

# zu|schnitt #13

## **Das Personal der Universität**

Department for Communication & Cultural Management

von Dirk Baecker

## Zusammenfassung

Der Artikel<sup>\*</sup> klärt zunächst, inwieweit die Universität als eine gestaltbare "Organisation" im Unterschied zu einer gegebenen "Institution" zu verstehen ist, und beschreibt dann verschiedene Vorstellungen der Philosophie, der Betriebswirtschaftslehre, der Organisationstheorie, der ökonomischen Theorie und der soziologischen Theorie, wie die Kategorie des "Personals" einer Organisation im allgemeinen und der Universität im Besonderen zu fassen ist. Hierbei wird das Personal als Entscheidungsprämisse erkennbar, die hierarchisch gebunden ihre Spielräume aus der Wahrnehmung von Netzwerken gewinnt. Dabei wird deutlich, dass es für die Bestimmung der Aufgaben des Personals der Universität erforderlich ist, eine gesellschaftstheoretische Perspektive anzulegen. Das Personal rückt in die Rolle der Reflexion auf die Differenz und damit Eigenart der Universität in der Gesellschaft. Der Artikel greift auf die von Talcott Parsons und Gerald M. Platt entwickelte Idee der Universität als Intelligenz- und Einflussbank zurück, um diese gesellschaftstheoretische Perspektive mit Inhalt zu füllen. Abschließend wird ein Blick auf die Frage geworfen, wie die Universität in den vergangenen Jahrzehnten in den Kulturformen der Ordinarienuniversität, der Gremienuniversität und der Bolognauniversität mit den Chancen und Zumutungen staatlicher Zugriffe umgegangen ist und weiterhin umgeht. Es macht einen Unterschied, ob das Personal der Universität weiterhin im Kontext staatlicher Abhängigkeiten arbeitet oder eine Möglichkeit hat, das Universitätsprofil von Forschung, Lehre und Beratung in einer direkten Auseinandersetzung mit wissenschaftlichen, erzieherischen und organisatorischen Problemwahrnehmungen zu finden und zu schärfen.

## Abstract

The paper begins by looking into the usefulness of thinking about the university in terms of "organization", subject to design and decision, in distinction from a given and presumably self-evident "institution". It then goes into concepts conceived by philosophy, management science (Betriebswirtschaftslehre), organization theory, economics, and sociology to think about organization, to begin with, and then to consider the possible roles of its personnel. The personnel is conceived of a decision premise, framed by hierarchy yet working within networks. It becomes evident herewith that it is helpful to consider the university in terms of its role and mission in society. That is because the personnel of the university cannot avoid to reflect on itself in terms of the difference the university makes inside society. The paper proposes to use Talcott Parsons' and Gerald M. Platt's concept of the university as an intelligence and influence bank to put content into the reflection of the role of the university in society. The paper then looks at how different cultural forms like the full professor university, the committee university, and the Bologna university used to deal with, and still deal with, the university's dependence from the state. There is a difference between the personnel of a university which conceives of itself as working

---

<sup>\*</sup> Manuskript zu einem Vortrag auf der 50. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler deutscher Universitäten, "Entscheidungen delegieren – Verantwortung tragen – Ressourceneinsatz optimieren: Chancen und Grenzen der Budgetierung von Personalmitteln in Hochschulen", Justus-Liebig-Universität Gießen, Gießen, 20. September 2007.

within the context of a dependence from the state or as being able to deal directly with the chances, risks, and problems of the science, education, and organizations environment of the university.

## **Inhaltsverzeichnis**

"Auftrag" versus "Ungewissheit" _____	4
Organisation und Personal _____	6
Intelligenz- und Einflussbank _____	15
Die Rolle des Staates _____	20
Literaturverzeichnis _____	27

## "Auftrag" versus "Ungewissheit"

Vom "Personal" der Universität lässt sich nur in Abhängigkeit von der "Organisation" der Universität reden. Beides ist immer noch etwas ungewöhnlich, weil es unwillkürlich die Frage nach möglichen Alternativen, nach unterschiedlichen Optionen der Gestaltung von Organisation und der Anforderungen an ihr Personal auf den Plan ruft. Die Universität jedoch versteht sich eher als "Institution" denn als "Organisation" (Luhmann, 1992), und das bedeutet, dass sie gegenüber der Frage nach Alternativen der Organisation, nach Optionen der Gestaltung ihrer Abläufe und nach verschiedenen Politiken im Umgang mit ihrem Personal auf das Selbstverständliche verweist und diese Frage für bereits entschieden hält. Die Universität ist als Einrichtung für Forschung und Lehre organisiert; ihr Personal lehrt, forscht, assistiert, studiert und verwaltet. Welche Fragen lässt dies noch offen?

Diese Flucht in die Suggestion der Selbstverständlichkeiten einer Institution (Luhmann 1970) hat die Universität mit anderen Organisationen gemeinsam. Auch Behörden und Theater, Krankenhäuser und Rechtsanwaltskanzleien, Armeen und Kirchen verstehen sich im Zweifelsfall als Institutionen, die allesamt bereits organisiert sind und zwar professionell verwaltet werden müssen, aber nur innerhalb begrenzter Spielräume unterschiedlich gestaltet werden können. Und auch die professionelle Verwaltung dieser Einrichtungen orientiert sich im Zweifel nicht an den Verwaltungswissenschaften und ihrer Frage nach unterschiedlichen Strukturen der Verwaltung, beziehungsweise, mit einem der diesjährigen Nobelpreisträger der Wirtschaftswissenschaften formuliert, an der Frage nach dem "design" verschiedener "mechanisms" für die Sicherstellung einer effizienten Ressourcenallokation (Hurwicz, 1973), sondern an den Selbstverständlichkeiten der jeweiligen Professionen. Armeen werden militärisch, Kirchen werden seelsorgerisch, Theater werden künstlerisch, Rechtsanwaltskanzleien juristisch und Universitäten akademisch geführt (Baecker, 2003, S. 293 ff.). Die Organisationsfragen, die aus einem derartigen professionellen Selbstverständnis heraus nicht beantwortet werden können, werden traditionellerweise mit den Hinweisen auf Hierarchie, orientiert am militärischen Vorbild, Arbeitsteilung, orientiert am industriellen Vorbild, und Kontrolle, orientiert am Vorbild rechtsförmig organisierter Behörden, beantwortet. Das lässt viele weitere, aber hinreichend eingeschränkte Fragen offen, die im Medium willkommener mikropolitischen Konflikte und ihrer Regulierung bearbeitet werden können (Burns, 1961; Küpper/Ortmann 1988; Crozier/ Friedberg, 1977) und in diesem Medium jeder einzelnen Organisation ihren individuellen Charakter geben und damit hinreichende Intransparenzchancen nach außen und differentiell gestaltbare Insiderkenntnisse nach innen sicherstellen.

Tatsächlich hat dieser institutionelle Blick auf die Organisation auch viel für sich. Er verknüpft jede einzelne Organisation verlässlicher mit gesellschaftlichen Erwartungen als dies der modernen, gar betriebswirtschaftlich inspirierten Organisationstheorie je gelungen ist. Tatsächlich ist

die moderne Organisationstheorie explizit gegen traditionelle Erwartungen einer in Sitte und Brauch verankerten Organisationspraxis formuliert. Aber nicht nur das. Man geht vermutlich nicht zu weit, wenn man annimmt, dass die moderne Organisationstheorie mit ihren Fragen nach Alternativen und Optionen des Designs einer Organisation präzise die Funktionsstelle einnimmt, die ehemals und historisch gewachsen vom institutionellen Selbstverständnis der Organisation besetzt war. Im Zeichen von mehr Effizienz für mehr Fortschritt oder von mehr Rationalität für mehr Modernisierung ersetzt sie die Berufung auf Autorität und Respekt, nicht ohne dann für beides nach organisationsintern begründeten Substituten zu suchen.

Eine Organisation war in dem Maße Institution, in dem sie sich sicher sein konnte, worin ihre gesellschaftlichen Aufgaben bestehen und welche Spannweite ihr für unterschiedliche Interpretationen und Variationen dieser Aufgaben zur Verfügung stehen. Solange sie sich als Institution verstehen konnte, war sie nicht nur an einen gesellschaftlichen Auftrag gebunden, sondern konnte sich auch sowohl als Mittel zum Zweck wie auch als Sachwalter und Treuhänder sowohl des Zwecks als auch der Mittel zur Erreichung dieses Zwecks gerieren. Daraus konnte all jene Autorität gewonnen werden, die man braucht, um die Organisation gegen mögliche Anfechtungen von außen ("Legitimität") und mangelnde Kooperation innen ("Disziplin") zu verteidigen. Gleichzeitig sicherten die Durchsetzung der Disziplin die Aufrechterhaltung der Legitimität und die Sicherstellung der Legitimität umgekehrt die Durchsetzungschancen der Disziplin.

Man muss diese Inszenierung der Organisation als Institution praktisch wie theoretisch noch einmal würdigen, weil damit für viele Jahrhunderte eine Einheit der Differenz von Organisation und Gesellschaft geleistet war, die gegenwärtig sehr viel Kopfzerbrechen verursacht. Nicht umsonst werden unter diesem Gesichtspunkt heute sogar die klassischen Formen der Bürokratie wieder gewürdigt, weil man eingesehen hat, dass in diesen Formen genau die Autonomie der Organisation einerseits und Wiedereinbettung der Organisation in die Gesellschaft andererseits garantiert waren (Stinchcombe, 1974, 2001; Baecker, 2004; Olsen, 2006), um die man sich heute im Zeichen der "Netzwerkorganisation" erst einfallsreich wieder bemühen muss. Man versteht ohne weiteres Nachdenken, welche Evidenzerlebnisse mit dieser Inszenierung der Organisation als Institution verbunden war, wenn man sich vor Augen hält, wie viel Kommunikation über einzelne Organisationen man sich sparen konnte, indem man darauf verwies, worin der Habitus und die Attitüde eines Beamten, Professors oder Studenten, eines Unternehmers, Theaterdirektors oder Chefarzts, eines Offiziers, Priesters oder Richters bestand.

Dieser Habitus und diese Attitüde sind heute nur noch Stoff für Romane und Filme, während Organisationen aller Art damit beschäftigt sind, sich ein neues Selbstverständnis zu erarbeiten und laufend neu zu erarbeiten, für das die Referenzen und Ressourcen zunehmend ungewiss sind. Wir haben uns angewöhnt, den behaupteten gesellschaftlichen "Auftrag" einer Organisation nicht mehr einfach hinzunehmen, sondern zu "hinterfragen", seit wir lernen mussten, dass Organisationen aller Art, auch die bestlegitimierten wie Krankenhäuser, Schulen und Kirchen, letztlich mehr daran interessiert sind und interessiert sein müssen, ihren Nachschub an Aufgaben zu sichern als sich tatsächlich um die Lösung ihrer Aufgaben zu kümmern (stilbildend: Perrow, 1978; Illich u.a., 1977; Meyer/Rowan, 1977; Brunsson, 1989). Kirchen predigen ein Schuldbewusstsein, Krankenhäuser machen krank, Schulen bewirken einen Bedarf an Weiter-

bildung, Armeen drohen mit Konflikten, Behörden schaffen sich bürokratisch immer neue Arbeit, Richter schicken Halbkriminelle in Gefängnisse, aus denen sie als Vollkriminelle wieder herauskommen, Theater machen süchtig und Fabriken versorgen den Markt mit Produkten, denen ihre Obsoleszenz gleich mit auf den Weg gegeben wird. Kritik dieser Art führte zwar nicht dazu, dass die kritisierten Organisationen überzeugt von der Berechtigung der Kritik ihren Betrieb einstellten, aber doch immerhin dazu, dass sich ihre institutionelle Selbstverständlichkeit verflüchtigte und sie es nun mit genau der Ungewissheit zu tun haben, die auch andernorts, nämlich vor allem in den Funktionssystemen und in der Kultur der modernen Gesellschaft, das Zeichen der Moderne schlechthin ist (zur Umstellung von "Auftrag" auf "Ungewissheit": Luhmann, 2000; zur Kontingenz als "Eigenwert" der modernen Gesellschaft: Luhmann, 1992b). Der Abschied der Organisation von der Institution ist insofern inklusive einer zuweilen wehmütigen Reinszenierung des institutionellen Charakters der Organisation ein Merkmal ihrer Modernisierung, gegen die man, das ist bekannt, schlechterdings keine Einwände haben kann, weil sie nichts anderes ist als ein Ausdruck der dynamischen Stabilität der Gesellschaft. Diese dynamische Stabilität ist die Form, in der sich die Gesellschaft auf den Buchdruck und damit auf eine allfällige Beobachtung zweiter Ordnung eingestellt hat, gegen die eine Berufung auf Autorität keine wirkliche Chance mehr hat. Von der Sache versteht man zwar nicht mehr als vorher, aber Bescheid weiß inzwischen jeder (so Adorno, 1955, S. 8 f.), und auch darauf muss man sich einstellen.

## Organisation und Personal

Schauen wir uns also, um uns der Frage nach dem Personal der Universität angemessen behutsam zu nähern, zunächst an, womit wir es zu tun bekommen, wenn wir die Universität nicht als Institution, sondern als Organisation in den Blick nehmen. Wir tun dies hier auf eine soziologische Art und Weise und sind uns darüber im Klaren, dass wir den Betriebswirten, die es gelernt haben, Organisationen zwar nicht auf Herz und Nieren, aber doch auf Effizienz und Effektivität hin zu prüfen, zum einen entgegenkommen, ihnen jedoch zum anderen widersprechen, weil unsere Reduktion der Institution auf eine Organisation nicht so weit gehen wird, diese Organisation nur als Betrieb zu interpretieren. Stattdessen halten wir an dem Versuch einer Gesellschaftstheorie der Organisation, der in den beiden Vokabeln der "Institution" und der "Bürokratie" implizit mitlief (siehe zur Bürokratiethorie der Organisation als einer Gesellschaftstheorie der Organisation Weber, 1990, S. 125 ff. und 551 ff.; Merton/Gray/Hockey/Selvin 1952; Mayntz 1968), fest, wohl wissend, dass die Explizierung der Gesellschaftstheorie einen Aufwand bedeutet, der ungeduldige, eher betriebswirtschaftlich gestimmte oder politisch engagierte Leser auf eine gewisse Probe stellt. Aber der Aufwand lohnt sich. Erich Gutenberg, der Begründer der Betriebswirtschaftslehre, wusste, dass er die Komplexität der Organisation ausklammern, als "Quelle eigener Probleme" ausschalten muss (Gutenberg, 1929, S. 29), wenn er sie einem

betriebswirtschaftlichen Kalkül unterwerfen können will, das sowohl theoriefähig als auch praxistauglich ist.

Gutenberg, das sei nebenbei bemerkt, verwies darauf, dass das Ausschalten der Organisation als Quelle eigener Probleme nicht als Negation der Organisation, sondern als ihre Neutralisierung zu verstehen sei. Es fällt der heutigen BWL schwer, auch das sei angemerkt, an die erkenntnistheoretische Präzision ihrer Grundlegung anzuschließen. Heute sucht sie nach komplexitätstauglichen "tools" und findet diese auch, wenn auch nicht mehr theoriegeleitet, sondern nur noch adhokratisch und damit auf eine leistungsfähige Art und Weise opportunistisch und pragmatisch (so auch Whitley, 1984, 1988). An die Einklammerung der Komplexität bei Gutenberg kann und muss man heute anknüpfen, jedoch nur unter der Voraussetzung, dass man ein zureichendes Bild davon hat, was es mit dieser Komplexität auf sich hat und welche Reduktionen sich im Umgang mit ihr derart bewähren, dass man es nicht schneller, als einem lieb sein kann, mit Trivialitäten zu tun bekommt, die eher etwas mit guten Absichten als mit soliden Kenntnissen zu tun haben.

Wir plädieren im Folgenden nicht für einen Versuch, die Komplexität der Universitätsorganisation "angemessen" zu würdigen. Ein derartiger Versuch würde nicht ernst nehmen, was mit dem Begriff der Komplexität zum Ausdruck gebracht wird, nämlich eine prinzipielle Überforderung des Beobachters, die dieser nicht mit verdoppelten Bemühungen darum, komplexe Sachverhalte dennoch zu verstehen, sondern nur mit der Einsicht beantworten kann, komplexen Sachverhalten die Fähigkeit zur Selbstorganisation zuzugestehen und im Umgang mit diesen Sachverhalten von "Verstehen" auf "Kontrolle", das heißt auf die Überwachung der eigenen Erwartungen und ihre aus Erfahrungen motivierte Korrektur umzustellen (Weaver, 1948; Ashby, 1958; Morin, 1974; und hermeneutisch: Gadamer, 1990, S. 270 ff.). Sondern wir halten das betriebswirtschaftliche Verfahren, wie Gutenberg es begründet hat, als ein Verfahren der Reduktion von Komplexität für unverzichtbar (Luhmann, 1970b, 1980), suchen jedoch nach Alternativen, die in der Lage sind, nicht nur den wirtschaftlichen ("Effizienz") und technischen ("Effektivität"), sondern auch den gesellschaftlichen Kontext einer Organisation für diese allfälligen Reduktionen in Rechnung zu stellen (Baecker, 2003, S. 218 ff.).

Was also ist unter einer "Organisation" gesellschaftstheoretisch zu verstehen, wenn auch die Universität eine Organisation ist und wenn aus diesem Umstand Konsequenzen darauf gezogen werden sollen, mit welcher Art des Personals die Organisation der Universität zu rechnen hat?

Wir können mindestens fünf verschiedene Auffassungen von Organisation unterscheiden, wenn wir noch nicht einmal weiter als bis ins letzte Jahrhundert zurückschauen; und bereits darin besteht eine wichtige Erkenntnis. Denn diese fünf verschiedenen Auffassungen stehen in einem aufschlussreichen Kontrast zum Versuch jeder Organisation, Eindeutigkeit zu schaffen. Sollte es so sein, und genau dazu neigt die Auffassung der Sozialpsychologie und der Soziologie, dass die Organisation am besten als jener ausgezeichnete gesellschaftliche Ort zu verstehen ist, an dem immer wieder neu jene Mehrdeutigkeiten produziert werden, die Anlass zur Suche und immer neuen Suche nach Eindeutigkeit geben, zugleich jedoch durch die Ergebnisse dieser Suche, die vielen Eindeutigkeiten, auch wieder auf das Gelungenste reproduziert werden?

Ist die Organisation jener mehrdeutige Ort, der dafür geschaffen ist, den unterschiedlichen Bedarf an Eindeutigkeiten sowohl zu bedienen als auch auszuhalten und ihm durch die Kombination dieser Eindeutigkeiten Struktur zu geben?

Der Anfang des jüngeren Interesses an Organisation war so viel versprechend. Der Philosoph Bertrand Russell hat dazu eine Monographie geschrieben, die hier unsere erste Auffassung von Organisation ist (Russell, 1934). Nennen wir sie die historische Auffassung. Historisch ist die Organisation im 19. Jahrhundert, nach den Wirren der Französischen Revolution, mitten im Prozess der europäischen Nationenbildung und als Träger des Prozesses der Industrialisierung mindestens zweierlei: Insel der Ruhe und Hort der Unruhe. Wenn es einen Ort gibt, von dem aus sich ein gewisser Überblick über das Treiben der Geschichte gewinnen lässt, dann ist es die Behörde, das Unternehmen, die Kirche, das Krankenhaus, das Opernhaus, die Schule, die Universität, das Heer und die Marine, jeweils als Organisation verstanden. Hier lassen sich Entscheidungen treffen und durchsetzen, Abläufe planen und kontrollieren, Erfahrungen sammeln und auswerten. Hier treten ausgewählte und korrigierbare Beziehungen zur gesellschaftlichen und natürlichen Umwelt an die Stelle eines chaotischen Mitreibens im Fluss des Geschehens. Hier kann die Freiheit zur Verfolgung selbst gesetzter Ziele genutzt werden, die sich die sich liberalisierende und individualisierende Gesellschaft auf die Fahnen geschrieben hat. Und zugleich und auf der anderen Seite ist dieselbe Organisation genau damit auch der Hort der Unruhe. Denn die Möglichkeiten der Ausdifferenzierung, der "Verselbständigung des Geschäfts", von denen Werner Sombart gesprochen hat (zur "Ratio" dank der Buchhaltung, zur "Firma" dank des Rechts und zur "Ditta" dank der Kreditmärkte: Sombart, 1987, Bd. II, S. 101 ff.), sind identisch mit den Möglichkeiten der Wahrnehmung von Chancen der Abweichung, die Programme der Aktenbearbeitung, der Investition und Produktion, der Seelsorge, der Krankenbehandlung, der Inszenierung von Kunst, des Unterrichts, der Forschung und Lehre und der Kriegsführung auszuarbeiten und durchzuführen ermöglichen, von denen sich die Gesellschaft noch kurz zuvor nichts hätte träumen lassen. Der gesellschaftliche "Auftrag" wird ja in jedem einzelnen Fall nur hinterher geschoben, um zu "rationalisieren", was sich in Wirklichkeit dem ungebundenen, eben "freien" Willen der jeweiligen Organisation verdankt, die anders nicht behaupten könnte, Entscheidungen treffen zu können.

Interessant ist, wie sich diese Dopplung von Ordnung und Unordnung auf der Personalseite der Organisation niederschlägt. Woran erkennt man einen fähigen Beamten, einen tatkräftigen Unternehmer, einen guten Priester, einen engagierten Chefarzt, einen brillanten Opernhausintendanten, einen umsichtigen Schulleiter, einen weitsichtigen Universitätsrektor oder einen klugen General? Man erkennt sie allesamt an der Disziplin und Autorität ihres Willens, das heißt daran, dass sie in der Lage sind, einen eigenen Willen zu haben, und daran, dass sie diesen Willen auch zu beherzigen, zu zügeln und gegenüber anderen darzustellen wissen. Auch hier Fähigkeit zur Abweichung – denn was ist ein Wille anderes als die Fähigkeit, sich vom Geschehen nicht einfach mitreißen zu lassen? – und Fähigkeit zur Ordnung gleichermaßen und gleichzeitig! Man sieht es den Porträts dieser Leute bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts hinein an, wie sie in der Lage sind, sich nach den kategorischen Imperativen eines Immanuel Kant als sich selbst begründende Ursachen des eigenen Handelns zu setzen und auf dieser Grundlage Frei-

heit und Planung als die beiden Seiten einer Medaille zu denken, gleich weiten Abstand haltend zu den Klippen sowohl des Anarchismus als auch des Determinismus.

Und gerade noch rechtzeitig wird die Kategorie des "Fortschritts" erfunden, die wieder einfängt, was hier losgelassen ("emanzipiert") wurde: Jede Abweichung, so das seither geübte Mantra, ist nichts anderes als eine vorweg eilende und vorwegnehmende Anpassung an eine bessere Zukunft. Vom Personal dieser historischen Auffassung der Organisation verlangt man, dass sie dies stellvertretend für alle anderen Mitglieder der Gesellschaft glauben und diesen Glauben wie eine Standarte vor sich her tragen, obwohl sie doch wissen, auf wie schwankendem, eben "freien" Boden ihre Entscheidungen tatsächlich zustande gekommen sind.

Die zweite Auffassung der Organisation, die betriebswirtschaftliche, steht durchaus in der Tradition dieser historischen Auffassung. Sie wendet sich den Bedingungen zu, unter denen Planung im Kontext freier Entscheidungen möglich ist, und entdeckt die Kriterien der Effizienz und der Effektivität als Rationalitätskriterien, die es erlauben, beliebigen Zwecken eine streng kontrollierte Auswahl an Mitteln, mithilfe derer sie erreicht werden können, zuzuordnen (Gutenberg 1983). Dass die kausale Kontrolle dieser Mittel im Zuge des horizontalen Arbeitsflusses und die hierarchische Kontrolle dieser Mittel durch einen vertikalen Organisationsaufbau nicht zur Deckung zu bringen sind, sondern grundsätzlich in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen, spricht nicht gegen diese Rationalität, sondern verweist auf die ständig mitlaufende Nachbesserung durch ein betriebswirtschaftlich beratenes Management, das sich denn auch prompt als eine der eigenständigen neuen Professionen der Moderne einstellt und eine ungeahnte Erfolgsgeschichte hinter sich bringt (zur Dekonstruktion der behaupteten Isomorphie von Kausalität und Hierarchie: Luhmann, 1977; zur Erfolgsgeschichte des Managements: Chandler, 1977; zum Paradigma der Nachbesserung: Serres, 1981).

Das Personal der Organisation erkennt man in dieser Auffassung von Organisation daran, dass es in der Lage und willens ist, sich Sachzwängen zu stellen und zu unterwerfen, wo sie auftreten. Das gilt technisch wie kulturell, das heißt auf der Ebene findiger Ingenieurleistungen ebenso wie auf der Ebene einer mitlaufenden Interpretation der Verhältnisse, die an Sachzwängen deswegen festhält, weil man andernfalls nichts hätte, woran man sich festhalten kann. Das "psychophysische Subjekt", von dem Erich Gutenberg noch gesprochen hat (Gutenberg, 1929, S. 29, und vgl. Gutenberg, 1983, S. 7 f., 132 f. und 147), der Unternehmer mit Leib und Seele, wird als irrationales, weil Zwecke setzendes Moment zwar anerkannt, aber eingeklammert und an die Spitze der Organisation verbannt, wo es nur dann abgerufen wird, wenn der Mittelhaushalt neu zu ordnen ist, und ansonsten frei gestellt ist, die Autorität des freien Willens und der Übersicht über die Verhältnisse nach außen und nach innen zu symbolisieren (Pfeffer, 1977, 1981). Irrational ist dieses Subjekt, weil es die Zwecke, die es setzt, nicht als Mittel zu höheren Zwecken darstellen kann, denn das widerspräche der Freistellung zur freien Willkürentscheidung an der Spitze (und nur dort) der Organisation. Dass diese Irrationalität an der Spitze nicht eingestanden, sondern allenfalls dramaturgisch zur Darstellung von "Autorität" genutzt wird und ansonsten durch Ideologien der Arbeit im gesellschaftlichen Auftrag ("Fortschritt", "Wohlfahrt", "Kundennutzen"... ) ummäntelt und vernebelt wird, widerspricht dieser Analyse nicht, sondern unterstützt sie (siehe dazu auch Luhmann, 1993).

Das restliche Personal der Organisation profitiert sowohl von dieser Autorität, die aus der Beherrschung selbst gewählter Sachzwänge stammt, als auch von der Entlastung, die die Sachzwänge bieten, sobald sie einmal in Technik der Zuordnung bloßer Mittel zum Zweck umgesetzt sind. Der Preis dafür ist die Unterdrückung des unternehmerischen Moments beim Personal der Organisation. Es wird verdrängt in den unternehmerischen Umgang mit den Zwängen der Organisation und damit zum Medium von Machtspielen, in denen die Vorgesetzten den Untergebenen signalisieren, wie viel Widerstand sie an welchen Stellen hinnehmen, wenn an allen anderen Stellen Unterwerfungsbereitschaft der Fall ist (siehe zum Konzept der "brauchbaren Illegalität": Luhmann, 1995, S. 304 ff.; und vgl. Crozier/Friedberg, 1977, S. 78 ff.).

Die dritte Auffassung der Organisation ist die der Organisationstheoretiker. Ihnen fällt die Aufgabe zu, die von den Betriebswirten ausgeklammerte Irrationalität der Organisation in den Gegenstand wieder einzuführen und auf die Mehrdeutigkeit, das alltägliche Durcheinander, die Ineffektivität und Ineffizienz, das Auseinanderfallen von hehren Zielen und tatsächlichen Handlungen, die lose Kopplung von Hierarchie und Kausalität hinzuweisen, die nicht etwa bloß das Menschlich-Allzumenschliche und damit Unvollkommene der Organisation, sondern ihre soziale Wirklichkeit und damit Existenzgrundlage sind (Cohen/March/Olsen, 1972; Weick, 1976, 1979; Brunsson, 1985). Die Irrationalität und lose Kopplung sind das Medium, in dem es innerhalb der Organisation zu einer Zwecksetzung, das heißt zu einer Entscheidung überhaupt kommen kann. Ohne diese Zwecksetzung, die laufend und auf allen Ebenen der Organisation erforderlich ist, könnten die Mittel weder identifiziert noch nachjustiert werden, die die Organisation einsetzt, um ihre Zwecke zu erreichen. Der Plandeterminismus der Betriebswirtschaftslehre, der so tut, als könne man die Organisation erst in irgendeinem Außerhalb der Organisation planen, dann auf der Ebene der Mittel laufen lassen und in einem dritten Schritt wieder wie von Außen im Hinblick auf die erreichten oder verfehlten Ziele kontrollieren (siehe den Ordnungsversuch von Steinmann/Schreyögg, 1993; und vgl. die Sammlung der "unmöglich" zu bearbeitenden Komplexität bei Staehle, 1991), übersieht zum einen, dass all dies innerhalb der Organisation geschieht, nämlich vom Management durchgeführt wird, das dabei vom Rest der Organisation beobachtet wird, und zum anderen, dass nur die internen Spielräume der Organisation jene Informationen liefern, die anschließend zu neuen Zwecksetzungen führen können. Das Management mag sich noch so sehr aus der Arbeit heraushalten und die internen Spielräume mögen noch so sehr als Wahrnehmung von technischen, wirtschaftlichen, politischen und sonstigen Fragen in der Umwelt der Organisation stilisiert werden, es bleibt doch dabei, dass all dies innerhalb der Organisation stattfindet und auch nur innerhalb der Organisation auf eine entweder fruchtbare oder lähmende Art und Weise umstritten sein kann.

Spätestens jetzt wird die Organisation als ein soziales System verstanden, das nicht nur wie eine Maschine seinen Auftrag erfüllt, sondern seine Umwelt und sich selbst beobachtet und dabei sogar beobachtet, wie es beobachtet (Baecker, 1993, 1994; Luhmann, 2000). Jahrzehntlang haben sich die Organisationen, unterstützt von den Verwaltungswissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre und vor allem von ihrem eigenen Autoritätsbedarf, gegen diese Einsicht in ihre Realität als soziales System gewehrt, aber in dem Maße, in dem die stabilen den turbulenten Umwelten gewichen sind und damit der Bedarf unabweisbar wurde, innerhalb der

Organisationen zu thematisieren, welche Entscheidungsmöglichkeiten taktisch und strategisch Sinn machen und welche nicht (Emery/Trist, 1965; Burns/Stalker, 1961), kamen die Organisationen nicht darum herum, sich insbesondere von systemisch informierten Organisationsberatern zeigen zu lassen, dass sie schon tun, was sie erst noch lernen wollen: Kommunizieren, und dies nicht nur nach außen, wie es die Kommunikationsabteilungen bis heute suggerieren, sondern sogar nach innen, ja nicht nur *nach* innen, sondern schlicht und ergreifend *innen*, wo denn und wie denn auch sonst (Schein, 1998; Baecker, 1999).

Aber in der Tat, damit öffnet sich die Büchse der Pandora. Parallel zur auch deswegen so genannten "Autoritätskrise" und zum "Wertewandel" in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts individualisiert sich auch das Personal der Organisation. Es hat seine eigenen Ziele, Launen und Stimmungen. Es hat seine eigene Psychophysik (inklusive eines eigenen Geschlechts), die nicht mehr nur diejenige eines möglichst tayloristisch einzusetzenden Arbeitsfaktors ist (Taylor, 1972; Weber, 1988), sondern die jetzt auf eine Subjektivität verweist, die kurz davor steht, als Kreativität nicht nur wiederentdeckt, sondern auch wieder eingefangen zu werden (Schimank, 1986; vgl. Lüscher, 1988). Das Personal der Organisation kann nicht nur motiviert werden, es kann auch demotiviert werden, und Letzteres nicht zuletzt durch Versuche der Motivation (Sprenger, 1991; vgl. Roethlisberger/Dickson, 1949; Mayo, 1945). Es ist emotional und intelligent, es bringt sich ein und es weicht aus, es streitet, kämpft und schlichtet, es kann ermüdet werden (nicht zuletzt: durch Verfahren, so Luhmann, 1989) und sich begeistern (im Zweifel auch: für eine andere Organisation); und es tut all dies in den mehr oder minder geordneten Bahnen eines informellen Netzwerks, in dem jedem Mitarbeiter einer Organisation neben seiner offiziellen eine inoffizielle Aufgabe zugewiesen wird: zu spionieren, Geschichten zu erzählen, schlechte Witze zu machen, die Beichte abzunehmen, zu intrigieren und zu soufflieren, aufzuregen und abzuregen, zu ironisieren und den Ernstfall zu markieren (siehe mit dem Theorem des "second job": Deal/Kennedy, 1982, S. 85 ff.; und mit dem eindrucksvollen Beispiel der zunächst steilen, dann abstürzenden Karriere John DeLorans bei General Motors: Martin/Siehl, 1983).

Kann man dies noch in eine Fassung bringen, die sich für die Zwecke eines intelligenten Designs von Organisationen nutzen lassen? Ja, man kann. Neville Moray hat gezeigt, wie man den subjektiven, den menschlichen Faktor des Personals in Rechnung stellen muss, wenn man verstehen will, warum Menschen immer wieder zuverlässig in der Lage sind, die wohldefinierten Systeme so durcheinander zu bringen, dass sie zu schlecht-definierten werden, und umgekehrt in den schlecht-definierten Systemen so geschickt zu agieren, dass sie zu wohldefinierten werden: In den wohl-definierten Systemen langweilen wir uns, und dann kommen wir auf die interessante Idee, sie zu testen, bis sie nachgeben; in den schlecht-definierten Systemen fühlen wir uns herausgefordert, und zeigen dann unser Können, bis sie dank unserer Beiträge zu verlässlich arbeitenden Systemen werden (Moray, 1984). Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe haben jüngst gezeigt, dass es gerade für die Ansprüche an "high-reliability organizations", also für die Organisation von Intensivstationen in Krankenhäusern, von Überwachungsanlagen von Kernkraftwerken oder für die Arbeit auf dem Deck eines Flugzeugträgers keine bessere Idee gibt, als sich auf den subjektivsten Faktor des Personals zu verlassen und durch

Training, Weiterbildung und Anerkennung immer wieder klar zu stellen, dass man sich auf ihn verlässt: auf seine in Wahrnehmungsfähigkeit veranerte Aufmerksamkeit, auch *mindfulness* genannt (Weick/Sutcliffe, 2001).

Man traut sich kaum, es zu sagen, aber ausgerechnet die Ökonomie, die uns die vierte Auffassung der Organisation liefert, hat inzwischen aus der Organisationstheorie ihre Lehren gezogen und schickt sich an, eine Betriebswirtschaftslehre 2.0 auf die Beine zu stellen, die nicht mehr an Rationalitätskriterien der Effizienz und Effektivität orientiert ist, sondern an der Kapitalmarkttheorie, wenn man unter dieser Theorie eine Lehre verstehen darf, die Fragen einer unwahrscheinlichen Koordination unter den Bedingungen divergenter Einzelinteressen nachgeht (grundlegend: Roberts, 2004). Die Organisation tritt hier in einer doppelten Rolle auf. Erstens ist sie ein Agenten (engl. *agent*), der für einen Prinzipal (engl. *principal*, das Collins Dictionary übersetzt sowohl mit "Fürst", "Hauptperson" als auch mit "Klient", "Mandant") arbeitet, den man sich am besten als Kapitalgeber (Investor, Spekulant) vorstellt, wenn man unter "Kapital" nicht nur monetäre, sondern auch andere Vertrauensvorschüsse verstehen darf (siehe einen entsprechend generalisierbaren Kapitalbegriff bei Parsons/Smelser, 1984, S. 72). Und zweitens ist sie selber ein Prinzipal im genannten Sinne, der Agenten beschäftigt, die die angenommenen Aufträge bearbeiten, mehr oder minder treu umsetzen und dabei laufend überwacht werden müssen (*monitoring* in der Form von *supervision* und *coaching*), weil sie eigene Interessen haben und jederzeit in der Lage sind, Gelegenheiten zu erkennen, die dazu genutzt werden können, im Rahmen so genannten opportunistischen Verhaltens eher den eigenen als den vorgesetzten Interessen zu folgen. Die so genannte Transaktionskostentheorie der Ökonomen beschäftigt sich mit fast nichts anderem als mit der Frage, welche "institutional designs", entweder der Hierarchie, des Markts oder neuerdings auch so genannter Hybride aus Markt und Hierarchie, geeignet sind, Verhaltensunsicherheiten auszuräumen, die aus dieser Neigung zu opportunistischem Verhalten stammen (Williamson, 1975, 1985, 1996; vgl. Demsetz, 1991).

Die entscheidende Entdeckung auf diesem Feld, formuliert von Michael A. Jensen, lautet jedoch: "People are no perfect agents for others; in other words people will not act in the interests of others (their principals or partners) to the exclusion of their own preferences" (Jensen, 2000, S. 5). Jensen spricht auch von der "no-perfect-agent-proposition" (ebd.), die man vielleicht in die Worte des Theorems kleiden kann: 'For any principal, there is no perfect agent'. In dieser Formulierung darf man das Theorem sicherlich durch ein zweites ergänzen und abrunden: 'For any agent, there is no perfect principal either'. Erst dann sieht man deutlich, worum es geht: Jede Idee, das Design und die Kontrolle einer Organisation über die Konvergenz der Ziele aller Beteiligten laufen zu lassen, geht ebenso in die Irre wie der Versuch, die Mitarbeiter beziehungsweise das Personal einer Organisation vorsichtshalber nicht als Beteiligte zu sehen, sondern zu bloßen Ausführenden zu degradieren (siehe zu den Konsequenzen der "Infantilisierung" der Mitglieder einer Organisation durch die ihnen vorenthaltene Reife einer eigenständig verantwortlichen Tätigkeit bereits Argyris, 1957; ein gewisses Gegengewicht besteht darin, Arbeit für Gewerkschaften und Betriebsräte zu konzedieren, in deren Rahmen auch abhängig Beschäftigte durch Lohnforderung und Streikdrohung Ansprüche auf Respekt erwerben können, so Parsons/Smelser, 1984, S. 147 ff.; vgl. Baecker, 2007, S. 162 ff.). Stattdessen muss die

Organisation als Form im Medium der Divergenz der Interessen betrachtet werden und kann nur in dieser Form intelligent gestaltet werden.

Eine der Ideen, die sich in diesem Zusammenhang dann unter Umständen bewähren, ist die von Kenneth J. Arrow für Märkte beobachtete Maxime, dass es nur dann zu "Gleichgewichten" des Verhaltens aller Beteiligten kommen kann, wenn man anerkennt, dass alle Beteiligten unter der Bedingung der Risikoaversion handeln, das heißt die Risiken zu reduzieren suchen, auf die sie sich mit ihrem Verhalten zugleich und zwangsläufig einlassen (Arrow, 1974, S. 90 ff.). Wie sieht dieses Verhalten unter der Bedingung von Risikoaversion aus? Legt man Annahmen sowohl der *economics of information and risk* als auch der soziologischen Netzwerktheorie zugrunde (Greenwald/Stiglitz, 1992; Stiglitz, 1985; White, 1992), so wird man annehmen können, dass riskantes Verhalten innerhalb wie zwischen Organisationen genau dann koordiniert werden kann, wenn alle Beteiligten sich wechselseitig überzeugend signalisieren können, dass sie nicht nur bereit sind, ein Risiko einzugehen, also etwas aufs Spiel zu setzen, sondern auch in der Lage sind, das eingegangene Risiko zu tragen. Die eingegangenen Risiken dürfen daher weder zu groß sein, um keine Hasardeure anzulocken, noch zu klein, weil sie dann keine Bindungseffekte entfalten können (zum Konzept der Risikostruktur: Baecker, 1991, S. 135 ff.; vgl. Baecker, 1988, S. 243 ff.).

Man wagt es kaum auszusprechen, welches Bild des Personals dieser ökonomischen Auffassung von Organisation entspricht. Es ist, wie sich dies Adam Smith nicht besser hätte denken können, zugleich egoistisch und altruistisch, indem es für jede Handlung, Entscheidung und Kommunikation davon ausgeht, dass es seine Interessen, sofern es welche hat (für den homo oeconomicus, darin ist er so bürgerlich, wird das jedoch nicht in Frage gestellt), nur erreichen kann, wenn es zugleich im Interesse anderer handelt, mit denen es sein Handeln verknüpft sieht. (Siehe das Beispiel des Bäckers, der nur dann aus dem Verkauf seiner Brötchen einen Gewinn erzielt, wenn er die Brötchen in der Qualität backt und zu dem Preis verkauft, das auch die Interessen des Käufers bedient werden können, bei Smith, 1978, S. 16 ff.; und vgl. im Anschluss daran mit präziser Konsequenz: Becker, 1976.) Den Interessen anderer kann man nur ausweichen, wenn man dafür Sorge trägt, dass diese Interessen kein Verhalten motivieren können, das dem eigenen Interesse entgegensteht. Das läuft entweder über Macht und Herrschaft oder, aber das ist fast dasselbe, über die Enteignung eigener Motive durch Religion, Erziehung und sonstige Politik. Macht und Herrschaft haben den Vorteil, dass sie auffallen, aber auch Religion, Erziehung und sonstige Politik können sich in der Geschichte der Gesellschaft nur um den Preis ihrer dauernden Neuformatierung halten (siehe Weber, 1991; Tilly, 1992; und vgl. mit einem Modell der zugrunde liegenden "politischen Ökonomie": Goffman, 1952). In allen anderen (welchen?) Fällen jedoch muss das Personal als egoistisch-altruistisch gedacht werden, und dafür gibt es bislang nur unzureichende Erfahrungen.

Dementsprechend vorsichtig ist denn auch die fünfte und letzte Auffassung von Organisation, die wir hier vorstellen wollen, bevor wir uns wieder der Universität und ihrem Personal zuwenden. In der soziologischen Theorie wird die Organisation im Wesentlichen als eine Einrichtung verstanden, die sich nur um den Preis vom Rest der Gesellschaft, den "einfachen" Interaktionssystemen der Begegnung zwischen den Leuten und den "schwierigen" Funktionssystemen der

Verhandlung über Politik und Wirtschaft, Recht und Erziehung, Kunst und Wissenschaft, Religion und Sozialhilfe unterscheiden darf, dass sie gleichzeitig dafür Sorge trägt, dass sie mit diesen Systemen kompatibel bleibt. Das lief von Anfang an, auch wenn man dies nur selten so gesehen hat, über Bürokratie (wie schon zitiert: Stinchcombe, 1974, 2001; Baecker, 2004; Olsen, 2006), denn diese liefert sowohl Verhaltensmuster, die sich auch interaktiv bewähren, als auch Orte (nämlich Büros), an denen die Ansprüche der Funktionssysteme aufgegriffen, uminterpretiert und an den Rest der Organisation weitergereicht werden können. Und heute läuft es in einem weithin noch unterschätzten Ausmaß überdies über Netzwerke zwischen Organisationen, die häufig von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden und wechselseitige Formen der Beobachtung zweiter Ordnung ausbilden, in denen laufend überwacht wird, mit welchen gesellschaftlichen Identitäts- und Reproduktionschancen jede einzelne Organisation ausgestattet ist (siehe nur Nohria/Eccles, 1992; Sydow, 1992; Grabher, 1993; Grabher/Stark, 1996; Bowman/Kogut, 1995; Wellman, 1999; Favereau/Lazega, 2002; DiMaggio, 2001).

Das Personal erscheint in dieser soziologischen Auffassung von Organisation als eine Entscheidungsprämisse, die nicht mehr nur, wie einst in der hierarchischen Organisation, über Disziplin und Motivation so zugerichtet werden muss, dass sie die zugeschriebenen Aufgaben mithilfe der ebenfalls zugeschriebenen Kompetenzen erledigen kann, sondern die zunehmend an der höchst anspruchsvollen Stelle in Anspruch genommen wird, an der es darum geht, die Kontingenzchancen jeder Entscheidung zu erkennen und mit den Abläufen der Organisation und den Anforderungen der Netzwerke, in denen sie agiert, kompatibel zu machen (Luhmann, 2000, S. 424 ff. und 279 ff.). Das Personal ist hierbei eine von drei Entscheidungsprämissen, die ebenso wie auch die anderen beiden Prämissen (die Kommunikationswege innerhalb einer Organisation und innerhalb des Netzwerks, in der eine Organisation operiert, sowie die Programme oder "Aufgaben", an denen sie arbeitet) dazu dient, die Ungewissheit zu absorbieren, mit der es jede Organisation laufend zu tun hat (siehe zum Konzept der Entscheidungsprämisse: Simon, 1997; zum Konzept der Ungewissheitsabsorption: March/Simon, 1993; und zu beidem sowie zur Unterteilung der Entscheidungsprämissen in Kommunikationswege, Programme und Personal Luhmann, Organisation und Entscheidung: Luhmann, 2000, S. 222 ff.). Ohne die Orientierung an einer dieser Prämissen oder, besser noch, an einer Kombination dieser Prämissen, könnte die einzelne Entscheidung das Problem ihres jeweiligen Risikos, sei dies sachlich, zeitlich oder sozial begründet, nicht lösen, das heißt, hätte sie keine Möglichkeit, jetzt schon sicher zu stellen, dass eine Entscheidung, von der sich möglicherweise anschließend herausstellt, dass sie falsch war, immerhin "richtig", nämlich gemäß den geforderten und bewährten Verfahren getroffen worden ist (Harrison/March, 1984). Das Personal fungiert als jene Entscheidungsprämisse, in der für jede Organisation mehr oder minder präzise voreingestellt ist, wie viel Subjektivität im Sinne erstens einer abweichenden Individualität und zweitens der Möglichkeit der Berufung auf Wahrnehmung in Ergänzung zur Kommunikation erlaubt und erfordert ist. Je unschärfer die einst scharf gezogenen Grenzen zu den verschiedenen Umwelten der Organisation verlaufen, zu anderen Organisationen, zu Kunden und Partnern, zu Kritikern und Regelsezern, desto präziser werden die Anforderungen an das Personal, diese unscharfen

Grenzen durch eigene Leistungen fallgebunden sowohl nachzuschärfen als auch für andere Fälle hinreichend offen zu halten (vgl. Baecker, 2007b, S. 14 ff.).

Mit anderen Worten, man nimmt Abschied von alten Modellen der Organisation, in denen unterstellt war, dass Organisationen nur kollektiv handeln können, das heißt über einen an der Spitze gebündelten und moderierten Willen verfügen, der von allen anderen Teilen der Organisation nur ausgeführt wird, und entdeckt für alle Stellen, auf allen Ebenen und in allen Abteilungen der Organisation eine kommunikative Rolle des Personals, die darin besteht, dass das Personal die kommunikativen Spielräume der Organisation sowohl laufend auszutesten als auch laufend einzuschränken hat und in dieser Rolle durch die Festlegung von Kommunikationswegen und Programmen nicht restlos substituiert werden kann. In Netzwerken müssen Programme ständig nachjustiert werden können und müssen Wege so verlässlich wie variabel sein, so dass ohne die Beobachtung, welche Entscheidungen von welchem Personal tatsächlich getroffen werden, die Organisation weder gesteuert noch gestaltet werden kann.

Die Anforderungen, die gemäß dieser soziologischen Auffassung der Organisation auf das Personal zukommen, sind nicht identisch mit älteren Vorstellungen von der "Humanisierung" des Arbeitslebens oder der "Demokratisierung" des Betriebs. Diese Vorstellungen sind nicht viel mehr als willkommene Gewänder, in die die ebenso vorsichtige wie unverzichtbare Herauslösung des Personals aus seinem alten Rollenschema disziplinierter Aufgabenerfüllung gekleidet wird, um den schwierigen Übergang zum neuen Schema der funktionalen Einbindung sowohl der Wahrnehmungsfähigkeit von Individuen als auch ihrer kommunikativen Agententätigkeit im doppelten Sinne des Wortes (*selbständiger Agent im Auftrag* eines anderen) etwas zu erleichtern.

### **Intelligenz- und Einflussbank**

Kommen wir zurück zum Personal der Universität. Es war erforderlich, die fünf verschiedenen und hier nur grob skizzierten Auffassungen von Organisation vorzustellen, weil sie alle fünf nach wie vor eine Rolle spielen, wenn es darum geht, sich bei Organisationsgründungen und Reformvorhaben der Bilder zu vergewissern, vor deren Hintergrund man sich den Aufbau und die Abläufe einer Organisation vorzustellen geneigt ist. Wer das Stichwort des "Personals" auch nur ausspricht, hat unweigerlich ein mehr oder minder elaboriertes Bündel an Vorstellungen über Disziplin und Autorität, Sachkompetenz und Aufmerksamkeit, Eigeninteresse und Integrationsbedarf vor Augen, das für das Personal der Universität ebenso gilt wie für dasjenige anderer Organisationen.

Im Unterschied zu anderen Organisationen ist es jedoch außerhalb einschlägiger Personalräte noch unüblich, eine Universität im Hinblick auf ihren Personalfaktor zu untersuchen und zu beschreiben. Und auch Personalräte sind meist Vertretungsorgane des nichtwissenschaftlichen Personals einer Universität und kommen nur selten auf die Idee, auch das wissenschaftliche

Personal anders denn als Angestellte, deren Rechte es zu schätzen und wahrzunehmen gilt, in den Blick zu nehmen. Darüber hinaus wird die Kategorie des Personals allenfalls genutzt, um durchzuzählen, wie viele Leute der Universität angehören und fallweise sicherzustellen, dass alle erreicht werden, wenn es ausnahmsweise einmal darum geht, alle anzusprechen. Die Frage, ob etwa die Studierenden ebenso zum Personal einer Universität gehören wie die Verwaltungsangestellten und die Dozenten, wagt man schon gar nicht zu stellen, weil vollkommen unklar ist, unter Berufung auf welche Kriterien sie beantwortet werden könnte. Da erklärt man sie schon lieber zu den "Kunden" einer Universität und, falls sie über Studiengebühren an der Finanzierung der Universität beteiligt sind, zu "stakeholdern" (oder sogar "shareholdern", sobald man zur Kenntnis nimmt, dass sie eine Wahl haben und sowohl kommen als auch wieder gehen können?).

Wir führen eine weitere soziologische Idee ein, um sowohl die Frage, wer zum Personal einer Universität gehört und wer nicht, etwas genauer betrachten zu können, als auch klären zu können, worin sich das Personal einer Universität möglicherweise vom Personal anderer Organisationen unterscheidet. Das heißt, wir gehen im Folgenden weiterhin soziologisch und nicht betriebswirtschaftlich vor. Wir akzeptieren zwar den Verlust des einzigartigen institutionellen Charakters der Universität zugunsten der Entdeckung, dass auch die Universität eine Organisation ist und hat, lassen uns davon jedoch nicht an der Einsicht hindern, dass sich die Universität in anzugebenden Hinsichten von Behörden und Unternehmen, Theatern und Krankenhäusern, Schulen und Kirchen unterscheidet (so sehr es sich im Einzelfall lohnen mag, den Unterschied dazu zu nutzen, um Vergleiche anzustellen).

Die Universität hat eine einzigartige und verblüffend robuste Geschichte (Stichweh, 1991a, 1991b, 1994), vergleichbar allenfalls mit der Geschichte der Kirche, des Militärs und der Bank. Sie ist gesellschaftsweit die einzige Einrichtung, die unter dem Anspruch steht, sich mit dem *ganzen* Wissen zu befassen, das Menschen verfügbar ist und das schon deswegen *problematisch* ist, weil man nicht weiß, wo es anfängt und wo es aufhört und welches Wissen zugänglich ist und welches nicht zugänglich ist (siehe die Denkfigur des "Waltens im Ganzen" bei Heidegger, 1983, S. 501 ff., der gemäß jedes Seiende und daher auch jedes Wissen von einem Seienden immer ein ergänzungsbedürftiges, aber auch ergänzungsfähiges ist). Die Generationendifferenz, mit der die Universität unverzichtbar arbeitet, unterstreicht die Problematik des ganzen Wissens, weil dieses auf der Seite der Lehre als bereits vorhanden, wenn auch ungewiss, und auf der Seite des Lernens als noch nicht vorhanden, wenn auch versprochen, gelten kann, so dass man an der Universität nicht umhin kommt, laufend mitzubeobachten, wer was weiß und wissen kann und wer nicht (vgl. Baecker, 2007b, S. 116 ff.).

Diesen ausgezeichneten Umgang mit einem Wissen, das in der Sachdimension und in der Sozialdimension des Sinns problematisch ist und schon deswegen am ehesten in der Zeitdimension, nämlich in *Studiengängen* und in *Forschungsprojekten*, verwaltet werden kann, macht sich die Universität zunutze, um sich in der Gesellschaft, mit einem Ausdruck von Talcott Parsons und Gerald M. Platt, als "Intelligenzbank" und "Einflussbank" zu etablieren (Parsons/Platt, 1990, S. 403 ff.). Als Intelligenzbank verwaltet sie jene Differenz zwischen dem Organismus des Menschen, der physikalisch-chemischen Welt, dem allgemeinen Handlungssystem und mögli-

chen telischen Vorstellungen, die Parsons als "the human condition" gefasst hat (Parsons, 1978). Und als Einflussbank agiert sie innerhalb des Sozialsystems der Gesellschaft und verwaltet dort treuhänderisch einen Teil der latenten Muster und Spannungen, die aus den Ansprüchen der Anpassungsfunktion der Wirtschaft, den Zielsetzungen der Politik und dem Integrationsbedarf der Gesellschaft resultieren (siehe zum action system und social system vor allem: Parsons, 1977; und Parsons/Smelser, 1984, S. 46 ff.). Man muss die leicht etwas zwanghaft wirkende Kreuztabellenschematik von Talcott Parsons nicht teilen, um aus diesen Ideen dennoch einige in unserem Zusammenhang brauchbare Konsequenzen zu ziehen (siehe mit entsprechenden Lockerungsbemühungen: Luhmann, 1980b, 1988).

Denn der wesentliche und bis heute aufschlussreiche Punkt dieser Überlegungen besteht darin, die Universität als eine ebenso einzigartige wie riskante Einrichtung zu fassen, die gerade insofern "Institution" ist, als zwar ihre Funktion, jedoch nicht ihre jeweils konkrete Organisation unverzichtbar ist (so Malinowski, 2005, S. 78 ff.). Mit anderen Worten, als Organisation ist sie nicht nur gestaltbar, sondern auch ersetzbar, solange es nur etwas gibt, was ihre Funktion erfüllt. Die Gesellschaft ist auf einen Ort angewiesen, dem Menschen ihre Angewiesenheit auf Intelligenz, verstanden als Medium des Erwerbs und der Anwendung kognitiver Kompetenzen (Parsons/Platt, 1990, S. 100 ff.; vgl. Luhmann, 1992c), sowie ihre Angewiesenheit auf Chancen der Ausübung von Einfluss, verstanden als Medium der Überzeugung durch Prestige, gedeckt durch abschreckende Autorität und Teilhabechancen, derart anvertrauen können, dass sie einerseits an diesen Medien partizipieren können und andererseits ihren eigenen Beitrag zur Regenerierung dieser Medien leisten können vgl. zur Medientheorie: Parsons, 1977, S. 204 ff.). Der Ort, den die Universität besetzt, ist insofern eine Bank, als diese beiden Medien der Intelligenz und des Einflusses (wie auch andere Medien durch andere Banken, siehe Sloterdijk, 2006; und vgl. Baecker o.J.) nur dann gesellschaftlich erhalten, verwendet und variiert werden können, wenn beobachtet und überwacht wird, in welcher Menge sie zirkulieren, wofür sie ausgegeben werden, wodurch sie gedeckt sind und gegen welche Sicherheiten beziehungsweise Aussichten in ihnen ein Kredit aufgenommen werden kann (siehe für den Fall der Bank im Wirtschaftssystem: Diamond, 1984; Allais, 1987; Luhmann, 1988b, S. 131 ff.; Baecker, 1991).

Wir müssen diesen Ansatz zu einer soziologischen Gesellschaftstheorie der Universität als Intelligenz- und Einflussbank hier nicht ausarbeiten, um dennoch einige Konsequenzen für unsere Suche nach einem Verständnis des Personals der Universität ziehen zu können. Denn das Personal der Universität ist nach den Vorgaben der von uns referierten Organisationsauffassungen jetzt nicht nur über die Denkfiguren von Befehl, Gehorsam und Disziplin, des kompetenten Umgangs mit Sachzwängen, der aufmerksamen Fähigkeit zur Korrektur unvollkommen definierter Systeme, eines altruistischen Egoismus und einer Fähigkeit zur aktiven wie passiven Inszenierung als Entscheidungsprämisse zu begreifen, sondern zudem auch den gesellschaftlichen Maßstäben der Universität als Institution zu unterwerfen: Das Personal der Universität muss nicht nur organisatorisch funktionieren, es muss darüber hinaus mit den Ansprüchen von Intelligenz und Einfluss umgehen. In einer aktuelleren Terminologie können wir sagen: Es muss etwas von den kognitiven Ansprüchen im Umgang mit der Lage der Menschen in der Auseinandersetzung mit Welt und Gesellschaft verstehen und es muss eine Ahnung davon haben, wel-

che Art von Prestige in Anspruch genommen und gepflegt werden muss, um im sozialen System der Gesellschaft für diese kognitiven Ansprüche einstehen und sie durchsetzen zu können. Was unter diesen Anforderungen an das Personal der Universität zu verstehen ist, erkennt man vielleicht am besten, wenn man sich ansieht, dass und wie die Organisation der Universität auf Intelligenz- und Einflussmärkten mit möglichen anderen Organisationen und Einrichtungen um die Chance konkurriert, die Funktion der Intelligenz- und Einflussbank auszuüben. Auf welchen gesellschaftlichen Ort schaut man, wenn man sich fragt, wo am ehesten kognitive Kompetenzen im Umgang mit Mensch, Welt und Gesellschaft gepflegt, aber auch riskiert und weiterentwickelt werden? Und auf welchen gesellschaftlichen Ort schaut man, wenn man sich fragt, wo das Prestige erworben, erprobt und bewährt wird, aus dem Anspruch auf kognitive Kompetenzen auch Formen des Einflusses zu gewinnen, die gerade deswegen überzeugen, weil sie nicht mit Formen der Macht identisch sind? So abstrakt, weil gesellschaftstheoretisch informiert diese beiden Fragen auch sein mögen, es ist dennoch nicht ausgeschlossen, an ihnen Beobachtungen gesellschaftlicher Praktiken zu orientieren, die als *benchmarks* für Fragestellungen der Gestaltung von Universitäten dienen können.

Ist nicht die Arbeit im Bereich künstlerischer und kultureller Praktika, auf Kirchentagen und in Protestbewegungen, in NGOs und internationalen Organisationen, in Vorstandsreferaten und Stiftungen für das ehemals studentische Publikum der Universitäten längst zuweilen attraktiver als das Universitätsstudium? Ist nicht die Fortsetzung der intellektuellen Arbeit in außeruniversitären Forschungseinrichtungen, in der industriellen Forschung und Entwicklung, in der Publizistik und in der Politik für manchen Nachwuchsgelehrten reizvoller als die Übernahme von Verantwortung in Forschung und Lehre und Selbstverwaltung und Drittmittelverwaltung an Universitäten? Ist nicht das Verwaltungspersonal an Universitäten längst auf der Suche nach Einrichtungen im Stiftungswesen, in der Bildungspolitik oder auch auf dem weiten Feld des Online- und Offline-Publikationswesens, die größere Spielräume, aber auch eine bessere Ergebnisorientierung im Umgang mit Problemstellungen und deren wiedererkennbarer und zurechenbarer Profilierung ermöglichen?

Man wird sagen, dass alle diese und weitere Felder ohne die Rückbindung an das Universitätsstudium, die universitäre Forschung und vielleicht sogar an universitäre Verwaltungserfahrungen kaum existieren würden und dass nur an der Universität jene theoretischen und methodischen Kompetenzen zu erwerben sind, die eine gewisse Unabhängigkeit vom Tagesgeschäft und damit ein längerfristiges Überleben und einen nachhaltigeren Erfolg auf jenen Feldern garantieren können. Das mag sein. Aber wie lange ist dies noch der Fall? Wie sichert sich die Universität den Status einer Intelligenz- und Einflussbank, die es unausweichlich machen, dass Einlagen und Kredite an Intelligenz und Einfluss bei ihr eingezahlt und aufgenommen werden und nicht über Verbriefung (*securitization*) auf Märkten gehandelt werden, die von Banken zunehmend unabhängig werden?

Antworten auf diese Fragen, darauf will ich hier hinaus, entscheiden sich nicht im Raum gesellschaftlicher Unbestimmtheit, sondern am und mit dem Personal der Universität, wenn man darunter das studentische, das wissenschaftliche und das administrative Personal verstehen darf, also alle jene, die unter dem Gesichtspunkt zu gewinnen und zu prüfen sind, dass sie eine

Ahnung davon haben, was es heißt, mit Intelligenz- und Einflusschancen umzugehen. Wenn man beobachten muss, dass die klügsten Leute und die überzeugendsten Argumente nicht mehr an Universitäten zu finden sind, sondern im Prekariat, in *think tanks*, in Wikipedia-Redaktionen und bei Software-Entwicklern, in Zeitungsredaktionen und in den Trendbüros der Werbeagenturen, dann wissen die Universitäten, dass die Funktion der Intelligenz- und Einflussbank in der Gesellschaft auf Wanderschaft gegangen ist und dass nichts sicherstellen kann, dass sie in einem hinreichenden Maße zur Universität auch wieder zurückkehrt.

In dieser Situation hilft nur die strenge Reflexion auf den Ort und die Funktion der Universität in der Wissensgesellschaft, gemessen an der Attraktivität der Universität, Intelligenzeinlagen zu akquirieren und Prestigekredite zu begeben. Wenn an diesen beiden Stellen nichts mehr läuft, weiß man, dass man ein Problem hat, das man auf der Ebene der Einführung neuer Studiengänge, der Sicherstellung von Akkreditierungen, des Einwerbens von Drittmitteln für die Forschung, des Gewinns weiterer Sponsoren sowie des erfolgreichen Werbens um eine internationale Studentenschaft und Dozentenschaft nicht lösen kann. Diese bürokratischen Kriterien können nur Indikatoren für einen möglichen Erfolg als Intelligenz- und Einflussbank sein; sie können diesen Erfolg jedoch nicht ersetzen.

Es ist nicht ohne eine gewisse Ironie, dass die Frage nach dem Personal der Universität nicht mehr nur betriebswirtschaftlich oder verwaltungswissenschaftlich als Frage danach gestellt werden kann, welche Kompetenzen Universitäten brauchen, um ihren Aufgaben nachkommen zu können, sondern auch soziologisch als Frage danach gestellt werden muss, welche Kompetenzen Universitäten brauchen, um für Studierende, Lehrende und Verwaltende attraktiv werden oder bleiben zu können. Doch nur so machen Universitätspolitik und Universitätsdesign Sinn: als laufende Selbstüberprüfung anhand der Beobachtung, ob jenes fragilste Moment aller Organisationsgestaltung, die individuelle Partizipation, sichergestellt werden kann oder nicht. Nur solange Studierende, Lehrende und Verwaltende der Universität den Kredit einräumen, ihr ihre Einlagen an Intelligenz und möglichem Einfluss anvertrauen zu können, muss man sich um die Universität als Ort der Erfüllung ihrer gesellschaftlichen Funktion keine Sorgen machen. Würde man beobachten, worauf manche Anzeichen deuten, dass die Attraktivität von Universitäten für ihr Personal auf anderen Feldern zu suchen ist, als Wartesaal für Studierende, als schwarzes Loch für Forscher und als Ersatzlösung für andernorts gescheiterte Administratoren, dann wüsste man, dass die Universitäten ein Problem haben und möglicherweise über kurz oder lang durch andere Einrichtungen substituiert werden.

Deswegen ist die Frage nach dem Personal der Universität so wichtig. Sie ist der Einstieg in eine anspruchsvolle, aber auch aufschlussreiche Selbstbeobachtung der Universität. Wird sie administrativ zu kurz gefasst, bleibt diese Selbstbeobachtung stumpf. Deswegen hat dieser Aufsatz den Versuch gemacht, in das Verständnis der Universität als Organisation und gesellschaftliche Institution wieder so viel Spiel zu bringen, dass die Frage nach dem Personal signifikant werden kann. Die Frage nach dem Personal ist nicht technisch zu beantworten, damit Studierende, Lehrende und Verwaltende jene Stellen und Verfahren vorfinden, die es ihnen erlauben, ihren andernorts definierten Aufgaben nachzugehen, sondern sie ist nur kommunikativ zu beantworten: vom Personal selber, das zu diesem Zweck mit dem passenden Organisati-

onsdesign zu konfrontieren ist. Und wer muss diese Konfrontation des Personals mit dem passenden Organisationsdesign übernehmen und verantworten? Genau: das Personal. Denn wer sonst kann eine Organisation gestalten?

### Die Rolle des Staates

Zum Abschluss unserer Überlegungen müssen wir jedoch etwas Wasser in den Wein der Organisationsgestaltung und Personalpolitik einer Universität schütten. Wir haben auf den vorstehenden Seiten die institutionellen Selbstverständlichkeiten der Universität aufgelöst und durch Hinweise auf mögliche Variable des Designs der Organisation einer Universität ersetzt, nur um anstelle einer altherwürdigen Tradition einer nach wie vor faszinierenden Einrichtung eine "Bank" zu Gesicht zu bekommen, die auf unterschiedlichen Ebenen auf eine Art und Weise mit der Gesellschaft verknüpft ist, die es fast aussichtslos erscheinen lässt, hier nach Gusto gestaltend und reformierend eingreifen zu können. Haben wir unversehens die institutionelle Selbstverständlichkeit durch eine institutionelle Notwendigkeit ersetzt? Ist die Gesellschaft, von der sich die Organisation auch der Universität qua Ausdifferenzierung unterscheidet und absetzt, immer schon mit von der Partie, weil sich andernfalls die Frage nicht beantworten ließe, woher die Universität ihr Personal gewinnt und wie es ihr gelingen kann, dieses Personal auch zu halten?

Tatsächlich darf man annehmen, dass es nicht nur am Personal liegt, dass die Universität gesellschaftlich vielfältig vernetzt und damit in ihrer Identität, wie man netzwerktheoretisch sagt (White 1992), durch eine Reihe anderer Faktoren in der Gesellschaft kontrolliert wird. Am Personal zeigt sich, was andernorts strukturell bereits entschieden wurde. Und beim Nachdenken über die Gestaltungsmöglichkeiten des Personalfaktors wird offenkundig, dass es nicht zuletzt darum geht, seitens der Universität die Spielräume zu Gesicht zu bekommen, die innerhalb dieser strukturellen Gegebenheiten möglicherweise noch existieren. In genau dieser Hinsicht sind auch der verwaltungswissenschaftliche und insbesondere der betriebswirtschaftliche Ausgangspunkt einer Einschätzung der möglichen Rolle des Personals nicht zu unterschätzen. Im Zeichen einer "rationalen", "effizienten" und "effektiven" Organisationsgestaltung unterbrechen sie die Interdependenzen, die die Organisation der Universität mit der Gesellschaft verknüpfen, und binden sie diese Organisation versuchsweise an ihre eigenen Setzungen und Entscheidungen.

Aber dies nur bis zu einem bestimmten Grade. Der Hinweis auf ein Verständnis der Universität als Intelligenz- und Einflussbank macht nämlich nicht nur deutlich, welches Interesse die Universität daran haben muss, ihre kognitiven Kompetenzen und ihre durch Prestige gedeckte Überzeugungskraft zu pflegen, sondern auch, welches Interesse die Gesellschaft daran haben muss, dass sowohl die kognitiven Kompetenzen als auch die Überzeugungskraft der Universität

die Kirche gleichsam im Dorf lassen, das heißt andere Institutionen und Funktionen der Gesellschaft nicht gefährden, sondern allenfalls und angemessen "kritisch" unterstützen.

Dies gilt vor allem im Verhältnis zur Politik. Man kann die Rolle des Personals der Universität nicht zureichend diskutieren, wenn man dieses Verhältnis nicht mit in den Blick nimmt. In allen fünf von uns genannten Hinsichten, im Hinblick auf die Autorität des freien Willens, im Hinblick auf die Kompetenz im Umgang mit Sachzwängen, im Hinblick auf das aufmerksame Engagement von Subjektivität, im Hinblick auf diejenigen Interessen, die in einem altruistischen Egoismus zur Geltung kommen können, und im Hinblick auf die Reichweite der Inszenierung einer Person als Entscheidungsprämisse zur Absorption der Ungewissheit des Organisationshandelns, ist das Personal der Universität nicht nur an die Aufgaben von Erziehung und Wissenschaft, von Forschung und Lehre gebunden, sondern darüber hinaus auch an die politischen Bedingungen des Umgangs mit dem Vertrauenskapital von Intelligenz und Einfluss.

Wir beschränken uns daher zum Abschluss unserer Überlegungen auf dieses Verhältnis zur Politik, zumal wir annehmen dürfen, dass im Medium dieses Verhältnisses der Streit der Universität auch mit anderen Funktionsbereichen der Gesellschaft, traditionell mit der Kirche, in der Moderne vor allem mit der Wirtschaft, ausgetragen wird. Unsere Frage lautet, wie viel Politik in die Personalpolitik einer Universität Eingang findet. Diese Frage ist auch in der Auseinandersetzung einer soziologischen mit einer betriebswirtschaftlichen Gestaltungspraxis der Organisation von Bedeutung, weil man spätestens dann, wenn es darum geht, Kriterien der Effizienz und der Effektivität bürokratisch zu implementieren, sehen kann, wie Betriebswirte auf Transaktionskostenregimes zurückgreifen, die zwar nicht expliziert werden, darum aber nicht weniger wirksam sind.

Mit der Beschreibung der Universität als Intelligenz- und Einflussbank sind die Politik im Allgemeinen und der Staat im Besonderen gleich dreifach aufgerufen, sich dafür zu interessieren, was in der Universität getrieben wird. Erstens ist unter Intelligenz der Modus einer Auseinandersetzung des allgemeinen Handlungssystems (im Sinne von Parsons) mit der Umwelt dieses Handlungssystems zu verstehen, der einen Staat nicht unbetroffen lassen kann, der seinerseits einen Anspruch darauf erhebt, der Gesellschaft im Prozess ihrer Selbsterhaltung Ziele setzen und diese mit Priorität ausstatten zu können. Sollte die Universität kognitive Kompetenzen mobilisieren, die gegenüber politischen Zielen indifferent oder gar avers sind, wird damit nicht nur ein Ausdifferenzierungsanspruch der Universität erhoben, von dem man sich anschauen könnte, ob er zu etwas führt oder nicht, sondern auch ein politischer Konflikt adressiert, der den Staat als Geldgeber, Förderer und Abnehmer (von Forschungsergebnissen und Absolventen) auf den Plan ruft. Zweitens ist unter dem Medium des Einflusses auf der Ebene des Sozialsystems der Gesellschaft (im Sinne von Parsons) ein Medium des Anspruches auf Überzeugungskraft zu verstehen, das sich zwar vom Medium der Macht unterscheidet, aber doch in mehr oder minder subtilen Beziehungen zu diesem Medium steht. Wenn das Medium der Macht darin besteht, Absichten unter Verweis auf die Androhung von Gewalt durchsetzen zu können (siehe Luhmann, 1975), so wird diese Androhung gesellschaftlich immer daran interessiert sein, sich überzeugend legitimieren zu können und zu diesem Zweck auf einflussreiche Argumente berufen zu können. Sollte die Universität Argumentationen mit Einfluss ausstatten, die sich zu den

Machtressourcen des Staates indifferent oder gar avers verhalten, so bedeutet auch dies den politischen Konfliktfall.

Drittens ruft der gesellschaftliche Streit um Intelligenz und Einfluss den Staat jedoch vor allem deswegen auf den Plan, weil die Universität nicht etwa intelligent und einflussreich jeweils bereits ist, sondern weil sie als Bank in den Medien der Intelligenz und des Einflusses Einlagen aufnimmt und Kredite begibt, die mit einer nicht nur riskanten, sondern darüber hinaus ungewissen Zukunft rechnen (statistisch berechenbares "Risiko" und statistisch unberechenbare "Ungewissheit" im Sinne von Knight, 1965). Das "Kapital", das dazu erforderlich ist, sich auf eine riskante und ungewisse Zukunft einzulassen, wird in allen uns bekannten Gesellschaften jedoch bislang entweder von der Familie (im weitesten Sinne des Wortes, das heißt als Verwandtschaft und Clan verstanden) oder von der Politik bereitgestellt. Im Fall der Medien der Intelligenz und des Einflusses wird man hinzufügen dürfen, dass hier die Familie kaum eine Rolle spielt, sondern sehr früh die Politik ihre Chance wahrgenommen hat, sich aus den Kapitalbindungen der Familie (im weitesten Sinne des Wortes) zu befreien.

Der Staat, so müssen wir annehmen, stellt den Funktionssystemen der Erziehung und der Wissenschaft ebenso das erforderliche Vertrauenskapital zur Verfügung wie laut Talcott Parsons und Neil J. Smelser dem Funktionssystem der Wirtschaft (Parsons/Smelser, 1984, S. 72). Begründet ist diese Annahme nicht etwa in besonderen Eigenschaften der Medien Intelligenz, Einfluss oder Geld, sondern in der allgemeinen Eigenschaft aller Medien, sich nur dann reproduzieren zu können, wenn der Bezug auf eine unbekanntere Zukunft so gestaltet wird, dass bestimmte Erwartungen gedeckt werden können beziehungsweise dafür Sorge getragen werden kann, dass unter Umständen enttäuschte Erwartungen nicht etwa mit dem Nichts konfrontieren, sondern durch andere Erwartungen ersetzt werden können. Jede Bank in welchem Funktionssystem auch immer ist darauf angewiesen, dass inflationäre und deflationäre Prozesse unter Kontrolle gehalten werden können (durch die Unterstellung so genannter Nullsummenspiele) und dass im Fall eines Runs auf eine Bank (weil die Einlagen nicht mehr als sicher gelten) oder massiver Kreditausfälle ein *lender of last resort* zur Verfügung steht, der Liquiditätsengpässe ausgleichen, zu diesem Zweck die Medienmenge variieren und mithilfe begleitender Maßnahmen das Vertrauen wieder herstellen kann.

Auf diese "begleitenden Maßnahmen" jedoch kommt es letztlich an. Weil sie erforderlich sind, sind Eingriffe des Staates erforderlich, denn nur er kann über Prozesse kollektiv bindender Entscheidungen eine allzu offene Unsicherheit aus dem System der Gesellschaft herausnehmen und durch Einschränkungen ersetzen, an denen sich ein verloren gegangenes Vertrauen wieder aufrichten kann.

Diese Rückbindung der Universität, verstanden als Intelligenz- und Einflussbank, an den Staat ist alles andere als abstrakt. Abstrakt würde sie nicht funktionieren. Sie nimmt strukturell die Form der Universität als nachgeordneter Behörde an, die in die ministerielle Ämterhierarchie eingebunden und über diese Einbindung an das Wählerkalkül der Politik rückgekoppelt wird (siehe zum Ämterkalkül: Luhmann, 2000b, S. 88 ff.; vgl. Baecker, 2007, S. 102 ff.). Diese strukturelle Rückbindung der Universität an die Politik lässt der Autonomie von Forschung und Lehre zwar gewisse, zuweilen in den Rang eines Grundrechts oder einer Verfassungsnorm gehobene

Spielräume, ist jedoch dennoch alles andere als trivial. Erst recht lässt sie sich nicht durch die Gestaltung weiterer Autonomiespielräume für die Universität, etwa in der Budgetpolitik und bei Personalentscheidungen, kurzerhand korrigieren. Denn die Rückbindung der Universität an die Politik ist letztlich nicht administrativ, sondern medial begründet. Löst man die eine oder andere Ämterbindung auf, wird man feststellen, dass an anderen Stellen und in einer anderen Form sofort etwas nachwächst, was diese konkrete Bindung ersetzt. Und wiederum kann man dies nicht zuletzt daran erkennen, welches Personal in der Universität möglicherweise abgebaut und an anderen Stellen aufgebaut wird.

Entscheidend für die strukturelle Rückbindung der Universität an die Politik ist in die Medien eingebaute Garantie einer unbekannteren Zukunft. Weder Intelligenz und Einfluss noch Geld oder Macht würden gesellschaftlich funktionieren, wenn jeweils historisch oder aktuell bereits feststünde, welche Problemstellungen sich bewähren, aus welchen Argumenten Prestige zu gewinnen ist, welche Vermögenspositionen gehalten werden können und wer sich durch welche Androhungen von Gewalt in Schach halten lässt. Die Gesellschaft koordiniert sich im Umgang mit einer unbekannteren, nicht mit einer bekannten Zukunft. Sie gewinnt ihre Sensibilität im Umgang mit sich selbst daraus, dass sie weiß, dass sie nicht weiß, wie genau es in jedem einzelnen Fall weitergeht. Alles andere würde sie in eine Sicherheit wiegen, die sozial genauso riskant wäre wie psychisch und ökologisch.

Genau das ist ja die Chance der Universität, in den Medien der Intelligenz und des Einflusses, wenn wir bei Parsons' und Platts Formulierung bleiben, eigene Formen zu erproben. Aber genau das bindet sie auch zurück an eine Politik, die in der Gesellschaft die einzigartige Funktion hat, angesichts der unbekannteren Zukunft Willkürchancen sowohl auszubilden als auch einzuschränken. Deswegen "dominiert" in der Gesellschaft das Medium der Macht. Nur in diesem Medium kann sowohl auf der Seite der Überlegenen wie der Unterworfenen entdeckt werden, dass Willkürchancen bestehen *und ihr eigenes, präzises Risiko* haben, nämlich die Chance der Willkür, Anweisungen zu geben, die unter Umständen nicht befolgt werden, und die Chance der Willkür, Anweisungen zu befolgen, obwohl man sie auch überhören kann (vgl. Luhmann, 1997, S. 355 f., 2000b, S. 59 ff.). Diese Willkürchancen sind das bestgehütete Geheimnis der modernen Gesellschaft, sorgsam verpackt in Ideologien der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit und unterfüttert durch Ideen der Modernisierung, Liberalisierung und Individualisierung. Ein Geheimnis sind sie dennoch, weil kaum jemand, mit den bemerkenswerten Ausnahmen von Michel Foucault und Niklas Luhmann, darauf schaut, wie eng der Takt strukturiert ist, nach dem sie nur im Maße ihrer Einschränkung freigegeben werden (Foucault, 1992).

Die Universität wird von der Politik in genau dem Maße "regiert", in dem sie den Anspruch erhebt, entweder neue Willkürchancen zu setzen oder alte Willkürchancen zu variieren. Das kann man an ihren Forschungs- und Lehrprogrammen zeigen, wird aber im Zusammenhang der Überlegungen dieses Artikels auch und gerade auf der Ebene des Personals erkennbar. Beschränken wir uns auf das deutsche Beispiel und auf die jüngere Vergangenheit, so erkennen wir drei Kulturformen (im Sinne von Luhmann 1997, S. 410 f.: Kulturformen als Formen der Verarbeitung von Überschuss), in denen die Universität in enger Absprache mit der Politik ihre Willkürchancen zur Setzung eigener Schwerpunkte sowohl ausnutzte als auch einschränkte.

te, die Ordinarienuniversität, die Gremienuniversität und die Bolognauniversität, wobei Letztere mit ihren Schwerpunkten im Bereich der Neuorganisation der Lehre in einer gewissen Konkurrenz zur Exzellenzuniversität steht, die den Versuch macht, die Forschung neu zu organisieren. Die Ordinarienuniversität, die Gremienuniversität und die Bolognauniversität sichern auf der Ebene ihrer Programme und ihres Personals jenen Einfluss des Staates, der sicherstellen kann, dass die Universität ihre Autonomiespielräume hat und ausnutzt. Jede dieser Formen der Universität ist eine Medaille mit (mindestens) zwei Seiten, die zwischen der Organisation der Universität und der Politik laufend neu gesetzt und ausgehandelt werden. Die Ordinarienuniversität ist im Wesentlichen Beamtenuniversität. Sie agiert im staatlichen Auftrag und sie verdankt ihren institutionellen Erfolg zumal in Deutschland in erster Linie der Ausbildung von Staatsbeamten (Juristen) und Lehrern und erst in zweiter Linie der Forschung zunächst in den Naturwissenschaften und dann in den Geisteswissenschaften. Das Personal dieser Universität wird über Aufstiegsversprechen gewonnen, die die Universität parallel zur Kirche und zum Militär an den überlieferten Formen der sozialen Schichtung vorbei zur Verfügung stellen kann und die mit großer Trennschärfe zu regulieren vermögen, welche Ansprüche vom Personal der Universität erhoben werden und welche nicht. Die wenigen Aristokraten und Privatgelehrten, die dennoch ihren Weg an die Universität finden und Aufstiegsversprechen entweder nicht nötig haben oder unempfindlich ihnen gegenüber sind und die mit abweichenden Themen auf sich aufmerksam machen, kann sich diese Universität leisten (siehe für das französische Beispiel und unter dem Stichwort der "academia mediocritas" Bourdieu, 1989; aufschlussreich hierzu auch Lepenies, 2006).

Der Ordinarius ist das *boundary object* (Star, 1989), das die Schnittstelle zwischen Universität und Staat zu markieren erlaubt und gleichzeitig sicherstellt, dass diese Schnittstelle, wie sich das gehört, sowohl trennt als auch verbindet. Er (fast nie: sie) ist Beamter, diszipliniert durch Politik, der seine Aufgaben dann korrekt wahrnimmt, wenn er so forscht, dass auch gelehrt werden kann. Das Studieren und Lernen ergab sich von selbst. Es war, ausgezeichnet mit allen Konzessionen gegenüber Studierenden, die ihre Willkürfähigkeit sowohl entdecken als auch zügeln zu lernen mussten, ein Prozess der Nachwuchsrekrutierung für die "Eliten" der Gesellschaft (vgl. mit der These, dass Eliten bis heute die gesellschaftliche Funktion haben, Willkürchancen auszuweisen und einzuschränken, Baecker, 2007, S. 183 ff.).

Die Gremienuniversität hat die Ordinarienuniversität in dem Maße ersetzt, als der staatliche Auftrag ungewiss wurde, weil er über die Ausbildung von Beamten und Lehrern hinauszuwachsen begann und sich auf eine "Wissensgesellschaft" einstellte, die in allen Funktionsbereichen Rückgriffe auf Intelligenz und Einfluss erforderlich machte, die von der Politik nicht mehr direkt gesteuert werden konnten. Die Politik verlegte sich auf ein indirektes Steuerungsmodell, das darin bestand, die politischen Ansprüche an die Universität und in der Universität explizit werden zu lassen ("Demokratisierung") und durch diese selbstreferentielle Wendung sicherzustellen, dass die Probleme der Gesellschaft in der Universität zwar behandelt, aber nicht gelöst werden können. Das läuft nach wie vor über Beamte, deren Loyalität jetzt allerdings zunehmend von der Parteipolitik und nur sekundär von der Ämterhierarchie des Staates in Anspruch genommen wird. Nach wie vor locken Aufstiegschancen, die jedoch zunehmend durch ihre

Inflationierung unterlaufen werden und die in dieser Form den Blick vom Staat ablenken und auf die Gesellschaft und deren Reputationsversprechen lenken.

Das *boundary object* der Gremienuniversität ist das Gremium, in dem die Ansprüche einer Vielzahl gesellschaftlicher Bereiche zugunsten von Kompromisslösungen verhandelbar gemacht werden. Nach wie vor wird gelehrt und geforscht, doch werden die Themen, die zuvor wählbar waren, solange sie nur Beamten und Lehrern vermittelt werden können (hierfür war das Stichwort der "Bildung" von unschätzbarem, weil mit einem offenen Themenhorizont kombinierbarem Wert), jetzt an Kriterien gesellschaftlicher "Relevanz" gebunden, die nach Bedarf theoretisch, methodisch und didaktisch eng geführt werden können (siehe zu fragwürdigen Versuchen, die "Theorie" hier herauszuhalten, Marcuse, 1965, S. 161 ff.; Carroll, 1990). Was sich in Gremien der Selbstverwaltung als akademisch und wissenschaftlich bewährt, das und nur das kann auch gemacht werden. Das Personal der Universität ist jetzt vor allem gremienfähig und beäugt kritisch jeden Umgang mit Intelligenz und Einfluss, der sich nicht vorab der Zustimmungsfähigkeit in einem Gremium der curricularen Selbstverwaltung, der Forschungsförderung oder der interdisziplinären und internationalen Kooperation rückversichert hat.

Immerhin entdeckte die Universität in der Kulturform der Gremienuniversität ihre eigene Organisation. Auch wenn dies selbstreferentiell schneller still gestellt wurde, als dem Gewinn von neuen Forschungsfeldern und Lehrkompetenzen günstig sein konnte (siehe zur auch deswegen "kritischen" Auseinandersetzung der (Ordinarien-) Universität mit der Studentenbewegung unter dem Stichwort "the university 'bundle'": Parsons, 1978, S. 133 ff.), so wurde dies doch relativ rasch auch in Autonomieforderungen gegenüber einem staatlichen Einfluss umgemünzt, von dem man nicht mehr genau wusste, wozu man ihn, abgesehen von der Sicherstellung der Gehälter des Personals und der Finanzierung der Studienplätze der Studenten, überhaupt braucht. Nicht zuletzt und weniger mit dem Blick auf die alte Vorreiterrolle kirchlicher als vielmehr auf die neue Vorreiterrolle privater Universitäten wurde generell in Frage gestellt, in welcher Form die Universität auf einen staatlichen Einfluss angewiesen ist (die "freie Selbstverwaltung des Geisteslebens" fordert schon Steiner, 1961; siehe auch Schily, 1993).

In der jüngsten Kulturform der Universität, der Bolognauniversität, wird diese Entdeckung der Organisation politisch aufgegriffen und konterkariert zugleich. Im Zuge der Zielsetzung eines Gewinns der internationalen Vergleichbarkeit von Studienabschlüssen verlagert die Politik die Kontrolle der Willkürchancen der Universitäten auf die Ebene der Anpassung an politische Vorgaben. Es geht nicht mehr um die Ausbildung von Beamten und Lehrern, es geht auch nicht mehr um Beiträge zu einer demokratischen Selbstverwaltung der Gesellschaft, sondern es geht um den Erwerb von Fitness innerhalb einer globalen Konkurrenz um Standortvorteile. Mit einer rasanten Geschwindigkeit werden ehemals offene wissenschaftliche Problemstellungen und Lerninhalte in technologische Anwendungsfelder und didaktische Vermittlungsaufgaben umformuliert, die nur noch darauf warten, vom neuen Personal der Curriculagegestaltung und Forschungsförderung an den Universitäten erkannt und an das Lehr- und Forschungspersonal weitergereicht zu werden, um dort programmgemäß umgesetzt zu werden.

*Boundary objects* der Bolognauniversität sind die Forschungs- und Lehrdekane. Sie nehmen nach allen Regeln der Kunst eine strategische Verortung der weltweit angebotenen Ressourcen

einerseits und der am Standort jeweils vorgehaltenen beziehungsweise entwicklungsfähigen Kompetenzen andererseits vor (ein Blick ins Lehrbuch genügt: Porter, 1985), und versuchen, ihre gewonnenen Einsichten den Dozenten und Studierenden ihrer Universität derart zu vermitteln, dass diese erkennen, worin die Vorteile der jeweils ausgespielten Wetten auf eine nach wie vor unbekannte Zukunft bestehen – insofern muss ich meine Überlegungen zur "nächsten Universität" (Baecker, 2007b, S. 98 ff.) zugunsten einer stärkeren Berücksichtigung politischer Einflüsse ergänzen, wenn nicht sogar korrigieren.

Für das Personal der Bolognauniversität, das sich in diesem entscheidenden Punkt allerdings vom Personal der Exzellenzuniversität kaum unterscheidet, hat dies die Konsequenz, sich laufend auf Wetten einlassen zu müssen, von denen man weiß, dass sie mindestens so sehr in das Feld der self-fulfilling wie der self-defeating prophecies gehören (siehe Merton, 1968; Krishna 1971). Man muss mitspielen, weil andere darauf angewiesen sind, dass man mitspielt und nur dann ihren Teil an Ressourcen für das Spiel zur Verfügung stellen. Und man weiß, dass man schon deswegen, weil man mitspielt, Konkurrenten auf den Plan ruft, die Gegenpositionen einnehmen müssen, weil ihnen andernfalls die Felle davon schwimmen. Und man muss, das ist möglicherweise der Witz an der Sache, beides begrüßen, denn nur in der Form dieser höchst riskanten, aber auch hochgradig vernetzten Wette befähigt sich die Universität zur Teilnahme an einer erregten Gesellschaft, die im Strukturwandel der Globalisierung ebenso steckt wie im Strukturwandel der Umstellung von der Kultur der Buchdruckgesellschaft auf die Kultur der Computergesellschaft und nur noch weiß, dass sie nicht weiß, in welche Felder sie ihre Intelligenz und ihren Einfluss am besten investieren soll.

In den Kulturformen der Bologna- und der Exzellenzuniversität wird die Universität auch in der aktuellen Gesellschaft zu einem Mitspieler in den Risikostrukturen der Gesellschaft. Und mehr kann und darf sie sich nicht wünschen. Ihrem Personal allerdings sollte klar sein, dass der Streit um die Autonomie der Universität nach wie vor nichts anderes ist als ein Streit um die Art und Weise, wie die Politik in der Universität welche Art von Macht ausübt. Diese Macht ist nicht das böse Andere, mit dem es Forschung und Lehre allenfalls als Gegenstand, aber nicht als eigene Struktur zu tun haben, sondern sie ist das Medium, in dem die Gesellschaft nach ihren Willkürchancen sucht, entdeckt, dass ihre Freiheit von der Einschränkung dieser Chancen abhängt und der Universität den Auftrag (also doch!?) gibt, ihre Intelligenz und ihren Einfluss darauf zu verwetten, hier den einen oder anderen Akzent zu setzen.

Immerhin, vor dem Hintergrund der hier vorgelegten Überlegungen kann man sich möglicherweise auch etwas besser überlegen, worin die Chancen und Grenzen der Budgetierung von Personalmitteln an Universitäten liegen. Um die Macht der Politik kommt man nicht herum, aber auch sie hat nur die Struktur einer Wette.

## Literaturverzeichnis

Adorno, Theodor W. (1955): Kulturkritik und Gesellschaft, in: ders., *Prismen: Kulturkritik und Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 7-31.

Allais, Maurice (1987): The Credit Mechanism and its Implications, in: George R. Feiwel (Hrsg.), *Arrow and the Foundations of the Theory of Economic Policy*, Basingstoke: Macmillan, S. 491-561.

Argyris, Chris (1957): *Personality and Organization*, New York: Harper & Brothers.

Arrow, Kenneth J. (1974): *Essays in the Theory of Risk-Bearing*, Amsterdam: North-Holland.

Ashby, W. Ross (1958): Requisite Variety and Its Implications for the Control of Complex Systems, in: *Cybernetica* 1, S. 83-99.

Baecker, Dirk (1988): *Information und Risiko in der Marktwirtschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1991): *Womit handeln Banken? Eine Untersuchung zur Risikoverarbeitung in der Wirtschaft*. Mit einem Vorwort von Niklas Luhmann, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1993): *Die Form des Unternehmens*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management: Ein Vademecum*, Berlin: Merve.

Baecker, Dirk (1999): Kommunikation und Kultur als Ressourcen der Unbestimmtheit, in: *Organisationsentwicklung* 18, Nr. 2, S. 84-87.

Baecker, Dirk (2003): *Organisation und Management: Aufsätze*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2000.

Baecker, Dirk (2004): Kapitalismus und Bürokratie, in: ders., *Wozu Soziologie?* Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 150-188.

Baecker, Dirk (2007): *Wozu Gesellschaft?* Berlin: Kulturverlag Kadmos.

Baecker, Dirk (2007b): *Studien zur nächsten Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Baecker, Dirk (o.J.): Ein Medium kommt selten allein, in: Marc Jongen, Cai Werntgen (Hrsg.), *Festschrift für Peter Sloterdijk zum 26. Juni 2007*, o.O.: Privatdruck der Siegfried Unseld Stiftung, o.J. [2007], S. 9-16.

Becker, Gary S. (1976): *The Economic Approach to Human Behavior*, Chicago: Chicago UP.

Bourdieu, Pierre (1989): *La Noblesse d'Etat: Grandes écoles et esprit de corps*, Paris: Minuit.

Bowman, Edward H., Bruce Kogut (Hrsg.) (1995): *Redesigning the Firm*, New York: Oxford UP.

Brunsson, Nils (1985): *The Irrational Organization: Irrationality as a Basis for Organizational Change and Action*, Chichester: Wiley.

Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Actions in Organizations*, Chichester: Wiley.

Burns, Tom (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change, in: *Administrative Science Quarterly* 6, S. 257-281.

Burns, Tom, und George M. Stalker (1961): *The Management of Innovation*, London: Tavistock.

Carroll, David (Hrsg.) (1990): *The States of "Theory": History, Art, and Critical Discourse*, New York: Columbia UP.

Chandler, jr., Alfred D. (1977): *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Cambridge, Mass.: Harvard UP.

Cohen, Michael D., James G. March und Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly* 17, S. 1-25.

Crozier, Michel, und Erhard Friedberg (1977): *L'acteur et le système: Les contraintes de l'action collective*, Paris: Le Seuil.

Deal, Terence E., und Allen A. Kennedy (1982): *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass.: Addison-Wesely.

Demsetz, Harold (1991): The Theory of the Firm Revisited, in: Oliver E. Williamson, Sidney G. Winter (Hrsg.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development*, New York: Oxford UP, S. 159-178.

Diamond, Douglas W. (1984): Financial Intermediation and Delegated Monitoring, in: *Review of Economic Studies* 51, S. 393-414.

DiMaggio, Paul (Hrsg.) (2001): *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*, Princeton: Princeton UP.

Emery, F. E., und E. L. Trist (1965): The Causal Texture of Organizational Environments, in: *Human Relations* 18, S. 21-32.

Favereau, Olivier, Emmanuel Lazega (Hrsg.) (2002): *Conventions and Structures in Economic Organization: Markets, Networks, and Organizations*, Cheltenham: Edward Elgar.

Foucault, Michel (1992): *Was ist Kritik?* Aus dem Französischen von Walter Seitter, Berlin: Merve.

Gadamer, Hans-Georg (1990): *Wahrheit und Methode: Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*, 6. Aufl., Tübingen: Mohr.

Goffman, Erving (1952): On Cooling the Mark Out: Some Aspects of Adaptation to Failure, in: *Psychiatry: Journal of Interpersonal Relations* 15, S. 451-463.

Grabher, Gernot (Hrsg.) (1993): *The Embedded Firm: On the Socio-Economics of Industrial Networks*, London: Routledge.

Grabher, Gernot, und David Stark (Hrsg.) (1996): *Restructuring Networks: Legacies, Linkages, and Localities in Postsocialism*, New York: Oxford UP.

Greenwald, Bruce, und Joseph E. Stiglitz (1992): Information, Finance, and Markets: The Architecture of Allocative Mechanisms, in: *Industrial and Corporate Change* 1, S. 37-68.

Gutenberg, Erich (1929): *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie*, Berlin: Spaeth & Linde.

Gutenberg, Erich (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion*, 24. Aufl., Berlin: Springer.

Harrison, J. Richard, und James G. March (1984): Decision Making and Postdecision Surprises, in: *Administrative Science Quarterly* 29, S. 26-42.

Heidegger, Martin (1983): *Die Grundbegriffe der Metaphysik: Welt – Endlichkeit – Einsamkeit*, Frankfurt am Main: Klostermann.

Hurwicz, Leonid (1973): The Design of Mechanisms for Resource Allocation, in: *The American Economic Review Papers & Proceedings* 63, S. 1-30.

Illich, Ivan, u. a. (1977): *Disabling Professions*, London: Boyars.

Jensen, Michael C. (2000): *A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims, and Organizational Forms*, Cambridge, Mass.: Harvard UP.

Knight, Frank H. (1965): *Risk, Uncertainty, and Profit*, Reprint New York: Harper & Row.

Krishna, Daya (1971): "The Self-Fulfilling Prophecy" and the Nature of Society, in: *American Sociological Review* 36, S. 1104-1107.

Küpper, Willi, und Günther Ortman (Hrsg.) (1988): *Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*, Opladen: Westdeutscher Verl.

Lepenies, Wolf (2006): *Kultur oder Politik: Deutsche Geschichten*, München: Hanser.

Luhmann, Niklas (1970): Institutionalisierung: Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft, in: Helmut Schelsky (Hrsg.), *Zur Theorie der Institution*, Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverl., S. 27-41.

Luhmann, Niklas (1970b): Soziologische Aufklärung, in: ders., *Soziologische Aufklärung 1: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*, Opladen: Westdeutscher Verl., S. 66-91.

Luhmann, Niklas (1975): *Macht*, Stuttgart: Enke.

Luhmann, Niklas (1977): *Zweckbegriff und Systemrationalität: Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Neuausgabe Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1980): Komplexität, in: Erwin Grochla (Hrsg.), *Handwörterbuch der Organisation*, 2., völlig neu gest. Auflage, Stuttgart: Poeschel, Sp. 1064-1070.

Luhmann, Niklas (1980b): Talcott Parsons – Zur Zukunft eines Theorieprogramms, in: *Zeitschrift für Soziologie* 9, S. 5-17.

Luhmann, Niklas (1988): Warum AGIL? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 40, S. 127-139.

Luhmann, Niklas (1988b): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1989): *Legitimation durch Verfahren*, 2. Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Luhmann, Niklas (1992): Die Universität als organisierte Institution, in: ders., *Universität als Milieu: Kleine Schriften*, hrsg. von André Kieserling, Bielefeld: Haux, S. 90-99.

Luhmann, Niklas (1992b): Kontingenz als Eigenwert der modernen Gesellschaft, in: ders., *Beobachtungen der Moderne*, Opladen: Westdeutscher Verlag, 1992, S. 93-128.

Luhmann, Niklas (1992c): Gibt es ein "System" der Intelligenz? In: Martin Meyer (Hrsg.), *Intellektuellendämmerung: Beiträge zur neuesten Zeit des Geistes*, München: Hanser, S. 57-73.

Luhmann, Niklas (1993): Die Paradoxie des Entscheidens, in: *Verwaltungsarchiv* 84, S. 287-310.

Luhmann, Niklas (1995): *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 4. Aufl., mit einem Epilog 1994, Berlin: Duncker & Humblot,.

Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Luhmann, Niklas (2000b): *Die Politik der Gesellschaft*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Lüscher, Rudolf M. (o.J. [1988]): Henry und die Krümelmonster: Versuch über den fordistischen Sozialcharakter. Aus dem Nachlaß herausgegeben vom Freundeskreis R. M. Lüscher. Tübingen: Gehrke.

Malinowski, Bronislaw (2005): Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur, in: ders., *Eine wissenschaftliche Theorie der Kultur und andere Aufsätze*. Aus dem Englischen von Fritz Levi, Frankfurt am Main: Suhrkamp, , S. 45-172.

March, James G. , und Herbert A. Simon (1993): *Organizations*, 2. Aufl., Cambridge, Mass.: Blackwell.

Marcuse, Herbert (1965): Bemerkungen zu einer Neubestimmung der Kultur, in: ders., *Kultur und Gesellschaft* 2, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 147-171.

Martin, Joanne, und Caren Siehl (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis, in: *Organizational Dynamics* 12, S. 52-68.

Mayntz, Renate (Hrsg.) (1968): *Bürokratische Organisation*, Köln: Kiepenheuer & Witsch.

Mayo, Elton (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Boston: Harvard UP.

Merton, Robert K. (1968): The Self-fulfilling Prophecy, in: ders., *Social Theory and Social Structure*, erg. und erw. Aufl., New York-London: Free Pr., S. 475-490.

Merton, Robert K., Ailsa P. Gray, Barbara Hockey und Hanan C. Selvin (Hrsg.) (1952): *Reader in Bureaucracy*, Glencoe, Ill.: Free Pr.

Meyer, John W., und Brian Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83, S. 340-363.

Moray, Neville (1984): Humans and Their Relation to Ill-Defined Systems, in: Oliver G. Selfridge, Edwina L. Rissland, Michael A. Arbib (Hrsg.), *Adaptive Control of Ill-Defined Systems*, New York: Plenum Pr., S. 11-20.

Morin, Edgar (1974): Complexity, in: *International Social Science Journal* 26, S. 555-582.

Nohria, Nitin, und Robert G. Eccles (Hrsg.) (1992): *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston, Mass.: Harvard Business School Pr.

Olsen, Johan P. (2006): Maybe it is Time to Rediscover Bureaucracy? In: *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, S. 1-24.

Parsons, Talcott (1977): *Social Systems and the Evolution of Action Theory*, New York: Free Pr.

Parsons, Talcott (1978): *Action Theory and the Human Condition*, New York: Free Pr.

Parsons, Talcott, und Gerald M. Platt (1990): *Die amerikanische Universität: Ein Beitrag zur Soziologie der Erkenntnis*. Aus dem Amerikanischen von Michael Bischoff, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Parsons, Talcott, und Neil J. Smelser (1984): *Economy and Society: A Study in the Integration of Economic and Social Theory*, Reprint London: Routledge & Kegan Paul.

Perrow, Charles (1978): Demystifying Organizations, in: Rosemary C. Saari und Yeheskel Hasenfeld (Hrsg.), *The Management of Human Services*, New York: Columbia UP, S. 105-120.

Pfeffer, Jeffrey (1977): The Ambiguity of Leadership, in: *Academy of Management Review* 2, S. 104-112.

Pfeffer, Jeffrey (1981): *Power in Organizations*, Cambridge, Mass.: Ballinger,.

Porter, Michael E. (1985): *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Pr.

Roberts, John (2004): *The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth*, Oxford: Oxford UP.

Roethlisberger, F.J., und William J. Dickson (1949): *Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago*, Cambridge, Mass.: Harvard UP.

Russell, Bertrand (1934): *Freedom versus Organization, 1814-1914: The Pattern of Political Changes in the 19th Century European History*, New York: W.W. Norton & Co.

Schein, Edgar H. (1998): Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft, in: *Organisationsentwicklung* 17, Nr. 3, S. 41-49.

Schily, Konrad (1993): *Der staatlich bewirtschaftete Geist: Wege aus der Bildungskrise*, Düsseldorf: Econ.

Schimank, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen: Eine Theorieperspektive, in: Rüdiger Seltz, Ulrich Mill und Eckart Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System: Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen*, Berlin: edition sigma, S. 71-91.

Serres, Michel (1981): *Der Parasit*. Aus dem Französischen von Michael Bischoff, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Simon, Herbert A. (1997): *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*, 4. Aufl., New York: Free Pr.

Sloterdijk, Peter (2006): *Zorn und Zeit: Politisch-psychologischer Versuch*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Smith, Adam (1978): *Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen*. Aus dem Englischen von Horst Claus Recktenwald, München: dtv.

Sombart, Werner (1987): *Der moderne Kapitalismus: Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*. 3 Bände, Nachdruck München: dtv.

Sprenger, Reinhard K. (1991): *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*, Frankfurt am Main: Campus.

Staehele, Wolfgang H. (1991): *Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*, 6., überarb. Aufl., München: Vahlen.

Star, Susan Leigh (1989): The Structure of Ill-Structured Solutions: Boundary Objects and Heterogenous Distributed Problem Solving, in: Les Gasser, Michael N. Huhns (Hrsg.), *Distributed Artificial Intelligence*, Bd. 2, London: Pitman, S. 37-54.

Steiner, Rudolf (1961): *Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft*, 1. Aufl. 1919, 6. Aufl., Dornach: Rudolf Steiner Verl.

Steinmann, Horst, und Georg Schreyögg (1993): *Management: Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien*, 3., überarb. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Stichweh, Rudolf (1991a): *Der frühmoderne Staat und die europäische Universität: Zur Interaktion von Politik und Erziehungssystem im Prozeß ihrer Ausdifferenzierung (16. bis 18. Jahrhundert)*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Stichweh, Rudolf (1991b): Universitätsmitglieder als Fremde in spätmittelalterlichen und frühmodernen europäischen Gesellschaften, in: Marie Theres Fögen (Hrsg.), *Fremde der Gesellschaft: Historische und sozialwissenschaftliche Untersuchungen zur Differenzierung von Normalität und Fremdheit*, Frankfurt am Main: Klostermann, S. 169-191.

Stichweh, Rudolf (1994): *Wissenschaft, Universität, Professionen: Soziologische Analysen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Stiglitz, Joseph E. (1985): Information and Economic Analysis: A Perspective, in: *Economic Journal. Conference Papers*, S. 21-41.

Stinchcombe, Arthur L. (1974): *Creating Efficient Industrial Administrations*, New York: Academic Pr.

Stinchcombe, Arthur L. (2001): *When Formality Works: Authority and Abstraction in Law and Organizations*, Chicago: Chicago UP.

Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke*, Wiesbaden: Gabler.

Taylor, Frederick Winslow (1972): *Scientific Management*, Westport, Conn.: Greenwood.

Tilly, Charles (1992): *Coercion, Capital, and European States, AD 990-1992*, Cambridge, Mass.: Blackwell.

Weaver, Warren (1948): Science and Complexity, in: *American Scientist* 36, S. 536-544.

Weber, Max (1988): Zur Psychophysik der industriellen Arbeit, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik*, Nachdruck Tübingen: Mohr,, S. 61-255.

Weber, Max (1990): *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriß der verstehenden Soziologie*, 5., rev. Auflage, Studienausgabe, Tübingen: Mohr.

Weber, Max (1991): *Wirtschaftsgeschichte: Abriß der universalen Sozial- und Wirtschaftsgeschichte*, 5. Aufl., Berlin: Duncker & Humblot.

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

Weick, Karl E. (1979): *The Social Psychology of Organizing*, 2. Aufl., Reading, Mass.: Addison-Wesley (dt. Der Prozess des Organisierens, Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985).

Weick, Karl E., und Kathleen M. Sutcliffe (2001): *Managing the Unexpected: Assuring High-Performance in an Age of Complexity*, San Francisco: Jossey-Bass (dt. Das Unerwartete Managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart: Klett-Cotta, 2003).

Wellman, Barry (Hrsg.) (1999): *Networks in the Global Village: Life in Contemporary Communities*, Boulder, CO: Westview Pr.

White, Harrison C. (1992): *Identity and Control: A Structural Theory of Action*, Princeton, NJ: Princeton UP.

Whitley, Richard (1984): The Development of Management Studies as a Fragmented Adhocracy, in: *Social Science Information* 23, S. 775-818.

Whitley, Richard (1988): The Management Sciences and Managerial Skills, in: *Organization Studies* 9, S. 47-68.

Williamson, Oliver E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York: Free Pr.

Williamson, Oliver E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: Free Pr.

Williamson, Oliver E. (1996): *The Mechanisms of Governance*, Oxford: Oxford UP.