind in dieser Hinsicht normativ. Zugleich handelt es sich dabei um einen Aspekt unter vielen, sodass, falls es Punkte gibt, denen man nicht zustimmen kann, immer ausreichend andere vorhanden sind, bei denen sich etwas findet, das individuell zustimmungsfähig sein wird. Das Leitbild formuliert zwar 14 ‚Gebote‘, zwingt aber zu nichts und überlässt den Mitgliedern die Wahl aus einem Pool von Geboten, die sich ohne Konsequenzen jederzeit akzeptieren lassen. Jeder kann deren Befolgung angeben, ohne dass dies wirkungsvoll bestritten werden könnte.

Satz 2: Hier kommt der besondere Umgang der Leitbildtexte mit den temporären Mitgliedern der Universität zum Ausdruck. Sie gehören nicht dem Kollektiv ‚Wir‘ an – ihnen wird seitens der Gemeinschaft etwas geboten. Zugleich tritt darin zutage, dass sich der Führungsanspruch und die Selbstführungsanforderung von Leitbildern nicht auf die temporären Mitglieder der Universität beziehen, sondern auf ihre in Forschung und Lehre tätigen Mitglieder. Es sind im Kern die Professorinnen und Professoren, die zur Zielscheibe der unternehmerischen Organisation werden; es geht darum, deren ‚unternehmerischen Potenziale‘ (d. h. die ohnehin vorhandenen Ziele, Identifikationen, Motivationen etc.) zu nutzen und auf die Organisation zu lenken.

Satz 3: Die Absolventinnen und Absolventen werden als zukünftige Expertinnen und Experten bezeichnet und damit als Fachleute und Sachkundige auf einem Arbeitsmarkt verortet. Die universitäre Ausbildung wird damit über ihren Nützlichkeitswert und eine gesellschaftliche Nachfrage legitimiert. Hinsichtlich dieser Nachfragestruktur bietet die Universität entsprechende Studiengänge. In diesem Zusammenhang (Anbieter- vs. Nachfragestruktur in Bezug auf Studium, Bildung und Ausbildung) profilieren die hier untersuchten Leitbildtexte die Universitäten jeweils unterschiedlich.

Satz 4: Wenn die Mitglieder nicht in der ambivalenten Form als Anbietende und zugleich Nutznießer der Angebote erscheinen und stattdessen Verpflichtungen und Verantwortlichkeiten beschrieben werden, handelt es sich um entsprechende Aufgaben und Pflichten, die ohnehin zum Berufsbild der Mitglieder universitätsweit gehören. Es wird verbal zu etwas verpflichtet, was sie ohnehin tun. Hier geht es um ihre Verpflichtung, Studierende zu betreuen und zu beraten, was mit

dem Adjektiv ‚optimal‘ in der Qualität gesteigert wird, was der üblichen Überbietungsstrategie von Beschreibungen in Leitbildern entspricht: Universitäten betreuen und beraten (Konsens) – es wird beraten und optimal betreut (Überbietung).

Satz 5: Abschließend werden Selbstverständlichkeiten geschildert (Weiterentwicklung der Lehrangebote, Unterstützung Übergang Schule – Universität) und mit modernen Reformanforderungen (lebenslanges Lernen) in Verbindung gebracht. Lebenslanges Lernen ist einer der ‚must-have‘-Begriffe von Leitbildtexten. Universitäten ermöglichen lebenslanges Lernen, bekennen sich dazu oder verwenden dies als Begründung für bestimmte Angebote (z. B. Weiterbildung). Wie man es auch immer betrachtet: Lebenslanges Lernen oder Lifelong Learning gehört als Beschreibung in der Regel dazu.

3.5 Profilierung und Vertrauenssicherung – Namen, Slogans, Symbole

„Man sieht: Markenbildung, Markenpflege und Markenschutz sind inzwischen auch an der Universität ein hartes Geschäft.“ (Bernt Armbruster, 2007)⁵¹³

In diesem Kapitel geht es darum, die anhand des Leitbildes der Universität Hannover herausgestellten symbolischen Profilbildungsaktivitäten als Marke zu reflektieren. Welche Ansätze der Erklärung für die mit Leitbildern verbundenen Markenaktivitäten von Universitäten lassen sich finden? Was bedeuten diese im Kontext des Selbstverständnisses *der* Universität? Zu diesem Zweck wird zunächst der Zusammenhang von Hochschulmarketing und dem Aufbau von Universitäten zu Marken (auch Markenbildung oder Markenführung), der in der entsprechenden Literatur auch – abgeleitet vom englischen Begriff der Marke – als *branding* bezeichnet wird, gestreift, denn Markenaufbau und Marketing sind nicht gleichzusetzen.⁵¹⁴ Im Anschluss wird der allgemeine Kontext ‚Marke‘ beleuchtet. Zwei Aspekte von Marken sind im Allgemeinen in Bezug auf Profilbildung und Leitbild von Bedeutung: die Ablösung der Markenkommunikation vom Produkt zur kommunikativen Metaprodukterzeugung sowie ihre komplexitätsreduzierende und vertrauenssichernde Funktion, aufgrund derer sich Marken im Wirtschaftssystem als Komplementärmedium zu Geld bezeichnen lassen.

Es soll hier nicht der Eindruck erweckt werden, der Zusammenhang von Leitbild und Öffentlichkeitsarbeit sowie Marketing entstehe erst in jüngster Zeit. Im Gegenteil, wie in Kapitel V.1.3 veranschaulicht, ist dieser Zusammenhang von Beginn an angelegt, und die Leitbildentwicklung dient auch der Imagepflege und Selbstdarstellung gegenüber der Öffentlichkeit, wie die Leitbildprozesse an der HWP Hamburg in Kapitel V.1.2 und der Humboldt-Universität zu Berlin in Kapitel V.2.6 belegen. Markenaktivitäten von Universitäten (die nur einen Teil des Hochschulmarketings repräsentieren) scheinen sich jedoch erst Anfang des Jahrzehnts zu entfalten. Dies lässt sich anhand der Einträge im Markenregister und der entsprechenden Presseberichtserstattung der Hochschulen vermuten (siehe Kapitel V.3.5); auch das Aufkommen entsprechender Konferenzen und der Veröffentlichung von Studien und Publikationen zum Thema ‚Markenbildung‘ insgesamt deutet in diese Richtung.⁵¹⁵ Wendet man sich den Inhalten der Konferenzen und Publikationen zu, so geht daraus

513 Kommentar des langjährigen Leiters des Referats Öffentlichkeitsarbeit an der Universität Kassel zu einem Artikel zur Markenimagegestaltung von Universitäten im Onlineportal Markenbusiness (Markenbusiness, Kommentar).

514 Ob eine Organisation sich oder eines ihrer Produkte als Marke aufbauen will, wird als voneinander unabhängig gesehen. Im Rahmen der Wahl einer Marketingstrategie ist zu entscheiden, ob sich die Markenbildung als geeignete Form für die Vermarktung erweist (Gerhard, 2004: 28).

515 Knapp 80 % (60 von 76) der in der Hochschulforschungsdatenbank ids verzeichneten Publikationen, die Markenaktivitäten von Universitäten im Titel thematisieren, sind nach 2004 erschienen. Diese liegen damit außerhalb des eigentlichen Untersuchungszeitraums der entsprechenden Diskurse und wurden daher nicht systematisch berücksichtigt; der Zusammenhang von Markenaktivitäten und Leitbildern wurde nur an einzelnen ausgewählten Publikationen verfolgt.

hervor, dass der Markenaufbau von Hochschulen erst Mitte des Jahrzehnts zum Thema wird, so dass man hier eine übergreifende inhaltliche Weiterentwicklung vermuten kann.

Publikationen zum Thema ‚Hochschulmarketing‘ finden sich im deutschsprachigen Raum bereits in den 1970er- und 1980er-Jahren. Eine Publikation von Alewell bietet den frühesten (1977), aber zu dieser Zeit noch weitestgehend unbeachteten Beitrag zur Übertragung von Managementprinzipien unter dem Gesichtspunkt des Marketings auf Universitäten (Alewell, 1977). Alewells Aufsatz folgen in den 1980er-Jahren einige weitere wirtschaftswissenschaftliche Arbeiten zum Thema, bis sich die Thematik schließlich Anfang der 1990er-Jahre vor dem Hintergrund der Wettbewerbsthematik im Hochschulreformdiskurs zu entfalten beginnt und ab Mitte/Ende der 1990er-Jahre einige Publikationen erscheinen (für einen Überblick: Gerhard, 2004: 48 f.; Thieme, 2005: 8f.).⁵¹⁶ Während der Zusammenhang des Leitbildes und Marketings einer Hochschule darin thematisiert wird (beispielsweise Fritz, 1996a, 1996b; Trogele, 1997; Heiland, 2001), sieht Gerhard in Bezug auf Hochschulmarken jedoch eine Lücke, die sie dann füllt (Gerhard, 2004: 50).⁵¹⁷ Bei Konferenzen zum Thema ‚Hochschulmarketing‘ und ‚Hochschulkommunikation‘ zeigt sich ein ähnliches Bild. So stellte die Bundestagung der Arbeitsgemeinschaften der Hochschulpressestellen in Deutschland 2005 ihre gesamte Jahrestagung unter den Titel ‚Hochschul-PR – Von der Imagepflege zur Markenbildung‘ und widmete darin einen durchlaufenden thematischen Block allein dem Thema ‚Markenbildung‘. In diesem Rahmen wurden Praxisbeispiele und Erfahrungsberichte aus Hochschulen sowie Fachvorträge von Marketingexpertinnen und Marketingexperten präsentiert und diskutiert (AG Hochschulpressestellen, Programm 2005).⁵¹⁸ Ein anderes Beispiel findet sich in der Konferenz ‚Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb‘, die das CHE in Kooperation mit der wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e. V. 2007 veranstaltete.⁵¹⁹ Die Konferenz war maßgeblich auf das Branding von Hochschulen fokussiert und stellte die Entwicklung der ‚Dachmarke Universität Bremen‘, die Entwicklung der Freien Universität Berlin als Hochschulmarke sowie die WWU als Marke (Westfälische Wilhelms-Universität) als Best Practices vor (Meffert/Müller-Böling, 2007).⁵²⁰ Und auch im Kontext des 2001 vom DAAD

516 Er geht darin davon aus, dass Universitäten durch die schwierige Situation, in der sie sich befänden, dazu gezwungen wären, einen umweltbezogenen Ansatz zur Führung der Universität von Unternehmen zu übernehmen. Sie sollten Gesamtheit aller ihrer Umweltbeziehungen als Gegenstand der Universitätsführung betrachten und diese im Rahmen von Marketing gestalten. Alewell gelangte Mitte der 1990er-Jahre durch seine Studie zur Entwicklung der Hochschulorganisation (im Auftrag der Volkswagenstiftung) im Hochschulreformdiskurs zu Prominenz, da diese als Begründung für zahlreiche Reformvorhaben herangezogen wurde (siehe Kapitel V.1.3).

517 Als ersten Schritt zum Aufbau einer Markenidentität betrachtet Gerhard die Entwicklung eines Leitbildes, das sich aus den in der strategischen Planung entwickelten Zielen ergibt, als zweiten Schritt die Entwicklung eines Corporate Design für die Visualisierung des Markenauftritts (2004: 180).

518 Im ‚Editorial‘ des Programms heißt es: *„Wer gestern noch am Leitbild gefeilt hat, bastelt heute an der ‚Marke‘ seiner Einrichtung.“* Und auch wenn es noch ein weiter Weg zu Bildungsmarken wie Harvard sei, wird der Anfang einer entsprechenden Entwicklung sowie neuer Aufgaben und Maßstäbe für die Arbeit der Hochschulpressestellen diagnostiziert (AG Hochschulpressestellen, Programm, 2005: 2). Hierin offenbart sich eine entsprechende Aufrufung und Mobilisierung, die auch von den anderen Konferenzen ausgeht. Eine generelle Mobilisierung in Sachen Marketing zeigt sich bei einigen Konferenzen bereits im Titel, die zudem selbst die Form eines Marketingslogans annehmen: ‚Service zahlt sich aus! Das organisierte Zusammenspiel von Dienstleistungen für Studierende mit anderen Elementen des Hochschulmarketing‘ (Kramberg, 2007) und ‚Master your Service! Die Universität als Dienstleister‘ (Siebenhaar, 2007). ‚Wer nicht wirbt, stirbt! Das Handwerkszeug des Marketings und der Öffentlichkeitsarbeit in der wissenschaftlichen Weiterbildung‘ (Sievers, 2008). Hierbei handelt es sich jedoch um Konferenzen, bei denen Studierendenservices und Weiterbildungsaktivitäten im Mittelpunkt stehen.

519 Das CHE fördert die Marketingaktivitäten von Universitäten darüber hinaus mit seiner Marketingrunde (ab 2005) sowie mit Beratungsprojekten. Die Marketingrunde hat 2005 acht Thesen zum Imagemanagement von Hochschulen veröffentlicht. Darin halten sie Imagemanagement trotz zahlreicher Kongresse für ein unterbelichtetes Kapitel von Hochschulreform (Aufrufung!). Ihrer Ansicht nach jedoch zu Unrecht, denn die Außenwahrnehmung sei ein wesentlicher Wettbewerbsfaktor. Zu Leitbildern heißt es dort: *„Ein Leitbild ist kein Image.“* Die Gestaltung eines Images setze aber ein *„stabiles, konsistentes und tragfähiges Selbstbild voraus“* (CHE, 2005: 4).

520 Der Dachmarkenaufbau kommt bei Dienstleistungsmarken zur Anwendung; dabei firmieren alle ‚Produkte‘ unter der Marke des Herstellers (Hohn, 2006: 132).

und HRK gegründeten Konsortiums für internationales Hochschulmarketing, GATE-Germany, das seine Auftakttagung 2002 programmatisch mit ‚Hochschulmarketing im Aufbruch‘ betitelte, sind das Branding und der Aufbau von Marken seit 2004 Thema von Tagungen und Fortbildungsveranstaltungen. Gate hat es sich zur Aufgabe gemacht, Hochschulen dabei zu unterstützen, *„sich aktiv und zielführend in der internationalen Hochschullandschaft als Marke zu positionieren“* (GATE Germany, Wir über uns).

Darüber hinaus kann man die Entwicklung des Hochschulmarketings zum Branding von Universitäten mit einem Ausbau der Stellen und Organisationseinheiten für Hochschulkommunikation und Marketing insgesamt in Verbindung bringen. So belegt eine Untersuchung zu den sogenannten neuen Hochschulprofessionen, wie die Gruppe der Hochschuladministratorinnen und Hochschuladministratoren, die an der Schnittstelle von Verwaltung und Selbstverwaltung in den Hochschulen tätig sind, genannt wird, dass in jüngster Zeit vor allem die Bereiche Hochschulkommunikation und Marketing einen Ausbau erfahren haben. So geben 70 % der Kanzlerinnen und Kanzler in einer deutschlandweiten Befragung an, in den vergangenen fünf bis zehn Jahren vor allem Stellen und Organisationseinheiten in den Bereichen Hochschulkommunikation und Marketing geschaffen zu haben. Der Ausbau von Stellen, die eine hohe Relevanz für die Legitimation und Kommunikation der Hochschule besitzen, hat demnach eine besondere Bedeutung und entsprechende Aufwertung erfahren (Blümel et al., 2009: 9; Krücken et al., 2010). Die Untersuchung weist zudem nach, dass es sich bei den neuen administrativen Professionellen insgesamt um eine heterogene Berufsgruppe mit unterschiedlichen fachlichen Hintergründen handelt. Wie im Rahmen einer Auswertung aus entsprechenden Stellenanzeigen resultiert, werden für die jeweiligen Tätigkeitsbereiche spezifische Kenntnisse und Arbeitserfahrungen im jeweiligen Bereich der Hochschul- und Organisationsentwicklung verlangt (Blümel et al., 2009: 16).⁵²¹ Dementsprechend ist mit einer weitergehenden und weiter reichenden Veränderung der Mittel und Wege der organisationalen Profilierung und symbolischen Profilbildung, wie sie sich hier oder auch im Fall der Leitbildentwicklung der Universität Freiburg präsentiert, zu rechnen, da mit den neuen administrativen Professionals auch ein entsprechendes Know-how des Corporate Branding in den Hochschulen oder zumindest eine entsprechende Affinität gegenüber Methoden des Marketings bei entsprechenden Stellen Einzug hält.

Marken im Allgemeinen entstehen historisch betrachtet mit der Marktwirtschaft und setzen sich zusammen mit Massenproduktion durch. Der Verlust an Warenkenntnis sowie das Fremdwerden der Marktpartnerinnen und -partner wird durch Markenkenntnis und Markenvertrauen ersetzt. Wie bereits anhand der Aufbaubemühungen der Universität Hannover zur Markenpersönlichkeit ‚Leibniz Universität Hannover‘ herausgestellt: Losgelöst vom Personenvertrauen versichert eine Markenpersönlichkeit Qualität, signalisiert Sicherheit und Kontinuität und vermittelt Vertrauen. Heutzutage sind Marken nicht nur im Konsumgütermarkt anzutreffen, sondern in sämtlichen anderen Märkten. Grundsätzlich ist nichts davon ausgenommen, zur Marke auf- und ausgebaut zu werden, und die Marketing- und Markenpraxis wird von einer umfangreichen wissenschaftlichen Reflexion begleitet (Hellmann, 2002: 11 f.).⁵²² Hellmann identifiziert seit ihrer Entstehung in den 1920er-Jahren drei sich abwechselnde Paradigmen in der deutschen Wissenschaft der Marken: das Paradigma, in dem die Marke als Technik begriffen wird, gefolgt von der Sichtweise der Marke als Persönlichkeit in den 1960er-Jahren, die als unhinterfragte Ausgangsannahme in den 1990er-Jahren von der Annahme der Marke als Kommunikation abgelöst wird (ebd.: 20 f.). Anhand seines Durchgangs durch

⁵²¹ Zugleich tritt zutage, dass es sich bei den neuen administrativen Professionals nicht um führende Professionals, handelt, die aufgrund ihres allgemeinen Managementwissens aus dem privatwirtschaftlichen Kontext rekrutiert wurden. Insbesondere in den forschungsnahen Bereichen der neuen Formen von Hochschuladministration spielt auch das Anforderungskriterium der Forschungserfahrung eine zentrale Rolle (Blümel et al., 2009: 17).

⁵²² In Anbetracht der Verbreitung von Marken erscheint es Hellmann nicht abwegig, Markensymbole mit einer Weltsprache in Verbindung zu bringen, die überall auf der Welt anschlussfähig ist und verstanden wird. Hellmann geht davon aus, dass Marken eine wesentliche Rolle bei der materiellen und immateriellen Ausstaffierung unserer Gesellschaft zukommt, die deutlich über den eigentlichen Wirtschaftsbereich hinausreicht (Hellmann, 2002: 17).

die Markengeschichte wird deutlich, dass nicht allein die Hochschule durch ihre Wettbewerbs- und Profilaktivitäten der Markenwelt entgegenkommt, sondern dass sich die Vorstellungen von Marken und vom Markenaufbau selbst derart wandeln, dass sie überhaupt erst für Universitäten als Marke anschlussfähig werden. Zudem wird erst im Zuge des Kommunikationsparadigmas auch der Markenwert von Unternehmen selbst (Corporate Branding) zum Gegenstand von Theorie und Praxis und werden Marken als Kommunikationsmittel zu einer Form der Öffentlichkeitsarbeit von Unternehmen. (ebd.: 98)⁵²³

Während das Produkt im ersten Paradigma (Markentechnik) noch im Mittelpunkt des Markenaufbaus steht und auch im zweiten Paradigma (Markenpersönlichkeit) noch eine zentrale Rolle spielt, wird im dritten Paradigma (Markenkommunikation) Kommunikation zum Schlüssel.⁵²⁴ Der Erfolg einer Marke wird als abhängig vom Erfolg ihrer Kommunikation angesehen, und die Kommunikationsleistung einer Marke wird damit zum Synonym ihrer Leistungsfähigkeit und Kommunikation zum Hauptinstrument des Markenmanagements. Der Zusammenhang von Produkt und Marke wird noch weiter entrückt und die Marke auch als Metaprodukt beschrieben, das aus reiner Kommunikation ohne Beimischung von Produkteigenschaften besteht. Sie wird zur reinen Vermittlung und Verarbeitung von Informationen, zu denen sich der Markt (als Gesamtheit aller Käuferinnen und Käufer) beliebig verhalten kann. Das Produkt ist, was ein Unternehmen herstellt, die Marke, was die Kundinnen und Kunden kaufen. Die Marke definiert damit die Identität des Produkts, wobei das Produkt die wichtigste Identitätsquelle der Marke verkörpert (ebd.: 88 f.).⁵²⁵ Definiert man die Aufgaben der Universität als die Dienstleistungen, die sie produzieren, oder der Einfachheit halber verkürzt als ihre Produkte, dann erscheinen zugleich ihre wissenschaftlichen Aufgaben und ‚Produkte‘, wie sie im Hochschulrahmengesetz (HRG, § 2) definiert sind, sowie ihre administrativen Aufgaben und ‚Produkte‘ im Blickfeld, was verdeutlicht, inwiefern das Kommunikationsparadigma der Marke Universität entgegenkommt.⁵²⁶ Die äußerst lose Kopplung von Produkt und Marke in der Praxis und Wissenschaft des Markenaufbaus im Kommunikationsparadigma ermöglicht es, die Universität abstrahiert von ihren Produkten zur Marke zu machen und dabei, wie im Fall der Universität Hannover, beispielsweise auf die Marke ‚Leibniz Universität Hannover‘ zu setzen und die entsprechende Markenstrategie an Leibniz zu koppeln. Anstelle von Produktbeschreibungen werden Slogans und Symbole maßgeblich. Wie sich im Leitbildtext zeigt, spielen die Produktbeschreibungen zwar eine Rolle, sind sozusagen die Identitätsquelle für die Marke, aber darüber hi-

523 In den 1970er- und 1980er-Jahren wurde das ‚Branding‘ auch auf Dienstleistungen ausgeweitet, in den 1990er-Jahren dann auch auf Unternehmen und Organisationen im Allgemeinen (Corporate Branding) (Hellmann, 2002: 98).

524 Im Paradigma der Markentechnik wird dem Gebrauchsnutzen von Produkten, die von den Herstellerinnen und Herstellern definiert werden, der Zusatznutzen von Marken, der sich aus der Perspektive der Konsumentinnen und Konsumenten ergibt, gegenübergestellt (Gebrauchswertkonkurrenz vs. Eindruckskonkurrenz). Der Gebrauchswert steht für die rationalen Aspekte eines Produkts, der Zusatznutzen für die emotionalen Aspekte und den Erlebniswert (Hellmann, 2002: 69 f.). Im Persönlichkeitsparadigma wird das vormalige durch Warenkenntnis gegebene Vertrauen in das Vertrauen in Marken übersetzt, indem diese personifiziert werden. Kontinuität wird als Voraussetzung der Schaffung einer Markenpersönlichkeit angesehen und analog dazu einer Marke Persönlichkeit attestiert, wenn ihre Markenkommunikation Kontinuität aufweist. Marken sollen daher für die Dauer ihres Auftritts mit sich selbst identisch und sich treu bleiben (Beispiel: Persil bleibt Persil). Die Persönlichkeit der Marke wird zum Inbegriff des Vertrauens und der Glaubwürdigkeit (ebd.: 77 f.).

525 Wie bereits zuvor im Persönlichkeitsparadigma werden Permanenz und Kontinuität als Erfolgskriterien für Marken angesehen, was Variationen der Markenkommunikation nicht ausschließt, jedoch in der Reichweite begrenzt. Wird die Markenidentität zu weit ausgedehnt oder überdehnt (z. B. auf ein der Herstellerfirma völlig sortimentfremdes Produkt), droht eine Beschädigung der Identität sowie ein Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsverlust – dann kann die Marke keine Sicherheit mehr bieten und nicht mehr für Orientierung sorgen (Hellmann, 2002: 100).

526 Als Aufgaben einer Universität sind im Hochschulrahmengesetz insgesamt acht Punkte benannt: von ihrer Kernaufgabe Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und der Künste durch Forschung, Lehre, Studium und Weiterbildung, über Nachwuchs- und Personalförderung bis hin zur Wissens- und Technologietransfer sowie der Unterrichtung der Öffentlichkeit über ihre Aufgabenerfüllung. Aufgrund dieser Mehrzahl an Aufgabenbereichen werden Hochschulen im 2000 veröffentlichten Sondergutachten der Monopolkommission (gemäß dem Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen) unter dem Titel ‚Wettbewerb als Leitbild der Hochschulpolitik‘ als Mehrproduktunternehmen bezeichnet (Monopolkommission, 2000).

naus „kommt ein symbolisches Inszenierungsrepertoire zum Einsatz, das weitere Bedeutungen um das Produkt herum bereit stellt“, welche die Interpretationsleistung der Öffentlichkeit steuern und damit das Markenimage (das auch als Metaprodukt oder Markenprofil bezeichnet wird) bestimmen (Hellmann, 2002: 26).

Aufgrund der weitreichenden Autonomie, die Marken im Kommunikationsparadigma zugeschrieben wird, reagiert die Marketingpraxis Hellmann zufolge mit Konzepten, wie der integrierten Kommunikation, bei der über eine Stimmigkeit zwischen allen Markenkommunikationselementen- und -instrumenten sowie deren wechselseitige Verstärkung eine Gesamtkomposition hergestellt werden soll. Hellmann zitiert hierzu einen Markenmanager mit den Worten: „Bei einer erfolgreichen Marke muss einfach alles stimmen“ (ebd.: 103).⁵²⁷ Auch im Hochschulbereich tritt zutage, dass das Thema ‚Hochschule‘ als Marke im Kontext eines integrierten Hochschulmarketings (Meffer 2007b: 6), strategischen Marketings (Thieme, 2005) oder ganzheitlichen Hochschulmarketings (Müller-Böling, 2007: 9) thematisiert wird, das sich gleichermaßen an interne wie externe Zielgruppen richtet. In puncto strategisches Hochschulmarketing erläutert Meffert, der Begründer des Marketings in Deutschland:

„Ein integriertes Hochschulmarketing kann nur erfolgreich sein, wenn ein abgestimmtes Beziehungsmarketing zu allen relevanten Zielgruppen stattfindet. Zunächst müssen jedoch die internen Zielgruppen fokussiert werden. Die Hochschule muss sich somit von innen heraus eine von allen internen Zielgruppen mitgetragene Identität schaffen. Zentrales Element ist hierbei der Identitätskern z. B. in Form eines Leitbildes, welcher letztlich zur Profilbildung beiträgt.“ (Meffert, 2007b: 6)

Ob als Technik, Persönlichkeit oder Kommunikation gefasst, haben Marken komplementäre Züge zum Medium Geld bzw. dem Preismechanismus und sind in diesem Sinne als Markenwährung zu verstehen, wie Hellmann mit Bezug auf Luhmann erörtert: Das System der Marken verweist auf eine Hierarchie, die dem Preisgefüge beim Geld sehr ähnlich ist. Sie drückt sich nicht in Preisen aus, sondern in Ein- und Abstufungen von hoch- und minderwertig. Anders als beispielsweise Zigaretten im Kontext zerstörter Märkte der Nachkriegszeit, die dann aufgrund des Marktversagens eine äquivalente Funktion zu Geld haben, treten Marken nicht an die Stelle von Geld, sondern an dessen Seite. Sie sind sozusagen eine Ergänzung. Es entscheidet dann nicht mehr der Preis, sondern das Image der Marke über den Wert des Produkts, und der Eindruck, den die Marke macht, wird entscheidend. Marken sind demnach Währung und Tauschmittel, die selbst einen Wert annehmen können, und damit ein symbolisch generalisiertes Komplementärmedium zu Geld als Hauptmedium, das zwar nicht über alle, aber doch über einige Eigenschaften des Geldmediums verfügt (Hellmann, 2002: 228).⁵²⁸ Hellmann schlägt daher vor, Marken analog zum Reputationssystem (der Gesamtverteilung von Reputation) als Markensystem und sekundäres Funktionssystem zu bezeichnen, da vieles von Luhmanns Beschreibung von Reputation im Wissenschaftssystem auch auf Marken im Wirtschaftssystem zutrifft.⁵²⁹ Im Wissenschaftssystem stellt Reputation einen Mechanismus dar, der angesichts unzähliger Artikel, Bücher, Vorträge etc. die Orientierung erleichtert, denn wer sich an der Reputation der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler orientiert, gewinnt vergleichsweise schneller einen Überblick. Reputation reduziert damit die überbordende Komplexität des

527 „Nicht das Produkt bestimmt das Markenprofil, sondern die über Symbole gesteuerte Interpretationsleistung der Öffentlichkeit. Erst sie bildet die Grundlage für die Positionierung im Markt, erst sie bildet den Rahmen für Bindungs-, Identifikations- und Bewertungsprozess in der Öffentlichkeit“, wie Hellmann (2002: 26) hierzu Buss (1998) zitiert. Dabei handelt es sich nicht nur um eine weitreichende Autonomie der Marke gegenüber dem Produkt, sondern auch gegenüber den Kontroll- und Steuerungsbedürfnissen des Marketings (Hellmann, 2002: 105).

528 Nimmt man beispielsweise nur den Code von Systemen, dann sieht man Marke/Nicht-Marke als Nebencode, der den Hauptcode zahlen/nicht zahlen des Geldes unterstützend begleitet. Die „Funktion des Codes liegt [...] in der Selektion dessen, was man zur Kenntnis nehmen muss“ (Luhmann, 1990: 249).

529 Reputation wird von Luhmann als Nebencode zum Wahrheitsmedium gefasst.

Wissenschaftsbetriebes (Hellmann, 2002: 290). Reputation und Marken sieht Hellmann daher als funktionale Äquivalente, da auch

„[...] Marken zur leichteren Orientierung auf Märkten beitragen, die Chance bieten vom Marke-Sein auf das Qualität-Haben zu schließen, und das Geldmedium – funktional äquivalent zu Reputation mit Bezug auf das Wahrheitsmedium – dabei zu unterstützen, die Vergleichbarkeit des Angebot zu erleichtern, mit zusätzlichen Kaufmotiven versorgen und Vertrauen geben“ (Hellmann, 2002: 444 mit Verweis auf Luhmann 1990: 245).

Begreift man Marken als symbolisch generalisierte Komplementärmedien, steht der Erfolg ihrer Kommunikation im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Markenkommunikation ermöglicht die Reduktion von Komplexität moderner Märkte und unterstützt das Geldmedium bei der Versorgung mit Zahlungsgründen (wobei dann Werbung eine zentrale Rolle spielt). In der systemtheoretischen Medientheorie handelt es sich beim Erfolg einer Marke um die rigide Kopplung zwischen der Aufforderung zum Kauf der Marke und der Kaufbereitschaft des Kunden.⁵³⁰ In der Markenforschung bezeichnet man dies als Markentreue. Unter Bedingungen der Kontingenz optiert Treue für Nichtkontingenz und ist mit Selbstverpflichtung verbunden, da Treusein Selbstbindung voraussetzt. Hellmann beschreibt Markentreue – analog zu den Stadien des Vertrauen in Intimbeziehungen: Vorhersagbarkeit des Verhaltens, Zuverlässigkeit des anderen, Treue zum anderen – als Endstadium (das höchste der Gefühle) von Markenvertrauen (ebd.: 229 f.).⁵³¹ Insofern lassen sich die Markenaktivitäten, die Universitäten (auch) in ihren Leitbildern entfalten, auch als neue Form der internen und externen Vertrauenssicherung bezeichnen.

3.6 Leitbilder als Marken und Symbole: Zusammenfassung und Resümee

Die in Kapitel V.3 behandelten Aspekte und Entwicklungen von Leitbildern von Universitäten werden hier knapp zusammengefasst und resümiert:

- Ab etwa Mitte dieses Jahrzehnts können Leitbilder im Reformdiskurs als voll und ganz etabliert gelten. Sie haben nicht nur, wie bereits zu Beginn des Jahrzehnts, in Zielvereinbarungen und die institutionelle Akkreditierung nicht staatlicher Hochschulen Eingang gefunden, sondern sind darüber hinaus auch in Empfehlungen des Wissenschaftsrates und des Stifterverbandes vertreten. Einzug gehalten haben sie zudem beispielsweise in die Systemakkreditierung der Qualitätssicherungssysteme staatlicher Hochschulen, wo sie ebenso eine Antragsanforderung repräsentieren wie im Rahmen des Exzellenzwettbewerbs Lehre, was zeigt, dass Leitbilder bei Hochschulen vorausgesetzt werden können. Dabei offenbaren sich indes Differenzen dahin gehend, wofür Leitbilder verwendet werden. Mal geht es um ein Selbstverständnis (Identität), mal um eine Standort- und Zielbestimmung (Rationalität) und normative Grundlage im Kontext umfangreicherer Managementkonzeptionen (Hierarchie), was den von Brunsson und Sahlin-Andersson herausgestellten Eckpunkten unternehmerischer Organisationen entspricht.
- Differenzen hinsichtlich des Leitbildkonzeptes treten gleichsam auf der Innenseite der Universitäten, in der Organisationspraxis zutage. Dort zeigt sich, dass auch in jüngster Zeit umfangreiche Leitbildprozesse abgeschlossen (Regensburg) wurden oder begonnen (Freiburg) und wieder aufgenommen (Potsdam) werden. Derartige Prozesse zielen darauf ab, Leitbildtexte im Sinne eines umfassenden Konzeptes, das eine Beschreibung des Selbstverständnisses, der längerfristigen Ziele sowie der Werte und Grundsätze der jeweiligen Universität enthält, zu entwickeln und zu verabschieden. Ein solches Leitbild soll den Sinn und Zweck der Gesamtorganisation fassen und fungiert in diesem Sinne als institutionalisierender Mechanismus der Gesamtorganisation.

⁵³⁰ Die Kopplung wird als rigide bezeichnet, da sich die Kaufabsicht nicht durch Alternativen beirren lässt.

⁵³¹ Treue ist damit eine „Motivlage, die sich auf zentrale Wertvorstellungen der eigenen Lebensführung richtet und sogar Regeln richtigen Verhaltens vorgibt“ (Hellmann, 2002: 232).

Darüber hinaus haben Leitbilder – zum Teil als eigener Ordnungsbestandteil, zum Teil in Form einer Bezugnahme – Eingang in die Grundordnungen von Universitäten gefunden.

- Inmitten aller Etablierungsmomente, welche die den Schluss zulassen, dass Leitbilder eine institutionalisierte Selbstbeschreibungsform der modernen Universität sowie auch ein im Hochschulbereich etabliertes Instrument der Organisations- und Hochschulentwicklung sind, zeigt sich hinsichtlich der begrifflichen Bezeichnung ein wesentlicher Unterschied zu Leitbildern in anderen Kontexten: Während dort beispielsweise von Unternehmensleitbildern, Verwaltungsleitbildern und Klinikleitbildern die Rede ist, werden Leitbilder von Universitäten oder Hochschulen genau als solche und nicht als Universitäts- oder Hochschulleitbild bezeichnet. Eine tragfähige Interpretation für dieses sprachliche Phänomen steht noch aus und soll zukünftig mithilfe (sozio-)linguistischer Expertise entwickelt werden.
- Das Leitbild der Universität Hannover, das für eine Leitbildentwicklung der jüngsten Zeit (verabschiedet 2007) steht, verleiht der Universität ein zukunftsbezogenes Markenimage. In der Profilszenierung lehnt sich das Leitbild dabei an Beschreibungen an, die in den Leitbildern zahlreicher anderer Organisationen Verwendung finden, von Schulen über Banken bis hin zu Recyclingunternehmen, und ordnet ihre Grundsätze in den Rahmen von Unternehmensleitbildern ein. Dabei ist jedoch weiterhin die Universität als Universität im Allgemeinen beschrieben und erkennbar, und das Leitbild formuliert die gewohnten Grundsätze und Gebote, die sich an die Mitglieder der Universität richten. Doch zugleich wird auch die Metaproduktbeschreibung als moderne Organisation profiliert. Dies lässt sich als Fortsetzung der organisationalen Profilszenierung und symbolischen Profilbildung der Universität mit anderen Mitteln bezeichnen. Ein Zusammenhang der Mittelwahl mit den neuen Akteurinnen und Akteuren der Hochschuladministration, die mit Aufgaben der Hochschulkommunikation und des Public Marketing betraut sind, erscheint wahrscheinlich.
- Angestoßen vom Fall des Leitbildes der Universität Hannover, wurde die symbolische Profilbildung und organisationale Profilierung, die Universitäten in ihren Leitbildern betreiben, als Teil von Bemühungen des Markenaufbaus von Universitäten betrachtet. Das sogenannte Branding von Universitäten lässt sich als inhaltliche Weiterentwicklung der vorherigen Profilierung im Feld Hochschulkommunikation und Hochschulmarketing insgesamt interpretieren. Darüber hinaus kommt in einer Betrachtungsperspektive auf die Soziologie von Marken im Allgemeinen nicht nur die Profildimension von Markenaktivitäten in den Blick, sondern ebenfalls der Aspekt der hochschulinternen und hochschulexternen neuen Form der Vertrauenssicherung, auf die Universitäten in jüngster Zeit setzen.

Wie sich in diesem Kapitel insgesamt gezeigt hat, sind Leitbilder von Universitäten im Lauf der vergangenen fünfzehn Jahre von einem neuen und noch weitestgehend unbekanntem Instrument, das aus dem Unternehmensbereich entlehnt wurde und seitens von Beratungsinstanzen und Hochschulleitungen zur Organisationsentwicklung und Profilbildung empfohlen wurde, zu einem regulären Bestandteil universitärer Selbstbeschreibung als moderne und unternehmerische Organisation geworden. Ähnlich wie Siegel von Universitäten, Organigramme oder auch Grundordnungen gehören sie mittlerweile zur Universitätssymbolik und bieten, im Unterschied zur rückwärtsgerichteten Geschichtsschreibung der jeweiligen Universität, die Möglichkeit der zukunftsbezogenen Metaproduktbeschreibung. Denn schließlich gehört Selbstvermarktung und Zukunftsplanung zum ‚Geschäft‘ unternehmerischer Organisationen. Der Kontrast dieser neuen Formen der Vertrauenssicherung und Profilierung zum traditionellen Identifikations- und Legitimationsmuster von Universitäten wird im Schlusskapitel reflektiert.

VI. Zusammenfassung und Diskussion

„Die Unis haben sich erstmals als Gesamtunternehmen verstanden – dieser neue Geist wird sicher auch über den Wettbewerb hinaus Bestand haben.“

(Bode, Generalsekretär DAAD zur Exzellenzinitiative, Spiegel 42/ 2007, S. 158)

„Nach wie vor verstehen sich viele Hochschulen als loser Zusammenhang von Fachdisziplinen und Wissenschaftlern.“

(Stifterverband, 2008: 94)

Im Fokus dieser Arbeit stand der institutionelle Wandel der Universität in den zeitgenössischen Hochschulreformen. Diese werden – im Unterschied zu früheren Reformepochen – auch als manageriale Reformen bezeichnet, da ihre wesentliche Inspirationsquelle das New Public Management ist (siehe beispielsweise Braun, 1999; Schimank, 2001; Massen/Weingart, 2006; Toonen, 2007). Im Kern geht es bei diesen Reformen darum, aus den vormalig im Rahmen einer politischen Regulierung gleich behandelten und gleichförmig gesteuerten Einrichtungen moderne Organisationen zu entwickeln, die sich entlang von politischen Zielvorgaben selbst managen und auf Quasi-Märkten agieren und damit zugleich leistungsfähiger sowie und effizienter werden (Wissenschaftsrat, 2006: 23). Aufbauend auf diesen Grundtenor der Reformen, formierte sich Anfang der 1990er- Jahre ein neues Anforderungsprofil in Bezug auf Universitäten, bei dem diese etwas werden sollen, was sie noch nicht sind: unternehmerische Organisationen und eigenständige, handlungs- und entscheidungsfähige kollektive oder organisationale Akteure (Krücken/Meier, 2006; Musselin, 2007; Whitley, 2008; Meier, 2009). Inwieweit und wie sich in dieser mittlerweile gut anderthalb Jahrzehnte währenden Reformepoche nicht nur das Anforderungsprofil an das, was eine Universität sein soll, sondern auch das Selbstverständnis der Universität, mithin das, was Universitäten sein wollen, von der organisierten Institution hin zu einer unternehmerischen Organisation wandelt, war Gegenstand dieser Untersuchung. Institutioneller Wandel ist weder allein mit Reformforderungen noch mit Reformen gleichzusetzen und vollzieht sich auch nicht allein aus der Universität heraus, sondern in einem Wechselspiel zwischen beiden Polen.

Der Frage nach der Idee der Universität und danach, ob und wie diese sich wandelt, kann man je nach zugrunde liegender Gesellschaftsvorstellung und nach soziologischem Theoriebezug in unterschiedlicher Weise sowie mit differendem Begriffsinstrumentarium nachgehen. Man kann Modi ihrer Selbstbeschreibung in den hochschulpolitischen Konzepten und organisationalen Managementinstrumenten rekonstruieren (von Wissel, 2007), die Motive und Realisierung von Hochschulreformen untersuchen (Huber, 2005) oder ihre (Organisations-)Modelle im Zeitverlauf vergleichen (Meier, 2009). Aus diskursanalytischer Perspektive wurde in dieser Untersuchung ein anderer Weg gewählt und die Frage nach der zeitgenössischen Idee der Universität anhand von Leitbildern von Universitäten untersucht. Deren ‚Auftauchen‘ (Foucault) im Kontext der managerialen Reformen zeigte sich Mitte der 1990er-Jahre (auch) im deutschen Hochschulsystem. Von da an verbreiteten sie sich schnell im Reformdiskurs sowie in der organisationalen Kommunikations- und Entscheidungspraxis von Universitäten. Derart wurde vorausgesetzt, dass Leitbilder als Reformelemente nicht nur Ausdruck eines gewandelten Anforderungsprofils und Selbstverständnisses sind, sondern zugleich deren Produzenten, die auf diese Weise selbst zum Wandel beitragen (Kapitel IV.4).

Wenn Stichweh (1994a: 255) konstatiert, dass die moderne Universität nie eine Vorahnung davon hat haben können, was aus ihr werden sollte, sodass von einer Implementation einer der Wirklichkeit voraus liegenden Idee seiner Ansicht nach keine Rede sein könne, muss man festhalten, dass genau dies von den einzelnen Universitäten nun verlangt wird. Im Rahmen von Leitbildern sollen Universitäten bestimmen, was sie sind und zukünftig sein wollen und damit auf die jeweilige Universität bezogene Sinnformeln formulieren. Dementsprechend soll sich auch ein neuer Geist entfalten: Die beiden einleitenden Zitate verweisen gemeinsam auf das Spannungsfeld zwischen Universitäten als strategisch handelnde Gesamtunternehmen, die eine entsprechende Corporate Identity

aufweisen, und den akademischen sowie disziplinären Identitäten der einzelnen Hochschulmitglieder, die lediglich in einem losen Zusammenhang zueinander stehen. In diesem Spannungsfeld sind (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten angesiedelt.

Es ist davon auszugehen, dass alle Universitäten heutzutage auf Nachfrage ohne Mühe ein Leitbild ihrer Universität präsentieren könnten, denn diese werden ihnen – wie gezeigt wurde – mittlerweile in unterschiedlichsten Kontexten abverlangt. Zu einer ähnlichen Einschätzung gelangt Sava (2008: 33) in ihrer Arbeit, in der sie die Missionen weltweiter Spitzenuniversitäten untersucht: Wenngleich nicht alle Universitäten ein explizites Mission Statement präsentieren, haben sie heutzutage eine Mission. Diese Arbeit ist an den Ausgangspunkt dieses institutionellen Wandels zurückgegangen und hat die Einführung, Verbreitung und Etablierung von Leitbildern deutscher Universitäten sowie Gegenstandskonstitution von Leitbildern im Hochschulreformdiskurs sowie in der Organisationspraxis untersucht. Hier werden nun die Ergebnisse der entsprechenden diachronen und synchronen Untersuchung von Leitbildern im Reformdiskurs und in der Organisationspraxis anhand der drei eingangs aufgeworfenen Forschungsfragen zusammengefasst und reflektiert. Abschließend wird die im Titel der Arbeit gestellte Frage beantwortet, inwieweit von einer Institutionalisierung der Universität als Organisation die Rede sein kann.

1) Wie kommt es dazu, dass sich Universitäten Leitbilder geben? Von wem werden Leitbilder protegiert? Wofür und was sollen sie bewirken?

Der ursprüngliche Einsatzort von Hochschulleitbildern im deutschsprachigen Raum liegt im Rahmen von Controllingprozessen von Wirtschaftshochschulen, wo sie bereits Ende der 1980er-Jahre als Instrumente aus dem Unternehmensbereich importiert werden. Über Controllingprozesse hinaus verbreiten sich Leitbilder Mitte der 1990er-Jahre im Zusammenhang mit den managerialen Hochschulreformen, die anstelle politischer Reformen auf eine institutionelle Erneuerungsfähigkeit von Universitäten und entsprechende Organisationsentwicklungsprozesse setzen. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden zwei Sprecherpositionen identifiziert, die maßgeblich dafür sind, dass sich Universitäten Leitbilder geben: Beratungsinstanzen und Hochschulleitungen.

Den Hochschulen werden Leitbilder von unterschiedlichen und zum Teil neuen reformpolitischen Akteuren und zunächst nicht von der Politik empfohlen. Letztere gibt nur den Grundtenor der Reformen und damit das Modell des New Public Management vor. Allen voran steht auf der empfehlenden Seite das 1994 gegründete Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), das die Entwicklung von Leitbildern immateriell durch Empfehlungen, Konferenzen und Publikation sowie durch Beratungsprozesse forciert. Aber auch etablierte reformpolitische Akteure, wie der Stifterverband und die Volkswagenstiftung, machten die Förderung von Organisationsentwicklungsprojekten von Hochschulen Mitte der 1990er-Jahre (erstmalig) zu ihrem Programm und verliehen der Leitbildentwicklung an Universitäten durch die finanzielle Förderung umfassender Modernisierungs- und Organisationsentwicklungsprojekte indirekt Vorschub. Zudem geht die Initiative für die Leitbildgebung zentral von der Hochschulrektorenkonferenz aus, die ihren Mitgliedern Leitbilder als Organisationsentwicklungsinstrument empfiehlt und darüber hinaus das Leitbildkonzept Mitte der 1990er-Jahre auf mehreren Konferenzen thematisiert. Insgesamt werden Universitäten Leitbilder von den Beratungsinstanzen empfohlen, bevor sie seitens der Hochschulpolitik als Instrument aufgegriffen und eingesetzt werden. Dies verweist zum einen darauf, dass in den zeitgenössischen Hochschulreformen von den Universitäten selbst induzierte Organisationsentwicklungsprozesse an die Stelle politisch induzierter Reformmaßnahmen treten sollen – so der politische Tenor im Kontext des New Public Management. Zum anderen verweist dies auf die Zentralität der Sprecherposition ‚Beratungsinstanz‘. Im Rahmen der Formation des neuen Anforderungsprofils und hinsichtlich der Übersetzung des Leitbildkonzeptes aus dem Unternehmensbereich erweisen sich diese als entscheidend. Alle Vorreiter der Leitbildgebung haben Beratungsinstanzen zu ihrer Leitbildentwicklung hinzugezogen oder begründen die Leitbilder (auch) mit Hinweisen ebensolcher Instanzen. Zudem avancieren die Vorreiteruniversitäten selbst zu Vorbildern, sei es als Best Practices in Publikationen

oder auf Konferenzen, sei es als konkrete Beispiele und zum Teil sogar als ‚Kopiervorlagen‘ für Leitbilder anderer Universitäten. Die Verbreitung von Erfolgsgeschichten der Leitbildeinführung gibt den Vorreiteruniversitäten der Leitbildeinführung ‚ein Gesicht‘ als Reformgewinner und macht auf das Potenzial von Leitbildern aus der Perspektive der einzelnen Hochschule aufmerksam. Auch dies trägt dazu bei, dass sich weitere Hochschulen Leitbilder geben (Kapitel V.1.3).

Da Beratung heutzutage ein allgegenwärtiges Phänomen ist, das jedem (seien es Individuen, Organisationen oder Staaten) in jeder Form (z. B. Literatur, Consulting & Coaching oder wissenschaftliche Empfehlungen) und für jeden Zweck (z. B. Computerprobleme, Karriereberatung, Lebensorganisation) angeboten und entsprechend auch wahrgenommen wird, ist dieser Befund zum institutionellen Wandel der Universität in größere gesellschaftliche Wandlungs- und Institutionalisierungsprozesse verortet zu sehen.⁵³² Folgt man dem gesellschaftstheoretischen World-Polity-Ansatz von Meyer (beispielsweise 2005), dann ist die Rolle von Beratungsinstanzen in den managerialen Hochschulreformprozessen und bei der Leitbildgebung von Universitäten Ausdruck grundlegender Charakteristiken des modernen, westlichen und liberalen Gesellschaftssystems, in dem Akteurinnen und Akteure als Prinzipal-Agent-Struktur verstanden werden. Jede Akteurin und jeder Akteur ist damit zugleich auch Agent (für sich, für andere und abstrakte Prinzipien) und um die Inszenierung der Agentschaft bemüht. In einer derartigen Gesellschaftsstruktur sind Beratungsinstanzen wichtige und hochgeschätzte Autoritäten und Agenten, welche die Akteurinnen und Akteure in deren Akteursein begleiten und unterstützen. Und ebenso geschätzt und als notwendig angesehen ist es, sich beraten zu lassen (Meyer/Jepperson, 2005: 56 f.).⁵³³ Dass sich Universitäten in ihrem Organisation-Sein und entsprechenden Organisationsentwicklungsprojekten beraten lassen, sieht man über Leitbildprozesse hinaus an fast jeder Universität, und der entsprechende Beratungsmarkt wächst (Pasternack, 2006). Dabei ist jedoch nicht zu vergessen, dass das liberale Modell stets auch eine deliberative Komponente beinhaltet, denn jede Beratung setzt zuallerst Beratungsbedürftige voraus; damit entstehen im Hochschulbereich neue Abhängigkeiten der Beratenen von den Beratenden und deren Wissen. Und an die Stelle demokratisch oder akademisch legitimer Steuerungskonzepte und eines entsprechend legitimierte Steuerungswissens treten Konzepte privatwirtschaftlicher Akteurinnen und Akteure ohne demokratische oder akademische Legitimation. Wenngleich dieser Wandel der Steuerungskonzepte und des Steuerungswissens in mancher Hinsicht fruchtbar sein mag (beispielsweise hinsichtlich eines effizienteren Einsatzes von Steuereinnahmen), sind Universitäten weiterhin öffentliche Einrichtungen. Inwieweit die neuen (primär betriebswirtschaftlichen) Steuerungskonzepte jedoch dazu beitragen, dass die Universität in ihrer Rolle als Produzentin öffentlicher Güter gestärkt und die Berücksichtigung gesellschaftlicher Bedürfnisse tatsächlich forciert wird, ist nach Ansicht der Autorin eine offene Frage. Jüngste Untersuchungen belegen, dass das Verhalten von Universitäten unter entsprechenden Bedingungen eben gerade nicht ideal mit öffentlichen Interessen korrespondiert und daher verstärkte Interventionen staatlicherseits erforderlich werden (Amaral/Magalhaes, 2008).

Die Beratenen sind im Fall von Leitbildern Hochschulleitungen, was unter anderem aus den im Modell des New Public Management veränderten (Hochschul)Leitungsvorstellungen resultiert. Diese erweisen sich in dem anhand von Hochschulleitbildern von Universitäten untersuchten Ausschnitt des Organisationsdiskurses neben Beratungsinstanzen als zweite zentrale Sprecherposition im Hochschulreformdiskurs sowie in der Organisationspraxis: Leitbilder werden von den Hoch-

532 Neben Untersuchungen aus dem Kontext der Governmentality-Studies (siehe dazu Kapitel III.3.3) machen darauf auch Studien zur Beratungsgesellschaft aufmerksam, beispielsweise Duttweiler (2004); Massen (2004); Maasen/Wellmann (2008).

533 Wie Meyer/Jepperson (2005) betonen, wird gegenüber anderen Nationalstaaten in stärker korporatistisch geprägten Traditionen – so auch der deutschen – den konstitutiven sozialen Entitäten mehr substanzialer Gehalt zugeschrieben sowie diesen auch Aufgaben und Funktionen vorgegeben, was sie zugleich weniger empfänglich für Akteurskonzepte macht. Im liberalen Modell hingegen sind die sozialen Entitäten vielmehr in den Strukturen der standardisierten Agentschaft verhaftet als in Strukturen der sozialen Kontrolle (ebd.: 67/68). Die zeitgenössischen managerialen Hochschulreformen setzen gleichwohl auch im deutschen Hochschulsystem an dieser Stelle an.

schulleitungen forciert, denn Hochschulleitungen kommt als Grenzstellen der Organisation ‚Universität‘ allgemein die Aufgabe zu, Reformanforderungen der Umwelt und Organisationsanforderungen zu vermitteln. Die neue Anforderung an Universitäten, die sich Mitte der 1990er-Jahre zu formieren begann, lautet: ‚Seid (unternehmerische) Organisationen.‘ Bei dieser Form des Unternehmerischen geht es, wie Weingart (2010) verdeutlicht, um Organisationsstrategien und Organisationsverhalten und weniger um die ebenso mit dem Begriff des Unternehmerischen verbundene ökonomische Bedeutung. Diese bezieht sich auf eine wirtschaftliche Orientierung und entsprechende Aktivitäten der Universität (Transfer-, Patent- und Vermarktungsaktivitäten) und ist mit entsprechenden Erwartungen an die Innovationskraft der Universitäten hinsichtlich des wirtschaftlichen Wachstums gerichtet. Dabei steht jedoch nicht zwingend die Universität oder gar die Organisation im Mittelpunkt, denn es geht vielmehr um ein individuelles Entrepreneurship einzelner Hochschulmitglieder, Lehrstühle, Institute, wie sie Röpke (2000) in seinem Leitbild der Universität, in der ein Entrepreneurial Ethos die gesamte Universität durchziehen soll, beschreibt (Kapitel V.2.3). Von diesem ökonomischen Begriffsverständnis ist das hier thematisierte unternehmerische Organisation-Sein bzw. strategische Organisationsverhalten zu trennen, bei dem es um den Aufbau einer organisationalen Identität, einer entsprechenden Rationalität sowie internen Kohärenz geht, damit Universitäten als Universitäten oder kollektive Akteure strategisch handeln bzw. ihnen strategische Handlungen zugeschrieben werden können. Entsprechend ist nach Ansicht der Autorin auch mehr begriffliche und konzeptuelle Trennschärfe zu erreichen, wenn dieses Modell der Universität nicht als unternehmerische Universität, sondern in Anlehnung an Whithleys Überlegungen zur Universität als strategic actor (2008), mithin als strategische Universität bezeichnet wird. Denn darum geht es im Kern. Derart verliert man zwar den Bezug zum Konzept des unternehmerischen Selbst, kann das Modell der strategischen Universität aber entsprechend entlang der Überlegungen der Governmentality Studies ausbuchstabieren. Die strategische Universität stellt dann die Entität- und systemspezifische Spezifikation des Konzeptes des unternehmerischen Selbst dar.

Die Anforderung, eine strategische Universität zu sein, richtet sich im Kern an Hochschulleitungen, welche die Hochschule entsprechend leiten und managen sollen und von denen im Rahmen der zeitgenössischen Hochschulreformen erwartet wird, dass sie entsprechende Organisationsentwicklungsprojekte und -prozesse forcieren. In diesem Zuge wächst gleichsam der Beratungsbedarf, denn bei diesen neuen Aufgaben sind Hochschulleitungen in der Regel (sofern sie nicht selbst Expertinnen und Experten auf dem Gebiet sind) auf Beratung hinsichtlich entsprechender Konzepte und Instrumente angewiesen. Die Formulierung von Leitbildtexten und das Initiieren von Leitbildprozessen stellen Grenzstellenstrategien dar, mit der Hochschulleitungen eine entsprechende diskurskonforme (Selbst-)Führung ihrer Universität symbolisieren und signalisieren können. Leitbilder sprechen für die Leitung der Universitäten und sind, wie man mit Bezug auf das systemtheoretische Organisationskonzept sieht, auf diese Weise Grenzstelleninitiativen und Grenzstellenstrategien, welche die neue organisationale Identität schaffen, tragen und gegenüber der breiten Öffentlichkeit sowie der Hochschulöffentlichkeit transportieren. Es sind Leitbilder, die diese ‚Identitätsarbeit‘ übernehmen (Kapitel V.1.5). Dieser Individualisierung als strategisch handelnde Organisation nach außen und ihrem Handlungsanspruch muss jedoch eine entsprechende Vereinheitlichung des Verhaltens der Hochschulmitglieder nach innen bzw. eine vergleichbare Selbstdarstellung folgen. Universitätsleitungen befinden sich damit im klassischen Principle-Agent-Problem: Wie kann der principal (die Universitätsleitung) den agent (die Hochschulmitglieder) am besten motivieren, so zu handeln, wie es der principal erwartet (Sappington, 1991: 45)? Auch in dieser Hinsicht sollen Leitbilder in den Universitäten wirksam sein und der Öffentlichkeit eine entsprechende Wirksamkeitsunterstellung signalisieren. Mit Leitbildern wurden Mitte der 1990er-Jahre dementsprechend die Wirkungserwartungen verbunden, dass sie als Instrumente zur Herstellung eines kohärenten Organisationsverhaltens, einer einheitlichen Organisationseinstellung – eines sense of mission – und einer Corporate Identity dienen (Kapitel V.1).

Dass dieses Ansinnen aus dem Unternehmenskontext, in dem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Unternehmensleitbilder verpflichtet werden sollen, im Universitätskontext übernommen wird, erweist sich als überraschend. Zu speziell erscheinen doch die organisationalen Besonderheiten der Universität in dieser Hinsicht (siehe Kapitel IV.2). Aber die Notwendigkeit von Hochschulleitbildern wird genau damit begründet, und das Auftauchen sowie die Verbreitung von Leitbildern indizieren damit eine Verschiebung des von Huber (2005: 18) beschriebenen Autonomieparadoxes. Wurden die kollektive Autonomie und Handlungsfähigkeit zuvor zugunsten der individuellen Autonomie und individuellen Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt, dreht sich das Verhältnis im Rahmen des zeitgenössischen New Public Management inspirierten Reformen um, und es geht nun darum, die kollektive Autonomie und Handlungsfähigkeit der Universitäten respektive der Hochschulleitungen zu stärken, während staatlicherseits ein Rückzug aus der Detail- und Regelsteuerung anvisiert wird.⁵³⁴ Darin kann man nun unter anderem eine Stärkung der Hochschuladministration sehen, die in Deutschland zudem eine Verwischung der Grenze zwischen der doppelten Verwaltungsstruktur aus akademischer Selbstverwaltung und der Hochschuladministration als Teil der Staatsverwaltung mit sich bringt. Diese vollzieht sich durch Managementprozesse, Qualitätssicherungsverfahren, aber auch durch Öffentlichkeitsarbeit und Marketingmaßnahmen und erfährt durch die entsprechenden neuen Aufgaben sowie neuen Professionellen eine Verstärkung. Wie im Fall der Mission Statements britischer Hochschulen kann man Leitbilder daher als Symbole der Neujustierung von Autonomie und Kontrolle bezeichnen, jedoch nicht nur – wie von den britischen Studien erläutert (siehe Kapitel III.3.3) – im Verhältnis von Universität und Staat, sondern im Dreieck von staatlicher Kontrolle, organisationaler und individueller Autonomie.⁵³⁵ Demzufolge sind Leitbilder im Wortlaut häufig in semesterlangen Prozessen umkämpft, denn es geht um neue Definitionshoheiten und Machtkonstellationen, die in der Frage ‚Was für ein Leitbild soll die Universität haben?‘ zum Ausdruck kommen.

Nichtsdestotrotz sind Leitbilder nicht nur Symbole, sondern auch eine praktische und damit zugleich wirklichkeitskonstituierende Lösung für das Organisation-Sein jenseits des Unternehmerischen bzw. Ökonomischen. Die neuen Techniken des Managements, der Qualitätssicherung und der Hochschul-Governance, der Öffentlichkeitsarbeit und des Marketings benötigen einen Anknüpfungspunkt in der ansonsten speziellen Organisation der Universität, um sich auf diese beziehen zu können – sei es in Form einer normativen Handlungsgrundlage, sei es als Maßstab oder als Selbstbild. Anhand von Leitbildprozessen und Leitbildern Mitte der 1990er-Jahre zeigte sich, dass die Erwartungen, die mit Leitbildern verbunden sind, einerseits den Ansprüchen von Leitbildern im Unternehmensbereich entsprechen und die Leitbildtexte Konventionen von Leitbildertexten des unternehmerischen Kontextes folgen. Andererseits erfolgt aber ebenso eine verbale Abgrenzung von Unternehmensleitbildern und reinen Marktperspektiven. Leitbilder und Leitbildprozesse ermöglichen es Hochschulen bzw. Hochschulleitungen jedoch, die in den zeitgenössischen Reformen geforderte Eigenaktivität und Handlungsfähigkeit auf- und auszubauen und sich entsprechend auch jenseits des Wirtschaftskontextes als unternehmerisch zu zeigen. Hochschulleitbilder werden im Hochschulreformdiskurs als eine Voraussetzung der Herstellung von Hierarchie, Rationalität und Identität einer strategischen Organisation bzw. strategischer Universitäten behandelt. Damit sind Leitbilder im Hochschulreformdiskurs und in der Organisationspraxis eine Lösung des Problems, dass Universitäten (strategische) Organisationen werden sollen, es aber (noch) nicht sind (Kapitel V.1.4). Wobei genau diese Kluft zwischen umfassendem Anspruch und stets partieller Einlösung, folgt man der Perspektive der Governmentality Studies, als Triebfeder und Motor der fortlaufenden

534 Inwieweit dabei eine Schwächung der Autonomie der Hochschulmitglieder zur Ratio gehört, konnte hier nicht umfassend geprüft werden. Zu erwarten ist allerdings, dass Gewinne auf der einen Seite zulasten der anderen gehen und umgekehrt (siehe dazu Schimank, 2005).

535 Diese Unterschiede lassen sich auf die differentiellen nationalen Ausgangskonfigurationen der Hochschulsysteme in Großbritannien und Deutschland vor den managerialen Reformen zurückführen: einer weitreichenden institutionellen Autonomie in Großbritannien und einer umfassenden Staatsabhängigkeit in Deutschland (siehe dazu Kapitel III.3.1).

Entwicklung in die entsprechende Richtung fungiert (Bröckling, 2007: 47). Anders als in einer betriebswirtschaftlichen Perspektive, welche die Abweichungen des Leitbildes als Sollvorstellung von Unternehmensrealität als Managementproblem ansieht, ergibt sich in einer soziologischen Perspektive gerade aus der Differenz zwischen Anspruch und Wirklichkeit das Veränderungspotenzial von Leitbildern.

Wie Leitbildtexte in dieser Hinsicht gestaltet sind, wie sie sich zu den Kernprozessen der Universität und deren Trägerinnen und Trägern, den Hochschulmitgliedern, verhalten und welches Selbstverständnis der Universität sie produzieren und forcieren, wird im Rahmen der Antwort auf die dritte Forschungsfrage reflektiert. Aufgrund des diskursanalytischen Zugangs konnte hier zunächst die Zentralität der Sprecherpositionen ‚Beratungsinstanz‘ und ‚Hochschulleitung‘ für diesen Ausschnitt des Organisationsdiskurses beleuchtet werden. Wie auch Kehm/Pasternack (2001: 232) gezeigt haben, sind es Expertentum und Leadership, die in diesen sich neu formierenden Machtverhältnissen zum Sprechen in der Öffentlichkeit berechtigen und wahre, richtige und als gültig anerkannte Aussagen anzeigen und es so ermöglichen, (dauerhafte) Positionen im diskursiven Feld zu besetzen. Die Motive und das entsprechend zugrunde liegende Steuerungs- und Organisationswissen, das diese Sprecherpositionen kennzeichnet, bleibt aufgrund des Zugangs hingegen noch weitgehend unbeleuchtet. Auf der Seite der Beratungsinstanzen offenbarte sich im Diskursmaterial das quasi-neutrale, der Funktionsspezifika der Universität entleerte und vielfach als systemisch bezeichnete Organisationskonzept als Schlüssel für die Übertragbarkeit von Konzepten aus dem Wirtschaftskontext.⁵³⁶ Demgegenüber bleibt die Frage nach den Vorstellungen und Konzepten hinsichtlich des Universitätsmodells auf der Seite der Hochschulleitungen offen. Hieran sollte weitere Forschung anschließen, die beispielsweise im Rahmen einer Interviewstudie die Organisationsvorstellungen und das Steuerungswissen des ‚Führungspersonals‘ der Universität exploriert. Und auch auf der Seite der Beratungsinstanzen, deren Steuerungskonzepte weder der akademischen noch der demokratischen Kontrolle unterliegen, besteht weiterer Untersuchungsbedarf. Ebenso aufschlussreich wie fehlend sind entsprechende Untersuchungen unter den neuen Professionellen. Erste Untersuchungen zum Selbstverständnis dieses neuen Typus von Hochschuladministratorinnen und Hochschuladministratoren liegen für das deutsche Hochschulsystem vor (Kehm et al., 2005; Adamczak et al. 2007; Krücken et al, 2009), lassen aber deren Organisationsvorstellungen und Steuerungswissen außen vor.

2) Wie verläuft der Prozess der Verbreitung? Wie wird der Gegenstand Leitbild dabei formiert? Können sich Leitbilder etablieren?

In diachroner Hinsicht kann aufgrund der kurzen Zeitspanne des Untersuchungszeitraums von knapp 15 Jahren sowie aufgrund der diskursanalytischen Forschungsstrategie nicht von zeitlichen Periodisierungen die Rede sein. Es lässt sich jedoch klar eine Entwicklung vom Auftauchen der Leitbilder über ihre Verbreitung hin zu ihrer Etablierung rekonstruieren, bei der differente Facetten des Phänomens für die Gegenstandskonstitution bestimmend sind: Ist zu Beginn in den 1990er-Jahren zunächst der Organisationsentwicklungs- und Profilbildungsaspekt die zentrale Bestimmung von Leitbildern und Leitbildprozessen, wird nach 2000 im Kontext der Ernüchterungen der Leitbildern zugeschriebenen Wirkungserwartungen ein individuelles Selbstverständnis – eine Idee auf Organisationsniveau – zentral. Leitbilder sollen entsprechend den Sinn und Zweck der Gesamtorganisation fassen. In jüngster Vergangenheit wiederum tritt ein ausgeprägter Bezug auf den Aspekt der Markenwerdung (branding) von Universitäten, zu dem Leitbilder beitragen sollen, in den Vordergrund. Zwei Aspekte erwiesen sich hinsichtlich der Gegenstandskonstitution von Leitbildern dabei als entscheidend: ihr Modisch-Werden sowie die mit ihrer Verbreitung verbundenen lokalen Übersetzungen in Leitbildprozessen und Leitbildtexten, mit denen eine je spezifische Adaption des Gegenstandsverständnisses verbunden ist.

⁵³⁶ Siehe zum Wandel des Organisationskonzeptes vom Maschinenmodell zum Systemkonzept: von Wissel (2007: 27 f.).

Mit Bezug auf neoinstitutionalistische Theoriekonzepte (Kapitel IV.3) lässt sich der Verbreitungsprozess von Leitbildern klar als Mode rekonstruieren (Kapitel V.2.7). Mitte der 1990er-Jahre verkörpern Leitbilder nicht nur neue Instrumente der Organisationsentwicklung, auch die entsprechende Organisationsanforderung war noch neu und wurde mit der Entwicklung von Leitbildern forciert. Einerseits tragen Leitbilder zur Akzeptanz des Anforderungsprofils selbst bei, indem Universitäten in ihren Leitbildern entsprechende Profile präsentieren. Andererseits wird damit das Konzept Leitbild – als Lösung des Organisation-Seins – selbst modisch und entsprechend verbreitet, was bedingt, dass sich zahlreiche (aber nicht alle) Hochschulen Leitbilder geben. Um das Jahr 2000 sind Leitbilder demzufolge bereits kein Novum mehr, und zahlreiche Universitäten sind dem Beispiel der Vorreiter darin gefolgt, sich Leitbilder zu geben oder Leitbilddiskussionen an der Hochschule zu beginnen – Universitäten gleichermaßen wie Fachhochschulen. Im Zuge ihrer Verbreitung erfolgen in den Leitbildprozessen und Leitbildtexten selbst aber auch lokale Übersetzungen des Konzeptes. Und darin tritt zutage, dass Organisationsentwicklungsvorhaben und Leitbildentwicklung auseinander driften, da die ursprünglichen Wirkungserwartungen in den Leitbildprozessen eine Ernüchterung erfahren und gebrochen werden (Kapitel V.2.4 und V.2.5). Anstelle der Anleitung von Organisationsentwicklungsprojekten tritt der Aspekt der Sinnstiftung durch Leitbilder und die Förderung der Diskussion entsprechender Selbstthematisierungen der Universität seitens der Mitglieder in den Vordergrund der Gegenstandsbestimmung. Die Leitbildentwicklung wird als Formulierung eines Selbstbegriffs und einer Idee der Hochschule für die Hochschule ausgelegt, die damit zugleich ‚personalisiert‘ wird. In Richtung der Mitglieder wird bereits die Diskussion von Leitbildern als fruchtbar und hinreichend angesehen, und man verabschiedet sich von weitergehenden Wirkungserwartungen. Auch bei dieser Neuinterpretation spielen Beratungsinstanzen und Hochschulleitungen eine zentrale Rolle, denn durch diese kann das Leitbildkonzept in Gebrauch bleiben, auch wenn es nicht hält, was es verspricht. Und so kommen Leitbilder, auch wenn hinsichtlich ihrer Wirkungserwartungen längst eine Ernüchterung eingesetzt hat, weiterhin zur Anwendung. Zugleich bleiben Leitbilder aber Anknüpfungspunkt für die neuen Maßnahmen des Marketings und Managements, und die instrumentelle Gegenstandskonstitution wird auf Organisationsentwicklungsprozessen der neuen strategischen Universität weitergepflegt. Dies zeigt sich am Fall des Leitbildprozesses der Humboldt-Universität zu Berlin darin, dass entsprechende neue Konzepte (Corporate Design und Marketingkonzepte, Strategie- und Entwicklungsberichte, interne Zielvereinbarungen) auf Leitbilder Bezug nehmen. Dies demonstriert exemplarisch, dass sich die strategische Organisation auf ihre Selbstbestimmung in Form von Leitbildern bezieht, während Leitbilder in Konzepten und anderen Berichten traditioneller Entwicklungsaufgaben der Universität (beispielsweise die Förderung des Nachwuchses, ausländischer Studierender oder der Geschlechtergerechtigkeit) zunächst keine Erwähnung finden. Es konnte hier indes ebenso exemplarisch am Fall des Leitbildes der Universität Hannover nachgewiesen werden, dass sich in der Folgezeit eine Tendenz zu einer verstärkten Bezugnahme auch in den traditionellen programmatischen Texten der Universität zeigt.

Eine korrespondierende Entwicklung der Gegenstandskonstitution tritt ebenfalls im Hochschulreformdiskurs auf der Außenseite der Universitäten zutage. Auch dort wird die instrumentelle Gegenstandskonstitution als Organisationsentwicklungsinstrument weitergepflegt, und Leitbilder finden als Reforminstrument Eingang in Handbücher zur Hochschulreform. Zugleich formiert sich in der aufkommenden Kritik an Leitbildern, die auf die lokalen Leitbildprozesse und Leitbildtexte rekurriert, ebenfalls eine Neuinterpretation, bei der Leitbilder in die Tradition der Idee der Universität gestellt werden. Damit wird ihnen eine Herkunft jenseits von Unternehmensleitbildern geschaffen. Sieht man die Idee der Universität als deren Ideologie und Abwehrformel gegenüber gesellschaftlichen Ansprüchen (Musselin, 2007; Stichweh, 1994c), dann kann man entsprechend den Charakter dieser neuen ‚Ideen auf Organisationsniveau‘ als Hausideologien der Universitäten betrachten. Diese neuen Hausideologien nehmen jedoch in Bezug auf die Tätigkeiten der Mitglieder in Forschung und Lehre eine neue Rolle ein. Die traditionelle Idee der Universität als soziale Institution mit ihrem institutionellen Ideal der Einheit von Forschung und Lehre ist im Spannungsfeld zwischen den

Eigengesetzlichkeiten der Wissenschaft und den gesellschaftlichen Anforderungen angesiedelt. Sie hatte dort die Funktion, die Kerntätigkeiten der Universität – Forschung und Lehre – in ihrem Zusammenhang und ihren Eigengesetzlichkeiten zu legitimieren und damit verbunden ebenfalls die latente Funktion, beide gleichermaßen der bürokratischen Kontrolle zu entwinden (Kieserling, 2004b). Demgegenüber bringt die strategische Organisation Leitbilder mit sich, in deren Kern eine organisationale Handlungsfähigkeitsdemonstration steht. Wie diese sich zu den Kerntätigkeiten der Universität und ihren Mitgliedern verhält, wird im Kontext der Beantwortung der dritten Forschungsfrage behandelt – hier geht es zunächst um die jüngst deutlicher hervortretende Facette der Gegenstandskonstitution.

Am Fall des Leitbildes der Universität Hannover wurde die organisationale Profilierung, die Universitäten in ihren Leitbildern betreiben, als Teil von Bemühungen des Markenaufbaus von Universitäten betrachtet und das branding von Universitäten als inhaltliche Weiterentwicklung der vorherigen Profilierung und neuen Formen der Vertrauenssicherung im Feld ‚Öffentlichkeitskommunikation und Hochschulmarketing‘, auf die Universitäten in jüngster Zeit setzen, insgesamt interpretiert. Der Aufbau von Universitäten zu Marken hängt mit der Aufwertung der Bedeutung ‚Hochschulkommunikation‘ und ‚Marketing‘ zusammen; jüngste Untersuchungen zu neuen Hochschulprofessionen verweisen darauf, dass insbesondere Stellen und Organisationseinheiten in diesem Bereich einen Ausbau und Bedeutungszuwachs erfahren haben und dass bei Stellenbesetzung entsprechende Fachkenntnisse und Arbeitserfahrungen im jeweiligen Bereich von Bedeutung sind (Blümel et al. 2009). Die derart strategische Organisation bringt zum Teil bereits kuriose Blüten hervor, die auf mögliche Folgen verweisen: So wird über die Medien als Reaktion der ostwestfälischen Universitäten auf das im Vergleich zu süddeutschen Universitäten und Berliner Universitäten schlechtere Abschneiden ihrer Studierenden bei einem Studierenden-Pisa-Test verkündet: „Um weniger Masse und mehr Klasse bemühen sich die OWL-Unis zuletzt verstärkt mit einer Marketing-Offensive“ (Neue Westfälische, 18.05.09). Anstelle einer Verbesserung der Lehre (und der Curricula in Richtung einer später einsetzenden Fachspezialisierung oder eines Studium Generale zu Beginn des Studiums) wird damit auf organisational Machbares und periphere Aufgaben und Akteure gesetzt, und Marketing tritt an die Stelle substanzieller Problemlösungsversuche. Diese strategische Handlung impliziert allerdings die mangelnde Berücksichtigung von zweierlei Folgen (die später sicher als unintendierte Folgeprobleme erscheinen werden). In Richtung Hochschulpolitik: ‚Wir tun schon etwas, es ist nicht mehr nötig, etwas zu tun‘ (was insbesondere in Bezug auf eine möglicherweise für die Verbesserung der Lehre zusätzliche Finanzierung problematisch ist). In Richtung der Studierenden: ‚Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied, wir holen uns aber jetzt die Besten.‘

Dieses Beispiel zeigt, dass die strategische Organisation nicht als Ort für die Verantwortung in Bezug auf die Bildungsprozesse von Studierenden dient (und dienen kann). Auch wird die Idee einer Wiederherstellung des Vertrauens in die Universität damit (wie im Kontext der Bemühungen des Markenaufbaus von Universitäten suggeriert) keinesfalls gestärkt, sondern vielmehr entlang kurzfristiger Rationalisierungsvorstellungen ausgehöhlt. Skepsis gegenüber der strategischen Universität ist daher nach Ansicht der Autorin in der Hochschul- und Organisationsforschung geboten. Insbesondere aus dem Grund, da dieses Modell der strategischen Universität, wie sich auch anhand von Leitbildern zeigt, nun auch von der Sprecherposition Politik, die neben den Hochschulmitgliedern für die Organisation der Bildungsprozesse verantwortlich zeichnet, getragen wird. Denn im Kontext der Einführung neuer Steuerungsinstrumente (Akkreditierung und Zielvereinbarungen) greift die Politik um 2000 mit Leitbildern ein Instrument auf, das zunächst seitens der Beratungsinstanzen und Hochschulleitungen genutzt wurde. Leitbilder sollen in Zielvereinbarungen und Akkreditierungsanträgen ein Element der selbstbestimmten Definition dessen sein, was die Hochschule ist und sein will. Dieser Einbau von Autonomie im Kontrollinstrument, auch wenn es sich dabei klar um eine organisationale Autonomie und nicht um die traditionelle akademische Freiheit handelt, und die parallele sowie gleichzeitige Forderung nach Kontrolle und Autonomie erscheinen als eine Voraussetzung für die Akzeptanz der neuen Steuerungsformen, da ‚Autonomie‘ damit weiterhin

thematisch ist. Leitbilder sind ein Ausdruck dieser paradoxen Forderungen, und ihre Inhalte changieren entsprechend des Verwendungskontextes ‚Zielvereinbarung‘ oder ‚Akkreditierung‘ zwischen beiden Polen.

Ebenso wie beispielsweise Zielvereinbarungen und Akkreditierungsberichte gehören Leitbilder als ‚Instrumente‘ der Organisationsentwicklung zum Arsenal des New Public Management, aber im Unterschied zu Ersteren, die formalisierte Instrumente darstellen, können Leitbilder von und in Universitäten eher als spezifisches Genre bezeichnet werden. Leitbilder weisen ein spezifisches Textformat auf, das sie als Leitbilder erkennbar macht. Dieser Klassifikation folgen, wie den Genres in Literatur und Kunst, verschiedenen Ausprägungen. Sie reichen von einem umfangreichen Konzept, das Hochschulleitungen einsetzen, wenn es gilt, einen Wandel zu initiieren oder zu forcieren, hin zu den einzelnen Facetten des Konzeptes als Ausdruck eines Selbstverständnisses, als strategische Selbstdarstellung oder normative Grundlage. Je nach Verwendungskontext kann dann eher die Führungsfunktion oder der Autonomieaspekt von Leitbildern betont werden, denn Leitbilder sind in Organisationen Ausdruck von beiden: nach außen eines Individualisierungs- und Autonomieanspruchs, nach innen eines Vereinheitlichungs- und Führungsanspruchs. Darüber hinaus offenbart sich noch eine weitere Vereinheitlichung: Während Fachhochschulen zuvor keine sinnstiftende Idee benötigt haben und jenseits ihrer anwendungsorientierten Forschung und praxisbezogenen Ausbildung keiner besonderen Legitimation bedurften, sind sie als strategische Hochschulen nun ebenso darauf angewiesen wie Universitäten auch. Dem aller Funktionsbezüge entleerten Organisationskonzept muss entsprechender Sinn zugefügt werden.

Mitte dieses Jahrzehnts finden Leitbilder auch in Empfehlungen des Wissenschaftsrates und des Stifterverbandes Eingang sowie auch in die Systemakkreditierung der Qualitätssicherungssysteme staatlicher Hochschule und in entsprechende Wettbewerbssurrogate, wie beispielsweise den Exzellenzwettbewerb Lehre. Dies belegt, dass Leitbilder bei Hochschulen insgesamt (d. h. Universitäten wie Fachhochschulen) vorausgesetzt werden können. Darüber hinaus sind Leitbilder – zum Teil als eigener Ordnungsbestandteil – zum Element von Grundordnungen von Universitäten avanciert und werden weiterhin als Instrument im Rahmen umfassender Organisationsentwicklungsprozesse verwendet. Damit zeigt sich auch im Hochschulbereich eine Institutionalisierung des Leitbildkonzeptes selbst: Egal ob Leitbilder wirken, wie ursprünglich gedacht: man hat eins zu haben. Auch wenn niemand (mehr) an die ursprüngliche Wirkung von Leitbildern glaubt und alle ihren artifiziellen Charakter durchschauen, machen dennoch nahezu alle Universitäten mit. Denn mit Leitbildern hat sich (auch) eine Praxis des (strategischen) Organisation-Seins von Universitäten verbreitet, welche die Notwendigkeit nach sich zieht, entsprechende Sinnformeln im Rahmen von Leitbildern zu formulieren. Leitbilder etablieren sich als neues Medium der Selbstbeschreibung der Universität, das in unterschiedlichen anderen Medien der Selbstbeschreibung der Organisation zu Einsatz kommt: von Grundordnungen über Zielvereinbarungen und strategischen Entwicklungsplänen bis hin zu Selbstdarstellungsbroschüren und Flyern. Das Instrument erfährt damit im Hochschulbereich ein ähnliches ‚Schicksal‘ wie im Unternehmensbereich: von der Management-Allzweckwaffe über einen Selbstbegriff zum Standardinstrument einer entsprechenden Corporate Identity. Leitbilder durchlaufen hinsichtlich ihrer Gegenstandskonstitution im Hochschulkontext einen Zyklus, der alle Facetten des strategischen Organisation-Seins (Hierarchie, Rationalität, Identität) umschließt und Leitbilder zu allgemein akzeptierten Ideen auf Organisationsniveau für Universitäten wie Fachhochschulen macht. Geideck/Liebert (2003) verweisen in diesem Zusammenhang auf die spezifische Dynamik von Sinnformeln. Diese entfalten sich zwischen Thematisierung und Wirksamkeit, Kontroverse und Nichtthematisierung, zwischen kollektiver Leitbildkonstruktion und selbstverständlichen Denkmustern. Daraus folgt: Umso mehr Leitbilder selbst thematisiert werden, desto weniger wirksam sind sie anzusehen. Umgekehrt können sie als umso wirksamer angesehen werden, desto weniger sie thematisiert werden. Demnach ist davon auszugehen, dass die in Kapitel V.3 versammelten Reforminitiativen und Organisationspraktiken, in denen Leitbilder als selbst-

verständlich vorausgesetzt werden, den Beginn der Wirksamkeit organisationaler Universitätsideen oder Universitätsideen auf Organisationsniveau dokumentieren.

Da das Modisch-Werden von Leitbildern im Kontext des New Public Management hier als zentral für ihre Verbreitung beschrieben wurde, ist aber auch zu fragen, was mit Leitbildern von Universitäten passiert, wenn die Verwaltungsreformmode NPM einmal selbst vorüber ist. Folgt man Toonen (2007: 39; ähnlich Birnbaum, 2001), dann müssen derartige Managementreformen wie NPM im Bereich der (Hochschul-)Verwaltung als systemische Selbsterhaltungszyklen interpretiert werden, die entsprechend alle zehn bis fünfzehn Jahre eine neue Modernisierungsagenda mit sich bringen. Auch wenn Leitbilder zunächst zentral mit den NPM-inspirierten Reformen in Verbindung zu bringen sind, sind sie dennoch als Ausdruck und Instrument eines weiter reichenden institutionellen Wandels der Universitäten zu interpretieren. Dieser Wandel hängt nicht nur mit dieser Verwaltungsreformmethode zusammen, sondern resultiert darüber hinaus aus der Hochschulexpansion und ist mit Marktdiskursen sowie der Entwicklung hin zu einer Wissensgesellschaft verbunden (Teichler, 2008; Weingart, 2010). Zudem ist er, wie in dieser Untersuchung gezeigt, ebenso auf die Organisationswerdung der Universität, d. h. ihren institutionellen Wandel zur strategischen Universität, zurückzuführen. Demzufolge ist auch nicht mit dem Verschwinden der als ‚Leitbild‘ (bzw. im internationalen Kontext Mission Statement) bezeichneten individuellen Selbstverständnissen und organisationalen Selbstbeschreibungen von Universitäten zu rechnen, sondern es ist vielmehr zu erwarten, dass Universitäten weiterhin individuelle Leitbilder und Missions formulieren, selbst wenn das New-Public-Management-Modell an Einfluss verliert und den Rückzug antritt. Darauf verweist auch die bereits eingangs in diesem Kapitel thematisierte Untersuchung von Sava (2008), die nachweist, dass Universitäten auch jenseits expliziter Mission Statements individuelle Missions pflegen. Hinzu kommt, dass die Profilierung von Universitäten durch ihre Missions von internationaler Seite aus und durch internationale Kooperations- und Wettbewerbsbeziehungen forciert wird. Auch wenn sich in dieser Untersuchung ein direkter Einfluss von EU- oder OECD-weiten Programmen oder Initiativen in Bezug auf die Leitbildgebung deutscher Universitäten nicht bzw. nur an einer Stelle (Leitbildprozess der Universität Siegen) gezeigt hat, wird die Pflege von organisationalen Missions an unterschiedlichen Stellen in der internationalen Reformagenda empfohlen. Sava hebt dabei insbesondere die Unternehmungen zu einem europäischen Hochschulraum (EHEA – European Higher Education Area) und einem europäische Forschungsraum (ERA – European Research Area) hervor. Dies verweist gleichsam auf Begrenzungen des Zugangs zum Datenmaterial in dieser Arbeit, die internationale Policy-Dokumente nicht systematisch in den Materialkorpus integriert hat.

3) Was für eine Idee der Universität verkörpern Leitbilder? Was für ein Bild der Universität kommt in ihnen zum Ausdruck?

Der Beantwortung dieser Frage diene in synchroner Untersuchungsperspektive die detaillierte hermeneutische Fallanalyse der Leitbildtexte von drei möglichst differenten Fällen (different in Bezug auf den Zeitpunkt der Entstehung des Leitbildtextes, seine Form und seinen Entstehungskontext sowie das Profil der Universität). Die Ergebnisse der Fallanalysen wurden jeweils anhand von Vergleichen mittels weiterer Leitbildtexte überprüft. Das Hauptergebnis dieser Analyse besteht aus Selbstdarstellungs- und Selbstbeschreibungsstrategien, die entlang eines Fiktional- und eines Realteils der Leitbildtexte unterschieden werden. Beide Teile dienen dazu, die Universitäten als soziale Entität zu individualisieren, und zeichnen ein Bild der Universität als strategische Organisation. Zentral ist dabei die Rolle, welche die Universität gegenüber ihren Mitgliedern einnimmt.

Hinsichtlich des sogenannten Fiktionalteils zeigt sich im Ergebnis, dass Leitbilder, gemäß der Anforderung, different und individuell zu sein (Distinktion verschafft Marktvorteile!), universitätsspezifische Differenzinszenierungen enthalten, die in Anlehnung an Goffman (2003) als Selbstinszenierung bezeichnet werden. Das Leitbild der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen (RWTH) macht die Universität dabei im Rahmen einer Rationalitätsfassade sichtbar und

beschreibt ein hierarchisches Modell aus Leistungsprofil, organisationaler Zielsetzung und Mitarbeiterführung. Bei der Humboldt-Universität basieren die Differenzinszenierung und die Ableitung ihres Selbstverständnisses im Kern auf einer Neuinterpretation ihrer Gründungsgeschichte, die als historische Kulisse einer modernen strategischen Organisation aktualisiert wird. Auch die Differenzinszenierung der Humboldt-Universität in Form des historischen Kulissenaufbaus entspricht der Ratio des Unternehmerischen. Auch wenn die Humboldt-Universität in ihrem Leitbild – im Unterschied zum Leitbild der RWTH oder auch zum Leitbild der Technischen Universität München, die sich darin selbst als unternehmerische Universität bezeichnet – eine historische Kulisse aufbaut, führt sie darin sinnbildlich die Selbstinszenierung ‚strategische Universität‘ auf. Distinktion ist schließlich ein zentrales Gebot des Unternehmertums (Bröckling, 2007). Das Leitbild der Universität Hannover wiederum verleiht der Universität ein in allen Facetten auf die Zukunft bezogenes Markenimage, das Beschreibungen verwendet, die in den Leitbildern zahlreicher anderer Organisationen zur Anwendung kommen – von Schulen über Banken bis hin zu Recyclingunternehmen.

Mit Rationalitätsfassade, historischer Kulisse und Markenimage wurden drei Arten der Selbst- und Differenzinszenierung rekonstruiert, bei denen Universitäten selbstverständlich auf ihre Gründungsgeschichte und ihr je spezifisches (Fächer-)Profil zurückgreifen.⁵³⁷ Dementsprechend lässt sich verallgemeinernd festhalten: Unternehmen haben ein Produkt, Universitäten ein Fächerprofil und eine Geschichte, die als Identitätskern und wichtigste Quelle ihrer Selbstvermarktung im Rahmen von Leitbildern genutzt werden. Leitbilder enthalten damit zwar – wie von den gestaltungsorientierten Teilen der Hochschulforschung auch moniert (Lenzen, 1999; Hanft, 2000; Nickel, 2005) – keine profilbildenden Aussagen im Sinne substanzieller Profile, sondern sie nutzen ihre substanziellen Profile, um darauf entsprechende symbolische Profilierung und Profilbildung aufzubauen (siehe zu diesem Unterschied Kapitel II.1.2). Dies tun sie, sofern man Unterschiede als Maßstab anlegt, in den behandelten Fällen äußerst erfolgreich. Dies bedeutet indes zugleich, dass die Differenzinszenierung, wie aus einer theoretischen Perspektive von einer organisationalen Selbstbeschreibung erwartet (siehe Kapitel IV.3), an die Merkmale der Universität zurückgebunden ist, was sie in gewisser Hinsicht auch sein muss: um nicht als ‚Schwindel‘ oder reiner Marketinggag zu gelten. Traditionsreiche Volluniversitäten, die sich neben ihrem Alter und ihrer Gründungsgeschichte dadurch auszeichnen, dass sie keine Ingenieurwissenschaften unter ihrem Dach haben und in der Regel in kleineren Städten beheimatet sind, nutzen diese Merkmale dann beispielsweise als Quelle ihrer modernen Selbstbeschreibung. Und dies bedeutet, dass Universitäten ihr modernes Selbstverständnis entlang organisationaler Felder ausrichten (DiMaggio/Powell, 1983; Krücken et al., 2005). Entsprechend wird nur der Teil aller Universitäten als Wettbewerbsfeld konstruiert, welcher der jeweiligen Universität aufgrund ihrer Geschichte (Alter/Gründungsperiode) und ihres Fächerprofils (multidisziplinäre vs. monodisziplinäre Profile) ähnlich ist. So agieren dann beispielsweise traditionsreiche Volluniversitäten in anderen Wettbewerbsfeldern als große technische Universitäten und mittelgroße Universitäten, die sich auch in vergleichbaren Bündnissen zusammenschließen, beispielsweise der Qualitätsinitiative großer (primär traditionsreicher) Universitäten ‚Benchmarking G 21‘, dem Netzwerk ‚TU 9‘ oder dem ‚Netzwerk Mittelgroße Universitäten‘.

Wettbewerbsfeldinterne Differenzierungen werden in den Leitbildtexten (ebenfalls theoriekonform) entlang des Konkurrenzprinzips in einem Mehr, Weiter, Besser zum Ausdruck gebracht und beziehen sich auf die Reputationsunterschiede, die sich im deutschen Hochschulsystem, primär durch Drittmiteinnahmen, ergeben.⁵³⁸ Da hierin zutage tritt, dass sich Universitäten als Organisationen – denn Leitbilder sind Produkte der organisationalen Kommunikations- und Entscheidungspraxis – an der Konstruktion von Wettbewerbsfeldern beteiligen, ist längerfristig mit einer Ver-

⁵³⁷ Über diese drei Fälle hinaus ergab das Datenmaterial, dass auch die geografische Lage Verwendung findet.

⁵³⁸ Im Unterschied dazu ergeben sich Reputationsunterschiede in anderen nationalen Hochschulsystemen beispielsweise auch aus Ablehnungsquoten von Hochschulbewerberinnen und Hochschulbewerbern (USA, Japan) und der relativen Größe der *undergraduate* und *graduate studies* der Universität (USA).

stärkung der profilbildenden Unterschiede zwischen den verschiedenen Universitätstypen jenseits der symbolischen Profilierung zu rechnen. Es ist zu erwarten, dass Differenzen entlang bestehender profilbildender Elemente (Alter, Fächer, geografische Lage) stärker zum Ausdruck gebracht werden und dass sich diese zu positiven Identifikationsmerkmalen jenseits wissenschaftlicher Gütekriterien auf dem ‚organisationalen Reputationsmarkt‘ entwickeln. Inwieweit sich Universitäten dabei von Wettbewerbern auf echten Märkten unterscheiden und an welchen Stellen und in welcher Hinsicht dabei stärker Kooperation anstatt Konkurrenz vorherrscht, ist eine zentrale Frage. Mit Bezug auf das Konzept des Quasi-Marktes (Ferlie, 1996), dessen Teilnehmerinnen und Teilnehmer stärker als diejenigen von vollständigen Märkten sozial und institutionell eingebettet sind, ist in anschließenden Untersuchungen zu fragen, wie Kooperationsbeziehungen die Wettbewerbskonstellationen und damit das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation insgesamt formieren.

Über ihre Differenzinszenierungen hinaus enthalten Leitbilder jeweils einen Realteil, der sich auf die Mitglieder der Hochschule bezieht und an diese richtet. Im Realteil entfalten Leitbildtexte neue Motive und diskurskonforme Handlungsbegründungen für die gewohnten und seitens des Hochschulrahmengesetzes festgeschriebenen Aufgaben und Handlungen, indem sie die Aufgaben von Universitäten im modernen Licht interpretieren und kontextualisieren. Was Stock (2005: 6) in Bezug auf Zielvereinbarungen von Leitbildern festhält, trifft damit gleichsam auf den Realteil von Leitbildern von Universitäten zu: Es wird nur das bestimmt, was üblich und damit schadensfrei bestimmbar ist. Dabei zeigt sich eine Janusköpfigkeit universitärer Leitbilder zwischen Anschluss- und Reformfähigkeit. Leitbilder versehen nicht nur die gewohnten Zwecke der Universität und die Aufgaben der Mitglieder mit diskurskonformen Handlungsbegründungen, sondern sie kombinieren Begriffe, Schlagwörter und Kennzeichen des traditionellen Modells der Universität mit denen des unternehmerischen Modells. Diese Janusköpfigkeit zwischen Anschluss- und Reformfähigkeit, die Geideck (2003) auch in Untersuchungen von Leitbildern (als mentale Modelle) bei der Verwaltungsmodernisierung als Charakteristikum von Leitbildern herausgestellt, existiert ebenfalls als Merkmal von Leitbildern von Universitäten. Während die zwei unterschiedlichen Konzepte der Universität – das traditionelle der Institution und dasjenige der strategischen Organisation – aufgrund ihrer unterschiedlichen legitimierenden Ideen in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen (Gumport, 2000), werden sie im Medium ‚Leitbild‘ sprachlich und begrifflich integriert.

Grundsätzlich sind die Leitbildtexte damit als Brücken zwischen traditionellen Identifikationen der Universität und ihrer modernen unternehmerischen Form anzusehen, welche die entsprechenden Übersetzungen herstellen und fördern. Leitbilder stellen entsprechende Vermittlungs- und Übersetzungsmedien einer unternehmerischen Idee der Universität im Sinn von Clark (1998) dar, der betont, dass die manageriale Sichtweise im academic heartland eingeübt, trainiert sowie erarbeitet werden muss und interner Übersetzungen bedarf. Sie sind damit Agenten des Wandels oder, wie Luhmann (1970) es beschrieben hat, institutionalisierende Mechanismen, die ihrerseits institutionalisiert werden (müssen). Dabei zeigen sich aufgrund der realen Profile der Universitäten wiederum Affinitäten zu bestimmten Ausprägungen und besteht eine interessante Differenz: Während lediglich die Leitbilder traditionsreicher Volluniversitäten den Bezug auf Elite/Eliten zur Begründung bestimmter Aktivitäten verwenden, nehmen ebenso ausschließlich technische Universitäten Bezug auf Rankings/Ranking-Plätze. ‚Elite‘ und ‚Rankings‘ bilden die Gegenpole eines Kontinuums an Handlungsbegründungen und Motiven, während ‚Effizienz‘ (im Sinne organisationaler Effizienz und effektiver Verwaltungsvorgänge), ‚Evaluation‘ und ‚Wettbewerb‘ von Leitbildtexten aller Universitäten gleichermaßen als Gründe oder Motive genutzt werden. Zwischen den beiden Polen bzw. Eckpunkten der Identifikationsmerkmale Elitenbildung vs. Rankingplätze findet sich ein breiter Korridor traditioneller wie moderner Identifikationsmerkmalen, die von allen gleichermaßen verwendet werden. Dies belegt insgesamt, dass sich die Bildung der Corporate Identity strategischer Universitäten in einem Korridor zwischen traditionellen und wettbewerbliehen Identifikationsmerkmalen vollzieht. In diesem Korridor hat die Organisation ‚Universität‘ die Möglichkeit, mit

neuen Selbstbeschreibungen zu experimentieren (Kieserling, 2004a: 243), und es wird die ein oder andere Bestimmung ausprobiert und hinzufingiert (Luhmann).

Insgesamt findet damit aber eine Perspektivverschiebung statt, auch wenn sich in den Leitbildtexten keine offensive Verwendung von Begriffen und Bezügen, die dem Kern des Ökonomischen zuzurechnen wären (beispielsweise der Bezug auf Kunden, einen Markt und Qualitätskontrollen), findet.⁵³⁹ Das Fehlen offensiver Marktbezüge ist weder als Distanzierung von einer unternehmerischen Universität im ökonomischen Begriffsverständnis zu lesen, denn von Transfer- und Patentaktivitäten sowie Wirtschaftskooperationen ist sehr wohl die Rede, noch bedeutet es eine Distanzierung vom Organisationsmodus ‚strategische Universität‘. Vielmehr zeigt sich, dass auch im Medium ‚Leitbild‘ eine Orientierung an einer reinen Marktperspektiv nicht ‚salonfähig‘ ist bzw. nicht den gesellschaftlichen Erwartungen an Universitäten entspricht. Auch der Einbau traditioneller Motive zur Handlungsbegründung ist nicht als Autonomiebestrebung oder Überwindung politisch-ideologischer Kontexte und Ausdrücke der institutionellen Autonomie der Universität zu lesen, wie dies beispielsweise Connell/Galasinski (1998) im Rahmen einer Analyse von Mission Statements britischer Hochschulen tun. Es handelt sich eher um eine distinktionsfähige Selbstinszenierung, die der Forderung, sich zu individualisieren und zu unterscheiden, entspricht – sei es im modernen Gewand oder im traditionellen Gewand. Motive und Rationalitätskriterien des traditionellen Diskurses werden in diesem Zusammenhang auf die moderne Organisation angewendet und in diesem Sinne interpretiert, was eine Reorganisation des klassischen Modells in Richtung eines Modells unternehmerischer und strategischer Universität darstellt (siehe dazu auch Maasen/Weingart, 2006). Während also Universitäten damit mehr und mehr einem Bild strategischer Organisation ähneln, zeigen sich auf der Seite von Unternehmen ein Organisationsverhalten sowie eine organisationale Selbstdarstellung und -beschreibung, die sich nicht nur am Markt, sondern auch an der Öffentlichkeit orientieren. Sie beziehen sich nicht allein durch ihr Produkt auf den Markt, sondern versuchen vielmehr, sich zwecks gesellschaftlicher Akzeptanzbeschaffung an die öffentliche Meinung anzupassen (Luhmann, 2000; Kieserling, 2004a; Knassmüller, 2005). Es handelt sich damit um eine korrespondierende Entwicklung der Kommunikationsmuster von Unternehmen/Universitäten und Gesellschaft.

Leitbilder nehmen den entsprechenden Umbau vor und führen der Öffentlichkeit und den Hochschulangehörigen ein Bild ihrer Universität vor Augen, das die Mitglieder der Universität auch als solche zeigt, und geben ‚Anweisungen‘ zur Ausgestaltung dieser Rolle. Sie zielen darauf, die Universität als moderne Organisation sowohl innerhalb als auch außerhalb der Universitäten selbstverständlich erscheinen zu lassen, und präsentieren sich im Kern als präskriptive Texte. Wie im Fall von Unternehmensleitbildern, die auch als zehn Gebote des Unternehmens, Quasi-Verfassung oder Quasi-Grundgesetz bezeichnet werden (Giesel, 2007), formulieren Leitbildtexte die Aufgaben der Universität als Grundsätze der Universität als strategisch handelnde Organisation um. Zugleich zeigt sich dabei, dass die strategische Universität darauf angewiesen ist, die unternehmerischen Potenziale ihrer Mitglieder zu nutzen und in ihren Leitbildern einen (Selbst-)Führungsanspruch der strategischen Universität in Richtung ihrer Mitglieder zu bekunden. Der in den Leitbildertexten erscheinende liberative Umgang mit den Mitgliedern der Universität, die als Nutznießer der unternehmerischen Universität erscheinen oder deren Tätigkeiten lediglich im neuen Licht präsentiert werden, sowie der ambivalente Status zwischen Formalität und Informalität ließen sich im Sinn organisationaler Besonderheiten der Universität interpretieren, bei der die Organisation keinen Einfluss auf die Orientierungen der Mitglieder hat.

Zweierlei spricht jedoch dagegen: Zum einen hat die Analyse von Knassmüller (2005) ergeben, dass dies dem Umgang von Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Rahmen von Unternehmensleitbildern entspricht. Zum anderen gehört diese Umgangsweise zum Pro-

⁵³⁹ Womit auch nicht zu rechnen war, da es sich ja um einen Quasi-Markt handelt, auf dem Universitäten mittels Wettbewerbssurrogate und Profilbildung miteinander agieren und in gewissem Sinn konkurrieren (siehe Kapitel II.1).

gramm der unternehmerischen Selbstführung, in dessen Zentrum eine entsprechende Aktivierung und permanente Förderung sowie Forderung der Mitglieder stehen, die auf Freiwilligkeit basieren (Bröckling, 2007). Im Fall der strategischen Universität geht es mithin darum, die ‚unternehmerischen Potenziale‘ der Mitglieder (d. h. die ohnehin vorhandenen Ziele, Identifikationen, Motivationen etc.) zu nutzen und auf die Organisation zu lenken. Die Anforderung an die Mitglieder enthüllt sich anhand von Leitbildern als zentral, denn die strategische Universität ist auf das unternehmerische Selbst angewiesen. Leitbilder bekunden ihren (Selbst)Führungsanspruch dabei jedoch gegenüber den in Forschung und Lehre tätigen Mitgliedern der Hochschule und nicht gegenüber denjenigen mit temporärem Mitgliedsstatus (Studierenden), denn grundsätzlich kann die Universität als klassischer Fall und Musterbeispiel einer unternehmerischen Organisation angesehen werden: Die Mitglieder der Universität waren völlig unkontrolliert unternehmerisch (im Sinne der Verfolgung ihrer wissenschaftlichen Eigeninteressen) und machten von ihren Handlungsoptionen Gebrauch oder aber auch nicht. Im Rahmen der zeitgenössischen managerialen Reformen, in denen sich die Universitäten als strategische Organisationen profilieren und individualisieren müssen, kann der Gebrauch der Handlungsoptionen nun indes kontrolliert (evaluiert) werden. Damit kann die Handlungsfreiheit zu einem Handlungszwang in einer bestimmten Richtung werden, denn die eingeforderte Selbstverantwortung in Richtung der Organisation zielt auf Erfolgs- und Effizienzkriterien und ist an den Kalkülen eines (Quasi-)Marktes ausgerichtet, auf dem sich die Organisation behaupten soll.

Wie auch Meier (2009) in seiner Untersuchung zur Universität als organisationaler Akteur betont, geht es um eine Förderung des Unternehmerischen auf allen Ebenen der Organisation, die eine Multiplizierung von Strategien und neue Spannungsverhältnisse mit sich bringt. Dabei haben allerdings nicht nur die Leitbilder strategischer Universitäten einen Januskopf, sondern auch die strategische Universität selbst. In Bezug auf ihre Mitglieder gibt sie sich zum einen ‚serviceorientiert‘ und sorgt dafür, dass die Mitglieder ihren Tätigkeiten in Forschung, Lehre und Studium optimal nachgehen können. So sollte man beispielsweise bald keine Berichte neuer Professorinnen und Professoren hören, die beklagen, dass ihnen bei Dienstantritt lediglich ein Computer ausgehändigt wurde und sie sich im Anschluss selbst in der Organisation orientieren mussten. Stattdessen wird man vielerorts Implacement-Initiativen vorfinden. Und auch Studierende werden zu Studienbeginn sowie auch im Studienverlauf zunehmend durch die Organisation betreut und begleitet. Dabei ist die strategische Universität jedoch keinesfalls selbstlos, sondern auf die Förderung und Ausnutzung der Potenziale der Hochschulmitglieder angewiesen. Und ebenso kann sich das Strategische dann auch in umfangreichen Evaluationsmaßnahmen und rigiden Zielvereinbarungsprozessen zwischen Lehrstuhlinhaberinnen und Lehrstuhlinhabern und Universitätsleitung niederschlagen. Die strategische Universität ist nicht ergebnisneutral zu haben, denn die Techniken der organisationalen Inszenierung gehen mit Techniken der organisationalen Intervention Hand in Hand, und neue Formen der Identitätskonstruktion und Selbstinszenierung werden von einer laufenden möglichen Grenzverletzung begleitet.

Inwieweit der neue Aktivitätsmodus der strategischen Universität und ihre organisationale Identitätsprozesse die Aktivitäten und Identitäten der Hochschulmitglieder tatsächlich affizieren, reicht gleichwohl über den Horizont dieser Untersuchung hinaus und verweist auf die Notwendigkeit von Folgestudien. Hierzu bedarf es Untersuchungen, die darauf zielen, herauszufinden, inwieweit Profilbildungs- und Marketingbemühungen nicht nur oberflächlich bleiben, und eruieren, ob innerhalb der Universitäten damit weitere Maßnahmen verknüpft sind, die dann möglicherweise einen weitergehenden Einfluss ausüben. Untersuchungsobjekte könnten dann so etwas verkörpern wie beispielsweise die erwähnten Studierendeneinführungstage an der Leibniz Universität Hannover, bei denen Leibniz‘ Leben und Werk sowie entsprechende Leitbildkenntnisse vermittelt werden, oder Implacement-Initiativen, wie beispielweise an der Universität Bielefeld oder auch an der Universität Kassel, bei denen sowohl Professorinnen und Professoren als auch Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftler entsprechend in die Organisation eingeführt werden. Denn hierbei

handelt es sich um Initiativen, die einen Einfluss auf die Bindung der Hochschulmitglieder an die Organisation haben sollen und – perspektivisch betrachtet – möglicherweise einen Einfluss auf Tätigkeiten in Forschung, Lehre oder auch die Studiengestaltung und das Studium besitzen.

Über eine reine Wirkungsstudie von Leitbildern in dem Sinn, dass man abfragt, an wen Leitbilder kommuniziert wurden, wer sie kennt etc., ist ferner von Interesse, inwieweit organisationale Strategien die individuellen Pläne der Hochschulmitglieder beeinträchtigen und inwieweit sie diese fördern und wo möglicherweise Grauzonen (und damit Problemzonen) zwischen einer Förderung und Forderungen entstehen, welche die Kernaktivitäten der Universität – Forschung und Lehre – beeinträchtigen. Darüber hinaus ist zu fragen, inwieweit sich die Formulierung von Leitbildern und Mission Statements auf Fakultätsebene fortsetzt und in welchem Verhältnis Leitbilder von Universitäten und Leitbilder der Organisationseinheiten der Universität stehen. Denkbar ist zum Beispiel, auch mit Blick auf entsprechend ‚gestrickte‘ Mission Statements amerikanischer Universitäten (siehe beispielsweise Harvard, Stanford, Chicago und etliche andere der Spitzenuniversitäten), dass sich singuläre Sinnformeln oder Wahlsprüche auf der Ebene der Gesamtorganisation etablieren, die dann auf der Ebene der Fakultäten in das bisher für Leitbilder typische Gebotsformat übersetzt werden. Dies ist eine offene Frage, und ebenso wäre es möglich, dass sich dieses Gebotsformat als Frühform der Wettbewerbskonstitution im Hochschulbereich erweist, welches dann verschwindet. Oder aber, dass sich genau dies als nationaler Stil herauskristallisiert, denn eine Untersuchung zum Vergleich britischer und französischer Mission Statements von Unternehmen hat genau solche nationalen Charakteristiken herausgestellt (Brabet/Klemm, 1994). Ergänzend gibt eine Untersuchung zu den Mission Statements österreichischer Unternehmen Hinweise darauf, dass diese Gebotsform auch für Unternehmen Mitte/Ende der 1990er-Jahre typisch ist (Knassmüller, 2005). Weitere Untersuchungen zu nationalen Führungs- und Selbstführungsstilen sind hier anzuschließen.

Kann nach dem bisher zusammenfassend Diskutierten nun von einem Wandel der Universität von einer organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation die Rede sein?

Die Antwort fällt kurz aus: Ja und nein.

Ja insofern, als dass Universitäten seitens der Hochschulpolitik (international) mittlerweile selbstverständlich abverlangt wird, sich als Organisationen zu verhalten. Doch ein entsprechender Wandel zeigt sich nicht nur in Bezug auf die Hochschulpolitik. Im Unterschied zu Meier (2009), der im Kern den Wandel der Reformen auf der Außenseite der Universität betrachtet und zu dem Schluss kommt, dass die intensive Auseinandersetzung mit dem neuen Akteursstatus der Universität diesen gerade nicht als unhinterfragte Selbstverständlichkeit erscheinen lässt, zeigt sich in dieser Arbeit anhand von Leitbildern Folgendes: Nicht nur auf der hochschulpolitischen Außenseite der Universitäten ist diese Erwartung unfraglich, sondern auch Universitäten selbst legen ein entsprechendes Verhalten ganz selbstverständlich an den Tag. Leitbilder dienen nicht zuletzt dem Aufbau und der Pflege entsprechender organisationaler Images, was als erster Schritt auf dem Weg zum Ausbau einer organisationalen Identität angesehen wird, die sich im Kern aus dem speist, was von den Mitgliedern der Organisation als zentral für die Organisation gehalten wird (Albert/Whetten, 1985; Dutton et al., 1994; Gioia, 1998). Demzufolge rücken damit immer auch die disziplinären und akademischen Identitäten der Mitglieder in den Blick. Um eine konsistente organisationale Identität aufbauen zu können, muss die Organisationsleitung ein organisationales Image forcieren, das die Sichtweisen der Organisationsmitglieder einbezieht und zugleich an hochschulpolitisch favorisierte Sichtweisen und die Geschichte der Organisation anknüpft. Die entscheidende Frage dabei lautet, inwieweit eine derartige organisationale Identitätsbildung in der Universität die dort vorzufindenden akademischen und disziplinären Identitäten integrieren und so mögliche conflicts of commitment ausbalancieren kann. Die hier als Medium der organisationalen Identitätsbildung betrachteten Leitbilder erwiesen sich in dieser Hinsicht als äußerst erfolgreich.

Ob und inwieweit eine organisationale Identitätsbildung (selbst im Fall international hoch angesehener Spitzenuniversitäten wie beispielsweise Harvard, Cambridge oder Yale) die disziplinäre

und akademische Identitätsbildung dabei jedoch überlagern kann, ist eher skeptisch zu bewerten – ist doch die Bildung akademischer Identitäten wesentlicher Bestandteil der institutionellen Ausstattung der in der Universität beheimateten wissenschaftlichen Disziplinen. Und diese Institutionenbildung ist für die Kerntätigkeiten der Universität – Forschung und Lehre – kaum verzichtbar. Während in Organisationen derartige Orientierungen durch Verfahren, das Rekurrenieren auf Organisationskultur und durch die laufende Förderung der Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hergestellt werden müssen, gelten diese im Fall von Institutionen unhinterfragt. Aufgrund der Differenzierungsdynamik der Wissenschaft im Allgemeinen ist es allerdings höchst unwahrscheinlich, dass geteilte Sichtweisen in der Organisation ‚Universität‘ gefördert werden, selbst wenn Universitäten als Organisationen zukünftig mehr Einfluss auf die Karrierewege und damit auf die Sozialisationsbedingungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern (insbesondere Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern) gewinnen. Wie in dem eingangs in Kapitel IV.2 angeführten Zitat von Burton Clark ausgedrückt, ist vielmehr davon auszugehen, dass in der Universität immer unterschiedliche disziplinäre Gruppen von Akademikerinnen und Akademikern anzutreffen sind, die bestimmte Sichtweisen und Probleme teilen.

Insofern fällt der zweite Teil der Antwort negativ aus. Die Universität bleibt in dieser Hinsicht eine organisierte Institution – zumindest solange, wie sie auch eine Einrichtung der Wissenschaft ist, mithin Forschung und Lehre vereint. Im Spannungsverhältnis zwischen Institution und Organisation und den damit verbundenen differenten Handlungsansprüchen und Orientierungen (der Organisation und ihrer Mitglieder) stehen Leitbilder, welche als institutionalisierender Mechanismus selbst institutionalisiert sind. Wie Luhmann in seinem klassischen Aufsatz aus dem Jahr 1970 verdeutlicht, sind Sozialsysteme auch immer auf derartige Mechanismen, Erwartungserwartungen zu fixieren, angewiesen, damit sich Gesellschaftsmitglieder aufeinander einstellen können. Dabei geht es nicht darum, dass fixe Normen etabliert werden, vielmehr basieren soziale Systeme auf eigenen selbstbezüglichen Unterscheidungen. Institutionalisiert wird nicht eine Gleichförmigkeit des Verhaltens, sondern zugleich Strukturproduktion und Wandel, die sich aus der Eigendynamik der Systeme ergeben. Während die Inhalte der Erwartungserwartungen flexibel sind und sich ändern können, bleibt der generelle soziale Mechanismus der Erwartungserwartung bestehen und gilt entsprechend auch für die Universität.

Daher dient diese Arbeit auch zugleich der entsprechenden Kritik und Anregung aktueller Debatten zur sozialen Gestalt und zum Wandel der Universität in der Hochschulforschung. Dort wird vielfach der Begriff der Institution bemüht, wenn es um die Universitäten im Sinne einer sozialen Entität mit einer gesetzten Ordnung oder organisationalen Gesetzmäßigkeiten und Verfahren geht – dann ist von der Institution Universität oder einzelnen Institutionen die Rede, obwohl es sich eigentlich um Fragen der Organisation Universität handelt. Umgekehrt wird damit zugleich die Rolle von Institutionen unklar. Die Universität als Institution handelt nicht, sie ermöglicht und begrenzt zugleich das Handeln der Akademikerinnen und Akademiker (Kapitel IV.1). Anders als Institutionen wie die Familie oder Ehe ist die Universität dabei jedoch eine organisierte Institution, da sie auf Mitgliedschaftsregeln basiert und damit auf Organisation angewiesen ist. Anstelle einer Verwischung und Vermischung der Differenzen zwischen Organisation und Institution plädiert diese Arbeit dafür, die Unterschiede der Konzepte zu nutzen, um gesellschaftliche Erwartungen und einen institutionellen Wandel sowie organisatorische Veränderungsprozesse auseinanderhalten zu können. Die Arbeit zeigt anhand von Universitäten, dass es dabei sinnvoll ist, ein Organisationskonzept zugrunde zu legen, das von systemspezifischen Wesensbestimmungen abstrahiert. Organisation ist in gewisser Hinsicht gleich Organisation, in anderer Hinsicht allerdings ebenso typisch in ihrer jeweiligen Funktionssystemspezifik. Dies spricht nach Ansicht der Autorin dafür, Organisation als Mechanismus der sozialen Strukturbildung auch funktionssystemspezifisch auszubuchstabieren und zu spezifizieren (siehe dazu Luhmann, 1988; Tacke, 2001; Hasse/Krücken, 2005), und andererseits dafür, das Konzept der Institution als Überbrückungsmechanismus von Struktur und Handlung wiederzubeleben.

Wie eingangs festgehalten, stehen sich in den Beschreibungen der organisierten Institution und der institutionalisierten Organisation beiderseits formale Organisationen und Institutionen gegenüber. Die Form der strategischen Universität stellt deren zeitgenössische Ausprägung dar und indiziert aktuell eine Verschiebung des Kräfteverhältnisses von Organisation und Institution (Luhmann) zugunsten von Organisation. Diese Verschiebung und insbesondere deren Folgen sind von der Hochschulforschung weiterhin zu beobachten, womit jedoch bereits die Zukunft der strategischen Universität angesprochen ist. In Anlehnung an den Titel einer jüngst abgehaltenen Tagung kann man fragen: Hat die Zukunft trotz des strategischen Organisationsmodells eine Universität? Jenseits von Zukunftsvorhersagen lässt sich mit Bezug auf jene die Universitäten erforschende Geschichtswissenschaft schließen:

„The uniqueness of the university {...} lies in its protean capacity of change its shape and function to suit its temporal and sociopolitical environment while retaining enough continuity to deserve its unchanging name“
(Perkin, 1984: 18).

VII. Literatur

- Aaker, David, Joachimsthaler, Erich, 2001: Brand Leadership. Die Strategie für Siegermarken. München, Financial Times Prentice Hall.
- Abrahamson, Eric, 1996: Management Fashion. In: The Academy of Management Review, 21, 1, 254-285.
- Adamczak, Wolfgang, Debusmann, Robert, Krause, Ellen, Merkator, Nadine, 2007: Traumberuf Forschungsreferentin, Werkstattbericht 68, Kassel, Verlag Winfried Jenior.
- Alewell, Karl, 1993: Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht.
- Alewell, Karl, 1977: Marketing-Management für Universitäten. Umweltbezogene Führung von Universitäten. In: Zeitschrift für Organisation, 46, 5, 263-274.
- Allen, Michael, 1988: The Goals of the University. Milton Keynes, SHRE/Open University Press.
- Amaral, Alberto, Magalhães, António, 2008: Market Competition, Social Accountability and Institutional Strategies. In: Antonino Vaccaro, Hugo Horta, Peter Madsen (Hrsg.): Transparency, Information and Communication Technology-Social Responsibility and Accountability in Business and Education, Charlottesville, Philosophy Documentation Center, 205-226.
- Anrich, Ernst (Hrsg.), 1956: Die Idee der deutschen Universität. Die fünf Grundschriften aus der Zeit ihrer Neubegründung durch klassischen Idealismus und romantischen Realismus. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik e.V. (Hrsg.), 2003: Hochschuldidaktik in Deutschland. DUZ Spezial. Berlin, Raabe Verlag.
- Ash, Mitchel, 1999: Mythos Humboldt – Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien, Böhlau Verlag.
- Aulenbacher, Brigitte, 2003: Rationalisierungsleitbilder – wirkmächtig, weil machtvoll und machbar. In: Susan Geideck, Wolf-Andreas Liebert (Hrsg.): Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen, kollektiven Orientierungsmustern. Berlin, New York, De Gruyter, 105-117.
- Backhaus-Maul, Holger, Biederman, Christiane, Nährlich Stefan, Polterauer, Judith (Hrsg.), 2008: Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektiven. Wiesbaden, VS Verlag.
- Badelt, Christoph, 2004: Die unternehmerische Universität: Herausforderung oder Widerspruch in sich? Wien, Picus.
- Bartz, Olaf, 2005: Bundesrepublikanische Universitätsleitbilder: Blüte und Zerfall des Humboldtianismus. In: die hochschule, 2/2005, 99-113.
- Baumann, Zygmunt, 1992: Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit. Hamburg, Hamburger Edition.
- Becher, Tony, Trowler, Paul, 1983: Academic Tribes and Territories. London, Open University Press.
- Becher, Tony, Kogan, Maurice, 1992: Process and Structure in Higher Education. London, Routledge.
- Beckmann, Gabriele, 1999: Partizipative Problemanalyse an einer Hochschule. In: Jan-Hendrik Olbertz, Peer Pasternack (Hrsg.): Profilbildung, Standards, Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim, Deutscher Studien Verlag, 215-226.
- Behrens, Thomas, 2001: Profilbildung an Hochschulen. In: Peer Pasternack (Hrsg.): Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder. Marburg, Schüren, 125-131.
- Belzer, Volker (Hrsg.), 1998a: Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering, Rainer Hampp.
- Belzer, Volker, 1998b: Leitbilder – Potentiale und Perspektiven für moderne Organisationen. In: Ders. (Hrsg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering, Rainer Hampp, 13-54.

- Bennhold, Martin, 1999: „Private Berater“ – Weichenstellen im Dienste der Wirtschaft. Funktionen des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE) und des Bertelsmann-Konzerns in der Hochschulstrukturdiskussion. In: Christoph Butterwegge, Gudrun Hentges (Hrsg.): Alte und neue Rechte an den Hochschulen. Münster, Agenda Verlag, 52-64.
- Berchem, Theodor, 1984: Begrüßungsworte des Präsidenten der Westdeutschen Rektorenkonferenz anlässlich der Jahresversammlung 1984. In: Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK), Differenzierung und Wettbewerb im Hochschulbereich, Dokumente zur Hochschulreform, 55/184. Bonn, Bad Godesberg, WRK, 11-16.
- Behrendt, Brigitte, 2001: Neues Handbuch Hochschullehre : Lehren und Lernen effizient gestalten. Berlin, Raabe.
- Berger, Peter L., Luckmann, Thomas, 2000: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt/Main, Fischer.
- Birkigt, Klaus, Stadler, Marius M., 1994: Corporate Identity: Grundlagen. In: Dies., Hans Joachim Funk (Hrsg.): Corporate Identity, Grundlagen- Funktionen – Fallbeispiele. Landsberg am Lech, Moderne Industrie, 11-64.
- Birnbaum, Robert, 2001: Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bleiklie, Ivar, 1998: Justifying the Evaluative State. New Public Management Ideal in Higher Education. In: European Journal of Education, 33, 3, 299-316.
- Bleiklie, Ivar, Byrkieflot, Haldor, 2002: Changing Knowledge Regimes: Universities in a new Research Environment. In: Higher Education, 44, 299-316
- Blümel, Albrecht, Kloke, Katharina, Krücken, Georg, 2009: Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. MS, zur Veröffentlichung angenommen in: Andreas Langer, Andreas Schroer (Hrsg.): Professionalisierung im Non-For-Profit-Bereich. Wiesbaden, VS.
- Bohnsack, Ralf (Hrsg.), 1999: Objektive Hermeneutik. In: Ders. Rekonstruktive Sozialforschung. Stuttgart, UTB, 69-82.
- Bonazzi, Giuseppe, 2008: Geschichte des organisatorischen Denkens. Herausgegeben von Veronika Tacke. Wiesbaden, VS.
- Boockmann, Hartmut, 1999: Geschichte der deutschen Universität. Berlin, Siedler.
- Bora, Alfons, 2000/ 2005: Zum soziologischen Begriff des Diskurses. Bielefeld, MS. <http://www.uni-bielefeld.de/iwt/personen/bora/pdf/Alfons%20Bora%20Ms%20Diskurs%202000%20and%202005.pdf>
- Bora, Alfons, 2009: Zukunftsfähigkeit und Innovationsverantwortung – Zum gesellschaftlichen Umgang mit komplexer Temporalität. Bielefeld, Manuskript. <http://www.uni-bielefeld.de/iwt/personen/bora/pdf/Alfons-Bora-Zukunftsfahigkeit-2009-01-12.pdf>
- Borgolte, Michael, Schiel, Juliane, Schneidmüller, Bernd, Seitz Annette (Hrsg.), 2008: Mittelalter im Labor. Die Mediävistik testet Wege zu einer transkulturellen Europawissenschaft. Berlin, Akademie Verlag.
- Bourdieu, Pierre, 1988: Homo academicus. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Brabet, Julienne, Klemm, Mary, 1994: Sharing the Vision. Company Mission Statements in Britain and France. In: Long Range Panning. International Journal of Strategic Management, 27, 1, 84-94.
- Braun, Dietmar, 1999: New Managerialism and the Governance of Universities in a Comparative Perspective. In: Dietmar Braun, Dietmar, François-Xavier Merrien (Hrsg.): Towards a New Model of Governance of Universities? A Comparative View. London/Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers, 239-261.
- Braun, Dietmar, 2001: Regulierungsmodelle und Machtstrukturen an Hochschulen. In: Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 243-262.

- Braun, Dietmar, François-Xavier Merrien, 1999a: Towards a New Model of Governance for Universities? A Comparative View. London: Jessica Kingsley.
- Braun, Dietmar, Merrien, François-Xavier, 1999b. Governance of Universities and Modernisation of the State. In: Dietmar Braun, François-Xavier Merrien, (Hrsg.): Towards a New Model of Governance of Universities? A Comparative View. London/Philadelphia: Jessica Kingsley, 9-33.
- Brinkmann, Hans, 1998: Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin, Sigma.
- Bretschneider, Falk, Pasternack, Peer, 2005: Handwörterbuch Hochschulreform. Bielefeld, Universitätsverlag Webler.
- Brockhaus, 1980: Enzyklopädie. Gütersloh/München, Brockhaus.
- Bröckling, Ulrich, 2007: Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Bröckling, Ulrich, Krasmann, Susanne, Lemke, Thomas (Hrsg.), 2000: Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Brown, Roger, 2010: Higher Education and the Market: Taming the Beast. Routledge, Falmer
- Bruch, Michael, Türk, Klaus, 2007: Das Organisationsdispositiv der modernen Gesellschaft. In: Klaus-Dieter Altmeppen, Thomas Hanitzsch, Carsten Schlüter (Hrsg.): Journalismustheorie: Next Generation: Soziologische Grundlegung und theoretische Innovation. Wiesbaden, VS, 263-280.
- Bruch, vom Rüdiger. 1997: Langsamer Abschied von Humboldt? Etappen deutscher Universitätsgeschichte 1810-1945. In: Mitchell G. Ash (Hrsg.): Mythos Humboldt. Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien, Böhlau Verlag, 29-57.
- Brunsson, Nils, 1989: The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations. Chichester u. a., Wiley.
- Brunsson, Nils, Sahlin-Andersson, Kerstin, 2000: Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, 21, 4, 721-746.
- Buber, Renate, Fasching, Harald (Hrsg.), 1999a: Leitbilder in Nonprofit Organisationen. Entwicklung und Umsetzung. Wien, Management Book Service.
- Buber, Renate, Fasching, Harald, 1999b: Konzeptionelle Basis der Leitbild-Arbeit. In: Dies. (Hrsg.): Leitbilder in Nonprofit Organisationen. Entwicklung und Umsetzung. Wien, Management Book Service, 17-65.
- Bublitz, Hannelore, 1999: Diskursanalyse als Gesellschafts-, 'Theorie'. In: Dies., Andrea D. Bührmann, Christine Hanke, Andrea Seier (Hrsg.): Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults. Frankfurt am Main/New York, Campus, 22-48.
- Bublitz, Hannelore, 2001: Differenz und Integration. Zur diskursanalytischen Rekonstruktion von Regelstrukturen sozialer Wirklichkeit. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit. Konstanz, UVK, 225-260.
- Bublitz, Hannelore, Bührmann, Andrea, Hanke, Christine, Seier, Andrea, 1999: Diskursanalyse – (k)eine Methode? Eine Einleitung. In: Diess. (Hrsg.): Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults. Frankfurt am Main/New York, Campus, 10-21.
- Buchholz, Kai, 2008: Professionalisierung der wissenschaftlichen Politikberatung? Interaktions- und professionssoziologische Perspektiven. Bielefeld, transcript.
- Bülöw-Schramm, Margret, 1999: Von hehren Zielen und täglicher Kleinarbeit. Die Hamburger Strategie einer leitbildesteuerten Universitäts- und Fachbereichsentwicklung. In: Das Hochschulwesen, 47, 2, 45-47.
- Bülöw-Schramm, Margret, Nickel, Sigrun, Nullmeier, Frank, Zechlin, Lothar, 2000: Wirkungsorientierte Arbeit mit Leitbildern – Zwei Praxisbeispiele. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied/Kriftel/Berlin, Luchterhand, 121-133.

- Bultmann, Torsten, 1996: Die standortgerechte Dienstleistungshochschule. In: *Prokla*, 104, 3, 29-355. Volltext unter: <http://ids.hof.uni-halle.de/documents/t201.htm>
- Bultmann, Torsten, Weitkamp, Rolf (Hrsg.), 1999: *Die Hochschule in der Ökonomie*. Marburg, BdWi Verlag.
- Bund-Länder-Arbeitsgruppe, 1993: Eckwertepapier der zur Vorbereitung des vorgesehenen bildungspolitischen Spitzengesprächs (5.5.1993) Ort?
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), 1976: *Arbeitsberichte des Ausschusses für Soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung für Deutschen Arbeitgeberverbände, Informationen für die Betriebsleitung*, 38, 1-9.
- Burchell, Graham, 1993: *Liberal Government and Techniques of the Self*. In: *Economy and Society*, 2, 3, 267-282.
- Burchell, Graham, Gordon, Colin, Miller, Peter (Hrsg.), 1991: *The Foucault Effect. Studies in Governmentality*. Chicago, University of Chicago Press.
- Busse, D., 1987: *Historische Semantik. Analyse eines Programms*. Stuttgart, Klett Cotta.
- Campbell, Andrew, Yeung, Sarah, 1991: *Creating a Sense of Mission*. In: *Long Range Planning*, 24, 4, 10-20.
- Clark, Burton R., 1983: *The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley, University of California Press.
- Clark, Burton R., 1998: *Creating Entrepreneurial Universities. Organization Pathways of Transformation*. Oxford, Pergamon/IAU Press.
- Clark, Burton, 1996: *Introduction by Burton Clark*. In: Ders. (Hrsg.): *Perspectives on Higher Education*. Berkeley and Los Angeles, University of California Press.
- Cohen, Michael D., March, James G., Olsen, Johan P. 1972: *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. *Administrative Science Quarterly* 17: 1-25.
- Connell, Ian, Galasinski, Dariusz, 1998: *Academic Mission Statements: an Exercise in Negotiation*. *Discourse & Society*, 9, 4, 457-479.
- Cummings, William K., 1998: *The Service University Movement in the US. Searching for Momentum*. In: *Higher Education*, 35, 1, 69-90.
- Cziarniawska-Joerges, Barbara, Joerges, Bernward, 1995: *Wind of Organizational Change*. In: *Research in the Sociology of Organizations*, 13, 171-209.
- Cziarniawska, Barbara, Joerges, Bernward, 1996: *Travel of Ideas*. In: Diess., Guje Sevón (Hrsg.): *Translating Organizational Change*. Berlin et al., Walter de Gruyter, 13-47.
- Cziarniawska, Barbara, Sevón, Guje, 1996: *Introduction*. In: Dies. (Hrsg.): *Translating Organizational Change*. Berlin et al., Walter de Gruyter, 1-8.
- Däumling, Adolf, 1960: *Psychologische Leitbildtheorien*. In: *Psychologische Rundschau*, 11, 92-108.
- Davies, Stuart W., Glaister, Keith W., 1996: *Spurs to Higher Things? Mission Statements of UK Universities*. In: *Higher Education Quarterly*, 50, 4, 261-294.
- Davies, Stuart W., Glaister, Keith W., 1997: *Business School Mission Statements: the Bland Leading the Bland?* In: *Long Range Planning*, 30, 4, 594-604.
- Daxner, Michael, 1996: *Ist die Uni noch zu retten? Zehn Vorschläge und eine Vision*. Hamburg, Reinbeck.
- Daxner, Michael, 1999: *Die blockierte Universität. Warum die Wissensgesellschaft eine andere Hochschule braucht*. Frankfurt/ New York, Campus.
- Daxner, Michael, 1999: *Leitbilder – Leitplanken auf der Bildungsschiene?* In: *Gegenworte*, 3, 52-54.
- Deem, Rosemarie, Lucas, Lisa, 2007: *Research and teaching cultures in two contrasting UK policy locations: academic life in Education Departments in five English and Scottish universities*. In: *Higher Education*, 54,1, 115- 133.
- Diaz-Bone, Rainer, Schneider, Werner, 2003: *Qualitative Datenanalysesoftware in der sozialwissenschaftlichen Diskursanalyse – Zwei Praxisbeispiele*. In: Reiner, Keller, Andreas Hirsland,

- Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. II: Forschungspraxis. Opladen, Leske + Budrich, 457-494.
- Dierkes, Meinolf, Hoffmann, Ute, Marz, Lutz, 1992: Leitbild und Technik: zur Entstehung und Steuerung technischer Innovationen. Berlin, Ed. Sigma.
- Dierkes, Meinolf, Mützel, Sophie, 2003: Unternehmensethik jenseits von Rhetorik. In: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet, Michael Domsch (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 799-808.
- Dill, David D., Sporn, Barbara, 1995: Emerging Patterns of Social Demand and University Reform: Through a Glass Darkly. Oxford, Pergamon.
- DiMaggio, Paul J., Powelle, Walter W., 1983: The Iron Cage Revisited. Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48, 147-160.
- Dreyfus, Hubert L., Rabinow, Paul, 1987: Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Weinheim, Beltz.
- Drucker, Peter, 1964/1970: Praxis des Managements. Ein Leitfaden für die Führungsaufgaben in der Wirtschaft. Berlin, Econ (1964 im Original).
- Dutton, Jane E., Dukerich, Janett M., Harquail Celia V., 1994: Organizational Images and Membership Commitment. In: Administrative Science Quarterly, 39, 239-263.
- Duttweiler, Stefanie, 2004: Beratung. In: Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann, Thomas Lemke (Hrsg.): Glossar der Gegenwart. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 23-29.
- Ebert, Helmut, 1997: Textfunktion und Textstrukturen von Führungs- und Unternehmensgrundsätzen der Gegenwart. Linguistische Studien zu unternehmenspolitischen Texten. Frankfurt/Main u. a., Peter Lang.
- Ellwein, Thomas, 1997: Die deutsche Universität. Vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Wiesbaden, Fourier.
- Enders, Jürgen, Teichler, Ulrich (Hrsg.), 1995a: Der Hochschullehrerberuf. Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied, Kriftel und Berlin: Luchterhand.
- Enders, Jürgen, Teichler, Ulrich, 1995b: Berufsbild der Lehrenden und Forschenden an Hochschulen. Ergebnisse einer Befragung des wissenschaftlichen Personals an westdeutschen Hochschulen. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie, Bonn.
- Stifterverband (Erhardt, Manfred, Meyer-Guckel, Volker, Winde, Matthias) (Hrsg.), 2008: Leitlinien für die deregulierte Hochschule. Kodes guter Führung. Essen, Stifterverband.
- Erichsen, Hans-Uwe, 1992: Begrüßung und Einführung zum Thema, anlässlich der Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz 1992, in: Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Hochschulen der Zukunft – Erneuert oder zweite Wahl, Dokumente zur Hochschulreform, 76/1992, 15-23. Bonn, HRK.
- Erichsen, Hans-Uwe, 1994: Begrüßung und Einführung, anlässlich der Jahresversammlung der Hochschulrektorenkonferenz 1994. In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Hochschulen im Wettbewerb. Bonn, WR, 13-20.
- Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, 1993. München, dtv.
- Etzkowitz, Henry, Leydesdorff, Loet, 2000: The Dynamics of Innovation: From National Systems and ‚Mode 2‘ to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. In: Research Policy, 29, 2, 109-123.
- Ewald, Francois, 1978: Foucault – ein Vagabundierendes Denken. In: Michel Foucault, Dispositive der Macht. Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin, Merve, 7-20.
- Fairclough, Norman, 1995: Critical Discourse Analysis. London, Longman.
- Färber, Gisela, Renn, Sandra, 2004: Vorwort. In: Gisela Färber, Sandra Renn (Hrsg.): Zehn Jahre Hochschulreformen seit dem Eckwertepapier. Anstöße, Maßnahmen, Erfolge. Berlin, Duncker & Humblot, 5/6.

- Fedrowitz, Jutta, Krasny, Erhard, Ziegele, Frank (Hrsg.), 1999: Hochschulen und Zielvereinbarungen – neue Perspektiven der Autonomie: vertrauen – verhandeln – vereinbaren, Gütersloh, Bertelsmann. http://www.che.de/downloads/CHE_zielvereinbarungen.pdf
- Felt, Ulrike, Nowotny, Helga, Taschwer, Klaus, 1995: Wissenschaftsforschung. Eine Einführung. Frankfurt am Main/New York, Campus.
- Ferlie, Ewan, 1996: The Creation and Evolution of Quasi-Markets. In: Ewan Ferlie, Ewan, Lynn Ashburner, Louise Fitzgerald, Andrew Pettigrew (Hrsg.): The New Public Management in Action. Oxford, Oxford University Press., 56-87.
- Flick, Uwe, 2008: Triangulation. Wiesbaden, VS.
- Foucault, Michel, 1973: Wahnsinn und Gesellschaft. Eine Geschichte des Wahns im Zeitalter der Vernunft, Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Foucault, Michel, 1975: Der Fall Rivière. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Foucault, Michel, 1981: Archäologie des Wissens. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Foucault, Michel, 1990: Was ist Aufklärung?, in: Eva Erdmann, Rainer Forst, Axel Honneth (Hrsg.), Ethos der Moderne. Foucaults Kritik der Aufklärung, Frankfurt am Main/New York, Campus, 35-54.
- Foucault, Michel, 1991: Governmentality. In: Graham Burchell, Colin Gordon, Peter Miller (Hrsg.): The Foucault Effect. Studies in Governmentality. Chicago, University of Chicago Press, 87-104.
- Foucault, Michel, 1993: Technologien des Selbst. In: Luther H. Martin, Huck Gutman, Patrick H. Hutton (Hrsg.): Technologien des Selbst. Frankfurt/Main, S. Fischer, 24-62.
- Foucault, Michel, 1995: Die Ordnung der Dinge. Eine Archäologie der Humanwissenschaften. 13. Auflage. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Foucault, Michel, 2000: Die Ordnung des Diskurses. Frankfurt/Main, Fischer.
- Foucault, Michel, Fontana, Alessandro, Pasquino, Pasquale, 1978: Wahrheit und Macht. Interview mit Michel Foucault, in: Michel Foucault, Dispositive der Macht. Michel Foucault über Sexualität, Wissen und Wahrheit. Berlin, Merve, 21-54.
- Frank, David J., Meyer, John W., 2007: Worldwide Expansion and Change in the University. In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torca (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript, 19-62.
- Freimuth, Joachim, Schrader, Einhart, 2000: Moderation in der Hochschule. Konzepte und Erfahrungen in der Hochschullehre und Hochschulentwicklung. Hamburg, Windmühle.
- Friedrich, Otto A., 1959: Das Leitbild des Unternehmers wandelt sich, Stuttgart-Degerloch, Seewald.
- Friedrich-Schiller-Universität Jena (Hrsg.), 2007: Das Spezifikum universitärer Bildung. Jena, edition Paideia.
- Fritz, Wolfgang, 1996a: Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements. Teil I. In: Wissenschaftsmanagement, 1. 19-23.
- Fritz, Wolfgang, 1996b: Marketing als Konzeption des Wissenschaftsmanagements. Teil II. In: Wissenschaftsmanagement, 2. 74-80.
- Fuchs, Peter, 2000: Gib mir ein Leitbild. In: TAZ, 4. Januar.
- Funtowicz, Silvio O., Ravetz, Jerome R., 1990: Uncertainty and Quality in Science for Policy. Dordrecht, Kluwer Academic Publishers.
- Gabele, Eduard, Kretschmer, Helmut, 1986: Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes. Frankfurt/Main u. a., Peter Lang.
- Geideck, Susan, 2003: Leitbilder und organisationaler Wandel. Diskutiert am Beispiel der Reform der bundesdeutschen Kommunalverwaltungen. In: Dies., Wolf-Andreas Liebert (Hrsg.): Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen, kollektiven Orientierungsmustern. Berlin/New York, De Gruyter, 225-256.
- Gerhard, Julia, 2004: Die Hochschulmarke. Lohmar, Eul.

- Geideck, Susan, Liebert, Wolf-Andreas, 2003: Sinnformeln. Eine soziologisch-linguistische Skizze. In: Dies. (Hrsg.): Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen, kollektiven Orientierungsmustern. Berlin/New York, De Gruyter, 3-14.
- Gerhardt, Uta, 1991: Typenbildung. In: Uwe Flick et al. (Hrsg.): Handbuch qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. München, Verlagsunion, 435-439.
- Gibbons, Michael, Limoges, Camille, Nowotny, Helga, Schwartzmann, Simon, Scott, Peter, Trow, Martin, 1994, The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London Sage.
- Giesel, Katharina D., 2007: Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Begriffe, Theorien und Forschungskonzepte. Wiesbaden, VS.
- Gioia, Dennis. A., 1998: From individual to organizational identity. In: David A. Whetten, Paul C. Godfrey (eds.): Identity in Organizations. Building Theory through conversation.
- Glaser, Barney G., Strauss, Anselm L., 1998: Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Hans Huber.
- Glötz, Peter, 1996: Im Kern verrotten? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Goffman, Erving, 2003: Wir spielen alle Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag. München, Piper.
- Gonon, Philipp, 2006: Exzellenz. In: Agnes Dziezbicka, Alfred Schirlbauer (Hrsg.): Pädagogisches Glossar der Gegenwart: Von Autonomie bis Wissensmanagement. Wien, Eckardt Löcker. 114-119.
- Görg, Ulrich, 2005: Claims. Claiming als Wertschöpfungsinstrument der Markenführung. Offenbach, Gabal.
- Grant, David, Keenoy, Tom, Osrick, Cliff (Hrsg.), 1998: Discourse and Organization. London et al., SAGE.
- Grigat, Felix, 1999: Mögliche Wahrheit. Warum die Universität aufs Ganze gehen muss. In: Forschung & Lehre, 2, 74-76.
- Grimm, Wolfgang, 1981: Unternehmensgrundsätze. In: zfo, 3, 123-128.
- Gumport, Patricia J., 2000: Academic Restructuring: Organizational Change and Institutional Imperatives. In: Higher Education, 39, 67-91.
- Gutmann, Bastian, 2006: Leitbilder als Instrumente der Unternehmensführung. Unternehmensgrundsätze im Kontext von Organisations-, HR- und Diversity Management. Saarbrücken, VDM Verlag Dr. Müller.
- Haan, de, Gerhard, 1991: Über Metaphern im pädagogischen Denken. In: Zeitschrift für Pädagogik, 27, Beiheft, 361-375.
- Habermas, Jürgen, 1985: Der philosophische Diskurs der Moderne. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Hahn, Alois, 2000: Konstruktionen des Selbst, der Welt und der Geschichte. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Anke Hanft (Hrsg.), 2001: Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Bielefeld, Universitätsverlag Webler.
- Hanft, Anke, 2000: Leitbilder an Hochschulen – Symbolisches oder strategisches Management? In: Dies. (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied/Kriftel/Berlin, Luchterhand, 121-133.
- Hansen, Hans Robert (Hrsg.), 1987: WU-2000. Entwicklungsplan der Wirtschaftsuniversität Wien 1988-2000. Wien, Wirtschaftsuniversität.
- Hasse, Raimund, Krücken, Georg, 2005a: Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft in Theorien der Weltgesellschaft – Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Perspektiven. In: Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft ‚Weltgesellschaft‘, 186-204.
- Hasse, Raimund, Krücken, Georg, 2005b: Neo-Institutionalismus. Bielefeld, transcript.

- Hatch, Mary J., Schultz, Majken. (eds.), 2004: *Organizational Identity*. Oxford/New York, Oxford University Press.
- Hajer, Marten A., 2003: *Argumentative Diskursanalyse. Auf der Suche nach Koalitionen, Praktiken und Bedeutung*. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*. Bd. II: *Forschungspraxis*. Opladen, Leske + Budrich, 271-298.
- Heidel, Bernhard, 2008: *Konsumentenverhalten und Marktforschung*. Frankfurt/Main, dtv.
- Heiland, Thomas, 2001: *Marketing und Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem – Eine empirische und implikationenorientierte Analyse*. Wiesbaden, Deutscher Universitätsverlag.
- Hein, Eckard, Pasternack, Peer, 1998: *Effizienz und Legitimität. Zur Übertragbarkeit Marktwirtschaftlicher Steuerungsmechanismen auf den Hochschulsektor*. In: *Das Hochschulwesen*, 3, 141-146.
- Heinemann, Friedrich, Förg, Michael, Frey, Dieter, Jonas, Eva, Rotfuß Waldemar, Traut-Mattausch, Eva, 2008: *Psychologie, Wachstum und Reformfähigkeit*. Baden-Baden, Nomos.
- Heinen, Edmund, 1987: *Unternehmenskultur. Perspektiven für Wissenschaft und Praxis*, München/Wien, Oldenbourg.
- Hellige, Hans Dieter, 1996: *Technikleitbilder auf dem Prüfstand. Leitbild-Assessment aus der Sicht der Informatik- und Computergeschichte*. Berlin, Edition Sigma.
- Hellmann, Kai-Uwe, 2003: *Soziologie der Marke*. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Hener, Yorck, Handel, Kai, Voegelin, Ludwig, 2005: *Teaching Points als Maßstab für die Lehrverpflichtung und Lehrplanung*, Arbeitspapier Nr. 69, Gütersloh, http://www.che.de/downloads/CHE_TeachingPoints_AP69.pdf
- Henkel, Mary, 2000: *Academic Identities and Policy Change in Higher Education*. London and Philadelphia, Jessica Kingsley Publishers.
- Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1993: *Strategic Plans and Financial Forecast, C17/93* (siehe Internetquellen für PDF-Versionen der Jahre 1994 bis 1997).
- Hill, Wilhelm, Fehlbaum, Raymond, Ulrich, Peter, 1994: *Organisationslehre 1*. Stuttgart, utb
- Hillmann, Karl-Heinz, 2007: *Wörterbuch der Soziologie*. Stuttgart, Kroener.
- Hinterhuber, Hans H., 1992: *Strategische Unternehmensführung*. Berlin, De Gruyter.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 75/1992: *Einstimmiger Beschluss des 167. Plenums der Hochschulrektorenkonferenz Bonn, 6., Juli 1992, Dokumente zur Hochschulreform*, Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 1992: *Konzept zur Entwicklung der Hochschulen in Deutschland, Beschluss des 167. Plenums vom 6. Juli 1992*. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 82/1993: *Profilbildung der Hochschulen I. Werkstattbericht über ein Pilotprojekt der Hochschulrektorenkonferenz*. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 89/1994: *Profilbildung der Hochschulen II. Werkstattbericht über ein Pilotprojekt der Hochschulrektorenkonferenz*. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 96/ 1994: *Hochschulen im Wettbewerb. Jahresversammlung 1994 der Hochschulrektorenkonferenz, Ansprachen und Diskussionen, Halle 5.-7.Mai 1994. Dokumente zur Hochschulreform*. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 102/1995: *Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Dokumente zur Hochschulreform*. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 108/1996: *Profilbildung der Hochschulen III (Fachhochschulen). Werkstattbericht über ein Pilotprojekt der Hochschulrektorenkonferenz*, Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 3/1997: *Profilelemente von Universitäten und Fachhochschulen zustimmend zur Kenntnis genommen vom 181. Plenum der Hochschulrektorenkonferenz, Bonn, 24./25. Februar 1997 Bonn, April 1997. Beiträge zur Hochschulpolitik*, Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 7/1997: *Hochschulen und Öffentlichkeit Seminar der Hochschulrektorenkonferenz, Heidelberg, 27. Mai 1997 durchgeführt mit Unterstützung des Stifter-*

- verbandes für die Deutsche Wissenschaft Bonn, September 1997. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 1/1999: Fachtagung ‚Qualität an Hochschulen‘, 28./29. September 1998, Veröffentlichung, Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2000: Wettbewerb – Profilbildung – Evaluation: Qualitätssicherung von Lehre und Studium in Gegenwart und Zukunft; Fachtagung der Universität Ulm und der Hochschulrektorenkonferenz, Ulm, 11./12. Mai 2000. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2/2000: Leitbild der Hochschule – Qualität der Lehre Fachtagung der Humboldt-Universität zu Berlin und der Hochschulrektorenkonferenz Berlin, 25./26. Juni 1999 Projekt Qualitätssicherung Bonn, März 2000. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 7/2003: Wegweiser 2003. Qualitätssicherung an Hochschulen. Sachstandbericht und Ergebnisse einer Umfrage des Projektes Qualitätssicherung, HRK 7/2003. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 2004: Professionalisierung als Leistungsaufgabe. Entschließung des 202. Plenums am 08.06.2004. Bonn, HRK.
- Hochschulrektorenkonferenz (HRK), 1/2006: Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Band I und II, Projekt Qualitätssicherung Bonn, Januar 2006/August 2006. Beiträge zur Hochschulpolitik. Bonn, HRK.
- Hödl, Erich, Zegelin, Wolf, 1999: Hochschulreform und Hochschulmanagement. Eine kritische Bestandaufnahme der aktuellen Diskussion. Marburg, Metropolis.
- Hoffacker, Werner, 2000: Die Universität des 21. Jahrhunderts. Dienstleistungsunternehmen oder öffentliche Einrichtung? Neuwied/Kriftel, Luchterhand.
- Hoffmann, Friedrich, 1989: Unternehmungs- und Führungsgrundsätze – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: zfbf, 41, 3, 167-185.
- Hohn, Stefanie, 2006: Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden, Gabler.
- Hondrich, Otto, 1994: Totenglocke im Elfenbeinturm. In: Spiegel, 6, 34-37.
- Hood, Christopher, 1991: A Public Management for all Seasons? In: Public Management Administration 69, 3-19.
- Hornbostel, Stefan, Simon, Dagmar, Heise, Saskia (Hrsg.), 2008: Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. iFQ-Working Paper, 4. Bonn, IFQ.
- Huber, Michael, 2005: Universitäre Anomalie und Autonomiebestrebungen. Eine organisationssoziologische Untersuchung zur aktuellen Universitätsreform in Deutschland, Habilitationsschrift, unveröffentlichtes Manuskript.
- Hurrelmann, Klaus, Ulich, Dieter (Hrsg.), 1991: Neues Handbuch Sozialisationsforschung, Weinheim, Beltz.
- Hürter, Lisa, 2008: Profilbildung an Universitäten. Profilbildung als Teil des ‚New Public Management am Beispiel einer Bielefelder Universitätsfakultät, Bielefeld, unveröffentlichte Diplomarbeit.
- Jäger, Siegfried, 1999: Einen Königsweg gibt es nicht. Bemerkungen zur Durchführung von Diskursanalysen. In: Hannelore Bublitz, Andrea D. Bührmann, Christine Hanke, Andrea Seier (Hrsg.), Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults. Frankfurt am Main/New York, Campus, 136-147.
- Jäger, Siegfried, 2001: Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.), Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Bd. 1. Opladen, Leske+Budrich, 81-112.
- Janson, Kerstin, Schomburg, Harald, Teichler, Ulrich, 2007: Wege zur Professur. Qualifizierung und Beschäftigung an Hochschulen in Deutschland und den USA. Münster u. a., Waxmann.

- Jensen, Olaf, 2000: Qualitative Methods in Various Disciplines I: Psychology. In: FQS, 1, 2. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1080/2356>
- Jepperson, Ronald L., 1991: Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism. In: Walter W Powell, Paul J. DiMaggio, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago, IL, University of Chicago Press, 143-163.
- Jessenberger, Rainer, 2006: *Universität wohin? Ende eines Mythos*. Leipzig, Leipziger Universitätsverlag.
- Kehm, Barbara M., Pasternack, Peer, 2001: Interventionen in ein komplexes System überdurchschnittlich reformresistenten Charakters. In: Dies (Hrsg.): *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*. Weinheim und Basel, Beltz, 205-239.
- Kehm, Barbara, Mayer, Evelies, Teichler, Ulrich. (Hrsg.), 2005: *Hochschulprofessionen- zwischen Wissenschaft und Administration*. Hochschule Innovativ 16.
- Kelle, Udo, Kluge, Susann, 1999: *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Opladen, Leske + Budrich.
- Keller, Reiner, 2004: *Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen*. Wiesbaden, VS.
- Keller, Reiner, 2005a: *Wissenssoziologische Diskursanalyse. Grundlegung eines Forschungsprogramms*. Wiesbaden, VS.
- Keller, Reiner, 2005b: Wissenssoziologische Diskursanalyse als interpretative Analytik. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): *Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit*. Konstanz, UVK, 49-75.
- Kieser, Alfred, 1996: *Moden & Mythen des Organisierens*. In: DBW, 56, 1, 21-39.
- Ernst, Berit, Kieser, Alfred, 2002: In Search of Explanations for the Consulting Explosion. In: Kerstin Sahlin-Andersson, Lars Engwall (Hrsg.): *The expansion of management knowledge: carriers, flows, and sources*. Stanford, Stanford University Press, 47-73
- Kieserling, Andre, 2004a: Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik. In: Ders.: *Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung: Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens*. Frankfurt, Suhrkamp, 212-243.
- Kieserling, Andre, 2004b: Bildung durch Wissenschaftskritik. Universitäten zwischen Selbstbeschreibung und Soziologie. In: Ders.: *Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung: Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens*. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 244-290.
- Kixmüller, Jan, 2009: Die Universität erhält erst 2010 ihr Leitbild. *Postdamer Neueste Nachrichten*, 4. Dezember. <http://www.pnn.de/campus/242898/>
- Kinley, Alan, Starkey, Ken, 1998: *Foucault, Management and Organization Theory*. London et al., SAGE.
- Klages, Ludwig, 1908/1926: Vom Persönlichen Leitbild. In: Ders.: *Zur Ausdruckslehre und Charakterkunde. Gesammelte Abhandlungen*. Heidelberg, Kampmann, 158-197.
- Klein, Josef, 2003: Universität als Unternehmen. In: Susan Geideck, Wolf-Andreas Liebert (Hrsg.): *Sinnformeln. Linguistische und soziologische Analysen von Leitbildern, Metaphern und anderen, kollektiven Orientierungsmustern*. Berlin, New York, De Gruyter, 119-124.
- Kluge, Friedrich, 1967/2002: *Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache*. Berlin, De Gruyter.
- Kluge, Susan, 1999: Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen, Leske + Budrich.
- Knassmüller, Monika, 2005: *Unternehmensleitbilder im Vergleich. Sinn- und Bedeutungsrahmen deutschsprachiger Unternehmensleitbilder – Versuch einer empirischen Rekonstruktion*. Frankfurt/Main u. a., Peter Lang.
- Kneer, Georg, 1996: *Rationalisierung, Disziplinierung und Differenzierung: Zum Zusammenhang von Sozialtheorie und Zeitdiagnose bei Jürgen Habermas, Michel Foucault und Niklas Luhmann*. Opladen, Westdeutscher Verlag.

- Knoblauch, Hubert, 2001: Diskurs, Kommunikation und Wissenssoziologie. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.), Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. 1. Opladen, Leske + Budrich, 207-223.
- Kogan, Maurice, 1993: The End of the Dual System? The Blurring of Boundaries in the British Tertiary Education System. In: Claudius Gellert (Hrsg.): Higher Education in Europe. London, Jessica Kingsley Publishers, 47-58.
- Kogan, Maurice, 2002: National Characteristics and Policy Idiosyncrasies. In: Oliver Fulton, Jürgen Enders (Hrsg.): Higher Education in a Globalising World. International Trends and Mutual Observations. A Festschrift in Honour of Ulrich Teichler. Dordrecht, Kluwer, 39-52.
- Kogan, Maurice, Bauer, Marianne, Bleiklie, Ivar, Henkel, Mary, 2000: Transforming Higher Education. A Comparative Study. London/Philadelphia, Jessica Kingsley.
- Kögler, Hans-Herbert, 1990: Fröhliche Subjektivität. Historische Ethik und dreifache Ontologie beim späten Foucault. In: Eva Erdmann, Rainer Forst, Axel Honneth (Hrsg.): Ethos der Moderne. Foucaults Kritik der Aufklärung. Frankfurt/Main, New York, Campus, 202-226.
- König, Karsten, 2006: Verhandelte Hochschulsteuerung. 10 Jahre Zielvereinbarungen zwischen den Bundesländern und ihren Hochschulen. In: Die Hochschule, 15, 2, 34-54.
- Kolsaker, Alisa, 2008: Academic Professionalism in the Managerialist Era: a Study of Global Revision. Higher Education 53, 3, 307-333.
- Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt), 1993: Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konzepte, Umsetzung. Bericht, 5/1993, Köln.
- König, Karsten, 2003: Zielvereinbarungen. Bundesweiter Überblick und praktische Konsequenzen. Die neue Hochschule, 3-4, 34-38.
- Kopetz, Hedwig, 2002: Forschung und Lehre. Die Idee der Universität bei Humboldt, Jaspers, Schelsky und Mittelstraß. Wien/Köln/Graz, Böhlau.
- Kosmützky, Anna: Totenglocke im Elfenbeinturm? Eine wissenssoziologische Untersuchung privater Hochschulen in Deutschland aus diskursanalytischer Perspektive. Diplomarbeit, Fakultät für Soziologie der Universität Bielefeld. Elektronisch unter: <http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/volltexte/2009/1567/>
- Kozlova, Elizaveta, Röpke, Joshen, 2005: Die Kopplung von Wissenschaft und Innovation durch Unternehmertum erzeugt Wachstum. In: Telepolis Artikel-URL: <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/16/16758/1.html>
- KPMG, 1999: Unternehmensleitbilder in deutschen Unternehmen. Eine Untersuchung von KPMG in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Unternehmensführung an der Universität Erlangen-Nürnberg. <http://www.kpmg.de/library/surveys/satellit/leitbilder.pdf>
- Kreckel, Reinhard, Pasternack, Peer, 2007: 10 Jahre Hochschulforschung an der Universität Halle-Wittenberg. In: Reinhard Kreckel/Peer Pasternack (Hrsg.): 10 Jahre HoF. In: die hochschule, 1, 206-216.
- Krücken, Georg, 1999: Jenseits von Einsamkeit und Freiheit. Institutioneller Wandel von Universitäten. Eine Untersuchung zum Wissens- und Technologietransfer an den Universitäten des Landes Nordrhein-Westfalen. Projektbericht. Bielefeld, Fakultät für Soziologie (elektronisch unter www.homes.uni-bielefeld.de/kruecken/lfp).
- Krücken, Georg, 2004: Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems? In: Petra Stykow, Jürgen Beyer (Hrsg.), Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Reformfähigkeit und die Möglichkeit rationaler Politik. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2004, 337-356.
- Krücken, Georg, 2006: Wandel – welcher Wandel? Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. In: Ders. (Hrsg.): Universitäre Forschung im Wandel. Themenheft der Zeitschrift die hochschule, 1.
- Krücken, Georg, 2008: Zwischen gesellschaftlichem Diskurs und organisationalen Praktiken: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur Wettbewerbskonstitution im Hochschul-

- bereich. In: Karin Zimmermann, Marion Kamphans, Sigrid Metz-Göckel (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden, VS, 165-175.
- Krücken, Georg, Hasse, Raimund, 2005: Das Verhältnis von Organisation und Gesellschaft in Theorien der Weltgesellschaft – Eine kritische Weiterentwicklung systemtheoretischer und neo-institutionalistischer Perspektiven. In: Zeitschrift für Soziologie. Sonderheft ‚Weltgesellschaft‘, 186-204.
- Krücken, Georg, Bunzmann, Johanna, Hürter Lisa, Kandzorra Maja, Kloke Katharina, Körnert, Juliana, Ludwig Steffen, Podolsak Boris, Prill Yvonne, 2005: Hochschulen im Wettbewerb – Eine Untersuchung am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen an deutschen Universitäten. Projektbericht. Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Krücken, Georg, Meier, Frank, 2006: Turning the University into an Organizational Actor. In: Gili Drori, John Meyer, Hokyung Hwang (Hrsg.): Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press: 241-257.
- Krücken Georg, Kosmützky, Anna, Torca, Marc, 2007: Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. In: Dies. (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript, 7-16.
- Krücken, Georg, Blümel, Albrecht, Kloke, Katharina, 2009: Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations, Speyer, FÖV Discussion Paper 48.
- Krücken, Georg, Blümel, Albrecht, Kloke, Katharina, 2010: Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? Zur Veröffentlichung angenommen. Erscheint voraussichtlich 2010 in: WSI-Mitteilungen. Düsseldorf, Hans-Böckler-Stiftung.
- Kuckartz, Udo, 1999: Computerunterstützte Analyse qualitativer Daten. Eine Einführung in Methoden und Arbeitstechniken. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Kuder, Thomas, 2004: Nicht ohne: Leitbilder in Städtebau und Planung. Von der Funktionstrennung zur Nutzungsmischung. Berlin, Leue.
- Kuhlen, Beatrix, 2005: Corporate Social Responsibility (CSR). Die ethische Verantwortung von Unternehmen für Ökologie, Ökonomie und Soziales: Entwicklung, Initiativen, Berichterstattung, Bewertung. Baden-Baden, DWW.
- Künzel, Ellen, Nickel, Sigrun, Zechlin, Lothar, 1998: Verbindliche Maßstäbe fixieren. Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – das ‚Neue Steuerungsmodell‘ im Blick. In: Wissenschaftsmanagement, 4, 6, 24-27.
- Küpper, Hans-Ulrich, 2006: Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte und Anwendungsbereiche, Stuttgart, Schäfer-Pöschl.
- Lamnek, Siegfried, 1993: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch. Weinheim, Beltz.
- Landwehr, Achim, 2001: Geschichte des Sagbaren. Einführung in die Historische Diskursanalyse. Tübingen, edition diskord.
- Lange, Stefan, 2008: New Public Management und die Governance der Universitäten. In: Der moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 1, 237-250.
- Langer, Andreas, 2005: Professionsethik, Effizienz und professionelle Organisationen. Kontroll- und Steuerungsmodi professionellen Handelns in der sozialen Arbeit. In: Michaela Pfadenhauer (Hrsg.): Professionelles Handeln. Velbrück, VS, 165-180.
- Langewiesche, Dieter, 2007: Selbstbilder der deutschen Universität in Rektoratsreden. Jena – spätes 19. Jahrhundert bis 1948. In: Jürgen John, Justus H. Ulbricht (Hrsg.): Jena. Ein nationaler Erinnerungsort? Köln u. a., Böhlau, 219-243.
- Le Grand, Julian, 1991: Quasi-Markets and Social Policy. In: The Economic Journal 101, 408, 1256-1267.
- Lemke, Thomas, 1997: Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Hamburg, Argument.

- Lemke, Thomas, Krasmann, Susanne, Bröckling, Ulrich, 2000: Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologie. Eine Einleitung. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 7-40.
- Lenhardt, Gero, 2005: Hochschulen in Deutschland und in den USA. Deutsche Hochschulpolitik in der Isolation. Wiesbaden, VS.
- Lenzen, Dieter, 2001: Leitbilder – Bilderleid? In: *Forschung & Lehre*, 11, 586-589.
- Leszczensky, Michael (2007): Hochschulreform und Kapazitätsverordnung – Umfeldänderungen. In: Christian Flämig, Reinhard Grundwald, Jürgen Heß, Otto Kimmich, Hartmut Krüger, Dieter Lenze, Wolfgang Löwer, Ernst-Joachim Mensel, Hans-Heinrich Rupp, Hermann Josef Schuster, Friedrich Graf Stenbock-Tenorth (Hrsg.): *Plädoyer für ein neues Kapazitätsrecht*. Wissenschaftsrecht, Sonderheft 18. Tübingen, Mohr Siebeck, 38-59
- Liebig, Volkmar, 1998: Hilfe zur Selbsthilfe. EVA-Q2-Evaluationsprogramm zur Qualitätsverbesserung und Qualifizierung. In: *Evaluation. Konzepte – Modelle – Profile*. In Brigitte Berendt, Hans-Peter Voss, Johannes Wildt (Hrsg.): *Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten*. Stuttgart, Raabe, 28, 12/1.
- Link, Jürgen 1999: Diskursive Ereignisse, Diskurse, Interdiskurse: Sieben Thesen zur Operativität der Diskursanalyse am Beispiel des Nominalismus. In: Hannelore Bublitz, Andrea D. Bührmann, Christine Hanke, Andrea Seier (Hrsg.), *Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults*. Frankfurt am Main/New York, Campus, 148-161.
- Little, Brenda, Locke, William, Scesa, Anna, Williams, Ruth, 2009: Report to HEFCE on Student Engagement. http://oro.open.ac.uk/15281/1/Report_to_HEFCE_on_student_engagement.pdf
- Lohmann, Ingrid, 2002: After Neoliberalism – Können nationale Bildungssysteme den ‚freien Markt‘ überleben? In: Ingrid Lohmann, Rainer Rilling (Hrsg.): *Die verkaufte Bildung. Kritik und Kontroversen zur Kommerzialisierung von Schule, Weiterbildung, Erziehung und Wissenschaft*. Opladen, Leske + Budrich, 89-107.
- Ludwig, Hans-Werner, 2002: Braucht die Universität ein Leitbild. In: *Attemto*, 12. http://www.uni-tuebingen.de/uni/qvo/at/attempto12/text12/att12_top1.html
- Luhmann, Niklas, 1968: Zweckbegriff und Systemrationalität. Zur Funktion von Zwecken in sozialen Systemen. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1970: Institutionalisierungs-Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft. In: Helmut Schelsky (Hrsg.): *Theorie der Institution*. Düsseldorf, Bertelsmann Universitätsverlag, 27-41.
- Luhmann, Niklas, 1980: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. I. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1987a: Codierung und Programmierung. Bildung und Selektion im Erziehungssystem. In: Ders.: *Soziologische Aufklärung 4*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 182-201.
- Luhmann, Niklas, 1987b: Zwischen Organisation und Gesellschaft. Zur Situation der Universitäten. In: Ders.: *Soziologische Aufklärung 4*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 202-211.
- Luhmann, Niklas, 1987c: Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Ders.: *Soziologische Aufklärung 4*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 212-215.
- Luhmann, Niklas, 1987d: Perspektiven für die Hochschulpolitik. In: Ders.: *Soziologische Aufklärung 4*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 216-223.
- Luhmann, Niklas, 1988a: Organisation. In: W. Küpper, G. Ortman (Hrsg.): *Mikropolitik, Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 165-185.
- Luhmann, Niklas, 1988b: *Ökologische Kommunikation: Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas, 1990: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1992: Die Universität als organisierte Institution. In: Andre Kieserling (Hrsg.): *Universität als Milieu*. Bielefeld, Haux, 90-99.
- Luhmann, Niklas, 1994: *Funktion und Folgen formaler Organisation: Mit einem Epilog 1994*. Berlin, Duncker & Humblot.

- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Erster Teilband. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1997: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zweiter Teilband. Frankfurt/Main, Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas, 1998: Gesellschaftliche Struktur und semantische Tradition. In: Ders.: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. Bd. I. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 9-71.
- Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Lundgreen, Peter, 1999: Mythos Humboldt in der Gegenwart: Lehre – Forschung – Selbstverwaltung. In: Mitchel G. Ash (Hrsg.): Mythos Humboldt – Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien, Böhlau Verlag, 145-169.
- Maasen, Sabine, 1998: Genealogie der Unmoral – Zur therapeutischen Konstruktion sexueller Subjekte. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Maasen, Sabine, 2003: Zur Therapeutisierung sexueller Selbste. ‚The Making of‘ einer historischen Diskursanalyse. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. II: Forschungspraxis. Opladen, Leske + Budrich, 119-146.
- Maasen, Sabine, 2004: Es ist Ihre Entscheidung! Die Hypostasierung der Wahl in Ratgeber-Büchern. In: Friederich Balke, Georg Schwering, Urs Stäheli (Hrsg.): Paradoxien der Entscheidung. Wahl/Selektion in Kunst, Literatur und Medien. Bielefeld, transcript, 211-241.
- Maasen, Sabine, 2007: Exzellenz oder Transdisziplinarität: Zur Gleichzeitigkeit zweier Qualitätsdiskurse. In: Stefan Hornbostel, Dagmar Simon, Saskia Heise (Hrsg.), 2008: Exzellente Wissenschaft. Das Problem, der Diskurs, das Programm und die Folgen. iFQ-Working Paper No.4. Bonn, 23-32.
- Maasen, Sabine, Weingart, Peter, 2006: Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: die hochschule 15, 1, 19-45.
- Maasen, Sabine, Wellmann, Annicka, 2008: Wissenschaft im Boulevard. Die Konstruktion (sexual-)wissenschaftlichen Wissens in der schweizerischen Boulevardzeitung Blick 1980-2000. In: zeitenblicke 7, 3. http://www.zeitenblicke.de/2008/3/maasen_wellmann/index.html.
- Maassen, Peter. 2003. Shifts in Governance Arrangements. An Interpretation of the Introduction of New Management Structures in Higher Education. In: Alberto Amaral, Lynn V. Meek, Ingvild M. Larsen (Hrsg.). The Higher Education Managerial Revolution? Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 31-69.
- Mackay, Lesley, Scott, Peter, Smith, David, 1995: Restructured and Differentiated? Institutional Responses to the Changing Environment of UK Higher Education. In: Higher Education Management, 7, 2, 193-203.
- Mambrey, Peter, Pateau, Michael, Tepper, August, 1995: Technikentwicklung durch Leitbilder. Neue Steuerungs- und Bewertungsinstrumente. Frankfurt/New York, Campus.
- Maiwald, Kai-Olaf, 2005: Competence and Praxis: Sequential Analysis in German Sociology, In: Forum Qualitative Sozialforschung, 6, 3, Art. 31. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/21/46>
- March, James G., Sutton, Robert I., 1997: Organizational Performance as a Dependent Variable. In: Organization Science, 8, 6, 698-706.
- Marginson, Simon, 2007: The Public/Private Divide in Higher Education: A global Revision. In: Higher Education, 53, 307-333.
- Marginson, Simon, Considine, Mark, 2000: The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia. Cambridge, Cambridge University Press.
- Marten, Florian, 1998: Folgenreiche Glasperlenspiele im Elfenbeinturm – Erfahrungen eines externen Moderators bei der Einleitung eines Hochschulentwicklungsprozesses. In: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin, Klaus Neuvians, Sigrun Nickel, Peter Wismann (Hrsg.): Strategieent-

- wicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 251-266.
- Matje, Andreas, 1996: Unternehmensleitbilder als Führungsinstrumente. Komponenten einer erfolgreichen Unternehmensidentität. Wiesbaden, Gabler.
- Mautner, Gerlinde, 2005: The Entrepreneurial University: A Discursive Profile of a Higher Education Buzzword. In: *Critical Discourse Studies* 2, 2, 1-26.
- Max-Planck-Institut für Bildungsforschung, 1994: Bildung in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick. Reinbeck, Rowohlt.
- McNay, Ian. 1999. Changing Cultures in UK Higher Education. In: Dietmar Braun François-Xavier Merrien (Hrsg.): *Towards a New Model of Governance for Universities?* London, Jessica Kingsley Publishers, S. 34-58.
- Meffert, Heribert, 2007a: Marketing, Grundlagen Maktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden, Gabler.
- Meffert, Heribert, 2007b: Einführung in die Themenstellung. Zusammenfassung des Vortrages. In: Ders., Detlef Müller-Böling (Hrsg.): *Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation einer Tagung vom 15. Januar 2007. Arbeitspapier Nr. 99.* Münster, wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, 2-8.
- Meffert, Heribert, Müller-Böling Detlef (Hrsg.), 2007a: Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation einer Tagung vom 15. Januar 2007. Arbeitspapier Nr. 99. Münster, wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung. Elektronisch unter: http://www.che.de/downloads/AP98_Tagung_Hochschulmarketing__07_AP98.pdf
- Meier, Frank, 2009: Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden, VS Verlag.
- Meier, Frank, Schimank, Uwe, 2002: Szenarien der Profilbildung im deutschen Hochschulsystem. Einige Vermutungen. In: *die hochschule*, 1, 82-91.
- Meier, Frank, Müller, Andre, 2007: Rationalization and the Utilization of Scientific Knowledge in German and U.S.-American Discourses. In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torke (Hrsg.): *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions.* Bielefeld, transcript: 201-216.
- Meier, Frank, Schimank, Uwe, 2009: Matthäus schlägt Humboldt? New Public Management und die Einheit von Forschung und Lehre. *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31. Jahrgang, 1/2009.
- Mentges, Josef, 2004: Zehn Jahre Hochschulreformen seit dem Eckwertepapier. In: Gisela Färber, Sandra Renn (Hrsg.): *Zehn Jahre Hochschulreformen seit dem Eckwertepapier. Anstöße, Maßnahmen, Erfolge.* Berlin, Duncker & Humblot, 9-20.
- Mey, Dorothea, 2001: New Public Management (NPM). In: Peer Pasternack (Hrsg.): *Flexibilisierung der Hochschulhaushalte. Handbuch für Personalräte und Gremienmitglieder*, Marburg, Schüren, 35-41.
- Meyer, John W., 1994: Rationalized Environments. In: W. Richard Scott, John W. Meyer (Hrsg.): *Institutional Environments and Organizations. Structural Complexity and Individualism.* Thousand Oaks, Sage, 28-54.
- Meyer, John W., 2005: Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen. Herausgegeben von Georg Krücken, Frankfurt/Main, Suhrkamp. Meyer, John W., Boli, John, Thomas, George M., 1994/2005: Ontologie und Rationalisierung im Zurechnungssystem der westlichen Kultur. Deutsche Übersetzung von Meyer, Boli, Thomas 1994. In: John W. Meyer: *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*, herausgegeben von Georg Krücken. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 17-46.
- Meyer, John W., Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83: 340-363.

- Meyer, John W., Jepperson, Ronald L., 2000/2005: Die ‚Akteure‘ der modernen Gesellschaft: Die kulturelle Konstruktion sozialer Agentschaft. Deutsche Übersetzung von Meyer, Jepperson 2000. In: John W. Meyer: Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen, herausgegeben von Georg Krücken. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 47-84.
- Meyer, Renate, Hammerschmid, Gerhard, 2000: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung Österreichs. Eine empirische Analyse. Teil I: Der Entstehungsprozeß. Working Paper 2000/11 der Abteilung für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmenssteuerung, Wirtschaftsuniversität Wien.
- Middleton, Chris, 2000: Models of State and Market in the ‘Modernisation’ of Higher Education. In: British Journal of Sociology of Education, 21, 4, 537-554.
- Mikat, Paul: Grundzüge einer neuen Universität: Zur Planung einer Hochschulgründung in Ostwestfalen. In: Paul Mikat, Helmut Schelsky (Hrsg.): Grundzüge einer neuen Universität. Gütersloh, Bertelsmann,
- Miller, Peter, Rose, Nicolas, 1995: Production, Identity and Democracy. In: Theory and Society, 24, 427-467.
- Ministerpräsidentenkonferenz, 1993: „Bildungspolitische Erklärung“ der MinisterpräsidentInnen. <http://www.hopo-www.de/konzepte/komp.html>
- Mintzberg, Henry, Lampel, Joseph, Ahlstrand, Bruce, 2005: Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. New York, Free Press
- Mittelstraß, Jürgen, 2009: Wie die Lust an der Wissenschaft ausgetrieben wird. In: FAZ 20. August, 6.
- Monopolkommission, 2000: Wettbewerb als Leitbild der Hochschulpolitik. Sondergutachten der Monopolkommission gemäß § 44 Abs. 1 Satz 4 GWB. Baden-Baden, Nomos.
- Müller-Böling, Detlef, 1994a: Die neue deutsche Hochschule. Herausforderung an die Universitätsadministration. Vortrag während der 37. Kanzlertagung-Karlsruhe am 29. September 1994. CHE, Arbeitspapier Nr. 5. <http://www.che.de/downloads/AP5.pdf>
- Müller-Böling, Detlef, 1994b: Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? Hochschulen als Vorstellungstereotypen, in: Forschung & Lehre, 7, 272-275
- Müller-Böling, Detlef, 1994c: Hochschulen als Vorstellungstereotypen, Arbeitspapier Nr. 1. <http://www.che.de/downloads/AP1.pdf>
- Müller-Böling, Detlef, 1994d: Qualitätsmanagement in Hochschulen, Vortrag beim 6. Deutschen Bibliothekskongreß in Dortmund am 25. Mai 1994, Arbeitspapier Nr. 3. <http://www.che.de/downloads/AP3.pdf>
- Müller-Böling, Detlef, 1994e: Abbau staatlicher Reglementierungen – Stärkung der Hochschulselbstverwaltung, Vortrag bei der Sommerschule der Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft am 29. August 1994, Arbeitspapier Nr. 4. <http://www.che.de/downloads/AP4.pdf>
- Müller-Böling, Detlef, 1999: Die entfesselte Hochschule. Gütersloh, Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef, 2006: Hochschule und Profil – zwischen Humboldt und Markt? In: Hochschulrektorenkonferenz (HRK): Profilbildung an Hochschulen Grundlage für Qualität und Exzellenz. Eine Veranstaltung des Projekts Qualitätssicherung der HRK am 30. Juni 2004 im Park Inn Hotel Berlin-Alexanderplatz. Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Bd. I.. Bonn, HRK.
- Müller-Böling, Detlef, 2007: 10 Jahre Hochschulmarketing: schon hinter und oder noch vor uns? In: Ders., Detlef Müller-Böling (Hrsg.): Hochschulmarketing – Herausforderung und Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Dokumentation einer Tagung vom 15. Januar 2007. Arbeitspapier Nr. 99. Münster, Wissenschaftliche Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung, 2-8.
- Müller-Böling, Detlef, Zechlin, Lothar, Neuvians, Klaus, Nickel, Sigrun, Wismann, Peter (Hrsg.), 1998: Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Dokumentation zur internationalen Konferenz Strategieentwicklung an Hochschulen und Fachbereichen. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung. Elektronisch unter: http://www.che.de/downloads/CHE_strategieentwicklung.pdf.

- Müller-Böling, Detlef, Krasny, Erhard, 1998: Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie. In: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin, Klaus Neuvians, Sigrun Nickel, Peter Wismann (Hrsg.): Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 13-47.
- Müller, Ulrich, Ziegele, Frank, 2003: Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Staat in Nordrhein-Westfalen: Erfahrungen und Zukunftsperspektiven. Che, Arbeitspapier Nr. 45. http://www.che.de/downloads/Zielverein_HS_NRW_AP45.pdf
- Müller, Ursula, 2007: Konvergenz nationaler Hochschulsysteme auf divergenten Entwicklungspfaden. Die Entwicklung in Deutschland und England zwischen 1981 und 2007, unveröffentlichte Diplomarbeit, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Münch, Richard, 2009: Globale Eliten, lokale Autoritäten Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt a. M., Suhrkamp.
- Musselin, Christine, 2007: Are Universities Specific Organisations? In: Georg Krücken, Anna Kosmützky, Marc Torca (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript, 63-84.
- Neave, Guy, VanVught, Frans (Hrsg., 1991): Prometheus Bound: The Changing Relationship between Government and Higher education in Western Europe. Oxford, Pergamon Press.
- Neidhardt, Friedhelm, 2002: Leitbild und Profilbildung der DSHS. Deutsche Sporthochschule, Universitätsreden Nr. 7. Köln.
- Nennen, Hans-Ulrich (Hrsg.), 2000: Diskurs. Begriff und Realisierung. Würzburg, Königshausen und Neumann.
- Nickel, Sigrun, 1998a: Profilbildung oder Profilneurose? Ein Erfahrungsbericht über die Leitbild- und Organisationsentwicklung an Hochschulen. In: Christine Roloff (Hrsg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin, Edition Sigma, 193-213.
- Nickel, Sigrun, 1998b: Erfolgreiche Provokation – die Gestaltung des Kommunikationsprozesses während der Profilbildung der Hochschule für Wirtschaft und Politik. In: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin, Klaus Neuvians, Sigrun Nickel, Peter Wismann (Hrsg.): Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 201-224.
- Nickel, Sigrun, 1999: Hochschulmodernisierung ist Kommunikation. In: Jan-Hendrik Olbertz, Peer Pasternack (Hrsg.): Profilbildung, Standards, Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim, Deutscher Studien Verlag, 227-240.
- Nickel, Sigrun, 2005: EFQM an Universitäten – Nachhaltige Qualitätsentwicklung oder Management-Mode? In: EvaNet Positionen, 2005.
- Nickel, Sigrun, 2007: Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. München und Mering, Rainer Hampp.
- Nicolaysen, Rainer, 2008: Frei soll die Lehre sein und frei das Lernen. Zur Geschichte der Universität Hamburg. Hamburg, Dobu-Verlag.
- Oehler, Christoph, 2000: Staatliche Hochschulplanung in Deutschland. Rationalität und Steuerung in der Hochschulpolitik. Neuwied/ Krieffel, Luchterhand.
- Oetker, Arnd, 2005: Unterscheidet Euch und werdet spitze! Deutsche Hochschulen müssen lernen eigene Leitbilder zu bilden. In: SZ, 01.08.05.
- Oevermann, Ulrich, Allert, Tilman, Konau, Elisabeth, Krambeck, Jürgen, 1979: Die Methodologie einer „objektiven Hermeneutik“ und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart, Metzler, 352-434.
- Olbertz, Jan-Hendrik, Pasternack, Peer, Kreckel Reinhard (Hrsg.), 2001: Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform. Weinheim/Basel, Beltz-Verlag.
- Ortmann, Günther, 2004: Als Ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden, VS Verlag.

- Paletschek, Sylvia, 2002: Die Erfindung der Humboldtschen Universität: Die Konstruktion der deutschen Universitätsidee in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. In: *Historische Anthropologie*, 10, 183-205.
- Pasternack, Peer, 2001a: Qualitätssicherung als Komplexitätsproblem. Die Handhabung eines Zentralthemas der Hochschulreform. In: Barbara Kehm, Peer Pasternack (Hrsg.): *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*. Weinheim und Basel, Beltz, 145-169.
- Pasternack, Peer, 2001b: Qualität als Politik? Qualitätsorientierung und ihre Akteure an Hochschulen. In: Jan-Hendrik Olbertz, Peer Pasternack, Reinhard Kreckel (Hrsg.): *Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform*. Weinheim und Basel, Beltz, 23-69.
- Pasternack, Peer, 2006: Was ist Hochschulforschung? Eine Erörterung anlässlich der Gründung der Gesellschaft für Hochschulforschung. In: *Das Hochschulwesen*, 3, 105-112.
- Paris, Rainer, 2001: Rainer Paris: Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb. Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hrsg.): *Die Krise der Universitäten*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 194-222.
- Peeke, Graham, 1994: *Mission and Change. Institutional Mission and its Application to the Management of Further and Higher Education*. Balmoor/Bristol, SHRE and Open University Press.
- Pellert, Ada, 1999: *Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen*. Wien, Böhlau.
- Pellert, Ada, 2000: Ada Expertenorganisationen reformieren. In: Anke Hanft (Hrsg.): *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit nach Managementprinzipien*. Bielefeld, Weblar, 39-55.
- Perkins, Harold, 1984: The Historical Perspective. In: Burton Clark (Hrsg.): *Perspectives on Higher Education: Eight Disciplinary and Comparative Views*, Berkeley, University of California Press, 17-55.
- Pongartz, Ludwig, A., 2006: Lebenslanges Lernen. In: Agnieszka Dzierzbicka, Alfred Schirlbauer (Hrsg.): *Pädagogisches Glossar der Gegenwart. Von Autonomie bis Wissensmanagement*. Wien, Löcker, 162-171.
- Poser, Hans, 1999: *Theoria cum Praxi: das Leibnizsche Akademiekonzept und die Technikwissenschaften*. In: Kurt Nowak, Hans Poser (Hrsg.): *Wissenschaft und Weltgestaltung. Internationales Symposium zum 350. Geburtstag von Gottfried Wilhelm Leibniz vom 9-11. April 1996 in Leipzig*. Hildesheim et al., 95-166.
- Power, Michel, 1997: *The Audit Society. Rituals of Verification*. Oxford, Oxford University Press.
- Radtke, Bernd, 1998: Entwicklung des Leitbildes parallel zur Reform. Wandel in den Köpfen der Beschäftigten aktiv unterstützen. In: *VOP*, 5, 16-19.
- Raines, Patrick J. Leathers, Charles G., 2003: *The Economic Institutions of Higher Education: Economic Theories of University Behavior*. Cheltenham, Elgar.
- Reiber, Karin, 2007: Entwicklungslinien der Hochschuldidaktik – Ein Blick zurück nach vorn: Einführung in den Tagungsband. In: Dies., Regine Richter (Hrsg.): *Entwicklungslinien der Hochschuldidaktik. Ein Blick zurück nach vorn*. Berlin, Logos, 7-25.
- Reichertz, Jo, 1986: *Probleme qualitativer Sozialforschung. Zur Entwicklungsgeschichte der Objektiven Hermeneutik*. Frankfurt a. M., Campus.
- Reichertz, Jo, 1988: Verstehende Soziologie ohne Subjekt? Die objektive Hermeneutik als Metaphysik der Strukturen. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 40, 207-222.
- Reichertz, Jo, 1995: Die objektive Hermeneutik – Darstellung und Kritik. In: Eckard König, Peter Zedler (Hrsg.): *Bilanz qualitativer Forschung, Bd. II: Methoden*. Weinheim. Deutscher Studienverlag, 379-423.
- Reichertz, Jo, 1997: Objektive Hermeneutik. In: Ronald Hitzler, Anne Honer (Hrsg.): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik*. Opladen. Leske + Budrich, 31-56.
- Rhoades, Gary, 1998: *Managed Professionals: Unionized Faculty and Restructuring Academic Labor*. Albany/New York, State University of New York Press.

- Rhoades, Gary, 2009: Envisaging Invisible Workforces: Enhancing Intellectual Capital. Academic and Professional Identities in Higher Education: The Challenges of a Diversifying Workforce. In: George Gordon, Celia Whitchurch (Hrsg.): Academic and Professional Identities in Higher Education The Challenges of a Diversifying Workforce. London, Routledge
- Rogers, Everett M., 1962/2003: Diffusion of Innovation. New York et al, Free Press.
- Röpke, 2000: The Entrepreneurial University. Innovation, Academic Knowledge Creation and Regional Development in a Globalized Economy. Marburg, Department of Economics, Philipps-Universität Marburg. <http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/universidad%20empnde%20alemania.pdf>
- Rüegg, Walter. 2004. Themen, Probleme, Erkenntnisse. In: Ders. (Hrsg.): Geschichte der Universität in Europa. Band 3. München, Verlag C.H. Beck, 17-41.
- Sappington, David E, 1991: Incentives in Principle-Agent-Relationships. Journal of Economic Perspectives. 5, 2, 45-66.
- Sava, Adriana C., 2008: Impact of Globalisation on the Universities in the European Higher Education Space. An Analysis of Institutions Mission Statements. Unpublished Master-Thesis. Kassel, MAHE.
- Schedler, Kuno, Proeller, Nina, 2000: New Public Management. Stuttgart, UTB.
- Schelsky, Helmut, 1965: Das Bild der Jugend und des jugendgemäßen in unserer Gesellschaft. In: Ludwig von Friedeburg (Hrsg.): Jugend in der modernen Gesellschaft. Köln/Berlin, Kiepenheuer und Wietsch, 107-129.
- Schelsky, Helmut, 1963: Einsamkeit und Freiheit. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt.
- Schelsky, Helmut (Hrsg.), 1970: Zur Theorie der Institution. Gütersloh, Bertelsmann, Universitätsverlag.
- Schierenbeck, Henner, 2003: Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. München, Oldenburg.
- Schimank, Uwe (unter Mitarbeit von Frank Meier), 2002: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen. Expertise im Auftrag des BMBF, Elektronisch unter: <http://www.sciencepolicystudies.de/dok/expertise-schimank.pdf>.
- Schimank, Uwe, 1995: Hochschulforschung im Schatten der Lehre, Frankfurt/Main, New York, Campus.
- Schimank, Uwe, 2000: Zur Verknüpfung von Gesellschafts- und Organisationstheorie. In: Günter Ortman, Jörg Sydow, Klaus Türk (Hrsg.): Theorien der Organisation. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 312-314.
- Schimank, Uwe, 2001: Festgefahrende Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheidende Organisationen. In: Erhard Stölting, Uwe Schimank (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 223-242.
- Schimank, Uwe, 2005: Die akademische Profession und die Universitäten: ‚New Public Management‘ und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Thomas Klatetzki, Veronika Tacke (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, VS Verlag, 143-164.
- Schley, Jens, 2000: Ein Aufbruch, an den keiner glaubt. Wie das Reformprojekt „LESSY“ der Humboldt-Universität begraben wird. In: Berliner Zeitung, 15. November. <http://www.berlinonline.de/berliner-zeitung/archiv/.bin/dump.fcgi/2000/1115/feuilleton/0005/index.html>
- Schmoch, Ulrich, 2003: Hochschulforschung und Industrieforschung – Perspektiven der Interaktion. Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Schöllner, Oliver, 2004: Gestiftete Bildung. Das Centrum für Hochschulentwicklung. In: Ulrich Müller/Sven Giegold, Malte Arlhelger (Hrsg.): Gesteuerte Demokratie. Wie neoliberale Eliten Politik und Öffentlichkeit beeinflussen. Hamburg, VSA, 59-64.
- Schrage, Dominik, 1999: Was ist ein Diskurs? In: Hannelore Bublitz, Andrea D. Bührmann, Christine Hanke, Andrea Seier (Hrsg.), Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults. Frankfurt am Main/New York, Campus, S. 63-74.

- Schüle, Johann August, 1987: Theorie der Institution. Eine dogmengeschichtliche und Konzeptuelle Analyse. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Schultz, Majken, Hatch, Mary J., Larsen, M.H. (eds.), 2000: *The Expressive Organization. Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*. Oxford/NY, Oxford University Press.
- Schwab-Trapp, Michael, 2001: Diskurs als soziologisches Konzept. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): *Die diskursive Konstruktion von Wirklichkeit*. Konstanz, UVK, 261-283.
- Schwartz, Christina, 2007: Erfindet sich die Hochschule neu? Selbstbilder und Zukunftsvorstellungen in den westdeutschen Rektoratsreden 1945-1950. In: Barbara Wolbring, Andreas Franzmann (Hrsg.): *Zwischen Idee und Zweckorientierung. Vorbilder und Motive von Hochschule-reformen seit 1945*. Berlin, Akademie Verlag, 47-60.
- Seidl, David., 2003: Metaphorical Self-Descriptions of Organizations. In: Andreas Müller, Alfred Kieser (Hrsg.): *Communication in Organisations. Structures and Practices*. New York, Peter Lang, 165-182.
- Seier, Andrea, 1999: Kategorien der Entzifferung: Macht und Diskurs als Analyseraster. In: Hannelore Bublitz, Andrea D. Bührmann, Christine Hanke, Andrea Seier (Hrsg.): *Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults*. Frankfurt am Main/New York, Campus, 75-86
- Selznick, Philip, 1957: *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley/Los Angeles, University of California Press.
- Senge, Konstanze, 2006: Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In: Dies., Kai-Uwe Hellmann (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden, VS, 35-47.
- Senge, Konstanze, Hellmann, Kai-Uwe (Hrsg.): *Einführung in den Neo-Institutionalismus*. Wiesbaden, VS.
- Siegel, Tilla, 1993: Das ist nur rational. Ein Essay zur Logik der sozialen Rationalisierung. In: Eve Rosenhaft, Carola Sachse, Tilla Siegel (Hrsg.): *Rationale Beziehungen? Geschlechterverhältnisse im Rationalisierungsprozeß*. Frankfurt/Main, Suhrkamp, 363-396.
- Slaughter, Leslie L., Rhoades, Gary, 2004: *Academic Capitalism and the New Economy: Markets, State and Higher Education*. Baltimore and London, John Hopkins University Press.
- Sporn, Barbara, *Universitätskultur Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten*. Heidelberg, Physica Verlag.
- Stearns, James M, Borna, Shaheen, 1998: Mission Statements in Business Higher Education: Issues and Evidence. *Higher Education Management*, 10, 89-104.
- Stichweh, Rudolf, 1994a: Die Form der Universität. In: Ders.: *Wissenschaft, Universität, Professionen*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 246-277.
- Stichweh, Rudolf, 1994b: System/Umwelt-Beziehungen europäischer Universitäten in historischer Perspektive. In: Ders.: *Wissenschaft, Universität, Professionen*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 174-192.
- Stichweh, Rudolf, 1994c: Die Einheit von Forschung und Lehre. In: Ders.: *Wissenschaft, Universität, Professionen*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 228-245.
- Stichweh, Rudolf, 2005: Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In: Ulrich Sieg, Dietrich Korsch (Hrsg.): *Die Idee der Universität heute*. München: K.G. Saur, 121-134.
- Stichweh, Rudolf, 2006: Semantik und Sozialstruktur. Zur Logik einer systemtheoretischen Unterscheidung. In: Dirk Tänzler, Hubert Knoblauch, Hans-Georg Soeffner (Hrsg.): *Neue Perspektiven der Wissenssoziologie*. Konstanz, UVK, 157-171.
- Stiftererverband, 2000: *ReformUniversitäten. Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung*. Symposium am 7. und 8. Oktober 1999 im Wissenschaftszentrum Bonn. Essen, Stifterverband für die deutsche Wissenschaft e.V.
- Stilwell, Frank, 2003: Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives. In: *Journal of Higher Education Policy and Management*, 24,1,51-61.

- Stöbe, Sybille, 1998: Leitbilder in der öffentlichen Verwaltung: Modernisierung durch Organisationsentwicklung, in: Volker Belzer (Hrsg.): Sinn in Organisationen? – oder: Warum haben moderne Organisationen Leitbilder? München und Mering, Rainer Hampp, 133-148.
- Stock, Manfred, 2005: Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive. Vortrag auf der Konferenz ‚Neue Governance-Modelle an Hochschulen: Erwartungen, Praxis, Wirkungen‘ in Kassel am 4. und 5.5.2006. http://www.uni-kassel.de/wz1/gfhf/stock_%20kassel.pdf.
- Strauss, Anselm L., Corbin, Juliet, 1990: Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques. London, Sage.
- Streich, Bernd, 1988: Grundzüge einer städtebaulichen Leitbildtheorie. Bonn, Institut für Geodäsie und Geoinformation, Reihe Beiträge zu Städtebau und Bodenordnung.
- Stucke, Andreas, 2001: Mythos USA – Die Bedeutung des Arguments ‚Amerika‘ im hochschulpolitischen Diskurs der Bundesrepublik. In: Erhard Stölting, Uwe Schimank, (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 118-136.
- Styckow, Peter, Beyer, Jürgen (Hrsg.), 2004: Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Reformfähigkeit und die Möglichkeit rationaler Politik. Wiesbaden, VS, 337-356.
- Suchanek, Christine, 2006: Wissen – Inklusion – Karrieren. Zur Theorie und Empirie der Wissensgesellschaft. Göttingen, V & R unipress.
- Tacke, Veronika, 2001: Funktionale Differenzierung als Schema der Beobachtung von Organisationen. Zum theoretischen Problem und empirischen Wert von Organisationstypologien. In: Diess. (Hrsg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 141-169.
- Tacke, 2005: Schulreform als active Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernenden Organisation im Kontext der Erziehung. In: Thomas Klatetzki, Veronika Tacke (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, VS.
- Teichler, Ulrich, 1986: Hochschulpolitik im internationalen Vergleich. In: Kellermann, Paul (Hrsg.): Universität und Hochschulpolitik. Wien: Böhlau 1986, S. 24-47.
- Teichler, Ulrich, 1988: Wandel der Hochschulstrukturen im internationalen Vergleich. Werkstattberichte 20, Kassel, Wissenschaftliches Zentrum für Berufs- und Hochschulforschung.
- Teichler, Ulrich, 1994: Hochschulforschung – Situation und Perspektiven. In: Das Hochschulwesen, 42. Jg., 169-177.
- Teichler, Ulrich, 1996 (Hrsg.): Special Issue on the State of Comparative Research in Higher Education. Higher Education, 32, 4.
- Teichler, Ulrich, 1999: Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich. In: Jan-Hendrik Olbertz, Peer Pasternack (Hrsg.): Profilbildung, Standards, Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis. Weinheim, Beltz, 27-38.
- Teichler, Ulrich, 2001: Profilbildung. In: Anke Hanft (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied und Kriftel, Luchterhand Verlag, 369-373.
- Teichler, Ulrich, 2005: Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt a. M./New York, Campus.
- Teichler, Ulrich, 2007: Higher Education Systems. Conceptual Frameworks, Comparative Perspectives, Empirical Findings. Rotterdam, Sense Publishers.
- Teichler, Ulrich, 2008a: Hochschulforschung international. In: Karin Zimmermann, Marion Kamphans, Sigrid Metz-Göckel (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung, Wiesbaden, VS, 65-86.
- Teichler, Ulrich, 2008b: What does the ‚market‘ mean for the university? In: Lars Engwall, Denis Weaire (Hrsg.): The University in the Market. Proceedings from a Symposium held in Stockholm 1-3 November 2007. Wenner-Gren International Series, 84, 39-46.
- Theisens, Henno C., Enders, Jürgen, 2007: State Models, Policy Networks, and Higher Education Policy. Policy Change and Stability in Dutch and English Higher Education. In: Georg Krücken,

- Anna Kosmützky, Marc Torca (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld, transcript, 63-84.
- Thompson, Stewart, 1958: Management Creeds and Philosophies, American Management Association. In: Research Study, 53, 127-143.
- Tillmann, Elisabeth, 1960: Zur Frage des Leitbildes in der pädagogischen Forschung. In: Soziale Welt, 11, 3, 242-248.
- Toonen, Theo, 2007: Public Sector Reform in the Knowledge Based Economy. In: Jürgen Enders, Ben Jongbloed (Hrsg.): Public-Private Dynamics in Higher Education. Expectations, Developments and Outcomes. Bielefeld, transcript, 39-61.
- Torca, Marc, 2009: Die Projektförmigkeit der Forschung. Nomos, Baden-Baden.
- Trogele, Ulrich, 1997: Strategisches Hochschulmarketing für Universitäten, 2. Auflage. Frankfurt/Main/Berlin/New York u. a., Lang Verlag.
- Türk, Klaus, Bruch, Michael, 2005: Organisationen als Regierungsdispositiv in der modernen Gesellschaft. In: Wieland Jäger, Uwe Schimank (Hrsg.): Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven. Wiesbaden, VS, 89-123.
- Türk, Klaus, 2000: Organisation als Institution des kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft, Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, 124-176.
- Türk, Klaus, Lemke, Thomas, Bruch, Michael, 2006: Organisation in der modernen Gesellschaft. Eine historische Einführung. Wiesbaden, VS.
- Turner, George, 2001: Hochschule zwischen Vorstellung und Wirklichkeit. Zur Geschichte der Hochschulreform im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts. Berlin, Duncker & Humblot.
- Tuunainen, Juha, 2005: Hybrid Practices? Contribution to the Debate on the Mutation of Science and University. In: Higher Education, 50, 275-298.
- Ulrich, Hans, 1978: Unternehmenspolitik. Bern/Stuttgart, Haupt.
- Ulrich, Hans, 1981: Unternehmenspolitik. In: Emil Brauchlin (Hrsg.): Konzepte und Methoden der Unternehmensführung. Ergebnisse, Folgerungen und Empfehlungen aus einer empirischen Untersuchung der schweizerischen Industrie, Bern/Stuttgart, Haupt, 33-41.
- Ulrich, Peter, Fluri, Edgar, 1975: Management. Berlin/Stuttgart/Wien, UTB.
- Universität Jena (Hrsg.), 2007: Das Spezifikum universitärer Bildung. Jena, IKS Garamond.
- Välimaa, Jussi, Hoffman, David, 2008: Knowledge Society Discourse and Higher Education. In: Higher Education, 2008, 56, 265-285.
- Van Dijk, Teun A., 1997a: Discourse as Structure and Process. Discourse Studies, Bd. I. London, Wiley-Blackwell.
- Van Dijk, Teun A., 1997b: Discourse as Social Interaction. Discourse Studies, Bd. II. London, Wiley-Blackwell.
- Vedder, Günther, 2006: Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und Deutschland. In: Gertraude Krell und Hartmut Wächter (Hrsg.): Diversity Management. Impulse aus der Personalführung. München und Mering, Rainer Hampp, 1-24.
- Tacke, Veronika, 2005: Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der ‚lernenden Organisation‘ im Kontext der Erziehung. In: Dies., Thomas Klatetzki (Hrsg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, VS, 165-198.
- Vogel, Rick, 2003: Leitbilder und ihre Grenzen. In: Verwaltung & Management, 9, 2: 96-99.
- Volkswagenstiftung, 1998: Leitungsfähigkeit durch Eigenverantwortung: Hochschulen auf dem Weg zu neuen Strukturen. Hannover, Volkswagenstiftung.
- Vollmer, Hendrik, 1996: Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: Soziale Welt, 47, 315-343.
- Vollmer, Hendrik, 2002: Ansprüche und Wirklichkeiten des Verwaltens im Reformdiskurs der neunziger Jahre. In: Zeitschrift für Soziologie, 1, 44-65.

- Vom Bruch, Rüdiger, 1999: Langsamer Abschied von Humboldt. Etappen deutscher Universitätsgeschichte 1810-1945. In: Mitchel G. Ash (Hrsg.), *Mythos Humboldt. Vergangenheit und Gegenwart der deutschen Universitäten*. Wien, Böhlau, 29-45.
- Waldenfels, Bernhard, 1991: Ordnung in Diskursen. In: Francois Ewald, Bernhard Waldenfels (Hrsg.): *Michel Foucaults Denken*. Frankfurt am Main, Suhrkamp, 277-298.
- Waldschmidt, Anne, 2003: Der Humangenetik-Diskurs der Experten: Erfahrungen mit dem Werkzeugkasten der Diskursanalyse. In: Reiner Keller, Andreas Hirsland, Werner Schneider, Willy Viehöver (Hrsg.): *Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Bd. II: Forschungspraxis*. Opladen, Leske + Budrich, 147-168.
- Walgenbach, Peter, 1995: Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart, Kohlhammer, 269-302.
- Weber, Jürgen, 1996: *Hochschulcontrolling. Das Modell WHU*. Stuttgart, Pöschl.
- Weber, Wolfgang E. J., 2002: *Geschichte der europäischen Universität*, Stuttgart, Kohlhammer Urban.
- Weiler, Hans N., 2003: How well do reforms travel? U.S. and European Higher Education and the International Traffic of Reform Ideas. New Orleans/La., International Education Society.
- Weiler, Hans, 2006: Profil – Qualität – Autonomie: Die unternehmerische Universität im Wettbewerb. *Zeitschrift für Hochschulrecht, Hochschulmanagement und Hochschulpolitik*: In: *zfh* (Wien), 5, 2, 39-46
- Weingart, Peter, 1997: Neue Formen der Wissensproduktion: Fakt, Fiktion und Mode, IWT Paper: 15. <http://www.uni-bielefeld.de/iwt/publikationen/iwtpapers/paper15.pdf>.
- Weingart, Peter, 2001: *Die Stunde der Wahrheit? Zum Verhältnis der Wissenschaft zu Politik, Wirtschaft und den Medien in der Wissensgesellschaft*. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Weingart, Peter, 2005: Universitätsreform als Inszenierung von Mythen. In: Peter Hünemann, Volker Ladenthin, Gesine Schwan (Hrsg.): *Nachhaltige Bildung. Hochschule und Wissenschaft im Zeitalter der Ökonomisierung*. 61-97. Bielefeld, Bertelsmann.
- Weingart, Peter, 2010: Die unternehmerische Universität. Vortrag im Rahmen der Tagung ‚ReformUniversität. Hat die Zukunft eine Universität?‘, 18./19. November 2009, Universität Bielefeld.
- Welzer, Harald, 1990: Von Fehlern und Daten. Zur Rolle des Forschers im interpretativen Paradigma. In: *Psychologie und Gesellschaftskritik*, 14, 2/3, 153-174.
- Welzer, Harald, 1995: „Ist das ein Hörspiel?“ Methodologische Anmerkungen zur interpretativen Sozialforschung. In: *Soziale Welt*, 46, 2, 181-196.
- Wernet, Andreas, 2006: *Einführung in die Interpretationstechnik der objektiven Hermeneutik*. Wiesbaden, VS.
- Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK), 1986: Zum Wettbewerb im Hochschulbereich, Stellungnahme des 148. Plenums der Westdeutschen Rektorenkonferenz, Bonn, 3./4.2.1986 In: WRK, *Stellungnahmen, Empfehlungen, Beschlüsse 1960-1989*, Bd. I. Bonn, WRK, 617-623.
- Whetten, David A., Godfrey, Paul C. (Hrsg.), 1998: *Identity in Organizations. Building Theory through Conversations*. Thousand Oaks et al., SAGE.
- Whitley, Richard, 1984: *The intellectual and Social Organization of the Sciences*. Oxford/New York, Clarendon Press.
- Whitley, Richard, 2008: Constructing Universities as Strategic Actors: Limitations and Variations. In: Lars Engwall, Denis Weaire (Hrsg.): *The University in the Market. Proceedings from a Symposium held in Stockholm 1-3 November 2007*, Wenner-Gren International Series, 84, 23-38.
- Willke, Helmut, 1996: *Systemtheorie I: Grundlagen*. Stuttgart, Lucius & Lucius.
- Wissel von, Carsten, 2007: *Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland*. Bielefeld, transcript.
- Wissenschaftsrat (WR), 1985: *Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem*. Köln, WR.

- Wissenschaftsrat (WR), 1988: Empfehlungen des Wissenschaftsrates zu den Perspektiven der Hochschulen in den 1990er Jahren. Köln, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 1993: 10 Thesen zur Hochschulpolitik. Berlin (Drs. 1001/93), WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2000: Thesen zur zukünftigen Entwicklung des Wissenschaftssystems in Deutschland. Köln, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2000b: Empfehlungen zur Akkreditierung privater Hochschulen (Drs. 4419-00). Bonn, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2001: Stellungnahme zur vorläufigen Akkreditierung der International University Bremen (IUB) (Drs. 5068-01). Bonn, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2002: Eckdaten und Kennzahlen zur Lage der Hochschulen von 1980 bis 2000, Drs. 5125/02. Köln, WR, <http://www.wissenschaftsrat.de/texte/5125-02.pdf>
- Wissenschaftsrat (WR), 2004a: Leitfaden der institutionellen Akkreditierung (Drs. 6189/04). Bonn, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2004b: Kriterien der institutionellen Wissenschaftsrat (WR), 2004b Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen. Bonn, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2004c Fragenkatalog zur Erstellung eines Selbstberichtes im Rahmen des Akkreditierungsverfahrens des Wissenschaftsrates. Bonn, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2006: Empfehlungen zur zukünftigen Rolle der Universitäten im Wissenschaftssystem, Drs. 7067-06. Berlin, WR.
- Wissenschaftsrat (WR), 2009a: Zur Zukunft der institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen in Deutschland durch den Wissenschaftsrat. Bonn, Wissenschaftsrat.
- Wissenschaftsrat (WR), 2009b: Stellungnahme zur Akkreditierung der Zeppelin University (ZU), Friedrichshafen (Drs. 8924-09). Bonn, WR.
- Wodak, Ruth, 1996: Disorder of Discourse. London, Longman Publishing Group.
- Wolbring, Barbara, Franzmann, Andreas, 2007: Einleitung. In: Dies. (Hrsg.): Zwischen Idee und Zweckorientierung. Vorbilder und Motive von Hochschulreformen seit 1945. Berlin, Akademie Verlag, 7-11.
- Wolter, André, 1999: Die Transformation der deutschen Universität – Historische Erbschaft und aktuelle Herausforderungen. In: Wolf-Dieter Scholz, Herbert Schwab (Hrsg.): Bildung und Gesellschaft im Wandel: Bilanz und Perspektiven der Erziehungswissenschaft; Friedrich W. Busch und Jost von Maydell zum 60. Geburtstag. Oldenburg, Bibliotheks- und Informationssystem der Univ., 19-56.
- Wörner, Johann-Dietrich, 2006: Die autonome Hochschule – eine bessere Basis für Innovationen? Institut für Produktionstechnik und Umformmaschinen (PTU). Darmstadt, 2006.
- Zechlin, Lothar, 1998: Der Profilbildungsprozeß an der Hochschule für Wirtschaft und Politik. In: Detlef Müller-Böling, Lothar Zechlin, Klaus Neuvians, Sigrun Nickel, Peter Wismann (Hrsg.): Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, 119-140.
- Zucker, Lynn G., 1977: The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. In: American Sociological Review, 42, 726-743.
- Zucker, Lynn G., 1983: Organizations as Institutions. In: Samuel B. Barach (Hrsg.): Research in the sociology of organizations 2. Greenwich, Cornell, 1-47.

Internetquellen

AG Hochschulpressestellen, Programm 2005

<http://www.bundesverband-hochschulkommunikation.de/jahrestreffen/2005-paderborn/>
(letzter Zugriff 10/05).

Akkreditierungsrat, Allgemeine Regeln zur Systemakkreditierung

http://www.zeva.org/uploads/media/Allgemeine_Regeln_zur_Durchfuehrung_von_Verfahren_der_Systemakkreditierung_01.pdf (letzter Zugriff 10/09)

Akkreditierungsrat, Beschlüsse

<http://www.akkreditierungsrat.de/index.php?id=55> (letzter Zugriff 10/09)

Akkreditierungsrat, Kriterien der Systemakkreditierung

http://www.zeva.org/uploads/media/Kriterien_fuer_die_Systemakkreditierung_03.pdf

Antrittsrede KMK-Präsident ‚In der Spannung von Konsens und Konflikt durch Sacharbeit überzeugen‘ Staatsminister Prof. Dr. Hans Joachim Meyer, Januar 1999

<http://www.kmk.org/aktuell/pm990118.htm>).

CHE Projektbeschreibung Leitbildentwicklung an der HWP

http://www.che.de/cms/?getObject=264&getName=Projekte%20chronologisch&strAction=show&PK_Projekt=95&getLang=de (letzter Zugriff 5/07)

CHE, Best-Practice

<http://www.che.de/bestpractice> (letzter Zugriff 12/06)

CHE, Strategieentwicklung an Hochschulen

http://www.che.de/cms/?getObject=260&getName=Projekte%20alphabetisch&strAction=show&PK_Projekt=136&getLang=de (letzter Zugriff 4/06).

Exzellenzinitiative 2010

http://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/exin/info_veranstaltung_januar_2010_programm_allgemein.pdf (letzter Zugriff 01/10)

Freie Universität Berlin, Leitbild

http://www.fu-berlin.de/presse/publikationen/media/netzwerkuni_2008_de.pdf

Grundordnung der Fernuniversität Hagen, Amtliche Mitteilungen, 11.07.2007

http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/arbeiten/satzungen/2007/amtl_mitt_03_2007.pdf (letzter Zugriff 10/09)

Grundordnung der Universität Hannover, Verkündigungsblatt/amtliche Bekanntmachungen vom 16.07.2008

http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/webredaktion/universitaet/publikationen/verkuend_blat/vkb_08_10.pdf (letzter Zugriff 06/09)

Grundordnung der Universität Magdeburg, veröffentlicht am 26.09.2008, nichtamtl. Lesefassung

<http://www.ovgu.de/verwaltung/verwaltungshandbuch/grundord.pdf> (letzter Zugriff 10/09)

Grundordnung der Universität, Rostock, nichtamtliche Lesefassung

https://www.uni-rostock.de/fileadmin/UniHome/Gremien/Gesetze_und_Verordnungen/LesefassungGrundO2008.pdf (letzter Zugriff 10/09)

Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1994: Strategic Plans and Financial Forecast, C15/94.

http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1994/c15_94.htm (letzter Zugriff 09/09)

Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1994: Strategic Plans and Financial Forecast, C12/95.

http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1995/c12_95.htm (letzter Zugriff 09/09)

Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1994: Strategic Plans and Financial Forecast, C7/96.

http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1996/c7_96.htm (letzter Zugriff 09/09)

Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1994: Strategic Plans and Financial Forecast, C9/97.

http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1997/c9_97.htm (letzter Zugriff 09/09)

Higher Education Funding Council England (HEFCE), 1994: Strategic Plans and Financial Forecast, 98/27.

http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/1998/98_27.htm (letzter Zugriff 09/09)

HIS, Dokumentation zur den Leitbildmaterialien

<http://www.his.de/service/links/leitbild> (letzter Zugriff 10/09).

Hochschulrahmengesetz (HRG)
http://www.bmbf.de/pub/hrg_20020815.pdf (letzter Zugriff 10/09)

Hochschulrektorenkonferenz Hochschulkompass
<http://www.hochschulkompass.de> (letzter Zugriff 11/09)

HOF, Zielvereinbarungen
<http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/vertrag2007.htm> (letzter Zugriff 9/2010).

HRK, Selbstdarstellung
http://www.hrk.de/de/hrk_auf_einen_blick/hrk_auf_einen_blick.php. (letzter Zugriff 01/09)

HU-Step-Chronologie.
<http://www.hu-berlin.de/step/chronologie.html> (letzter Zugriff 09/2006).

HU-Corporate Design
<http://www.hu-berlin.de/hu-intern/design/cd/praeambel> (letzter Zugriff 2/09).

HU-Geschichte.
http://www.hu-berlin.de/ueberblick/geschichte/hubdt_html

HU-Mission Statement
<http://www.hu-berlin.de/ueberblick-en/leitbild/standardseite>

HU-Hochschulstrukturplan 1997
<http://www.hu-berlin.de/hu/fakten/strukturplan.html>, Zugriff 10/2004. jetzt unter: <http://www.hu-berlin.de/ueberblick/hsp/struktplan98.pdf> (letzter Zugriff 10/09).

HU-Humboldt führt
<http://behaviour-symposium.hu-berlin.de/hu-intern/umfrage/standardseite> (letzter Zugriff 11/08).

HU-Strukturplan
<http://www.hu-berlin.de/ueberblick/hsp/strukturplan.pdf>. (letzter Zugriff 06/06)

HU-Universität, Hochschulstrukturplan 1998
<http://www.hu-berlin.de/ueberblick/hsp/strukturplan.pdf>, (letzter Zugriff 12/2008)

idw-Pressemeldung, 3.11.2004
<http://www.idw-online.de/pages/de/news88479> (letzter Zugriff 09/06)

idw-pressemitteilung 22.06.1998
<http://idw-online.de/pages/de/news5373> (letzter Zugriff 05/09)

Markenbusiness, Kommentar
<http://www.markenbusiness.com/de/news.php?newsid=4975> (letzter Zugriff 12/09)

NRW, Ziel- und Leistungsvereinbarung des Landes mit der RWTH Aachen
http://www.innovation.nrw.de/objekt-pool/download_dateien/hochschulen_und_forschung/rwtha.pdf (letzter Zugriff 9/09)

NRW, Ziel- und Leistungsvereinbarungen
http://www.innovation.nrw.de/hochschulen_und_forschung/hochschulrecht/Ziel-_und_Leistungsvereinbarungen/index.php (letzter Zugriff 9/09)

Pressemitteilung der VW-Stiftung vom 17.3.2003
<http://www.volkswagenstiftung.de/presse-news/presse03/12032003.htm> (letzter Zugriff 12/09)

Portal. Die Postdamer Universitätszeitung
http://www.uni-potsdam.de/portal/nov09/campus_leute/leitbild.htm (letzter Zugriff 12/09)

RWTH Aachen, Vortrag Poth, Fundraising Team der RWTH
http://www.fundraisingverband.de/fileadmin/pdf_upload/W1_Aufbau_einer_starken_Marke_als_Erfolgsbasis_f_r_Fundraising.pdf (letzter Zugriff 12/09)

RWTH Aachen, Organisationsleitbild der zentralen Hochschulverwaltung, <http://www.rwth-aachen.de/go/id/eks/> (letzter Zugriff, 1/09)

RWTH Aachen, Grundordnung
http://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaaaahqlc

RWTH, Aachen, Zielvereinbarung
http://www.innovation.nrw.de/objekt-pool/download_dateien/hochschulen_und_forschung/rwtha.pdf

Stifterverband Ausschreibung (letzter Zugriff, 10/09)
http://www.stifterverband.org/presse/pressemitteilungen/2009_01_23_wettbewerb_exzellente_lehre_gestartet/wettbewerb_exzellente_lehre_ausschreibung.pdf (letzter Zugriff 10/09).

Stifterverband, Hintergrund zur Pressemitteilung des, 17.01.2008).
http://www.stifterverband.org/presse/pressemitteilungen/2008_01_17_exzellenzinitiative_fuer_die_lehre/exzellenzinitiative_fuer_die_lehre_hintergrund_17_01_2008.pdf (letzter Zugriff 10/09)

Stifterverband, Internetauftritt der Wettbewerb.
<http://www.exzellente-lehre.de/> (letzter Zugriff 10/09)

Stifterverband, Kommentar zum Wettbewerb
http://www.stifterverband.org/wissenschaft_und_hochschule/lehre/exzellenz_in_der_lehre/index.html (Zugriff 10/09).

TU Ilmenau, Leitbild
<http://www.tu-ilmenau.de/universitaet/wir-ueber-uns/leitbild/> (letzter Zugriff 11/09)

Universität Osnabrück, Leitbilddiskussion
 Universität Bielefeld, Leitbild
<http://www.uni-bielefeld.de/Universitaet/Serviceangebot/Dokumente/leitbild.html> (letzter Zugriff 11/09).

Universität Bielefeld, Tagung
<http://www.uni-bielefeld.de/iwt/projekte/reformuni>

Universität Düsseldorf, Pressemitteilung
<http://idw-online.de/de/news294797> (letzter Zugriff 12/09)

Universität Frankfurt, Ankündigung
<http://www.muk.uni-frankfurt.de/cd/logo/index.html>. (letzter Zugriff 06/09)

Universität Freiburg, Humboldt im Labor
<http://www.zukunftswerkstatt.uni-freiburg.de/dok/Vorabpublikation-klein.pdf> (letzter Zugriff 09/09)

Universität Freiburg, Ideen und Visionen
<http://www.zukunftswerkstatt.uni-freiburg.de/startseite/zukoideen/meinungen-und-ideen/?searchterm=Humboldt%20im%20Labor> (letzter Zugriff 09/09)

Universität Freiburg, Leitbildprozess
<http://www.zukunftswerkstatt.uni-freiburg.de/leitbild> (letzter Zugriff 09/09)

Universität Freiburg, Zukunftswerkstatt
<http://www.zukunftswerkstatt.uni-freiburg.de/home> (letzter Zugriff 09/09)

Universität Göttingen, Leitbild
<http://www.uni-goettingen.de/de/43883.html>

Universität Hamburg, Leitbild
<http://www.uni-hamburg.de/UHH/leitbild1.html>

Universität Hannover, ein neuer Name wird Programm
<http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/index.php> (letzter Zugriff 02/09)

Universität Hannover, Leitbild & Zielsetzungen
<http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/ziele/index.php> (letzter Zugriff 02/09)

Universität Hannover, Pressemitteilung, 24.8.07
<http://www.uni-hannover.de/de/aktuell/presseinformationen/archiv/details/04320/index.php> (letzter Zugriff 02/09)

Universität Hannover, uni intern EXTRA, 2007
http://www.uni-hannover.de/imperia/md/content/pressestelle/uniintern/uniinterno6_sonder.pdf (letzter Zugriff 02/09)

Universität Hannover, Warum eine neuer Name?
<http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/leibniz/entscheidung/index.php> (letzter Zugriff 09/09)

Universität Heidelberg, Leitbild
http://www.uni-heidelberg.de/excellence/concept/index_de.html

Universität Jena, Das Spezifikum universitärer Bildung
http://www.uni-jena.de/Spezifikum_universitaerer_Bildung.print (letzter Zugriff 09/09)

Universität Kassel, Logo, 2009
<http://cms.uni-kassel.de/unicms/index.php?id=jingle> (letzter Zugriff 11/09)

Universität Leipzig, Leitbild
http://www.zv.uni-leipzig.de/fileadmin/user_upload/Service/PDF/Publikationen/leitbild_de.pdf
 (letzter Zugriff 8/09)

Universität Lüneburg; Namensgebung
<http://www.leuphana.de/aktuell/ueber-leuphana/der-name.html>. (letzter Zugriff 03/09)

Universität Mainz, Leitbild
http://www.uni-mainz.de/downloads/leitbild_gesuni_030517.pdf (letzter Zugriff 11/09)

Universität Osnabrück, Leitbilddiskussion
<http://www.uni-osnabrueck.de/Leitbild/Einfuehrungstext.html> (letzter Zugriff 1/04)

Uni Potsdam, Leitbilddiskussion
<http://www.uni-potsdam.de/u/leitbild/index.htm> (letzter Zugriff 11/09)

Universität des Saarlandes, Leitbildentwurf
<http://www.uni-saarland.de/Info/UdS-Leitbild/Leitbild.html> (letzter Zugriff 8/09)

Universität des Saarlandes, Leitbilddiskussion
<http://www.uni-saarland.de/Info/UdS-Leitbild/> (letzter Zugriff 11/09).

Universität des Saarlandes, Diskussionsforum
<http://www.uni-saarland.de/Info/UdS-Leitbild/beitraege.html> (letzter Zugriff 11/09)

Universität Trier, Stellungnahme des Präsidenten, 16.03.09
[http://www.uni-trier.de/index.php?id=14187&no_cache=1&tx_ttnews\[tt_news\]=7235&tx_ttnews\[backPid\]=48&cHash=a373d4ff3d](http://www.uni-trier.de/index.php?id=14187&no_cache=1&tx_ttnews[tt_news]=7235&tx_ttnews[backPid]=48&cHash=a373d4ff3d) (letzter Zugriff 06/09)

Universität Tübingen, Attempto
http://www.uni-tuebingen.de/fileadmin/Uni_Tuebingen/Allgemein/Dokumente/attempto/attempto12.pdf (letzter Zugriff 11/04).

VIII. Anhang

1. Abbildungsverzeichnis

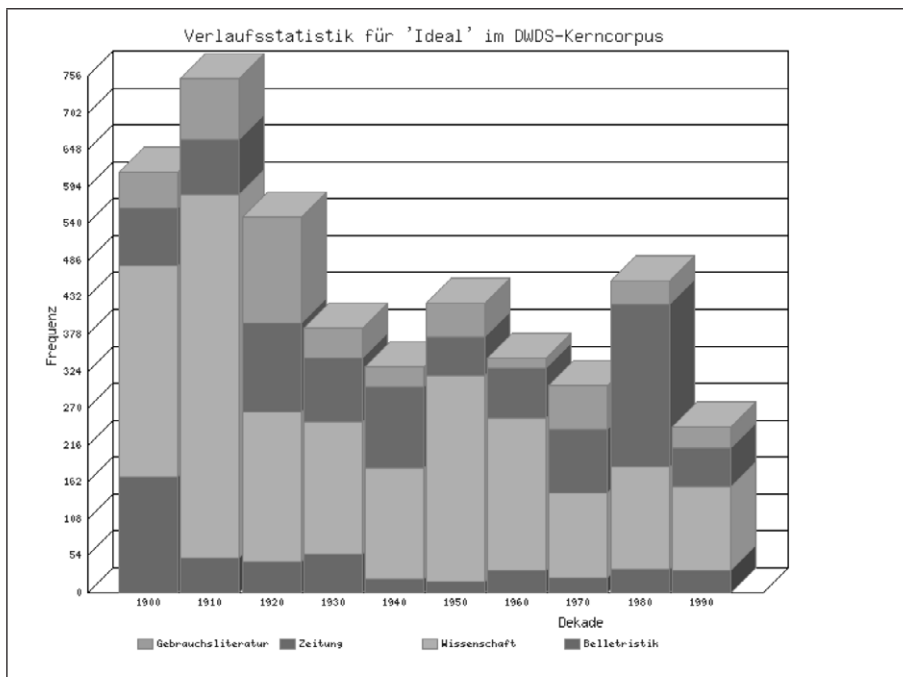
Abbildung III.1.2-1: Leitbildtypen nach Giesel (2007: 39)	45
Abbildung III.3.2-1: Ergebnisse der Analyse von Mission Statements Britischer Hochschulen von Davies/Glaizer (1996)	67
Abbildung IV.1.1-1: Universität als Institution und Universität als Organisation	78
Abbildung V.1.1-1: Formation des Organisationsdiskurses	112
Abbildung V.1.4-1: Leitbild als Gegenstand des Organisationsdiskurses	135
Abbildung V.2.1-1: Veröffentlichung von Leitbildern auf den Internetseiten von Universitäten 1996-2008	165
Abbildung V.2.1-2: Anzahl Universitäten (staatlich/privat)/ Anzahl Hochschulleitbilder auf Internetseiten 2008	166
Abbildung V.2.1-3: Anzahl Hochschulen (Fachhochschulen/ Universitäten)/Anzahl Hochschulleitbilder 2004	167
Abbildung V.2.2-1: Leitbilder <i>der</i> Universität in den Streitschriften	172
Abbildung V.3.2-1: Begriffsverwendung ‚Leitbild‘ im Hochschulkontext (Quelle: ids, 1.4.2009)	222

2. Abkürzungsverzeichnis

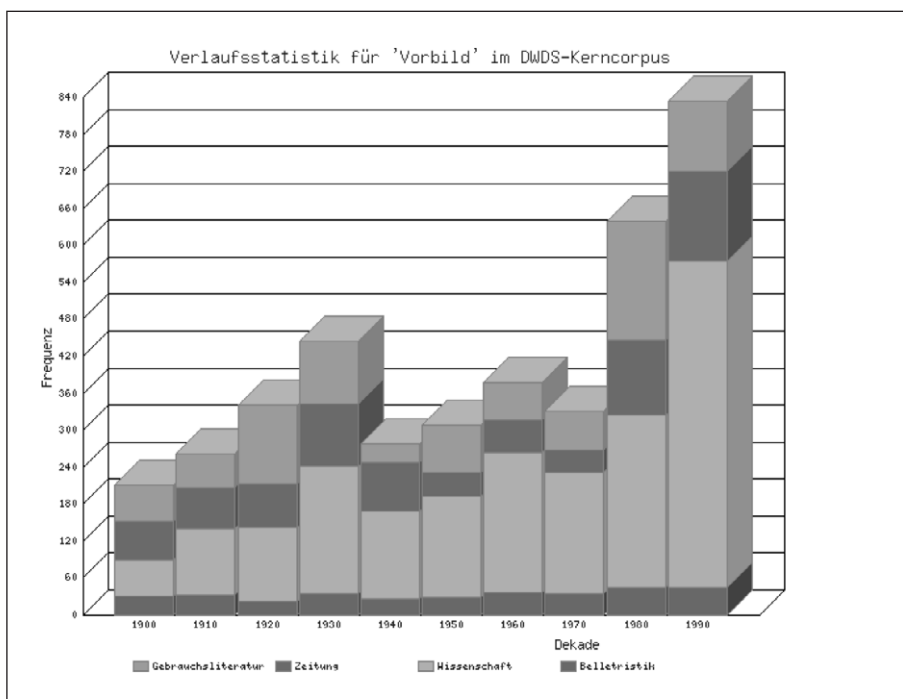
AHD	Arbeitsgemeinschaft für Hochschuldidaktik e.V.
BASS	Bielefelder Absolventen- und Studierendenstudie
BBesO	Bundesbesoldungsordnung
BDA	Bund Deutscher Arbeitsgeber
BLK	Bund-Länder-Konferenz
BMBWF	Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft
BMFT	Bundesministerium für Forschung und Technologie
BPR	Business Process Reengineering
CDA	Critical Discourse Analysis
Che	Centrum für Hochschulentwicklung
CI	Corporate Identity
CRE	Standing Conference of Rectors, Presidents and Vice- Chancellors of the European Universities
Din En ISO 9000f	Deutsche Industrienorm, Europannorm, Internati- onal Organization for Standardization
DSHS	Deutsche Sporthochschule Köln
DWDS	Digitales Wörterbuch der deutschen Sprache
Duz	Deutsche Universitätszeitung
Dwds	Digitales Wörterbuch der Deutschen Sprache
EFQM	European Foundation for Quality Management
EHEA	European Higher Education Area
ERA	European Research Area
EUA	European University Association
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Gate	Konsortium Internationales Hochschulmarketing, Germany
Hefce	Higher Education Funding Council England
HEI	Higher Education Institution

HFG	Hochschulfreiheitsgesetz
His	Hochschulforschungs-System GmbH Hannover
HRG	Hochschulrahmengesetz
HRK	Hochschulrektorenkonferenz
HSchulBG	Hochschulbauförderungsgesetz
HU	Humboldt-Universität zu Berlin
HWP	Hochschule für Wissenschaft und Politik Hamburg
IDS hochschule	Informations-Dokumentations-System Hochschule
idw	Informationsdienst Wissenschaft
IHF	Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung
INCHER	Internationales Zentrum für Hochschulforschung, Kassel
KFK	Kultus- und Finanzministerkonferenz
KGSt	Kommunalstelle für Verwaltungsvereinfachung
Kis	Kommunikation, Identifikation, Strategieentwicklung an der Hochschule Bremen
KMK	Kultusministerkonferenz
Lessy	Leistungs- und Entscheidungssystem der Hochschule (HU zu Berlin)
LU	Leibniz Universität Hannover
MHH	Medizinische Hochschule Hannover
PRO Muse	Qualitätsentwicklung und Profilbildung der Musikhochschulen Detmold und Karlsruhe
NPM	New Public Management
MbO	Management by Objectives
OECD	Organization for Economic Development
PPBS	Planning Programming Budgeting
PR	Public Relations
RAE	Research Assessment Exercise
Rwth	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen
SHEFC	Scottish Higher Education Funding Council
SHRE	Society for Research into Higher Education
Step	Strategische Entwicklung und Planung
TQM	Total Quality Management
TU	Technische Universität
UCG	University Grant Committee
UFG	University Funding Committee
UNIK	Universität Kassel (Wortmarke der Universität Kassel)
VW-Stiftung	Volkswagenstiftung
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung
WR	Wissenschaftsrat
WRK	Westdeutsche Rektorenkonferenz
ZBB	Zero-Base-Budgeting
ZHV	Zentrale Hochschulverwaltung
ZVS	Zentrale Vergabe Stelle (von Studienplätzen)
ZIF	Zentrum für interdisziplinäre Forschung

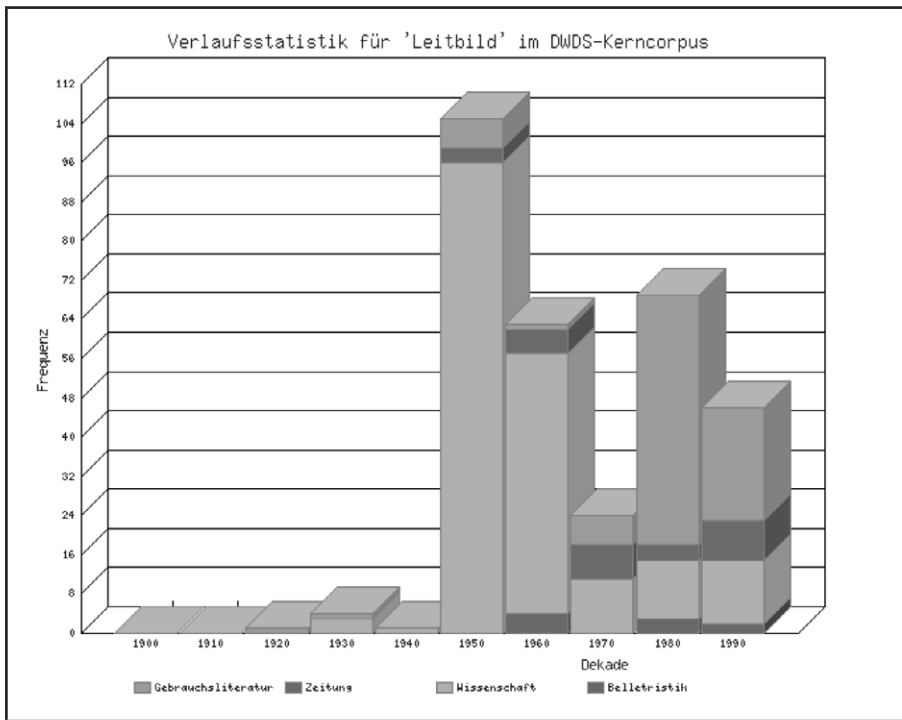
3. Verlaufsstatistiken für den Begriff Leitbild und seine Synonyme im DWDS-Kernkorpus



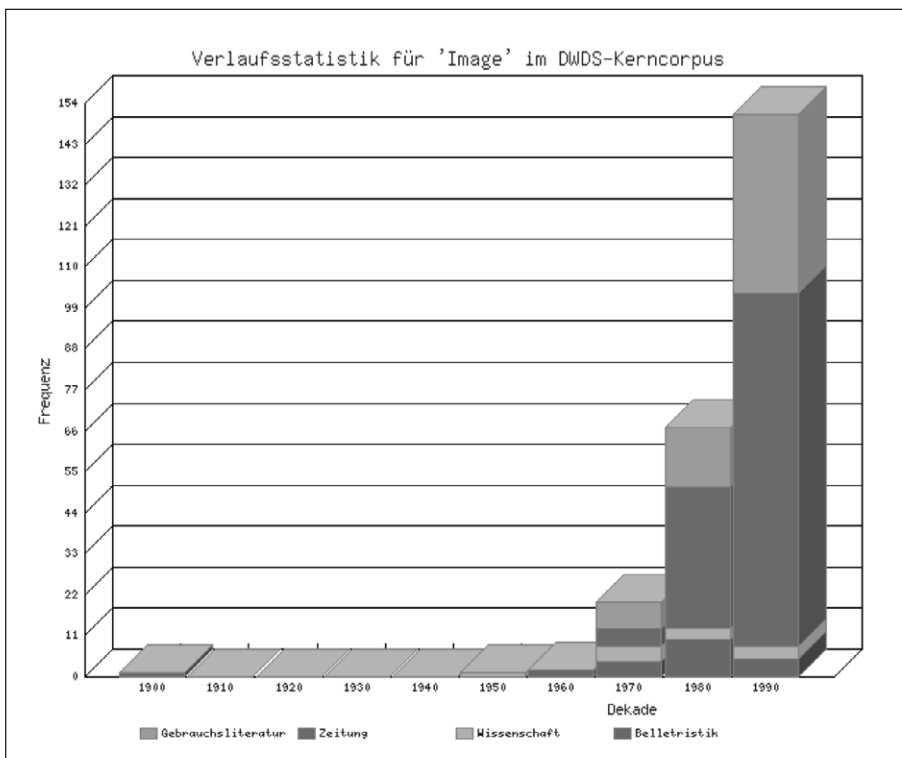
Quelle: DWDS-Kernkorpus, 1/09



Quelle: DWDS-Kernkorpus, 1/09



Quelle: DWDS-Kerncorpus, 1/09



Quelle: DWDS-Kerncorpus, 1/09

5. Leitbilder der RWTH Aachen, Humboldt-Universität zu Berlin und Leibniz Universität Hannover und ihre Einbettung im Rahmen der Internetseiten der Universitäten

Die Leitbilder der RWTH Aachen, der Humboldt-Universität zu Berlin und der Leibniz Universität Hannover, die hier präsentiert werden, sind den Internetseiten der jeweiligen Universität entnommen, ohne jedoch deren visuelle Gestalt, den Frame der Internetseite der Hochschule und die darin eingebetteten Links wiederzugeben. Daher sind den Leitbildtexten Analysen der Einbettung auf der Homepage der jeweiligen Universität vorangestellt. Im Fall des Ältesten der drei Leitbilder – dem Leitbild der RWTH Aachen – hat sich die Verortung allein zwischen 2004 und 2009 drei Mal verändert. Veränderungen gab es auch im Fall des Leitbildes der Humboldt-Universität Berlin. Lediglich das Jüngste der drei im Detail untersuchten Leitbilder – das Leitbild der Leibniz Universität Hannover – ist bislang unverändert verortet. Aus diesem Verortungswechsel lässt sich ein möglicher Bedeutungswandel von Leitbildern in den jeweiligen Universitäten aber nur in Zusammenhang mit dem Wandel der Struktur von Internetseiten von Hochschulen insgesamt sehen. Dabei ist zu vermuten, dass dieser eine Dynamik aufweist, die aus der Entwicklung der technischen Möglichkeiten insgesamt gespeist wird.

Leitbildeinbettung der RWTH Aachen

Das Leitbild der RWTH Aachen, das 2004 auf der Homepage der Universität erschien, war dort mehrfach verortet. Einerseits tauchte es unter der Rubrik ‚Die RWTH‘ auf, andererseits beim Rektorat, wobei es dort auf die Seiten der Abteilung Organisation (5.1) des Dezernats für inneren Dienstbetrieb (5.0) verlinkt war bzw. dort abgelegt war. Bei der Abteilung 5.1 war das Leitbild als deren Veröffentlichung angegeben. Darüber hinaus gelangte man über die Navigationsleiste zu Userportalen und dort immer zur Rubrik die RWTH.⁵⁴⁰ Unter ‚die RWTH‘ fand sich das Leitbild in einem Block zusammen mit ‚Zentrale und weitere Einrichtungen‘, ‚aktuelle Pressemitteilungen‘ und ‚Die Geschichte‘. Unter Rektorat präsentierte sich zunächst das Rektorat mit einem Foto, waren die Rechenschaftsberichte der letzten Jahre runterladbar sowie die Aufgaben des Rektorats genannt wurden. In der seitlichen Navigationsleiste fand man das Geleitwort des Rektors, ‚Ziele der RWTH‘ und ‚Leitbild der RWTH‘. Dem internationalen Publikum wurde auf der englischen Webpage kein Leitbild präsentiert.

2008 sieht dies bereits etwas anders aus. Das Leitbild findet sich immer noch unter der Rubrik RWTH, aber dort sind zahlreiche weitere Dokumente und mehrere Rubriken hinzugekommen. Das Leitbild findet sich bei ‚RWTH im Profil‘ auf einer Seite, die unter der Überschrift ‚die RWTH‘ folgende Rubriken versammelt: ‚RWTH als Marke‘, ‚RWTH in Zahlen‘, ‚Schwerpunktthemen‘, ‚RWTH im Profil‘ und ‚Umfeld und Kontakte‘. Unter ‚RWTH im Profil‘ steht das Leitbild als Link zusammen folgenden Links: einem Link zu einem Organisationsplan, einem Link zur Beschreibung einer DVD über die RWTH, einem Link zur Broschüre ‚Profil und Perspektiven‘ zum Download (in der die RWTH mit Bildern und Zahlen ihr Forschungsprofil beschreibt), einem Link mit Informationen und Filmen zum studienfunktionalen Zentrum Super C (ein Informationszentrum für Studierende), einem Link zu einer Informationsseite über Studienbeiträge (auf der auch ihre Verwendung dokumentiert wird) sowie einen Link zu einer Einstiegsseite zur ‚Entdeckungstouren durch die RWTH‘. Die Dokumente sind unterschiedlich abgelegt: einige beim Dezernat für Presse und Öffentlichkeitsarbeit, andere beim Dezernat für Planung, Entwicklung und Controlling. Das Leitbild, die Rechenschaftsberichte und der Organisationsplan sind direkt bei ‚Profil der RWTH‘

⁵⁴⁰ Es gab das Userportal Studierende, das Userportal Schülerinnen und Schüler, das Userportal Alumni, das Userportal RWTH-intern, das Userportal Weiterbildung, das Userportal Forschung, das Userportal Wirtschaft und das Userportal Medien.

abgelegt. Über die Userportale⁵⁴¹ gelangt man weiterhin zu ‚die RWTH‘. Das Leitbild ist dort aber eindeutig beim Profil der RWTH verortet. Auf der englischsprachigen Version der Internetseite der Hochschule findet man ein ‚RWTH Aachen Mission Statement‘ (als PDF-Dokument) ebenfalls unter ‚About RWTH‘, aber dann nicht unter der Rubrik ‚RWTH-Profil‘ (dort finden sich Links zu ‚Organisation and Structure‘, ‚Super C‘ und ‚Impressions‘), sondern unter ‚RWTH – A Trademark‘ (zusammen mit ‚Welcome Adress‘ und ‚RWTH Aachen University History‘). Die Verortung des Textes hat sich verändert, der Leitbildtext hingegen nur marginal. Es hat eine Überschrift erhalten (‚Das Leitbild der RWTH Aachen‘), ein einzelner Link auf Graduiertenkollegs ist entfernt worden und unter Grundsätze ist eine Passage zur Gleichstellung hinzugekommen. Bei der Abteilung 5.2 wird das Leitbild weiterhin unter den bisherigen Veröffentlichungen aufgeführt. Dort sind neben ‚Leitbild der RWTH‘ ein Merkblatt zur ‚Korruptionsprävention‘, das ‚Leitbild der zentralen Hochschulverwaltung‘, das sich auf das Leitbild der RWTH bezieht und der ‚Organisationsplan der ZHV‘ (Zentrale Hochschulverwaltung, die auf der Homepage allerdings immer mit ihrem Kürzel auftritt) abgelegt. Darüber hinaus findet sich dort die PDF-Broschüre ‚Zentrale Hochschulverwaltung. Management mit Qualität‘, in der die Zentrale Hochschulverwaltung ihre Dienstleistungen präsentiert. Unter ‚Ansprechpartner und Aufgabenteilung‘ der Abteilung 5.0 werden über 30 Themen bzw. Aufgaben genannt. Das Leitbild gehört nicht mehr dazu.

2009: Im Februar 2009 haben sich die Überschriften der Verortung des Leitbildes nochmals geändert. Der Link auf der Startseite heißt nun ‚über die RWTH‘, die vormalige Überschrift heißt ‚Die RWTH‘ und aus ‚RWTH als Marke‘ wurde ‚RWTH im Profil‘. Dort finden sich die Grundordnung der Hochschule, die Geschichte der RWTH sowie die Beschreibung ‚Das Profil der RWTH‘ (eine Druckseite). Darin wird die RWTH mit ihren Studierendenzahlen, Fakultäten, Stellungen in Rankings, Bezügen zum Arbeitsmarkt, internationalen Kooperationen etc. sowie in ihrem Abschneiden in der Exzellenzinitiative behandelt. Ziele, Grundsätze etc. werden hier nicht erwähnt, vielmehr die Leistungen der RWTH lobend herausgehoben. Dort heißt es beispielsweise: deshalb sind Absolventinnen und Absolventen gefragte Nachwuchs- und Führungskräfte, von daher wundert es nicht, dass jedes fünfte Vorstandsmitglied deutscher Konzerne von der RWTH kommt sowie auch: Innovationskraft drückt sich in 1.250 Existenzgründungen aus etc.

Das Leitbild der RWTH Aachen

Das vorliegende Leitbild stellt die Ziele der RWTH Aachen dar und beschreibt das Leistungsprofil, das sie ihren Mitgliedern, Förderern, der Wirtschaft, Wissenschaft und Öffentlichkeit bieten will.

Das Leitbild der RWTH Aachen soll helfen, den Verhaltensweisen aller Hochschulmitglieder eine Ausrichtung zu vermitteln, welche von Zielen und daraus abgeleiteten Grundsätzen geprägt ist. Diese können zugleich als Qualitätsmaßstäbe für hochschulinterne oder externe Evaluationen dienen. Ziele und Grundsätze bilden die Grundlage einer Motivation und Identifikation aller Mitglieder und Angehörigen der RWTH Aachen mit ihrer Universität. Die Bestandteile dieses Leitbilds sind insbesondere bei der Konzipierung und Umsetzung von Lehr- und Forschungsprogrammen sowie als Prinzipien in Prüfungs- und Studienordnungen zu berücksichtigen.

1. Situation der RWTH Aachen

Die RWTH Aachen verfügt über Voraussetzungen, die sie zur Verfolgung anspruchsvoller Ziele und zum erfolgreichen Konkurrieren im Hochschulwettbewerb befähigen:

Präsenz vieler natur- und ingenieurwissenschaftlicher sowie wirtschafts-, geisteswissenschaftlicher und medizinischer Fachdisziplinen

Praktizierte Interdisziplinarität, z.B. in erfolgreichen Sonderforschungsbereichen, Forscherverbänden, Interdisziplinären Foren, Graduiertenkollegs und fachübergreifenden Abschlussarbeiten

Breit gefächertes Lehrangebot als Grundlage für eine forschungs- und praxisbezogene Aus- und Weiterbildung

Hohes Ansehen ihrer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im In- und Ausland und positive Ranking-Plätze mit Öffentlichkeitswirkung

⁵⁴¹ Es gibt die Userportale: ‚Studierende‘, ‚Schülerinnen und Schüler‘, ‚Alumni /Ehemalige‘, ‚Internationales‘, ‚Forschung‘, ‚Wirtschaft‘, ‚Presse‘ sowie ‚Sponsoren und Mäzene‘. In allen Portalen werden auf der Einstiegsseite Zielgruppenspezifische Menüpunkte und Links angeboten sowie die linke Navigationsleiste folgende Menüpunkte aufweist: ‚Aktuelles‘, ‚Über die RWTH‘, ‚Exzellenzinitiative‘, ‚Einrichtungen‘, ‚Fakultäten‘, ‚Gender and Diversity‘, ‚Universitätsklinikum‘, ‚Weiterbildung‘, ‚Service und Kontakt‘.

Überwiegend gute Forschungsinfrastrukturen und hohes Drittmittelvolumen
Anerkannte Anwendungsnahe von Forschung und Lehre durch Verknüpfung von Grundlagenforschung, angewandter Forschung, Entwicklung und Transfer in die Praxis
Intensive und zahlreiche Auslandskontakte und -kooperationen

2. Ziele der RWTH Aachen

Die RWTH Aachen setzt sich folgende Ziele:

Heranbildung eines hochqualifizierten und verantwortungsbewussten akademischen Nachwuchses für Wirtschaft, Gesellschaft sowie Forschung und Lehre

Forschung auf hohem Qualitätsniveau in allen Bereichen

Enge Verknüpfung natur-, ingenieur-, wirtschafts-, geisteswissenschaftlicher und medizinischer Forschung und Entwicklung

Angebot zukunftsorientierter Problemlösungen zur Verbesserung der Lebens- und Umweltbedingungen

Transfer ihrer Forschungsergebnisse in die Praxis zum Nutzen des Wirtschaftsstandortes Deutschland

Intensivierung des öffentlichen Dialogs zwischen Wissenschaft und Gesellschaft insbesondere zur Förderung einer reflektierten Einstellung zum Fortschritt in Technik, Naturwissenschaft und Medizin

Ausbau dauerhafter internationaler Beziehungen

3. Grundsätze der RWTH Aachen

Die Mitglieder der RWTH Aachen beachten bei der Verfolgung der aufgeführten Ziele folgende Grundsätze:

Die RWTH Aachen ist offen für alle interessierten Studierenden. Darüber hinaus bietet sie überdurchschnittlich begabten und leistungsbereiten Studierenden besondere Herausforderungen und Chancen. Die RWTH Aachen ist bestrebt, hervorragende Persönlichkeiten für Lehre und Forschung zu gewinnen und zu halten.

Die RWTH Aachen fördert die Forschung. Forschung ist zentrale Aufgabe einer Universität und Grundlage lebendiger Lehre.

Die RWTH Aachen strebt eine hohe Qualität der Lehre an. Dies geschieht durch ständige Überprüfung der praktizierten Lehr- und Lernmethoden, durch eine Orientierung der Lehrinhalte am Stand der Forschung, durch eine regelmäßige Evaluation der Lehre und eine umfassende Betreuung der Studierenden.

Die RWTH Aachen vermittelt ihren Studierenden Schlüsselqualifikationen:

Fähigkeit zum Erkennen und Durchschauen komplexer Probleme,

Mut zu Neuem,

kritischer Umgang mit bewährten und neuen Erkenntnissen,

Fähigkeit zu lebenslangem Lernen,

Belastbarkeit und Leistungsbereitschaft,

verantwortliches Handeln in der Gesellschaft,

Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit,

Fremdsprachenbeherrschung.

Die RWTH Aachen verfolgt das Ziel, die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern in allen Bereichen, einschließlich Forschung und Lehre, von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen. Sie fördert im Rahmen ihrer Möglichkeiten nach innen und außen insbesondere alle Maßnahmen und Aktivitäten, die geeignet sind, die Benachteiligung von Frauen im Berufsleben zu vermeiden oder zu minimieren.

Die RWTH Aachen sieht in der Weiterbildung eine wichtige Aufgabe. Angebote zur wissenschaftlichen, künstlerischen und beruflichen Weiterbildung eröffnen die Möglichkeit zu lebenslangem Lernen und bieten Anregungen für Lehre und Forschung.

Die RWTH Aachen fördert Leistung, Qualifikation und Wettbewerb. Dies bedeutet, in Forschung und Lehre durch die Pflege des internen und externen Dialoges über Leistungsmaßstäbe das Bewusstsein für den akademischen Wettbewerb zu schärfen. Dies bedeutet auch, dass Ressourcen vorrangig unter Leistungsgesichtspunkten eingesetzt werden. Die Qualifikation des Personals wird durch Aus-, Fort- und Weiterbildung gesichert. Die RWTH bietet ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs die Möglichkeit zur weiteren Qualifikation in Forschung und Lehre und bereitet ihn auf Führungsaufgaben vor.

Die RWTH Aachen baut ihre interdisziplinären Strukturen aus. Interdisziplinäre Strukturen bieten eine besondere Chance zu wissenschaftlicher Innovation. Die RWTH Aachen identifiziert zukunftsweisende Lehr- und Forschungsfelder und bearbeitet diese unter Bündelung ihrer Kräfte. Intern oder extern erkannte neue Lehr- und Forschungsfelder werden konsequent aufgegriffen. Die RWTH Aachen vollzieht dabei gegebenenfalls auch einen fakultätsinternen oder fakultätsübergreifenden Strukturwandel.

Die RWTH Aachen pflegt und vertieft ihre Kontakte zur Wirtschaft. Sie ist sich bewusst, dass neue Impulse für Lehre und Forschung insbesondere in den Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften aus Kontakten zur technisch-wirtschaftlichen Realität kommen. Durch enge Kooperation wird die Nähe der RWTH Aachen zur Wirtschaft als Wettbewerbsvorteil bewusst gepflegt.

Die RWTH Aachen erweitert die Internationalität ihrer Lehre und Forschung. Sie richtet ihre Studiengänge zunehmend auf Chancen und Anforderungen im internationalen Umfeld aus. An ausländischen Hochschulen erbrachte Studienleistungen können integrativer Bestandteil des Studiums sein. Mitglieder der RWTH Aachen suchen den wissenschaftlichen Diskurs auch auf internationaler Ebene und beteiligen sich an der Durchführung internationaler Forschungsprojekte.

Die RWTH Aachen bekennt sich zu gesellschaftlicher Verantwortung. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der RWTH Aachen beziehen fachlich fundiert Stellung zu öffentlich diskutierten Themen. Mit zielgruppengerichteter, aktiver Öffentlichkeitsarbeit hilft die RWTH, neue und komplexe Themengebiete verständlich zu machen. Die RWTH Aachen pflegt einen offenen Dialog mit der Bürgerschaft und den Medien in der Region.

Quelle: <http://www.rwth-aachen.de/go/id/cf/>

Leitbildeinbettung der HU Berlin

Universitätsleitung und akademische Selbstverwaltung beziehen sich beiderseits auf das Leitbild. Das Leitbild ist sowohl ein Konzept der Hochschulleitung als auch ein Gegenstand/Produkt der universitätsinternen Kommunikation (es wird auch der hochschulinternen Kommunikation zugeordnet), was dem Entstehungsprozess des Leitbildes entspricht, dessen Entwicklung von der Hochschulleitung angestoßen wurde, im Rahmen eines Reformprojektes längere Zeit verfolgt wurde, aber erst nach der Übergabe an die akademischen Selbstverwaltungsgremien abgeschlossen und verabschiedet wurde (Kap. VI.2.).

2004: Das Leitbild der HU Berlin, das 2004 auf der Internetseite der Universität erschien konnte man direkt über die rechte Navigationsleiste der Startseite der Universität erreichen, d.h. das Leitbild war an prominenter Stelle verankert und wurde von der Hochschule als bedeutsam erachtet. Gegenüber thematischen Hauptbezugsgruppen in der oberen Navigationsleiste (Studium, Forschung, Service, Überblick, Uni intern) sind die Zugänge in dieser Bezugsleiste allerdings subordiniert: Suche, A bis Z, Englisch, Einrichtungen, Aktuelles, Leitbild (und leicht abgesetzt: Alumni, Schule, Wirtschaft, Presse). Hier wird der Zugang für externe Interessengruppenzugängen und zu Aktuellem gebündelt. Das Leitbild erscheint darin als aktueller Gegenstand der Hochschule, der prominent externen Interessengruppen zugänglich gemacht wird.

2008: Dieser Direktzugang zum Leitbild besteht 2008 nicht mehr und statt Uni intern in der oberen Navigationsleiste findet sich dort der Link Internationales, was auf eine Bedeutungsverschiebung der Themen hindeutet. Uni intern taucht nun in der rechten Navigationsleiste auf, dort findet sich der Leitbildlink weiterhin. Im Rahmen von Überblick ist das Leitbild nochmals unter ‚Univeritätsleitung‘ verlinkt: Unter der Überschrift Strukturen und Konzepte, erscheint es als erstes, gefolgt von Hochschulstrukturplan, Rechenschaftsbericht etc. Da es nicht zu Strukturen gehört, ist es offensichtlich ein Konzept.

2004/2008: Es gibt darüber hinaus auch einen Link zu Leitbild über Überblick auf der oberen Navigationsleiste. Es steht bei Überblick zusammen mit: Daten und Zahlen, Organisation, Universitätsleitung, Kuratorium, Hochschulstrukturplan, Leitbild, Portale, Campus Adlershof, Reformprojekte, Geschichte, Humboldt-Universitätsgesellschaft. Auf der Internetseite der HU gibt es bei Überblick den Punkt Organisation. Dort findet sich allerdings unter ‚Organisation‘ nur ein Organisationsplan des Präsidiums unterhalb dessen die Fakultäten aufgelistet sind. Darüber hinaus gibt es einen Link zum Kuratorium, wo Aufgaben, Mitglieder etc. aufgelistet sind. Dies scheint sich aus den Aufgaben des Präsidenten zu ergeben, „er vertritt die Universität“ (Verfassung der Humboldt-Universität zu Berlin, Amtliches Mitteilungsblatt 28/2006). Die akademischen Selbstverwaltungsgremien finden sich unter ‚Service‘ und dort unter Uni-intern. Direkt nach dem Link ‚Gremien‘ taucht hier auch das Leitbild noch mal auf. Es ist auch hier verankert. Danach kommen als Links der HU-Informationen und der HU-Newsletter sowie danach Gesetze/Richtlinien, Verwaltungsinformationen, Designhinweise und der Mensaplan.

Leitbild der Humboldt-Universität zu Berlin

1. *Humanität und Wissenschaft.* Gründung und Aufstieg der Humboldt-Universität sind von der den ganzen Menschen bildenden Kraft wissenschaftlicher Arbeit getragen. Damit ist die Erwartung einer Humanisierung des gesellschaftlichen Lebens verbunden. Trotz aller Rückschläge gibt es bis heute kein besseres Motiv, wenn es um das Wachstum des Wissens und die Zukunft der Bildung geht.

2. *Bleibender Reformimpuls im Zeichen der Exzellenz.* Die Humboldt-Universität wurde als Reformuniversität in einer Situation der Krise gegründet, um in eigener Verantwortung herausragende wissenschaftliche Leistungen zu ermöglichen und durch kritisches Wissen die gesellschaftliche Entwicklung zu fördern. Selbst nach zweihundert Jahren ist dies ein bleibendes Vermächtnis. Wer hier arbeitet, soll den Willen und die Fähigkeit haben durch eigene Leistungen das Wissen zu mehren und seine verantwortungsvolle Nutzung zu sichern.

3. *Gesellschaftliche Verantwortung und kulturelle Präsenz.* Der Bezug der Humboldt-Universität auf ihre Tradition erfolgt auch im Bewusstsein ihrer schuldhaften Verstrickung in die Politik. In ihrer Geschichte finden sich Obrigkeitshörigkeit, ständischer Dünkel, politischer Wahn sowie menschenverachtende Lehre und Forschung. Zu ihren dunkelsten Kapiteln gehören die Bücherverbrennung und die Beteiligung an der Verfolgung und Vertreibung ihrer Mitglieder. Vor diesem Hintergrund versteht sich die Humboldt-Universität seit Beginn ihrer Selbsterneuerung im Jahre 1989 als eine Institution, die sich für kritische Distanz gegenüber politischer und gesellschaftlicher Macht entschieden hat. Sie wendet sich gegen jede Form von Diskriminierung, Intoleranz und kultureller Selbstüberhöhung.

4. *Einheit von Forschung und Lehre.* Universitäten in aller Welt orientieren sich an dem von Humboldt geprägten Ideal der Einheit von Forschung und Lehre. Hierzu gehören die Weitergabe von Wissen aus dem Geist der Forschung und die Idee der forschenden Lehre. Studierende und Lehrende sind durch die kritische Auseinandersetzung mit den Wissensbeständen sowie in der aktiven Mitarbeit an der Erweiterung des Wissens vereint. Deshalb fördert die Humboldt-Universität die sozialen und kommunikativen Kompetenzen ihrer Mitglieder und unterstützt deren eigene Initiativen.

5. *Wissenschaft verpflichtet.* Das Studium an der Humboldt-Universität verlangt eine aktive Auseinandersetzung mit dem Wissen. Dies schließt die Beschäftigung mit den Voraussetzungen und Folgen der Erkenntnis ein. Daher liegt das Ziel des Studiums nicht allein in einer überragenden Fachkompetenz, sondern auch in der Bildung einer Persönlichkeit, die Verlässlichkeit mit Leistungswillen, eigener Initiative und wissenschaftlicher Neugier verbindet. Allen muss deutlich sein, dass sie bereits im Studium einen Beitrag zur Gestaltung von Wissenschaft und Gesellschaft leisten. Die Studierenden haben daher das Recht und die Pflicht zur Übernahme von Verantwortung – nicht nur in der Selbstverwaltung, sondern auch in Lehre und Forschung.

6. *Innovation in Studium und Lehre.* Studium und Lehre bedürfen der ständigen Orientierung an den Erkenntnissen der Wissenschaft und den Anforderungen der Gesellschaft. Die kritische Revision von Inhalten und Formen des Studiums gehört somit zum Selbstverständnis der Humboldt-Universität. Im Vertrauen auf die Selbstständigkeit und Entwicklungsfreude der Lehrenden und Studierenden bietet sie Raum für vielfältige Lern- und Lehrformen. Die auf Dauer angelegte Reform des forschenden Lernens kann aber nur gelingen, wenn das Prestige der Lehre wächst.

7. *Forschung als Lebensnerv der Universität.* Der Impuls zur Forschung ist die innovative Kraft einer jeden Wissenschaft. Forschung macht Wissen lebendig, sie ermöglicht und fordert zugleich ein kreatives und fruchtbares Überschreiten der Grenzen von Disziplinen und Institutionen. Als Stätte der Forschung legt die Humboldt-Universität größten Wert auf den Erhalt ihrer Wissens- und Forschungsbereiche. Erst die Präsenz der Natur- und Geisteswissenschaften, der Medizin sowie der Sozial- und Kulturwissenschaften gewährleistet die unerlässliche Interdisziplinarität.

8. *Nachwuchsförderung.* Eigenverantwortlichkeit und Selbstständigkeit stehen allen Mitgliedern nach Maßgabe ihrer Leistungsfähigkeit zu. Jungen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern bietet die Humboldt-Universität frühzeitig Möglichkeiten zur eigenständigen Arbeit in Forschung und Lehre. Aus der Differenz der Generationen erwächst das Potential zur wissenschaftlichen Selbsterneuerung. Die Humboldt-Universität gewährleistet, dass Elternschaft, Studium und Forschung miteinander vereinbar sind.

9. *Chancengleichheit der Geschlechter.* Die Gleichstellung von Frauen und Männern in Wissenschaft und Gesellschaft ist ein vorrangiges hochschulpolitisches und praktisches Anliegen der Humboldt-Universität. Entsprechend unternimmt sie alle Anstrengungen, um die Chancen gerecht zu verteilen und die Kompetenzen der Frauen in Lehre, Forschung und Verwaltung zu nutzen und zu fördern. Sie setzt die modernen Instrumente zur Gleichstellung auf allen Ebenen ein und stärkt die Frauen- und Geschlechterforschung in der Wissenschaft.

10. *Ressourcen, Fonds und Absolventen.* Die Humboldt-Universität erschließt zusätzliche Ressourcen zum Aufbau eigener Fonds und vielfältige Instrumente zur Förderung herausragender Aktivitäten in Studium, Forschung und Lehre. Sie pflegt den Kontakt zu ihren Förderern und bietet ihnen Möglichkeiten zur Teilnahme am gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Leben der Universität. Sie pflegt den Kontakt mit ihren Absolventinnen und Absolventen und baut ihn zu einem stabilen Netzwerk aus.

11. *Universitäre Selbstorganisation.* Die Selbsterneuerung der Humboldt-Universität nach 1989 hat gezeigt, dass sich der Anspruch auf Autonomie leistungsgerecht umsetzen lässt. Dazu gehört größtmögliche Transparenz in der Arbeit der Verwaltung. Im Verhältnis ihrer Mitgliedsgruppen setzt die Humboldt-Universität auf die Wechselwirkung von Partizipation und selbstverantwortlicher Zuständigkeit in einem ständigen Reformprozess. Orientiert an Kritik und Selbstkritik stellt sie sich der Evaluation ihrer Arbeit in Forschung, Lehre und Administration.

12. *Internationalität.* Für eine erstrangige Universität ist der internationale Austausch in Forschung, Lehre und Studium eine Selbstverständlichkeit. Aufgrund ihrer zentralen Lage pflegt die Humboldt-Universität traditionell intensive Beziehungen zu Nord-, Mittel- und Osteuropa. Heute erweitert sie den Dialog nicht nur auf die Universitäten und Forschungseinrichtungen der Wirtschafts- und Industriezentren, sondern sucht ihn auch mit denen, die an der Peripherie eines westlich orientierten Blickfeldes liegen.

13. *Weltoffene Universität.* An der Humboldt-Universität treffen verschiedene Lebensentwürfe und Kulturen aufeinander. Die Vielzahl von Biographien schafft eine produktive Atmosphäre, die von der Universität genutzt wird, um die Gestaltungskraft jedes Einzelnen zu fördern. Sie nutzt die anregende Umgebung der lokalen und internationalen Milieus, um die Welt im Bewusstsein ihrer Verpflichtung gegenüber den Menschen und der Umwelt kritisch zu bewerten und tätig zu verändern.

14. *Berlin – Stadt der Wissenschaft.* Wer nach Berlin kommt, um zu studieren, zu lehren und zu forschen, findet eine vielfältige und reich gegliederte Hochschullandschaft vor. Die Humboldt-Universität sucht die produktive und kooperative Zusammenarbeit mit ihrem wissenschaftlichen, kulturellen und wirtschaftlichen Umfeld für ihre eigene Arbeit. Mit ihren künstlerischen und wissenschaftlichen Sammlungen wirkt sie selbst in das Leben der Stadt zurück. Als Ort der Diskussion mit der Gesellschaft wird sie der Funktion einer Universität im Zentrum Europas gerecht.

Beschlossen durch das Konzil der Humboldt-Universität zu Berlin am 13. Februar 2002.

Quelle: <http://www.hu-berlin.de/ueberblick/leitbild/>

Leitbildeinbettung der Leibniz Universität Hannover

Zum Leitbild gelangt man von der Startseite der Homepage über den Link ‚Universität‘ auf der linken Navigationsleiste. Alternativ könnte man die thematischen Zugänge Studium, Forschung, Weiterbildung, Fakultäten, Internationales, Service und Aktuelles wählen. Auf der Seite ‚Universität‘ findet man dann unter der Hauptüberschrift, die den Linktitel wiederholt, einem kurzen Einführungstext der überschrieben ist mit „Mit Wissen Zukunft gestalten“. Der Text besteht aus drei Sätzen. Der erste handelt von der Gründung der Universität 1831 als höhere Gewerbeschule mit 64 Schülern. Der zweite benennt die heutige Studierendenzahl (21.000) und die Fachrichtungen der Universität und macht so das Wachstum der Hochschule deutlich. Im dritten Satz hingegen wird von Quantität auf Qualität als Beschreibungsmerkmal umgestellt und die Notwendigkeit einer Qualitätsverbesserung begründet: Neben dem Text steht auf der rechten Seite ein Photo, das bildmittig den Turm sowie rechts und links symmetrisch die angrenzenden Gebäudeteile eines historischen Gebäudes aus einer Perspektive von vorn unten betrachtet zeigt, so dass man von unten auf den Turm hoch schaut und der Hintergrund aus hellem blauem Himmel besteht. Die Perspektive auf das Bildmotiv sowie das Hintergrundmotiv des Himmels sind an die Darstellungsweisen in der Malerei der Hochrenaissance angelehnt, die den Zukunftsbezug der vorzugsweise antiken Bildmotive durch den Himmel gewandte Betrachtungsperspektiven und die Öffnung von Motiven zum Hintergrundmotiv des Himmels hin symbolisierten (siehe beispielsweise die ‚Schule von Athen‘ von Raffael und der ‚Hl. Sebastian‘ von Mantegna und auch Messina). Das Bildmotiv ist damit selbst zukunftsweisend. Ein Seitenflügel dieses Gebäudes ist auch am linken Bildrand in der Kopfzeile der Homepage der Universität zu sehen. Es wird nahe gelegt, dass es sich um einen Gebäudeteil der Hochschule (das Hauptgebäude) handelt.

Unter dieser Einführung finden sich drei Links: ‚Adresse‘, ‚Wegweiser‘ und ‚Universität auf einen Blick, Struktur und Institutionen‘. Letzterer verweist auf eine Seite die über Links zu den Einrichtungen der Hochschule, d.h. zu Fakultäten, zur Leitung, Verwaltung etc., die Struktur der Hochschule vorstellt. Darunter – leicht abgesetzt – folgt unter der Überschrift ‚Porträt‘ eine Linkliste, die 12 Links enthält: ‚Leibniz Universität Hannover – ein neuer Name wird Programm‘, ‚Leitbild & Zielsetzungen‘, ‚Zahlen und Fakten‘ (Eingangseite zu Hochschulstatistiken), ‚Geschichte der Hochschule‘, ein ‚Imagefilm‘ (von 2009 der sich an deutsche Studierende richtet und der mit Internationa-

lität und einer Ausbildung von Führungskräften für die Zukunft ‚die Besten‘ werben will), ‚Leibniz-Ausstellung‘, ‚Veröffentlichungen und Broschüren‘ (dort bietet die Universität eine Sammlung von 17 Publikationen mit Informationen rund um Universität, das Studium und ihre Einrichtungen, z.B. Berufsperspektiven, Entwicklungsbericht, Zahlenspiegel, Umweltbericht etc., die unterschiedliche Zielgruppen ansprechen), ‚Schule & Universität‘ (ein Link zur einer Einstiegsseite mit Informationen für Schülerinnen und Schüler), einen z.T. virtuellen, kurzen ‚Uni-Spot‘ rund um die Sachsenrosstatue, einen Link zum ‚Gästehaus der Universität‘ sowie einen Link ‚Hannover‘, der zu einer (wieder gleich gestalteten) Eingangsseite zur Beschreibung der Stadt Hannover führt.

Unter Porträt gibt es eine weitere Überschrift ‚Universität intern‘, der vier Links folgen: Vademecum [dort findet sich eine ‚Handbuch der Verwaltungspraxis‘ genannte Zusammenstellung von Rundschreiben der Verwaltung an die Universität samt Erläuterungen (A-Rundschreiben = langfristig gültige; B-Rundschreiben = einmalig, kurzfristig gültige)], Verkündigungsblatt (Link zur den Verkündigungsblättern der Universität), Link ‚Wissenswertes und Arbeitshilfen für Bedienstete‘. Dort finden sich zahlreiche Links zu Informationsmedien der Hochschule, zur Organisation und zu Angebote unter verschiedenen Rubriken (Intern informiert, Arbeitshilfen, Vordrucke und Merkblätter der Service-Bereiche, Gesundheit etc.). Das Porträt auf dieser Seite ist nicht zielgruppenspezifisch. Die Zielgruppen Studierende, Studieninteressierte, Alumni, Beschäftigte, Gäste, Wirtschaft und Presse finden Zielgruppenzugänge als Links in der Kopfzeile der Homepage. Bei Studieninteressierten und Gästen findet sich auch die Rubrik ‚Porträt‘ wieder, allerdings verkürzt auf Zahlen und Fakten, Geschichte, Imagefilm sowie zielgruppenspezifisch ‚Freizeitangebote‘ und ‚Hannover‘ (Studieninteressierte) vs. ‚Uni-Shop‘ und ‚Führungen‘ (Gäste). Das Leitbild kommt bei diesem speziellen Zielgruppenzugriff nicht vor und bei den Zielgruppenportalen Studierende und Beschäftigte sind weder Porträt noch Leitbild integriert. D.h. das Porträt richtet sich nicht exklusiv und explizit an die Mitglieder der Hochschule, sondern dient allgemein der Selbstdarstellung.

Der Zugang zum Leitbild erfolgt exklusiv vom Porträt der Universität aus, hier gibt es allerdings zwei Zugänge zum Leitbild. Einen expliziten über den Link Leitbild & Zielsetzungen, dem man folgen würde, wenn man gezielt zum Leitbild will. Vor dem Link ‚Leitbild & Zielsetzungen‘ steht in der Auflistung allerdings der Link ‚Leibniz Universität Hannover‘- ein neuer Name wird Programm‘ der einen weiteren, allerdings nicht auf dieser Ebene explizit gemachten, d.h. über die Namensumbenennung vermittelten, Zugang zum Leitbild bietet. Beide Zugänge betten das Leitbild auf verschiedene Weise in die professionell komponierte Selbstdarstellung der Universität ein, die einem einheitlichen Kompositionsschema folgt, in dem der Zukunftsbezug (auch bei Bildmotiven) zentral ist.

Leitbild der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover im Detail

Unsere Vision

Universalität – unsere Kompetenz erwächst aus Vielfalt

Unser Fächerspektrum ist vielfältig und reicht von den Ingenieur- und Naturwissenschaften über die Architektur und Umweltplanung, die Rechts-, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften. Nur wenige Universitäten in Deutschland weisen ein vergleichbar differenziertes Fächerspektrum auf. Wir entwickeln dieses Profil zielstrebig weiter und messen dabei interdisziplinärer Lehre und Forschung besondere Bedeutung bei.

Theoria cum praxi – was das Leben bewegt, bewegt uns

An der Leibniz Universität Hannover verstehen wir akademische Lehre als Einheit von Wissenschaft, Reflexion auf die Praxis und moralischer Verantwortung. „Theoria cum praxi“ bedeutet für uns wie für Leibniz, erkenntnisorientierte Forschung und Anwendung zum gegenseitigen Nutzen miteinander zu verknüpfen.

Neues schaffen – wir stehen für Exzellenz in Lehre und Forschung

Lehre und Forschung sind für uns eng miteinander verbunden. Wir schaffen die bestmöglichen Voraussetzungen, um als Universität in Deutschland und im Ausland attraktiv zu sein. Wir schärfen unser Profil und bauen es aus, um zur internationalen Spitze zu gehören. Damit stellen wir uns selbstbewusst dem Wettbewerb um die besten Köpfe in Forschung und Lehre.

Unsere Mission

Lehre als Dialog – Studierende stehen im Mittelpunkt

Wir verstehen Lehre als lebendigen und partnerschaftlichen Austausch zwischen Lehrenden und Lernenden. Aufbauend auf unserer Fächervielfalt bieten wir den Studierenden individuelle Qualifikationsmöglichkeiten und vielfältige berufliche und persönliche Entwicklungsperspektiven. Wir bilden die Expertinnen und Experten von morgen aus, indem wir interessierten und motivierten Studierenden zukunftsorientierte Studiengänge mit interdisziplinären Schwerpunkten anbieten. Es ist die Verpflichtung der Lehrenden, Studierende optimal zu betreuen und zu beraten. Wir entwickeln unser Lehrangebot ständig weiter, unterstützen den Übergang von der Schule zur Universität und ermöglichen ein lebenslanges Lernen.

Forschung als Herausforderung – wir streben nach Spitzenleistungen

Wir setzen Forschungsschwerpunkte, um Stärken zu bündeln und im internationalen Wettbewerb herausragende Ergebnisse zu erzielen. Durch vorbildliche Ausstattung und Kooperationen mit außeruniversitären Einrichtungen bieten wir forschungsfreundliche Rahmenbedingungen. Ausgezeichnete Ausbildung und Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses gehören zu unseren wichtigsten Aufgaben. Hierzu tragen anspruchsvolle und international konkurrenzfähige Promotionsprogramme bei.

Kooperation als Prinzip – gemeinsam sind wir stärker

Durch regionale Kooperationen mit anderen Universitäten und Forschungseinrichtungen stärken wir den Wissenschaftsstandort. Durch enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaft tragen wir zur Entwicklung der Region und des Landes bei. Wir fördern Technologietransfer, Ausgründungen und wissenschaftliche Weiterbildung. National und international führende Universitäten sind unsere Partner in Lehre und Forschung.

Unsere Werte

Ethik der Wissenschaft – wir handeln verantwortungsbewusst

Durch unsere Lehre und Forschung wollen wir dazu beitragen, die drängenden Fragen der Zeit zu beantworten. Dabei ist uns die Freiheit von Forschung und Lehre ein wertvolles Gut. Sie beinhaltet die kritische Reflexion und die Abschätzung der Folgen unseres Handelns. Wir streben für unsere Universität hohe Standards wissenschaftlicher Integrität an.

Nach der Wahrheit suchen – wir sind neugierig und weltoffen

Die Erziehung zur intellektuellen und persönlichen Selbstständigkeit ist unser Ziel. Dabei sind wir kritisch und konstruktiv und fördern Kreativität und Dialogfähigkeit als Voraussetzung für innovatives Handeln. Wir sind weltoffen und leben Internationalität in Lehre und Forschung. Wir integrieren die ausländischen Studierenden, Beschäftigten, Lehrenden und Gäste und fördern die interkulturelle Kompetenz aller Mitglieder der Leibniz Universität Hannover.

Das Potenzial aller nutzen – wir eröffnen Chancen

In der Gleichstellungspolitik sind wir führend und werden diesen Weg konsequent weiter gehen. Wir fördern die Kompetenzen von Frauen und Männern in allen Bereichen. Durch familienfreundliche Studien- und Arbeitsbedingungen unterstützen wir die Vereinbarkeit von Studium, Beruf und Familie.

Fortschritt erfordert Anstrengung – wir erwarten Leistungen

Wir setzen auf allen Ebenen in Forschung, Lehre und Verwaltung auf kontinuierliche Verbesserungsprozesse und streben eine nachhaltige Entwicklung an. Hierbei orientieren wir uns nicht nur an unseren eigenen hohen Erfolgsmaßstäben, sondern auch an jenen unserer Partner. Wir fordern Leistung und erkennen sie an.

Unser Weg

Interdisziplinäre Strukturen – wir entwickeln die Basis für Exzellenz

Unser Ziel ist es, flexible Strukturen zu schaffen, die interdisziplinäre Lehre und Forschung auf höchstem Niveau ermöglichen. Hervorragende disziplinäre Leistungen sind eine wesentliche Grundlage für nachhaltige Interdisziplinarität.

Eine besondere Universitätskultur – wir schaffen Freiräume

Wir fördern eine Universitätskultur, die Freiräume für Kreativität schafft, den Dialog belebt und die Fächer vernetzt. In unserem universitären Alltag legen wir Wert auf transparente Entscheidungen und Teilhabe aller. Geeignete Qualitätskontrollen in Lehre, Forschung und Verwaltung helfen dabei, unsere Ressourcen optimal einzusetzen.

Gute Rahmenbedingungen – wir stellen die Grundlagen bereit

Wir sind dienstleistungs- und zielorientiert. Wir optimieren die Bedingungen für Lehre und Forschung, indem wir die für Kommunikation und Kooperation nötige räumliche und technische Infrastruktur und die hierfür erforderlichen Dienstleistungen zur Verfügung stellen.

Motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – wir sind ein guter Arbeitgeber

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bilden eine wichtige Grundlage für unseren Erfolg. Wir bieten attraktive und zukunftsfähige Arbeits- und Ausbildungsplätze. Wir fördern die persönliche und berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Quelle: <http://www.uni-hannover.de/de/universitaet/ziele/leitbild/darstellung/index.php#7>