

Metaphern der Governance von Hochschulen: Macht die fachliche Herkunft der Rektorinnen und Rektoren einen Unterschied?

Uwe Wilkesmann

In diesem Beitrag geht es um den Einfluss des disziplinären Hintergrunds auf die Wahrnehmungen und Vorstellungen von Rektorinnen und Rektoren an deutschen Hochschulen. Beantwortet werden folgende zentrale Forschungsfragen: Macht die fachliche Herkunft der Rektorinnen und Rektoren einen Unterschied, und zwar in dreifacher Form, nämlich im Hinblick (1) auf einen Zusammenhang mit den Strukturmerkmalen der Organisation, die mit Rektorinnen und Rektoren aus bestimmten Fachrichtungen häufiger korrelieren als mit anderen Fachrichtungen, (2) auf das eigene Organisationsverständnis der Rektorinnen und Rektoren und (3) auf das Steuerungsverständnis. Die erste Frage wird quantitativ mit einem Datensatz beantwortet, die anderen zwei Fragen mit Hilfe einer qualitativen Befragung von neun Rektorinnen und Rektoren. Das Organisationsverständnis wird anhand der benutzten Organisationsmetaphern analysiert.

1 Einleitung

In den letzten 15 Jahren ist durch die Einführung des New Public Managements (NPM) die hierarchische Position der Rektorinnen und Rektoren gestärkt worden. Dies begründet sich zum einen durch neue Landeshochschulgesetze (*Hüther, 2010; Zechlin, 2012*). In den meisten Bundesländern werden die Rektorinnen und Rektoren bzw. Universitätspräsidentinnen und -präsidenten (im Folgenden wird immer von Rektorinnen und Rektoren gesprochen, gemeint sind aber beide Bezeichnungen) nicht mehr vom Selbstverwaltungsgremium Senat, sondern vom Hochschulrat gewählt, der einem Aufsichtsrat nachgebildet ist und meist mit externen, durch das Ministerium berufenen Mitgliedern besetzt wird (*Bieletzki, 2012; Hüther, 2010; Hüther/Krücken, 2016; Zechlin, 2012*), bzw. im Einvernehmen von Hochschulrat und Senat (z. B. Hochschulzukunftsgesetz NRW). Dadurch können die Rektorate abgekoppelter von den Selbstverwaltungsgremien der Hochschule agieren, was ihnen größere Unabhängigkeit gewährt (*Wilkesmann, 2013*). Ebenso ist mittlerweile der Umsetzungsstand des NPM in allen Bundesländern weit verbreitet (*Bogumil/Burgi/Heinze/Gerber/Gräf/Jochheim/Schickentanz/Wannöffel, 2013*). Dadurch werden die Hochschulleitungen mit neuen Steuerungsinstrumenten wie Leistungszulagen in der W-Besoldung, Zielvereinbarungen und leistungsorientierter Mittelvergabe ausgestattet.

Zum anderen dokumentiert sich diese Stärkung der Hochschulleitung in deren Selbstwahrnehmung. So kann empirisch gezeigt werden, dass die Wahrnehmung der im NPM installierten Steuerungsinstrumente nach Organisationsrollen differenziert (*Wilkesmann, 2016c*). Die Hochschulleitung bewertet diese Instrumente deutlich positiver als der Durchschnitt der Professorinnen und Professoren, da sie ihnen helfen, Entscheidungen innerhalb der Organisation durchsetzen zu können.

Durch die Organisationswerdung der Hochschule (*Krücken/Meier, 2006; Wilkesmann/Schmid, 2012*) kommt der Organisationsspitze in ihrem strategischen Handeln eine neue Bedeutung zu: Ihre grundsätzlichen Annahmen (z. B. in Form von Metaphern) über die Organisation können die Wahrnehmung der Organisation und das Handeln in der Organisation beeinflussen. Die forschungsleitende Annahme dieses Beitrags lautet, dass ein Zusammenhang zwischen den erlernten Theorien und kognitiven Modellen der Organisation und der Wahrnehmung der Organisation existiert. Diese Ausgangsannahme basiert auf Morgans „Images of Organization“ (*Morgan, 2006*). Dort begründet er den Zusammenhang zwischen den eigenen Vorstellungen und Bildern sowie dem, was wir beobachten, wie folgt: “This is the manager’s dilemma: we tend to find and realize what we are looking for. ... it is the theory through which we observe a situation that decides what we can observe” (*Morgan, 2006, S. 8/9*). Wir stehen also nicht nur auf den Schultern von Riesen (*Merton, 1983*), sondern sehen auch durch deren theoretische Brillen. Entscheidungsträger in Organisationen sind durch die Bilder, Metaphern und Theoriemodelle geprägt, auf die sie sich stützen. Sie bestimmen, „... welcher Ausschnitt aus der Organisationsumwelt als relevant eingestuft wird und auf welche Weise diese wahrgenommenen Informationen zu handlungsrelevanten Daten verarbeitet werden“ (*Röbken, 2006, S. 8*). Diese wissenschaftstheoretische Position geht letztendlich auf *Kuhn (1962)* und *Feyerabend (1986)* zurück. Nach ihnen ist wissenschaftliche Erkenntnis immer theoriegeleitet („theory-laden“), was sich nach *Kuhn (1962)* als semantische Form oder als Wahrnehmungsform ausdrücken kann. Semantische Theoriegeladenheit meint, dass die Bedeutung von wissenschaftlichen Beobachtungskategorien immer theoretisch voraussetzungsvoll oder aufgeladen ist. Die Wahrnehmungstheoriegeladenheit beschreibt die oben zitierte Annahme, dass Theorien die kognitive Grundstruktur der Beobachter strukturieren und somit deren Beobachtungen. Die theoriegeleitete Wahrnehmung der Wirklichkeit wiederum prägt die Handlungsoption, die gewählt wird. So haben *Wiersema/Bantel (1992)* empirisch festgestellt, dass der fachliche Hintergrund von Leitungspersonen deren Entscheidungen strukturiert und beeinflusst.

Morgan (2006) begründet die Metaphern, die das Denken über Organisationen prägen, folgerichtig aus verschiedenen, bekannten und häufig gelehrt (Organisations-)Theorien und wissenschaftlichen Grundannahmen. Eine Fokussierung ausschließlich auf eine Metapher, d. h. eine theoretische Traditionslinie, führt nach ihm zu einer möglichen

Verengung der Wahrnehmung und damit der Handlungsoptionen, die eine Führungskraft anwendet. Nach *Morgan (2006)* müssen die einzelnen Sichtweisen auf die Organisation integriert und das Ineinandergreifen der verschiedenen Aspekte verstanden werden. Er differenziert folgende acht Metaphern:

1. Organisation als Maschine: Dieses, letztlich auf dem Taylorismus ruhende Bild, beschreibt die Organisation als Maschine, in der ein ‚one best way of organizing‘ existiert. Wenn alle Räder in einer vorgegebenen Weise ineinander greifen müssen, dann werden Mitarbeiter angestellt, um die Maschine zu bedienen und es wird von ihnen erwartet, dass sie sich selbst in einer klar vorgegebenen Weise als ‚Rad in dieser Maschine‘ verhalten.
2. Organisation als Organismus: Aufbauend auf offenen Systemen, der Kontingenz-Theorie und Evolutionstheorien wird Organisation als ein lebendes System verstanden, das von seiner Umwelt abhängt. Es kommen damit Aspekte des Lebenszyklus einer Organisation, der Anpassung an sich verändernde Umwelten und der richtigen Passung zwischen Organisation und Umwelt in den Blick.
3. Organisation als Gehirn: Hier wird die Organisation in Analogie zum Gehirn als informationsverarbeitendes oder als holographisches System mit zwei Hemisphären betrachtet. Dadurch gelangt die Möglichkeit der Organisation zum Lernen, zur Intelligenz und zur Kreativität in den Vordergrund. Lern- und Kognitionstheorien bilden somit eine wichtige Basis dieser Metapher.
4. Organisation als Kultur: Die Organisation wird als gemeinsames Bedeutungssystem und soziale Konstruktion verstanden, die über die Festlegung von Bedeutung und interpretative Entscheidungen gemanagt wird. (Organisations-)Kulturtheorien bedienen diese Metapher ebenso wie Gender-Ansätze.
5. Organisation als politisches System: Hier wird die Organisation als Koalition und Netzwerk betrachtet, das einen Interessenkonflikt mit Hilfe formaler Autorität, Kontrolle über knappe Ressourcen, Kontrolle über Wissen und Information etc., also zusammengefasst mit Hilfe von Macht löst. Grundlage sind alle Spielarten der Machttheorie.
6. Organisation als psychisches Gefängnis: „Human beings have a knack for getting trapped in webs of their own creation“ (*Morgan, 2006, S. 182*). Ausgehend von Platons Höhlengleichnis beschreibt Morgan, wie an herkömmlichen Vorstellungen festgehalten wird und neue Ideen (wie z. B. beim ‚group-think Phänomen‘) keinen Eingang in die Wahrnehmung bekommen. Diese Metapher fußt insbesondere auf psychoanalytischen Theorien.
7. Organisation als Fluss und Wandel: Diese Metapher basiert auf Heraklit. „Around 500 B. C. the greek philosopher Heraclitus noted that ‚you cannot step twice into

the same river, for other waters are continually flowing on“ (*Morgan, 2006, S. 214*). Weitere theoretische Quellen sind die Konzepte der Autopoiesis und des dialektischen Wandels.

8. Organisation als Herrschaftsinstrument: Organisationen sind nach dieser Metapher keine rationalen Gebilde, sondern Ausbeutungsinstrumente. Diese Metapher basiert sowohl auf Weber und Marx als auch auf den verschiedenen Theorien sozialer Ungleichheit.

Da die Metaphern auf unterschiedlichen Theorien und Ansätzen basieren, ist zu vermuten, dass Metaphern mit bestimmten Disziplinen korrelieren, weil sie den dort vertretenen Grundannahmen nahestehen. Vereinfacht ausgedrückt ist zu fragen, ob Ingenieurwissenschaftlerinnen und Ingenieurwissenschaftler eher auf die Metapher der Maschine, Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler auf die Metapher des politischen Systems, des Herrschaftsinstruments oder einer ganzheitlichen Sichtweise wie der Metapher des Organismus zurückgreifen. Wenn dem so sein sollte, dann ist weiterhin zu vermuten, dass die unterschiedliche Herkunft bzw. der unterschiedliche Gebrauch von Metaphern zu verschiedenen Steuerungsverständnissen führt. Schließlich muss eine Maschine anders gesteuert werden als ein Organismus oder ein Herrschaftsinstrument. Die unterschiedliche Theoriegeleitetheit sollte sich in abweichenden Handlungsoptionen ausdrücken.

Um dieses Thema zu erforschen, wird in diesem Artikel der Frage, ob die disziplinäre Herkunft des Rektors bzw. der Rektorin einen Unterschied macht, in dreifacher Form nachgegangen, und zwar im Hinblick (1) auf einen Zusammenhang mit den Strukturmerkmalen der Organisation, die mit Rektorinnen und Rektoren aus bestimmten Fachrichtungen häufiger korrelieren als mit anderen Fachrichtungen, (2) auf das eigene Organisationsverständnis, d. h. der primär assoziierten Metapher der Rektorinnen und Rektoren und (3) auf das Steuerungsverständnis.

Der erste Aspekt wirft folgende leitende Forschungsfrage auf: Gibt es einen Zusammenhang zwischen der disziplinären Herkunft der Rektorinnen und Rektoren bzw. Rektoratsmitgliedern auf der einen Seite und Struktureigenschaften der Organisation Hochschule auf der anderen Seite? Es wird also bestimmt, ob die Disziplin mit Strukturmerkmalen der Hochschule korreliert.

Der zweite Aspekt des Organisationsverständnisses wird in der Frage fokussiert, ob ein Zusammenhang zwischen dem disziplinären Hintergrund des Rektors bzw. der Rektorin und dem jeweiligen Organisationsverständnis existiert. Beeinflusst die Disziplin die Wahrnehmungstheoriegeladenheit und damit die gewählte Metapher der Organisation?

Wenn dem so sein sollte, dann ist weiterhin zu fragen, ob daraus ein bestimmtes Steuerungsverständnis resultiert. Die Auswirkung auf das Steuerungsverständnis behandelt demnach die Frage, ob Rektorinnen und Rektoren aus unterschiedlichen Fachrichtungen eine divergierende Vorstellung über die Steuerung der Organisation Hochschule haben.

2 Rektorinnen und Rektoren im Fokus der Forschung

In den letzten Jahren sind einige Studien zu den deutschen Hochschulleitungen erschienen. *Röbken (2006)* hat hier einen ersten Aufschlag gemacht, indem sie die Zusammensetzungen der Rektorate nach Geschlecht, Alter, Fachrichtung, Mobilität und Amtsdauer charakterisiert. *Bielecki (2012)* analysiert Universitätspräsidentinnen und -präsidenten als ‚institutional entrepreneurs‘. Dabei stehen aber die Auseinandersetzungen und Verhandlungen des Universitätspräsidenten bzw. der Universitätspräsidentin mit dem Senat und dem Hochschulrat im Mittelpunkt der Betrachtung, nicht deren fachliche Herkunft und deren Vorstellungen von Organisation. *Kleimann (2014)* hält Rektorinnen und Rektoren nicht für ‚institutional entrepreneurs‘. Er hebt stattdessen hervor, dass die Hochschule eine spezifische Organisation, nämlich eine „multiple Hybridorganisation“ (*Kleimann, 2016*) ist. Empirische Basis seiner Untersuchung sind in einer ersten Welle zwölf Interviews mit Universitätspräsidentinnen und -präsidenten, wovon neun zu einem zweiten Interview bereit waren, angereichert mit drei neu aufgenommenen Präsidentinnen bzw. Präsidenten. In dieser multiplen Hybridorganisation steht der Rektor bzw. die Rektorin „... heute vor der Herausforderung, divergierende, einander ausschließende und miteinander konfligierende Aufgaben und Erwartungen zu erfüllen, indem er diese durch den Einsatz verschiedener, strukturell passender Leitungspraktiken zeitlich, sozial und sachlich ausbalanciert“ (*Kleimann, 2016, S. 34*). Dies erfolgt besonders über perlokutionäre Formen des kommunikativen Handelns. Um diese Formen näher zu beschreiben, benutzt Kleimann die Sprechakttheorie und differenziert ein Quintett von perlokutionären Formen. Da sind (1) aktionale Praktiken, die Alter zum Handeln bewegen sollen, (2) kognitive Praktiken zielen darauf ab, Überzeugungen zu ändern, (3) emotionale Praktiken sollen die Gefühlslage des Gegenübers beeinflussen, (4) relationale Praktiken dienen dazu, die Beziehung zwischen ihm und dem Gegenüber zu stabilisieren oder zu modifizieren und schließlich (5) repräsentationale Praktiken „stellen Egos Identität heraus oder sollen Alter zu einer Identitätsbildung bewegen“ (*Kleimann, 2016, S. 549*). Kleimanns (*2016, S. 571*) zentrale These ist, dass aufgrund fehlender Sanktionspotentiale die „präsidiale Überzeugungsarbeit ein funktionales Äquivalent für die schwache Hierarchie in der Universität dar(stellt)“.

In einer weiteren Studie über deutschen Rektorinnen und Rektoren von *Flink/Simon (2015)* wird die Einschätzung geteilt, dass Rektorinnen und Rektoren eine eher schwache Stellung besitzen und wenig hierarchisch entscheiden und durchsetzen

können. Die beiden Autoren bilden auf der Grundlage von Interviews mit 13 Rektorsratsmitgliedern, die aber zumeist Vizerektorinnen und Vizerektoren für Forschung sind (*Flink/Simon, 2015, S. 114*), eine Typologie von drei Responsivitätstypen der Hochschulleitung. Zuerst nennen sie den ‚Traditionalisten‘, der den status quo immer erhält und höchstens Metastrukturen hinzufügt. Zweitens wird der ‚Gestalter‘ charakterisiert als derjenige, der Veränderung erzeugt und im Stile des Schumpeterschen Unternehmers handelt. Drittens wird der ‚Macher‘ eingeführt, der – im Unterschied zum Gestalter – stärker auf Kontrolle und Planung setzt und dem es in seinem Handeln darum geht, erfolgsorientiert Macht auszubauen (*Flink/Simon, 2015, S. 125*).

Im internationalen Bereich ist die Literaturlage noch umfangreicher. Hier sind besonders in den 1960’er, 1970’er und 1980’er Jahren in den US-amerikanischen Hochschulen die Universitätspräsidentinnen und -präsidenten umfassend untersucht worden. Vorzugsweise ihr sozial-ökonomischer Hintergrund (*Sloper, 1985*) sowie ihre fachliche Herkunft und frühere Karriereschritte fanden besondere Beachtung, indem umfangreich deren Lebensläufe gesichtet, codiert und typisiert wurden (*Cohen/March, 1974; Collins/Millen, 1969; Demerath/Stephens/Taylor, 1967; Kauffman, 1974, 1980; Moore, 1983*). In jüngster Zeit publizierte Studien für den skandinavischen Raum zeigen die Tendenz zu externer Berufung von Rektorinnen und Rektoren, ebenso wie einen Anstieg naturwissenschaftlicher und weiblicher Rektorinnen (*Engwall, 2014*).

Neuere Studien stellen eher das Führungsverhalten der Rektorinnen und Rektoren in den Mittelpunkt der Untersuchung (für einen Überblick vgl. *Badillo Vega (2016, S. 52ff)*) oder fragen nach dem Zusammenhang zwischen Führungsverhalten und organisationaler Performance (*Middlehurst/Kennie/Woodfield, 2010*). In diesem Kontext werden die vier Leadership Templates nach *Bleiklie (2005)* für empirische Analysen verwendet (*Caspersen/Frölich, 2015*). Bleiklie (2005) unterscheidet die vier Typen (1) Academic Authority, (2) Collegial Coordinator, (3) Social Responsible Leader und (4) Business Executive. *Grosso (2008)* untersucht den Zusammenhang zwischen transformationaler Führung und der Zufriedenheit der akademischen Organisationsmitglieder. Er weist einen positiven Zusammenhang zwischen transformationaler Führung, der Zufriedenheit der Geführten sowie der Wahrnehmung der präsidialen Effektivität nach, wohingegen bei transaktionaler Führung dieser Zusammenhang nicht feststellbar ist. *Badillo Vega (2016)* zeigt anhand mexikanischer Rektoren auf, dass der transformationale Führungsstil immer auch mit transaktionalen Momenten gemischt wird, um sich erfolgreich durchsetzen zu können. Gegenstand der Studien, die Führungsverhalten untersuchen, sind aber nicht nur die Rektorate/Präsidien, sondern auch die Fakultätsleitungsebene (*Gibbs/Knapper/Piccinin, 2009*). Neben den eigentlich wissenschaftlichen Studien finden sich gerade auf dem anglo-amerikanischen Markt viele Praxisratgeber, die als Trainingsleitfaden für akademisches Führungsverhalten fungieren (*Gmelch/Miskin, 2004*).

3 Methode

Die erste Frage kann nur im Rahmen einer quantitativen Überblicks- und Vergleichsdarstellung beantwortet werden, da nach allgemeinen Zusammenhängen gesucht wird. Die zweite und dritte Frage stellt eine erste Erkundung des Feldes dar und rekurriert auf nicht standardisiert-abfragbare Interpretationszusammenhänge. Aus diesem Grunde werden sie mit Hilfe qualitativer, halb-standardisierter problemzentrierter Interviews (Witzel, 2000) mit Rektorinnen und Rektoren beantwortet. Es wurden insgesamt neun qualitative Interviews mit Rektorinnen und Rektoren durchgeführt, wobei drei Führungspersonen einer Fachhochschule vorstehen und sechs einer Universität. Eine Frau war unter den Interviewten. Um ihre Anonymität zu wahren, wird im Folgenden nur die männliche Form benutzt. Bei allen Interviewten sind Details, die auf die jeweilige Hochschule und damit auf die Person verweisen, aus den Interviewpassagen eliminiert worden. Die Fachzugehörigkeit wird aus Anonymisierungsgründen ebenfalls nicht exakt, sondern als Disziplinzugehörigkeit angegeben. Aus Gründen der Kontrastierung werden zwei Gruppen verglichen, die der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Destatis-Gruppe 3) sowie der Ingenieurwissenschaften (Destatis-Gruppe 8) und der Mathematik und Naturwissenschaften (Destatis-Gruppe 4). Die Gegenüberstellung dieser beiden Fachgruppen hat zwei Gründe:

1. Die Gruppen mussten groß genug sein, um quantitative Analysen vornehmen zu können. Dies trifft bei der Grundgesamtheit aller deutschen Rektorinnen und Rektoren einzig auf diese beiden Gruppen zu. Es wäre von der disziplinären Differenzierung wünschenswert gewesen, die Ingenieurwissenschaften ohne die Naturwissenschaften zu analysieren. Beide Gruppen alleine wären aber für eine vergleichende quantitative Analyse zu klein gewesen.
2. Der Diskurs um „hard and soft disciplines“ (Becher/Trowler, 2011), der auf Vorarbeiten von Biglan (1973) und Kolb (1981) zurückgeht, charakterisiert die Ingenieurwissenschaften als ‘applied hard disciplines’ basierend auf lösungsorientiertem Denken, das linear in Sequenzen gegliedert ist und sich auf faktisches Verstehen konzentriert. Insofern sind hier eher Metaphern zu erwarten, die diesem Denken entsprechen, wie die Maschinen-Metapher. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften gründen dagegen als ‘applied soft disciplines’ eher auf reflexionsorientiertem und ganzheitlichem Denken, bei dem Metaphern wie Organismus, Gehirn oder politisches System naheliegen. Es wird ein klar abgrenzbarer Gebrauch von Metaphern bei den beiden Gruppen erwartet.

Bei den Interviewten gehören fünf Personen der Gruppe der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an und vier Rektoren den Ingenieurwissenschaften und Naturwissenschaften. Aus den oben genannten Gründen wurden nur diese beiden disziplinären

Gruppen miteinander verglichen und insofern konnte die Anzahl der Interviews ein erstes, gesättigtes Bild beider Gruppen liefern. Da es manchmal Differenzen zwischen dem Hochschultyp Universität und Fachhochschule gibt, wurde dies bei der Auswertung ebenso entsprechend markiert wie die Fachzugehörigkeit in der Destatis-Kategorie (als D4/8 bzw. D3). Die problemzentrierten Interviews (*Witzel, 2000*) fanden alle im Frühjahr und Frühsommer 2016 statt und hatten eine Länge von 40 bis 60 Minuten. Sie wurden aufgenommen, vollständig transkribiert, anonymisiert, mit Hilfe von MAX-QDA codiert und inhaltsanalytisch nach *Mayring (2010)* ausgewertet. Bei der Codierung wurde deduktiv gearbeitet und die theoretischen Kategorien der Metaphern nach *Morgan (2006)* benutzt.

Die erste Frage erfordert eine ‚quantitative-explorative‘ Herangehensweise, da ein überblicksartiges Gesamtbild erzeugt werden soll. Als Datengrundlage für die Beantwortung der ersten Frage nach dem Zusammenhang zwischen Fachhintergrund und der Organisation dient zum einen eine Befragung deutscher Universitäts- und Fachhochschulrektorate, die zwischen März und Mai 2011 stattgefunden hat und als Vollerhebung aller Fachhochschulen und Universitäten in staatlicher Trägerschaft angelegt war¹. Es sind 107 vollständig ausgefüllte Fragebögen eingegangen. Zum anderen fand zwischen Oktober und Dezember 2015 eine Internetrecherche zu den Mitgliedern deutscher Fachhochschul- und Universitätsrektorate statt. Hier wurden alle Trägerschaften erfasst, sowohl staatliche als auch kirchliche oder private Hochschulen. Damit wird eine sehr viel höhere Fallzahl erzeugt als im ersten Datensatz. Bei der Internetrecherche wurden Geschlecht und Fachrichtung aller Rektoratsmitglieder codiert. Dieser Datensatz wurde mit Destatis-Strukturdaten von 2014 (zum Erfassungszeitpunkt waren die Daten von 2015 noch nicht verfügbar) sowie den Ergebnissen der oben beschriebenen Rektoratsbefragung ‚gematcht‘.

In der Rektoratsbefragung von 2011 wurde zum einen nach dem Vorhandensein von neuen Steuerungsinstrumenten (NSI) aus dem NPM an der Hochschule gefragt, in Form von Leistungszulagen in der W-Besoldung, leistungsorientierter Mittelvergabe, Zielvereinbarungen und Lehrpreisen. Daraus ist eine Zählvariable gebildet worden, deren Ausprägung von 0 bis 8 reicht, je nachdem wie viele der neuen Steuerungsinstrumente an der jeweiligen Hochschule implementiert worden sind. Zum anderen wurde gefragt, ob die Hochschule von den Rektoraten eher als forschungs- oder lehrorientiert wahrgenommen wird. Zusätzlich wurde die Einstellung für oder gegen

¹Die Erhebung fand im Rahmen der DFG-Projekte WI 2052/2-1 und WI 2052/2-2 statt. Zur näheren Beschreibung des Datensatzes vgl. *Schmid/Wilkesmann (2015)* und *Wilkesmann (2016a)*.

NPM gemessen. Sowohl die Einstellung contra NPM² als auch die Einstellung pro NPM³ ist jeweils mit einem additiven Index aus vier Items gebildet worden. Schließlich ist eine Frage nach der strategischen Ausrichtung gestellt worden: „Wir streben danach, uns zunehmend auch als ‚unternehmerische Hochschule‘ aufzustellen“⁴.

Anschließend sind die Daten für weitere Analysen auf Hochschulebene aggregiert worden, um Aussagen auf der Ebene der Hochschulen treffen zu können. Folgerichtig wird im ersten Teil der quantitativen Analyse von Rektoratsmitgliedern gesprochen, da alle Mitglieder des Gremiums erfasst werden. Im zweiten Teil ist dagegen die Rede von Rektoraten, da ein Aggregat pro Hochschule gebildet wurde. Im qualitativen Teil wird nur die (männliche) Form des Rektors verwendet, da ausschließlich Rektorinnen und Rektoren persönlich interviewt wurden.

4 Erste empirische Ergebnisse

4.1 Die Fachrichtung der Rektorinnen sowie Rektoren und Merkmale der Organisation

In diesem Teil soll zunächst folgende Frage beantwortet werden: Gibt es einen Zusammenhang zwischen Rektoren bzw. Rektoratsmitgliedern aus dem Bereich der Ingenieur- und Naturwissenschaften bzw. Wirtschafts- und Sozialwissenschaften auf der einen Seite und Merkmalen der Organisation Hochschule auf der anderen Seite?

4.1.1 Verteilung verschiedener Gruppen von Rektoratsmitgliedern auf Hochschultypen

Eine Grundauszählung zwischen den drei Hochschultypen Fachhochschulen, Kunst- und Musikhochschulen und Universitäten zeigt, dass es nur leichte Differenzen gibt zwischen Fachhochschulen und Universitäten bei der Verteilung der Rektoratsmitglieder aus technischen und naturwissenschaftlichen Fächern im Vergleich zu dem Rest der Fächer. Die zu erwartenden Ausnahmen bilden die Kunst- und Musikhochschulen, wo keine Ingenieurwissenschaften zu finden sind (Tab. 1).

² „Leistungsorientierte Ressourcensteuerung an Hochschulen ist nicht notwendig, da sie angesichts der bereits erbrachten Leistung überflüssig ist. Leistungsorientierte Ressourcensteuerung an Hochschulen ist nicht geeignet, ... da Leistung in der Lehre nicht messbar ist. ... weil sich Professor_innen nicht sinnvoll mit betriebswirtschaftlichen Kalkülen steuern lassen. ... da Professor_innen darauf mit Reaktanz reagieren, weil sie sich zu sehr kontrolliert fühlen“ (Cronbachs Alpha ,737).

³ „Neue Steuerungsinstrumente an Hochschulen können prinzipiell die allgemeinen Qualitätsstandards fördern, ... in der Forschung; ... in der Lehre; ... in der Universitätsverwaltung. Der Einsatz neuer Steuerungs- und Verteilungsinstrumente (LOM, W-Besoldung, Zielvereinbarung) an Hochschulen ist im Prinzip eine positive Entwicklung, da sie zur allgemeinen Prozessoptimierung beitragen“ (Cronbachs Alpha ,832).

⁴ Wobei ‚unternehmerisch‘ im Erklärungstext mit „eine stärkere Orientierung an privatwirtschaftlichen Profit-Unternehmen“ erläutert wird.

Tabelle 1: Rektoratsmitglieder aus technischen o. naturwissenschaftlichen Fakultäten
(n = 605; RM = Rektoratsmitglieder)

	FH	Kunst	Uni
RM aus allen anderen Fächern	62,2 %	100 %	58,0 %
RM aus technischen o. naturwiss. Fächern	37,8 %	0 %	42,0 %

Für die weitere Analyse wurden die Kunst- und Musikhochschulen ausgeschlossen und der Datensatz aggregiert, d. h. die Individualdaten sind auf Organisationsebene verknüpft worden, sodass alle Fälle zusammengefasst wurden, die zu einer Hochschule gehören. Mit diesen Daten sind zwei Variablen gebildet worden: Zum einen ist eine Dummy-Variable generiert worden, die all die Hochschulen erfasst, in denen zwei oder mehr Ingenieure bzw. Naturwissenschaftler im Rektorat sind (n = 73), versus Rektorate, in denen weniger aus diesen beiden Fachgruppen vertreten sind (n = 328). Ebenso ist eine zweite Dummy-Variable erzeugt worden, die zwei oder mehr Rektoratsmitglieder aus den Wirtschafts-, Sozial- und Rechtswissenschaften von dem Fall unterscheidet, in dem weniger als zwei Rektoratsmitglieder dieser Fachgruppe angehören (n = 58; weniger als 2 Kultur- oder Sprachwissenschaftler im Rektorat n = 343).

4.1.2 Rektoratsmitglieder aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften sowie den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften und Organisationsmerkmale

Im Folgenden wird die Forschungsfrage ‚quantitativ-explorativ‘ beantwortet, d. h. es wird mit Hilfe eines Datensatzes nach Zusammenhängen gesucht, ohne dass vorab theoretisch generierte Hypothesen forschungsleitend wären, außer der generellen Forschungsfrage. Ein Mittelwertvergleich der oben beschriebenen Einstellungsvariablen zu den neuen Steuerungsinstrumenten, zu NPM und zur generellen Strategie des Rektorats bei den Gruppen, in denen zwei oder mehr Rektoratsmitglieder aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften stammen oder entsprechend weniger, ist in Tabelle 2 abgebildet.

Tabelle 2: Mittelwertvergleich zwischen zwei oder mehr Rektoratsmitgliedern aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften mit weniger als zwei Vertretern aus diesen Fächern

	Anzahl der NSI	Forschungs- (1) versus lehrorientiert (5)	Contra NPM	Pro NPM	Unternehmerische Hochschule	n
Zwei oder mehr Ingenieure/NW	5,18**	2,46**	2,13*	3,59	2,78	32
Weniger als zwei Ingenieure/NW	4,41**	3,43**	2,52*	3,54	3,07	59

Signifikanzniveau 1 % (**); 5 % (*)

Die Analyse zeigt, dass Hochschulen, in deren Rektoraten mehr Ingenieur- bzw. Naturwissenschaftler gewählt wurden, eine größere Anzahl neuer Steuerungsinstrumente implementiert haben, eher forschungsorientiert und weniger contra NPM eingestellt sind. Insgesamt sind damit Hochschulen, die stärker dem Ideal des NPM entsprechen, eher von Rektoraten geführt, in denen zwei oder mehr Ingenieure Mitglieder sind. Da die Erhebung zu der Umsetzung der NSI sowie der Einschätzung zum NPM schon vier Jahre vor der Rektoratserfassung erhoben wurde, können die in den Spalten der Tabelle 2 genannten Faktoren im weitesten Sinne als unabhängige Variablen interpretiert werden. Hochschulen, die viele NSI implementiert haben, laden eher Ingenieur- und Naturwissenschaftler ein, sich in leitender Position zu engagieren, als z. B. Sozialwissenschaftler oder Sprach- und Kulturwissenschaftler. Da möglicherweise in einigen Fällen die Amtszeit der Rektorate schon vor vier Jahren bestand, muss der Sachverhalt vorsichtig interpretiert werden. Es kann aber zumindest von einer Korrelation zwischen diesen Faktoren gesprochen werden.

In einer logistischen Regression sind jeweils Modelle mit der abhängigen Variable „Zwei oder mehr Ingenieur- oder Naturwissenschaftler im Rektorat“ und „Zwei oder mehr Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler im Rektorat“ geschätzt worden (Tab. 3). Als unabhängige Variablen wurden zum einen Strukturdaten aus Destatis integriert. Der Hochschultyp (1 = Universität; 0 = Fachhochschule) ist ebenso wie die Tatsache, ob die Hochschule TU, TH oder eine Bezeichnung wie „Hochschule für Technik und ...“ im Namen führt, verwendet worden (1 = TU oder TH; 0 = alle anderen Hochschulen). Um die Größe der Hochschule zu erfassen, ist die Anzahl der Studierenden als Messgröße benutzt worden. Da die Anzahl der Studierenden nicht gleichverteilt ist, wurde eine Dummy-Variablen mit dem Cut-Wert von 9.000 Studierenden gewählt (1 = 9.000 oder mehr; 0 = weniger als 9.000). Zur Erhebung der Forschungsleistung wurde das Drittmittelaufkommen pro Professorin bzw. Professor berechnet. Auch hierfür ist aufgrund der schiefen Verteilung eine Dummy-Variablen mit dem Cut-Wert bei 180.000 € gewählt worden (1 = 180.000 € oder mehr; 0 = weniger als 180.000 €). Die Modelle sind alle auf Multikollinearität getestet worden, die nicht vorliegt.

Zum anderen sind die Ergebnisse der Umfrage von 2011 als unabhängige Variablen in die Schätzung eingeflossen. Da die Befragung vier Jahre vor der zweiten Datenerhebung stattgefunden hat, kann sie als Ausdruck der allgemeinen Haltung der Universitätsspitze betrachtet werden. Hier ist also zu vermuten, dass eine Hochschule, die viele neue Steuerungsinstrumente implementiert hat, eher für Führungspersonen interessant ist, die eine Organisation, ähnlich wie ein Maschinenbau-Lehrstuhl, als mittelständisches Unternehmen managen wollen. Da sich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften im Gegensatz zu Ingenieurwissenschaften stärker durch die Lehre legitimieren, ist zu vermuten, dass Hochschulen, die stärker forschungsorientiert sind, eher Führungskräfte aus den Ingenieur- und Naturwissenschaften und Hochschulen, die eher lehrorientiert sind, eher Personen aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften ansprechen.

Tabelle 3: Logistische Regression mit zwei oder mehr Rektoratsmitgliedern aus den Gruppen der Ingenieur- und Naturwissenschaften oder der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

	2 oder mehr RM Ingenieure o. NW Exp(B)	2 oder mehr RM Ingenieure o. NW Exp(B)	2 oder mehr RM Wirtschafts- o. Sozialwiss. Exp(B)	2 oder mehr RM Wirtschafts- o. Sozialwiss. Exp(B)
Hochschultyp (1 = Uni; 0 = FH)	1,964		4,402**	
Technische Hochschule (1 = TU,TH; 0 = alle anderen)	4,881**		1,615	
Anzahl Studierende (1 = 9.000 oder mehr; 0 = weniger als 9.000)	4,840**		2,450*	
Drittmittel pro Prof (1 = 180.000 € oder mehr; 0 = weniger als 180.000 €)	4,619**		,052	
Anzahl der eingesetzten neuen Steuerungs- instrumente		2,371*		1,673
Profil eher forschungs- (1) oder lehrorientiert (5)		,414**		1,060
Ziel unternehmerische Hochschule		,948		1,111
N	342	90	169	90
Nagelkerkes R ²	,441	,338	,234	,062

Signifikanzniveau 1 % (**); 5 % (*)

RM = Rektoratsmitglieder

Der Tabelle 3 ist zu entnehmen, dass das Drittmittelaufkommen pro Professur eine klar gegensätzliche Auswirkung hat. Wie zu erwarten, ist bei einem hohen Drittmittelaufkommen eine deutlich höhere Wahrscheinlichkeit gegeben, dass mehr als zwei Rektoratsmitglieder aus der Gruppe Ingenieur- oder Naturwissenschaften stammen. Viele Ingenieure werden vermutlich dann im Rektorat vertreten sein, wenn sie insgesamt einen hohen Anteil unter den Professoren stellen. Da Ingenieure in der Regel ein höheres Drittmittelaufkommen vorweisen, sollte der hier gefundene Zusammenhang nicht überraschen. Dies wird auch dadurch bestätigt, dass der Hochschultyp TH oder TU signifikant und stark positiv die Wahrscheinlichkeit beeinflusst, einen hohen Anteil an Ingenieuren oder Naturwissenschaftlern im Rektorat vorzufinden. Ein negativer, allerdings nicht signifikanter Zusammenhang existiert bei hohem Drittmittelaufkommen und hohem Anteil an Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern im Rektorat. Der Hochschultyp Universität erhöht signifikant positiv die Wahrscheinlichkeit mehrerer Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler im Rektorat. Eine große Hochschule ist mit beiden Formen von Rektoraten signifikant positiv verknüpft.

Außerdem erhöht sich bei einer hohen Anzahl von neuen Steuerungsinstrumenten signifikant positiv die Wahrscheinlichkeit eines hohen Anteils von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern im Rektorat. Diese Wahrscheinlichkeit wird ebenso bei einem

forschungsorientiertem Profil der Hochschule erhöht. Das Ziel unternehmerische Hochschule hat keinen Einfluss.

Es zeigt sich somit ein Zusammenhang zwischen disziplinärer Herkunft des Rektorats und Strukturmerkmalen der Hochschule, der aber wenig überrascht: Mehr Ingenieure werden bei einer technischen Hochschule, bei der es durchschnittlich ein höheres Drittmittelaufkommen gibt, die eher forschungsorientiert ist und bei der viele neue Steuerungsinstrumente eingesetzt werden, ins Rektorat gewählt. Es ist nun zu fragen, ob dies Auswirkungen auf das Organisationsverständnis der Führungskräfte hat und sich somit die Vorstellung von Organisation z. B. entlang der Differenz zwischen TU/TH und anderen Hochschulen unterscheidet.

4.2 Metaphern der Organisation Hochschule: Die Fachrichtung der Rektorinnen sowie Rektoren und ihr Organisationsverständnis

Die zentrale Frage dieses Artikels lautet: Existiert ein Zusammenhang zwischen dem disziplinären Hintergrund des Rektors bzw. der Rektorin und dem jeweiligen Organisationsverständnis, operationalisiert über die benutzten Organisationsmetaphern? Zu diesem Zweck wurden die Rektoren nach Metaphern gefragt, die ihrer Meinung nach die Hochschule als Organisation treffend beschreiben.

Von einem Sozialwissenschaftler ist spontan die Metapher der Organisation als politisches System gekommen. Für ihn ist der Managementalltag an der Universität durch politisch-strategisches Taktieren geprägt. Ein Ingenieur wählt den Begriff „Lernspielplatz“ (D4/8, FH 4). Der Aspekt des Lernens erinnert an die Metapher des Gehirns. Er konkretisiert den Begriff aber in Richtung eines Freiraums. Hochschulangehörige haben einen großen Frei- und Experimentierraum, um neue Sachen spielerisch auszuprobieren und so zu lernen. Er begründet aber den Gebrauch des Begriffs Lernspielplatz nicht mit einer theoretischen Fundierung, sondern über seine langjährige Erfahrung in der Industrie, wo Mitarbeiter weniger Freiräume haben. Im Gegensatz dazu besitzen an der Hochschule die Mitarbeiter große individuelle Gestaltungsspielräume und damit eine größere Verantwortung, diese Lernräume selbst sinnvoll zu gestalten. Ein anderer Ingenieur wählt den bewusst pejorativ gemeinten Begriff „Laienorganisation“ (D4/8, Uni 5). Gemeint ist das laienhafte Management an einer Universität im Gegensatz zu einem privaten Unternehmen. Auch hier wird der Begriff explizit aufgrund der eigenen Erfahrungen in der Industrie begründet und nicht mit allgemeinen wissenschaftlich begründeten Überlegungen oder Andeutungen über die Funktionsweise einer Organisation. Ein Naturwissenschaftler benutzt das Bild „vieltimmiger Chor mit Hang zur Kakophonie“ (D4/8, FH 2). Ebenso wird hier – ähnlich wie bei dem Bild der Laienorganisation – eine Negativabgrenzung vorgenommen. Hochschulen sind – im Vergleich zu privaten Unternehmen – eine schwierig zu managende Organisation. Die

anderen Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler und ein Biologe charakterisieren die Hochschule als Organismus, wobei in einem Fall diese Metapher ein wenig mit der Gehirn-Metapher verbunden wird. Einige Rektoren verstehen die Metapher Organismus noch mit einem Adjektiv wie „lebend“ oder „atmend“.

In Übereinstimmung mit der Charakterisierung der Organismus-Metapher durch *Morgan (2006)* fällt auf, dass in den Interviews die Außenperspektive häufiger als die Binnenperspektive eingenommen wird. In der ersten Perspektive wird der Organismus von außen gelenkt, wie ein Arzt den (menschlichen) Körper beeinflusst oder wie die Umwelt einen Organismus ernährt. In der zweiten Perspektive wird dann der Vergleich von Kopf und Körperteilen gewählt, der Organismus wird also als selbststeuernd beschrieben. Dies kommt dann der Gehirn-Metapher näher.

Die Organisation Hochschule als Organismus wird von einem Rektor wie folgt beschrieben:

„Erst einmal nehme ich alles ernst. Alles im Sinne, dass es ein Teil vom Ganzen ist und wenn ich es noch nicht verstanden habe, dann mag es erst einmal wirklich an mir liegen. Ich muss erst einmal versuchen, zu verstehen. Und wenn ich dann nach mehrfachem Anlauf immer noch nicht sehe, wie dieser Bestandteil zum ganzen lebenden Organismus gehört, dann muss ich auch vielleicht darüber nachdenken, wie ich ihn entferne. Aber da soll man sozusagen nicht vorschnell agieren. Mechanistisch würde in dem Fall für mich bedeuten, dass man ein ganz bestimmtes Bild hat, mit dem man rangeht und sozusagen gar nicht abwartet, wie sich die Bewegungen innerhalb des Organismus ergeben, sondern sozusagen nicht diesen ‚lernenden Blick‘ auf den Organismus hat, sondern von vorn herein top-down ein bestimmtes Bild, ein Raster über die Organisation legt und alles, was nicht in dieses Raster passt, dann kürzt oder erweitert, je nachdem“ (D3, Uni 7, 36).

Dieser Rektor betont, dass ein „lernender Blick“ auf den Organismus Hochschule notwendig ist, nur so kann er ihn „verstehen“. Dies ist eine Voraussetzung zur Durchführung der Anamnese, wie er weiter ausführt. Damit ist in dieser Metapher die Rolle des Rektors klar definiert. Er ist der Arzt, der nach der Anamnese die Diagnose stellt und eine Therapie einleitet.

„Ich überlege mir, [dass] natürlich jede Operation für den Organismus Stress der einen oder anderen Form ist und möglicherweise auch Narben hinterlassen wird. Das muss ich mit einbeziehen. Deswegen muss ich sehr sorgfältig überlegen, ob ich dem Organismus erst einmal so eine homöopathische oder naturmedizinische Therapie verordne und beobachte, ob er sozusagen Selbstheilungskräfte entwickelt oder ob ich dann eben, und da sind wir wieder an dem Punkt, wirklich, trotz der zu erwartenden Stresssituation und möglicherweise auch der Vernarbungen und dauerhaften Schädigungen, diese Operationen wage“ (D3, Uni 7, 38).

Diese ‚medizinische‘ Ausdifferenzierung der Organismus-Metapher ist von einem Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler vorgenommen worden, der sich mit Fragen des Organisierens beschäftigt hat.

Ein anderer Rektor entwickelte die Metapher des Organismus und die damit zusammenhängende Führung wie folgt weiter: Ein Organismus kann z. B. überfüttert werden und dann nicht mehr in der Lage sein, einen Marathonlauf zu absolvieren, oder er kann so gefüttert und trainiert werden, dass er für einen Marathonlauf gut vorbereitet ist. Hier sieht sich der Rektor in der gewählten Metapher als Umwelt, die den Organismus beeinflusst und gestaltet. Die Steuerung erfolgt dabei aber eben gerade nicht durch direkte Intervention, sondern durch Veränderung der Rahmenbedingungen. Von seiner Fachsozialisation ist dieser Rektor Naturwissenschaftler und beschreibt die Metapher im Sinne seiner Fachdisziplin. Ebenso leitet er sein Führungsverständnis sowie seine Qualifikation als Führungskraft aus der Organisationsmetapher ab. Führen heißt für ihn, „ ... zu verstehen, wie ein Organismus funktioniert oder ein ganzes System zu verstehen, das geht eigentlich nur, wenn Sie nicht linear gucken, sondern wenn Sie immer das Ganze als Gefüge wahrnehmen. Und ich glaube, dass mich das wirklich dazu befähigt, hier den Laden zu führen ...“ (D4/8, FH 9, 70). Mit der Metapher Organismus wird immer ein nicht-lineares, nicht der Lenkung einer Trivialmaschine, nicht nach einfachen Ursache-Wirkungsmechanismen suchendes Führungsverständnis verbunden.

Die Binnenperspektive der Organismus-Metapher nimmt ein anderer Rektor ein, der aus der Fachgruppe der Sozialwissenschaftler kommt und sie damit in Richtung der Gehirn-Metapher verschiebt. Er vergleicht sich selbst mit dem Gehirn und leitet daraus sein Führungsverständnis ab: „ ... dass dieser Organismus das auch sehr begrüßt, wenn das Gehirn sich einmal zu allen Organen begibt und da wirklich Reinhört“ (D3, Uni 3, 16).

Der Organismus wird von einem sozialwissenschaftlichen Rektor als atmender Organismus charakterisiert, um zu betonen, dass sich ein Organismus ständig verändert. Der Vorteil der Leitungsposition in einer Hochschule ist aber nach Meinung dieses Rektors darin zu sehen, dass sich die Rektoren zu ihrem Führungsgegenstand reflexiv verhalten können. Als Wissenschaftler haben sie gelernt, dass sie das eigene Handeln auf einer Metaebene betrachten und handlungsentlastend beobachten können, statt handlungsbelastend ständig agieren zu müssen. Dieser Rektor hat in seiner wissenschaftlichen Karriere inhaltlich diesen reflexiven Diskurs schon immer betrieben und er versucht auch heute noch, Freiräume im managerialen Alltag dafür zu schaffen.

Die Organismus-Metapher beschreibt die besondere Steuerungsproblematik einer Hochschule. Die Hochschulleitung sieht sich Anforderungen aus der Umwelt ausgesetzt, die sie aber nicht top-down innerhalb der Organisation umsetzen kann. Vielmehr

hat der Organismus ein Eigenleben, der einen entsprechenden Führungsstil bedarf. Dieser Sachverhalt wurde im Kontext der Organismus-Metapher durchgängig thematisiert. Nicht ein top-down Durchregieren kann einen Organismus führen, sondern das Zusammenspiel der einzelnen Teile für den Gesamtorganismus, welches das Eigenleben des Organismus fördert, ihn aber gleichzeitig in eine Richtung bewegt, die den Umwelt-Organisations-Fit langfristig erhöht. Die eigentliche Führungsaufgabe besteht nach den Rektoren, die die Organismus-Metapher wählen, darin, dass die vielen Einzelleistungen der einzelnen Organe zu einer Gesamtleistung des Organismus geführt werden müssen. Individualziel und Organisationsziel sind in Übereinstimmung zu bringen und zwar so, dass die Hochschule in ihrer Umwelt wettbewerbsfähig bleibt. Die Hochschule als Organismus darf eben nicht nur als ein loser gekoppelter Verbund von Fakultäten betrachtet werden, sondern als universitäre Einheit. Dieses Oberziel, die Gemeinsamkeit, lässt sich aber nur dann erreichen, wie die Befragten herausstellten, wenn über Kennzahlen kommuniziert wird. Dabei sind Kennzahlen aber nur ein Kommunikationsanlass, kein Selbstzweck oder reines Kontrollinstrument. Die Einzelteile lassen sich aber ohne Kennzahlen nicht zu einer Gesamtbewegungsrichtung des Organismus bündeln (D3, Uni 8, 22). Die Ausrichtung des Organismus ist so wichtig, dass aus der Sicht der Interviewten das gesamtuniversitäre Ziel als legitimer Grund von den Professorinnen und Professoren akzeptiert wird, wenn die Rektoren „... *den Leuten auf die Füße treten*“ (D3, Uni 7, 24).

Zusammengefasst lassen sich keine Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen Organisationsmetapher und der Herkunft der Rektoren finden. Allerdings ist auffällig, dass Rektoren, die früher eine führende Position in Unternehmen hatten, eher eine Defizitbeschreibung der Führungsmöglichkeiten der Organisation Hochschule im Vergleich zu Unternehmen vornehmen. Aufgrund der spezifischen Karrierewege außerhalb der Hochschule handelt es sich dabei um Ingenieure. Ausschlaggebendes Moment ist aber nicht die inhaltliche disziplinäre Ausbildung mit vorherrschenden theoretischen Grundorientierungen, sondern der dort vorherrschende Karriereweg.

4.3 Die Fachrichtung der Rektorinnen sowie Rektoren und ihr Steuerungsverständnis

In diesem Abschnitt wird der Annahme nachgegangen, ob der Gebrauch unterschiedlicher Organisationsmetaphern die Betonung verschiedener Steuerungsoptionen nach sich zieht. Zwar konnte kein direkter Zusammenhang zwischen disziplinärer Herkunft und gewählter Metapher der Organisation festgestellt werden, dennoch ist die Frage interessant, wie das Steuerungsverständnis der Rektorinnen und Rektoren sich darstellt. Es wäre zumindest zu erwarten, dass ein Organismus andere Steuerungsinstrumente impliziert als ein politisches System.

Alle Interviewten nannten übereinstimmend folgende drei Werkzeuge als für sie wichtigste Instrumente der Einflussnahme, unabhängig von der gewählten Organisationsmetapher oder dem disziplinären Hintergrund, nämlich (1) finanzielle Ressourcen, (2) Inputkontrolle über Berufungen und (3) Kommunikation. In den Worten eines Rektors: *„Also Geld, Stellen und gute Worte. Das ist es“ (D4/8, FH 2, 28).*

1. **Finanzielle Ressourcen:** Die Zuweisung oder der Abzug finanzieller Ressourcen für einzelne Studiengänge oder Fachbereiche wurde als wirkungsvolles Mittel beschrieben, um eine Ausrichtung auf das organisationale Gesamtziel zu erreichen. So können einzelne Teile der Gesamtorganisation gestärkt oder andere Bereiche ganz entfernt werden. Als Beispiel wurde die Schließung ganzer Studiengänge oder Fakultäten genannt, die von den Interviewten erfolgreich gemanagt wurde. *„Letztendlich ist das so. Sie können interne Gelder anders verteilen. ... Wo schieben Sie das Geld hin und wo nicht“ (D4/8, FH 2, 28).*
2. **Inputkontrolle über Berufungen:** Neben dem Geld sind aber für alle Interviewten auch Berufungen und Berufungslisten wichtig und werden als Steuerungsinstrument thematisiert. Hier wird deutlich, dass Rektoren mittlerweile einen sehr hohen Einfluss auf den Input in die Organisation haben und diese Macht ebenso steuernd benutzen. Berufungen erfolgen nicht mehr über das Ministerium, sondern durch die Rektoren. Die Interviewten betonen, dass sie diese neue Steuerungsoption intensiv nutzen, sogar gegen die Vorschläge der Fakultäten votieren, wenn sie es für notwendig und angebracht halten. Letztinstanz der Berufung ist somit nicht mehr die Fachcommunity, die sich in der Berufungskommission und der Fakultät repräsentiert, sondern der Rektor als hierarchische Instanz, die nach anderen Kriterien als den disziplinären Beurteilungen entscheidet. Damit wird zwar ein Konflikt mit der jeweiligen Fakultät ausgelöst, der sich aber kommunikativ bearbeiten lässt. Auf jeden Fall ist dieses Steuerungsinstrument zu wichtig, als dass Rektoren eine Vermeidungsstrategie fahren und den Fakultäten nachgeben würden. Die Ausrichtung auf das Gesamtziel wird höher gewichtet als das Eigenleben der Fakultät, sodass es häufiger zum Konflikt kommt.

„Also ich habe in diesen zurückliegenden fast sieben Jahren bestimmt 30 Leute nicht berufen, die hier im Zimmer waren. So über den Daumen. Ich habe es nie genau gezählt. Aber relativ viele“ (D4/8, FH 2, 89).

Die Betonung der hohen Anzahl von Berufungsvorschlägen, die der interviewte Rektor abgelehnt hat, ist für ihn Ausdruck seiner langfristigen, strategischen Ausrichtung der Organisation. Bei Berufungen werden Erwartungen an die neuen Organisationsmitglieder bezüglich ihres zukünftigen Verhaltens in Bezug auf Drittmittelhöhe und Publikationsoutput thematisiert, um so zum Gesamtziel der Universität beizutragen (D4/8, Uni 5, 64).

3. Kommunikation: Erwartungen können natürlich enttäuscht werden, sodass die dritte Steuerungsgröße ins Spiel kommt, die Kommunikation. Kommunikation meint in dem hier behandelten Kontext ein Steuerungsinstrument, keinen reinen Informationsaustausch oder Wissenstransfer. Kommunikation wird in dieser Arbeit auch nicht explizit als Sprechakttheorie (wie bei Kleimann 2016) rekonstruiert, sondern es wird als Steuerungsinstrument nach perlokutionären Akten gefragt, ohne diese jedoch weiter analytisch zu differenzieren. Kommunikation ist für die Rektoren immer perlokutionär, da sie eine gewisse Wirkung bei den Professorinnen und Professoren erzielen wollen. Besonders das Gefühl der Eingebundenheit bzw. das Commitment sind erwünschte Wirkungen der Rektorskommunikation.

Ein Rektor begründet die Wirkungsweise von Kommunikation als Gefühl der Eingebundenheit, dass alle sich als Teil des Ganzen wahrnehmen, wie folgt:

„Und das Steuerungsmedium ist meines Erachtens, mit den Leuten reden, Kontakt haben und ihnen das Gefühl zu geben, dass sie ernst genommen werden [und] auch ein Stück weit wirklich zuhören, [denn] manchmal haben sie auch bessere Ideen als man selber, aber ihnen im Wesentlichen einfach das Gefühl zu geben, [dass] sie mit daran beteiligt sind und damit den Widerstand nicht aufkommen zu lassen, der dadurch entsteht, dass Leute schlichtweg das Gefühl haben: »Ich werde ja gar nicht gefragt.«“ (D3, Uni 1, 16).

Die Eingebundenheit wird besonders von den sozialwissenschaftlichen Rektoren betont. Für einen anderen Sozialwissenschaftler ist deshalb die Einladung zu einer Tasse Kaffee ein wichtiges Tool, um eine Gelegenheit zur Kommunikation zu schaffen. Er versucht möglichst viele Professorinnen und Professoren seiner Universität beim Kaffee zu treffen, um ihnen das Gefühl zu geben, dass sie wichtig sind. Dabei betont er, dass er sich bei einer oberflächlichen Betrachtung dies zeitlich eigentlich nicht leisten könne, aber so eine Überlegung entspräche nicht seiner Organismus-Metapher, denn dies sei linear gerechnet. Vielmehr sei für die Gesamtorganisation bzw. den Organismus so ein Führungsverhalten zielführend, weil die Kolleginnen und Kollegen in diesem Moment diese Anerkennung und Aufmerksamkeit bräuchten, um weiterhin dem Gesamtziel verpflichtet zu sein. Dieser Rektor hebt damit explizit hervor, dass die Universität keine triviale Maschine ist und Kommunikation das Commitment der Professorinnen und Professoren steigern soll, damit die Kommunikation nicht als strategische Übervorteilung, sondern als Aushandlung wahrgenommen wird:

„Ich habe gelernt, dass es eines gewissen Mutes bedarf, aber dass es fast immer am Ende belohnt wird, wenn man die Karten schon offen auf den Tisch legt, also möglichst wenige Joker im Arm [hat]. Am Anfang hat man doch immer noch mit so ein paar Karten im Ärmel gespielt, weil man gesagt hat, das gibt einem Sicherheit in so Sachen reinzugehen. Und nach einer gewissen Zeit lernt man, dann eben auch

ohne diese Karten im Ärmel in das Gespräch zu gehen oder zu sagen: »Hör einmal, ich habe natürlich noch Karten im Ärmel, aber versuchen wir jetzt einmal so zu spielen ohne diese [Karten].«“ (D3, Uni 7, 26).

Zwar benennen alle Interviewten gleichermaßen diese drei Steuerungsinstrumente, unabhängig von gewählter Metapher oder dem disziplinären Hintergrund, dennoch fällt zum einen auf, dass die Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler eher betonen, dass Kommunikation Commitment schaffen soll. Zum anderen ist eine hohe Konvergenz unter den Interviewten bezüglich der drei Steuerungsinstrumente zu konstatieren, die vermutlich den spezifischen Organisationstyp Hochschule markiert, der sich durch bestimmte Struktureigenschaften auszeichnet, die nur mit Hilfe der beschriebenen Steuerungsinstrumente geführt werden kann.

5 Diskussion

Das dreifache Erkunden des Zusammenhangs zwischen fachlicher Herkunft der Rektoren und (1) Strukturmerkmalen der Organisation, (2) dem Organisationsverständnis der Rektoren und (3) dem Steuerungsverständnis führte nur im ersten Fall zu dem klaren Ergebnis, dass ein Zusammenhang besteht. Technische Universitäten werden von Ingenieuren geführt und zwar als drittmittelstarke Forschungsinstitutionen im Sinne des NPM. Auffällig bei der zweiten Frage ist jedoch, dass die Organisationsmetapher des Organismus besonders fein ausdifferenziert wird. Die Interviewten können mit Hilfe der Organismus-Metapher ihre Erfahrungen an der Hochschule besonders gut beschreiben und charakterisieren. Ob dies unter allen Rektorinnen und Rektoren allerdings eine vorherrschende Metapher ist, könnte erst eine quantitative Untersuchung klären. Einen Organismus, der viele selbststeuernde Elemente enthält und der sich in einer ständig wandelnden Umwelt behaupten muss, charakterisiert vermutlich in besonderer Weise die Erfahrung und das Selbstbild vieler Rektorinnen und Rektoren, nämlich in einer Sandwich-Position zwischen den Erwartungen der Fakultäten und dem externen Druck der Ministerien sowie von Rankings zu stehen. Sie müssen den externen Druck und die internen Erwartungen zu einem passenden ‚Organismus-Umwelt-Fit‘ führen. Insofern ist der Organismus mit seinen Teilen (sprich Fakultäten) eine naheliegende Metapher für die spezielle Organisation Hochschule.

Jenseits des untersuchten Zusammenhangs zwischen disziplinärer Herkunft und Organisationsverständnis sind aber zwei Ergebnisse auffällig: (1) die Relation zwischen früherer Beschäftigung mit dem Gegenstand Hochschule und der jetzigen Reflexion über die Führung dieser Organisation sowie (2) der Vergleich mit früher gemachten Leitungserfahrungen in Unternehmen.

1. Es ist ein Zusammenhang zu beobachten zwischen den Personen, die sich in ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit auch mit Organisationen, dem Organisieren oder Strukturprinzipien des menschlichen Zusammenlebens beschäftigt haben, und ihrem Organisationsverständnis in dem Sinne, dass sie ihre wissenschaftliche Position in der Praxis bestätigt finden: *„Aber, wie gesagt, das in Anführungszeichen ‚Weltbild‘ hat sich nicht geändert, sondern das verstärkt sich sogar aus meiner Sicht“ (D3, Uni 7, 67).* Ein anderer Rektor meint zu dem Zusammenhang von eigener Wissenschaft und seinem Leitungsverständnis, dass es immer wieder Freiraum für inhaltliche Reflexionsschleifen geben muss, um strategische Entscheidungen hinterfragen und abwägen zu können: *„Und da schlägt, so glaube ich, in der Tat meine Fachkultur durch“ (D3, Uni 8, 16).*

Rektoren, die sich schon früher inhaltlich und wissenschaftlich mit Organisationen und den Führungsaufgaben beschäftigt haben, reflektieren und rationalisieren ihre jetzigen Managementaufgaben mit dem Argument, dass sie ihre wissenschaftlichen Erkenntnisse in der Praxis testen können oder es ihnen praktisch hilft, mit Führungsproblemen umzugehen. Die eigene wissenschaftliche Arbeit ermöglicht einem dann eine reflexive Distanzierung zum eigenen Handeln und dem Handeln der anderen beteiligten Akteure. Auch abwegiges professorales Verhalten in den Universitätsgremien wird als „theoriekonform“ abstrahiert und erklärt.

„Auf der anderen Seite hat es mir eigentlich so auf diesen richtig mühsamen Ebenen der Praxis geholfen, wo man sagt, »das gibt es doch nicht, [dass] erwachsene Menschen sich so in einem Gremium verhalten [und dass] das doch nicht sein muss«, [sodass man] sich etwas entspannt und zu sich sagt: »Sie verhalten sich nur theoriekonform«“ (D3, Uni 6, 44).

Zusammenfassend ist es nicht so sehr der disziplinäre Hintergrund, der das Organisationsverständnis bestimmt, sondern es ist nur ein Zusammenhang feststellbar bei der konkreten wissenschaftlichen Beschäftigung und der Art der Reflexion über die Organisation. Vermutlich reagieren die Personen, die schon früher in ihrer Karriere über ihr Organisationsverständnis nachgedacht haben, anders als solche, die dies erst im Rahmen des Interviews oder anderer besonderer Anlässe ihres Rektor-Daseins gemacht haben. In diesem Sinne verwundert es nicht, dass entlang dieser Differenzierung unterschiedliche Betrachtungs- und Reflexionsfolien existieren. Die erste Gruppe entstammt eher den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, da dort das Thema Organisation und Organisieren inhaltlich verortet ist.

2. Ingenieure dagegen haben während ihrer Karriere in der Regel Erfahrungen in Unternehmen gesammelt und wählen deshalb Negativ-Kategorien, um Hochschulen als Defizit-Organisationen zu charakterisieren. Dies gründet aber nicht in den disziplinär geprägten theoretischen Blicken, sondern in Erfahrungen außerhalb der Hochschule. Zukünftige Studien müssten deshalb gesondert auf Rektorinnen und

Rektoren fokussieren, die Erfahrungen in privatwirtschaftlichen Organisationen gemacht haben (Ingenieure sowie Fachhochschulrektorinnen und -rektoren). Im Falle innovativer Lehre konnten *Schmid/Lauer (2016)* zeigen, dass Professorinnen und Professoren, die im Laufe ihrer Karriere in der privaten Wirtschaft tätig waren, einen anderen Blick auf die Lehre haben als solche, die ausschließlich an der Universität gearbeitet haben. Analog könnten auch beim Führungsverständnis Parallelen existieren.

Die in diesem Artikel referierten Ergebnisse passen in das Bild der internationalen Führungsforschung, die zu Rektorinnen und Rektoren vorliegt. Dort wird die besondere Funktion des transformationalen Führungsstils für die Hochschule betont. Dieser drückt sich insbesondere in der vermehrten Kommunikation und in der Betonung der gemeinsamen Ziele aus, wie es auch von den Interviewten bei der Organismus-Metapher ausgeführt wurde. Daneben sind aber transaktionale Momente im Führungsstil notwendig, da es auch um die Durchsetzung neuer Routinen mit Hilfe der Verteilung knapper Ressourcen geht (*Badillo Vega, 2016; Wilkesmann, 2016b*). Neben der kommunikativen Überzeugung spielen Geld und Stellen ebenso eine Rolle.

Diese Studie weist mehrere Beschränkungen auf, die durch zukünftige Forschung zu überwinden wären: So sind im qualitativen Teil nur eine kleine Anzahl von Rektoren erfasst und eben nur zwei Gruppen gegenüber gestellt worden. Dies müsste auf mehr Rektorinnen bzw. Rektoren und auf andere Fachrichtungen ausgeweitet werden. Zusätzlich wäre es sinnvoll, die Ingenieurwissenschaften und die Naturwissenschaften separat zu analysieren, was aber aus Gründen der Gruppengröße hier nicht möglich war.

Literatur

Badillo Vega, Rosalba (2016): Führungsstile von Hochschulpräsident(inn)en: Vom Wandel zur Transformation. (PhD), Universität Kassel

Becher, Tony & Trowler, Paul (2011): Academic tribes and territories: Intellectual enquiry and the culture of disciplines (2. überarbeitete Auflage ed.). Philadelphia: Open University Press

Bieletzki, Nadja (2012): 'Möglichst keine Konflikte in der Universität' – Qualitative Studien zu Reformprojekten aus der Sicht von Universitätspräsidenten. In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Eds.), Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS. S. 155–164

Biglan, Anthony (1973): The characteristics of subject matter in different academic areas. In: Journal of Applied Psychology 57, 3, S. 195–203

Bleiklie, Ivar (2005): Academic Leadership and Emerging Knowledge Regimes. In: Bleiklie, Ivar/Henkel, Mary (Eds.), Governing Knowledge. Dordrecht: Springer. S. 189–212

Bogumil, Jörg, Burgi, Martin, Heinze, Rolf G.et. al. (2013): Modernisierung der Universitäten. Berlin: edition sigma

Caspersen, Joakim & Frølich, Nicoline (2015): Managing Learning Outcomes: Leadership Practices and Old Modes of New Governance in Higher Education In: Reale, Emanuela/Primeri, Emilia (Eds.), *The Transformation of University Institutional and Organizational Boundaries*. Rotterdam: Sense Publishers. S. 187–202

Cohen, Michael D. & March, James G. (1974): Leadership and Ambiguity: The American College President. New York: McGraw Hill

Collins, Peter & Millen, James (1969): University chancellors, vice-chancellors and college principals: a social profile. In: *Sociology* 3, S. 77–109

Demerath, Nicholas Jay, Stephens, Richard W. & Taylor, Richard Robb (1967): Power, presidents, and professors. New York: Basic Books

Engwall, Lars (2014): The recruitment of university top leaders: Politics, communities and markets in interaction. In: *Scandinavian Journal of Management* 30, S. 332–343

Feyerabend, Paul (1986): Wider den Methodenzwang. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Flink, Tim & Simon, Dagmar (2015): Responsivität beim Organisieren von Wissenschaft. In: Matthies, Hildegard/Simon, Dagmar/Torka, Marc (Eds.), *Die Responsivität der Wissenschaft. Wissenschaftliches Handeln in Zeiten neuer Wissenschaftspolitik*. Bielefeld: transcript. S. 97–131

Gibbs, Graham, Knapper, Christopher & Piccinin, Sergio (2009): Departmental Leadership of Teaching in Research-Intensive Environments. Final Report. Retrieved from London

Gmelch, Walter H., & Miskin, Val D. (2004): Chairing an academic department (2. Edition ed.). Madison, Wisconsin: Atwood Publishing

Grosso, Frank Anthony (2008): Motivating Faculty Through Transformational Leadership: A Study of the Relationship Between Presidential Leadership Behaviors and Faculty Behaviors. (Doctor of Philosophy Dissertation), The Catholic University of America, Washington

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

Hüther, Otto & Krücken, Georg (2016): Hochschulen: Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kauffman, Joseph F. (1974): The Selection of College and University Presidents. Washington, DC: A.A.C

Kauffman, Joseph F. (1980): At the Pleasure of the Board. Washington, DC: A.C.E

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

Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kolb, David A. (1981): Learning styles and disciplinary differences. *The Modern American College*. San Francisco: Jossey-Bass. S. 232–255

Krücken, Georg & Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, Gili/Meyer, John/Hwang, Hokyu (Eds.), *Globalization and Organization*. Oxford: Oxford University Press. S. 241–257

Kuhn, Thomas S. (1962): The structure of scientific revolutions. Chicago: University of Chicago Press

Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz

Merton, Robert K. (1983): Auf den Schultern von Riesen. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Middlehurst, Robin, Kennie, Tom & Woodfield, Steve (2010): Leading and managing the university: presidents and their senior management team. In: Peterson, Penelope/Baker, Eva/McGaw, Barry (Eds.), *International encyclopedia of education*. Amsterdam: Elsevier. S. 238–244

Moore, Kathryn M. (1983): Leaders in Transition. A National Study of Higher Education Administrators. University Park, PA: Pennsylvania State University and the American Council on Education

Morgan, Gareth (2006): Images of Organization – The Executive Edition. Thousand Oaks, CA: Sage

Röbken, Heinke (2006): Profile deutscher Universitätsleitungen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 28, 4, S. 6–29

Schmid, Christian J. & Lauer, Sabine (2016): Institutional (teaching) entrepreneurs wanted! – Considerations on the professoriate’s agentic potency to enhance academic teaching in Germany. In: Leisyte, Liudvika/Wilkesmann, Uwe (Eds.), *Organizing Academic Work in Higher Education. Teaching, learning and identities*. London: Routledge. S. 109–131

Schmid, Christian J. & Wilkesmann, Uwe (2015): Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. In: *Beiträge zur Hochschulforschung* 37, 2, S. 56–87

Sloper, David W. (1985): A social characteristics profile of Australian vice-chancellors. In: *Higher Education* 14, 4, S. 355–386. doi:10.1007/BF00136511

Wiersema, Margarethe F. & Bantel, Karen A. (1992): Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. In: Academy of Management Journal 35, 1, S. 91–122

Wilkesmann, Uwe (2013): Effects of Transactional and Transformational Governance on Academic Teaching: Empirical evidence from two types of higher education institutions. In: Tertiary Education and Management 19, 4, S. 281–300. doi:10.1080/13583883.2013.802008

Wilkesmann, Uwe (2016a): Methoden und Daten zur Erforschung spezieller Organisationen: Hochschulen. In: Liebig, Stefan/Matiaske, Wenzel (Eds.), Handbuch Empirische Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer. S. 1–24

Wilkesmann, Uwe (2016b): Teaching matters, too – Different ways of governing a disregarded institution. In: Leisyte, Liudvika/Wilkesmann, Uwe (Eds.), Organizing academic work in higher education: Teaching, learning, and identities. New York, London: Routledge. S. 33–54

Wilkesmann, Uwe (2016c): Wettbewerb und Hierarchie versus Markt- und Wahrheit-Fetisch – Allokationsmechanismen in der (Erziehungs-)Wissenschaft. In: Erziehungswissenschaft 53, S. 43–52

Wilkesmann, Uwe & Schmid, Christian J. (Eds.) (2012). Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Witzel, Andreas (2000). Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, Art. 22

Zechlin, Lothar (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der 'unternehmerischen Hochschule'. In: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Eds.), Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS. S. 41–60

Manuskript eingegangen: 05.10.2016
Manuskript angenommen: 17.03.2017

Anschrift des Autors:

Professor Dr. Uwe Wilkesmann
Technische Universität Dortmund
Zentrum für Hochschulbildung
Hohe Str. 141
44139 Dortmund
E-Mail: uwe.wilkesmann@tu-dortmund.de

Uwe Wilkesmann ist Direktor des Zentrums für Hochschulbildung und Inhaber des Lehrstuhls für Organisationsforschung und Weiterbildungsmanagement an der Technischen Universität Dortmund.

Weitere Informationen unter www.zhb.tu-dortmund.de/wilkesmann