

Der Dekan als Don Corleone?

Eine mikropolitische Spurensuche an der Universität

1. Einleitung

Der folgende Beitrag greift eine gemeinsame Arbeit mit Jörg Bogumil zum Thema Mikropolitik auf und verknüpft sie mit meinen Erfahrungen in der Hochschulpolitik, v.a. meiner 12-jährigen Amtszeit als hauptamtlichem Dekan. Insofern ist vieles persönlich und individuell – also methodisch $N = 1$ und daher nur begrenzt zu anonymisieren. Manchmal dienen Zitate als Versuch der Tarnung. Last but not least hat die Lektüre des „Paten“, der in der Mikropolitik-Forschung oft zitiert wird, den Titel und den Text beeinflusst. Nicht, dass das Leben in der Hochschulpolitik so gefährlich wäre wie in der Mafia.¹ Gleichwohl: ein bisschen Don Corleone als Image des Dekans ist nicht schädlich, verweist es doch auf die Verfügbarkeit von Instrumenten und Mechanismen, die sich der engen bürokratisch-formalistischen Phantasie oder den professoral-wissenschaftlichen Erkenntnissen entziehen.

Der Beitrag beginnt mit den Besonderheiten der Universität als Organisation und skizziert danach die Grundzüge der Mikropolitik-Ansätze, die sich im Wesentlichen als Kritik der gut funktionierenden Bürokratie sowie als Relativierung des rationalen Entscheidens in Organisationen verstehen lassen. Verschiedene Illustrationen und Vignetten aus dem universitären Alltag zeigen, dass es durchaus Situationen und Akteure gibt, die als mikropolitische Spiele interpretiert werden können, und dass diese Phänomene den Alltag der Universität und die Arbeit eines Dekans prägen.²

1 Das Einzige, was einigermaßen zum Mafia-Kontext passt, ist ein Waffenschränk, der jahrelang im Keller des Dekanatsgebäudes herumgestanden hat.

2 Die meisten konkreten Beispiele beziehen sich auf die Universität Tübingen und deren Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät. Dabei weicht dieser Fall durch die Etablierung von Großfakultäten und hauptamtlichen Dekanen von den meisten anderen deutschen Universitäten ab.

2. Universität: Soziotop zwischen Institution und Organisation

Dekane sind bekanntlich (wenig beachtete) Akteure in der Selbstverwaltung und Politik einer Universität. Aber handelt es sich bei einer Universität überhaupt um eine Organisation im strengen Sinne? Die Beantwortung dieser Fragen ist folgenreich für den Kontext und für die Handlungsmöglichkeiten eines Dekans. Historisch betrachtet stellen nämlich die Universitäten vom Mittelalter über Humboldt bis zur Nachkriegsphase Institutionen dar. Als solche erfüllen sie „bereits mit ihrer Einrichtung ihren Zweck [...]. Sie nehmen Selbstverständlichkeit in Anspruch“ (Baecker 2017: 19). Diese „Idee der Universität“ (Jaspers, nach Nickel 2001: 176) wurde noch bis in die 1960er Jahre aufrechterhalten und prägte das Bild der Universität als „Spielwiese“: „Die Wissenschaftler/innen dürfen machen, was sie wollen“ (Nickel 2001: 176). Hinzu kommt die Idee der Wertfreiheit von Wissenschaft, was insgesamt der Vorstellung von Politik in diesem Kontext eigentlich zuwiderläuft bzw. den Raum des Politischen eher eng fasst.³

In der einschlägigen Hochschulforschung sind solche Vorstellungen ein Beleg dafür, dass es sich zumindest um „specific organisations“ (Musselin 2006) handelt, weil die Universitäten die Merkmale, die für Bürokratien und Betriebe konstitutiv sind, nicht ausreichend entwickelt haben. Für Niklas Luhmann setzt sich in der modernen Massen- und Gruppenuniversität die „Logik der Organisation“ zwar zunehmend durch, doch es entsteht ein „organisiertes Soziotop“, so seine bemerkenswert unscharfe Begriffsbildung (Luhmann 2019: 198). Damit zusammen hängt die „Komplizierung der Verfahren“ mit Tendenz zum „Immobilismus“, was von außen die staatliche Wissenschaftsverwaltung auf den Plan ruft. Nach innen beobachtet er eine Verschiebung im Verhältnis von Forschung und Lehre zugunsten der letzteren. Zugleich verstärkt sich die Tendenz zur Bürokratisierung, wofür er zwei Quellen identifiziert:

„Fragt man nach weiteren Quellen der Bürokratisierung, so stößt man auf Faktoren, denen man diese Rolle auf den ersten Blick nicht ansieht. Es handelt sich um Faktoren, die sich allgemeiner Wertschätzung erfreuen und die deshalb zunächst außer Verdacht sind, nämlich um die Demokratisierung der Entscheidungsprozesse und um die Autonomie der Lehre und Forschung. Die Situation ist, wenn diese Annahme zutrifft, komplexer, als es zunächst scheint. Bürokratie ist nicht einfach extern auferlegte Fessel, sie ist zum guten Teil auch intern produzierte Pathologie; sie ist genau das, was man produziert, wenn man Organisation in Anspruch nimmt, um die Werte und Prinzipien zu realisieren, zu denen man sich bekennt.“ (Luhmann 2020c: 418)

3 Gelegentlich kaschiert das „Ideal“ auch nur hochschulpolitische Abstinenz und Desinteresse.

Nach dieser Phase des massiven Ausbaus der Universitäten und anderen Hochschulen samt Bürokratisierung und intensiver staatlicher Steuerung folgte in den 1980er Jahren ein weiterer Modernisierungsschub, der unter dem Stichwort „unternehmerische Universität“ (Clark 1998) auf neue, flexiblere Managementmethoden nach innen und auf den Wettbewerb zwischen den Universitäten als Steuerungsmodus abzielt. Hinzu kommen im Zuge des Bologna-Prozesses umfassende Studiengangsreformen. Verstärkt werden diese Tendenzen durch die Exzellenzinitiative des Bundes und der Länder (ab 2005; inzwischen „Exzellenzstrategie“), in deren Rahmen die internationale Wettbewerbsfähigkeit durch eine kleine Zahl von Spitzenuniversitäten und Forschungsschwerpunkten erreicht werden soll.

Tabelle 1: Grobe Phasen und Modelle der Universität in Deutschland

	Humboldt'sche Universität (bis 1965)	Ausbauphase / Massenuniversität (1965–1982)	Bologna-Universität (1982–2005)	Exzellenz-Universität (2005–)
Leitbild	Bildung durch Wissenschaft	Bildung ist Bürgerrecht	Bildung als Humankapital	international wettbewerbsfähig
Rolle der Forschung	Einheit von Forschung und Lehre	Trennung von Forschung und Lehre	BA als Basisausbildung; MA ist forschungsorientiert	Spitzenforschung in Großformaten (mit begrenztem Bezug zu Lehre)
Professorenbild/ Ideal	Gelehrter und Ordinarius	Hochschuldidaktiker und Forscher	(Forschungs- und Studiengangs-) Manager und Lehrer	Forschungsmanager und Netzwerker
Organisation	Lehrstuhl	Institut	Institut	Elitäre Cluster
Kenngröße	Wissen	Studierendenzahl	Studierende und Drittmittel	Drittmittel und Doktoranden

Quelle: Modifiziert und ergänzt nach Pasternack/Wissel (2010), s.a. Huber (2023).

Kritische Beobachter sehen darin den Einstieg in den „akademischen Kapitalismus“ (Münch 2011). Zurückhaltender urteilen andere Forscher wie Michael Huber, der den aktuellen Zustand der deutschen Universität so resümiert:

„Die (historisch gewachsenen; JS) Schichten der Organisation Universität vermitteln keine eindeutige Entwicklungsperspektive; z.B. einen Trend zur Organisationsverwertung der Universität, sondern entfalten eine in sich widersprüchliche Organisationsentwicklung, in der ‚anti-organisatorische‘ Elemente eine entscheidende Rolle spielen. Die Universitätsentwicklung legt nahe, die eingeschränkte organisatorische

Kontrollierbarkeit von Lehre und Forschung als den Kern der Universität zu bestimmen.“ (Huber 2023: 249)

Dieser Umstand verweist auf erhebliche „Grenzen von Sanktionierbarkeit in einer Universität, in der egozentrische Individualisten mit über die Universität hinausreichenden Handlungsbezügen agieren“ (Wiesner 2001: 158). Und „wenn ein exzessiver Individualismus die Ordnung zurückdrängt, entsteht eben ‚Anarchie‘“ (Nickel 2001: 179), woraus sich eine vielfältige Gelegenheitsstruktur für Mikropolitik ergibt.

3. Mikropolitik: theoretische Grundlagen und methodische Probleme

3.1 Was ist Mikropolitik eigentlich? Annäherungen an eine dunkle Zone

In der bekannten Trias des Politikbegriffs findet man das Phänomen Mikropolitik kaum – allenfalls in einem negativen Sinne. Die gute *Polity* soll den Machterwerb fair regeln und Kontrollmechanismen zur Vermeidung vom Missbrauch wie Korruption, Nepotismus oder Putsch bereithalten. *Policy* sieht das Ziel der Machtausübung vorwiegend in der Problemlösung. Die *Politics*-Dimension fokussiert den gehegten Wettbewerb um Ämter – jedoch eher von Parteien und anderen politischen Organisationen. Beklagt wird gelegentlich das Fehlen der personalen Dimension und somit eine gewisse Realitätsferne dieses Politikverständnisses (Weinacht 1995).

Mikropolitik lenkt hingegen den Blick auf die vermeintlich dunkle Seite der Macht und darauf, dass es „menschelt“ bzw. dass Menschen in Politik und Organisationen nicht nur ihre zugewiesenen Rollen und Ämter wahrnehmen, sondern zugleich Eigeninteressen verfolgen, Macht akkumulieren und einsetzen. Das reicht dann vom Paten bis zu Jedermann – und zur Einsicht, dass Macht etwas ganz Normales ist (Paris 2005).

„Im Gegensatz zu der Vorstellung, dass Politik und Geschichte großmaßstäbliche sachliche Entscheidungen und Ergebnisse produzieren, gehen wir davon aus, dass sie in Wirklichkeit von kleinkarierten sachfremden, in der Person von Beteiligten begründeten Einflüssen bestimmt werden. Deren Anteil ist empirisch schwer zu fassen und wird daher von seriöser Forschung gerne ignoriert. Das erleichtert die Flucht in unseriöse Verschwörungsmythen.“ (Reinhard 2011: 631)

Für den Historiker Wolfgang Reinhard findet sich das Phänomen schon in der frühen Neuzeit und wird erst heutzutage negativ konnotiert: „Aber der Wandel politischer Kultur im Lauf der Geschichte betrifft weniger die mikropolitischen Aktivitäten selbst als deren jeweilige Bewertung. [...] In der Frühneuzeit hingegen

waren sie nicht nur zulässig, sondern sittlich geboten“ (ebd.: 635). Mikro bedeutet ferner die Analyse einer Art „Tiefenpolitik“, die analog zur „Tiefenpsychologie“ unbekannte oder verdrängte Dimensionen ins Licht des wissenschaftlichen Bewusstseins hebt und dadurch zeigt, „wie Politik wirklich funktioniert“ (ebd.: 642).

Horst Boesetzky, der das Konzept in Deutschland eingeführt hat, definiert Mikropolitik als „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen zu verwenden sowie zur Sicherung und Verbesserung der eigenen Existenzbedingungen“ (Boesetzky 2019: 81). Etwas anders gelagert ist bei ihm die Mikro-Ebene; hier sind persönliche Motive und individuelle Verhaltensdispositionen der „Machtpotenzierer“ sowie deren „machiavellistisches Handeln“ relevant (Boesetzky 2019: 4, 5). Und es geht um kleine Beobachtungen im „Alltag“ von Menschen. Meist handelt es sich nur um kleine Dinge, die aber (subjektiv) einen Unterschied machen – und der Machtsicherung dienen (s. dazu auch Paris 1998, 2005 und Sofsky/Paris 1994 mit vielen anschaulichen Beispielen). Hier ist dann das „Don-Corleone-Prinzip“ (Boesetzky 2019: 29 ff.) am Werk, indem durch das Gewähren von Gefälligkeiten die Verpflichtung zur Gegenleistung entsteht. Im „Paten“ heißt es dazu anschaulich:

„Don Vito Corleone war ein Mensch, an den sich alle um Hilfe wandten, und noch nie hatte er einen Bittsteller enttäuscht [...]. Sein Lohn? Freundschaft, der ehrfürchtige Titel Don und manchmal die herzliche Anrede padrino. Und hie und da vielleicht ein bescheidenes Geschenk [...] – aber niemals wegen des Profits, sondern einzig als Zeichen des Respekts. Die Beteuerung, man steht tief in seiner Schuld und er habe das Recht, jederzeit zu verlangen, man möge diese Schuld durch eine kleine Gefälligkeit abtragen war eine reine Formsache.“ (Puzo 2004 [1969]: 12; letzteres aber nicht immer; JS)⁴

Dagegen verstehen Will Küpper und Günther Ortmann Mikropolitik primär als Organisationsphänomen, denn „Organisationen sind durchwirkt von Politik. Ihre Entscheidungsprozesse sind politische Prozesse, ihre Akteure Mikropolitiker“ (Küpper/Ortmann 1988: 9). Dabei geht es nicht um machiavellistische Motive, sondern um den Umstand, dass kollektives Handeln ohne Machtausübung nicht möglich ist (s. auch Crozier/Friedberg 1979; Paris 2005). Ähnlich definieren Jörg Bogumil und Josef Schmid Mikropolitik als „Politik in Organisationen“ bzw. als „Machtprozesse und Entscheidungsstrukturen“ und „Ausgleichs- und

4 Und neben der Funktion, Macht zu sichern, erweist sich diese Strategie auch als Ventil: „So sind diese Don Corleones [...] letztendlich ein Produkt der vielen Ungerechtigkeiten, der vielen Frustrationen, die bürokratische Organisationen konstruktionsnotwendig hervorbbringen“ (Boesetzky 2019: 35).

Aushandlungsprozesse in Organisationen [...], auch wenn sie sich von spezifischen Aushandlungsprozessen im politischen System unterscheiden mögen“ (Bogumil/Schmid 2001: 27, 29).⁵ Das impliziert sowohl Opportunitätsstrukturen wie Zwänge zu entscheiden.

Kommt es dabei zu abweichendem Verhalten – oder wie bei Wolfgang Reinhard: Korruption und Nepotismus, erweist sich oft als Versuch, die fehlende Passung der formalen Struktur bzw. Regel dadurch zu glätten, dass gleichzeitig ein gewisses Maß an informalen Abweichungen geduldet wird. Oder mit Luhmann (2016: 16f.): „Eine Organisation kann nicht allein nach formalen Erwartungen leben“. Also gibt es so was wie „brauchbare Illegalität“. Stefan Kühl, der sich darauf bezieht, beobachtet:

„Es wird akzeptiert, dass sich kleine und große Schleichwege ausbilden, die im Widerspruch zu den offiziellen Dienstwegen stehen. Es wird geduldet, dass Ziele, Verfahren und Richtlinien immer wieder umdefiniert, gedehnt und umgangen werden, sofern dadurch die Starre des formalen Regelwerks abgemildert werden kann. Es wird ertragen, wenn bei der Rekrutierung, Versetzung und Entlassung von Personal nicht immer alles nach den Regeln abläuft, weil sonst häufig nicht das geeignete Personal zur geeigneten Zeit zur Verfügung stünde.“ (Kühl 2020: 2)

Mit dem paradoxen Effekt, dass durch eben diese Duldung von Abweichungen die Regel selbst stabilisiert wird (ebd.). Damit ist Mikropolitik kein Störfall, sondern Notwendigkeit im organisationalen Alltag.

Zu den methodischen Tücken der Mikropolitik – sowohl der praktischen Anwendung wie deren Analyse – gehört jedoch, dass der Forscher mit „dichten Beschreibungen“, so Clifford Geertz, nicht Dörfer, sondern „in“ Dörfern untersucht und die Analyse sich von „der sehr intensiven Bekanntschaft mit äußerst kleinen Sachen her nähert“ (Geertz 1994: 32, 30). D.h. Mikropolitik wird

„erst sichtbar, wenn der wissenschaftlich reflektierende Zugriff sich einer mikroskopischen Zugangsweise bedient, das heißt, wenn durch teilnehmende Beobachtung quasi-ethnologisch das höchst komplexe sub-institutionelle Innenleben eines Politikfeldes mit seinen bürokratischen und parlamentarischen Routinen und Strategien erhellt wird. [...] Die ironische Einsicht in die eigene Standortgebundenheit wäre kein Hindernis, sondern die Bedingung der Möglichkeit dieses Vorgehens“ (Reinhard 2011: 633 f.).

Da Mikropolitik in Netzwerken, Figurationen oder zumindest mit mehreren Akteuren stattfindet, entstehen zudem heterogene Sichtweisen und Bewertungen – von den Problemen der Abgrenzung von Teilnehmern und Betroffenen ganz

5 Oder: Es geht weniger um „die Macht in Organisationen als vielmehr die Organisation der Macht“ (Sofsky/Paris 1994: 13).

zu schweigen. Daher kommt es häufig vor, dass verschiedene Beobachter in Bezug auf denselben Akteur nicht übereinstimmen, wenn sie dessen Taktiken und unterstellten Motive beschreiben. So kann „die Bemühung, die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele“ (Bosetzky 2019: 81) zu verwenden für die persönliche Karriere oder Einkommensmaximierung im engen Sinn gelten; sie kann aber auch der Mehrung des Respektes eines Amtes oder der Verbesserung einer organisatorischen Teileinheit gelten – wahrscheinlich eine Mischung aus allem. Konkret kann der Dekan in seiner Fakultät demnach als ‚Büttel der Bürokratie und des Rektorats‘ wahrgenommen werden oder eben als ‚noch einer von uns‘ oder gar ‚Kämpfer für uns‘. Bei derartigen mikropolitischen Spielen und Strategien „ist fast alles erlaubt – bluffen, tricksen, foul spielen und schauspielern – man darf es nur nicht zu bunt treiben, sonst bekommt man die rote Karte oder es spielt keiner mehr mit“ (Neuberger 1995: 199).

Die Grenzen von Freundlichkeit, Managementkompetenz, Soft Skills und politischer Taktik sind in solchen Figuren nur schwer zu bestimmen; entsprechendes gilt gar für den Versuch einer moralischen Bewertung. Wie heißt es doch im Paten:

„Es gibt Dinge, die getan werden müssen, und man tut sie, aber man spricht nicht davon. Man versucht nicht, sie zu rechtfertigen. Man kann sie nicht rechtfertigen. Man tut sie einfach. Und dann vergisst man sie.“ (Puzo 2004 [1969]: 155)

Im Kopf des Forschers und beobachtenden Teilnehmers bzw. mikropolitischen Akteurs verschwimmen dabei nicht selten Theorien und Erlebnisse. Die methodischen Implikationen tendieren zum Regentanz-Problem: wenn man lange genug tanzt, kommen viele Ereignisse und Erlebnisse zustande und einige passen (immer) in das Erklärungsmuster.

3.2 Kritik des Bürokratiemodells: Das eherne Gehäuse hat Schlupflöcher und Spielwiesen

Eine Gruppe von Mikropolitik-Ansätzen kritisiert das Weber'sche Bürokratiemodell v.a. bezogen auf die Trennung von Amt und Person und somit die „Unpersönlichkeit“ des Verwaltungshandelns, sowie die Effizienz von hierarchischen Strukturen, klarer Arbeitsteilung und Regelbindung.

Horst Bosetzky zeigt, wie und dass „das Verdrängen bürokratischer Elemente“ zur Organisationsnotwendigkeit wird – zumindest aber die soziale Realität

bildet⁶. So etwa im Bundespresseamt, wo Spezialisierung, Komplexität und Größe „eine Vielzahl recht unpräziser

Weisungen“ zur Folge haben, wodurch „die Untergebenen gezwungen werden, sich für ihr Handeln selber eine von mehreren Alternativen auszuwählen“ (Bosetzky 2019: 50ff.; s.a. Wiesner 2001 zum autoritativen Ratschlag). So entstehen Spielräume und Freiheiten für Mikropolitik.

Das Phänomen mangelnder Führung und Kontrolle tritt verstärkt in Bildungs- und Wissenschaftsorganisationen auf, denn sie haben ein notorisches „Technologiedefizit“, wie Niklas Luhmann konstatiert:

„Es gibt keine richtig ansetzbare Kausaltechnologie, es gibt keine eindeutige Zurechnung von Misserfolgen auf Fehler, es gibt keine sicheren Maßstäbe für die Bemessung notwendiger Ressourcen, und zu den Ressourcen gehört unabdingbar der persönliche Einsatz in sozialen Interaktionen, der sich durch Organisation nicht oder nicht zureichend steuern lässt. Technologiedefizit heißt demnach: Grenzen des organisatorischen Zugriffs auf die Vollzugsebene, Grenzen der Erfolgswirksamkeit von Entscheidungen über die Prämissen der Entscheidungen anderer (Luhmann 2020a: 414).

Michel Crozier und Erhard Friedberg gehen ähnlich davon aus, dass in bürokratischen Organisationen beachtliche Zonen der Ungewissheit herrschen, die die Wirkung von Hierarchie einschränken. Denn wie heißt es beim Paten: „der Zeitpunkt kommt, da auch der kleinste Mann, wenn er die Augen offen hält, sich am mächtigsten rächen kann“ (Puzo 2004 [1969]: 16). Oder:

„Keine Situation in einer gegebenen Organisation stellt einen Akteur völlig unter Zwang. Er behält immer einen Freiheits- und Verhandlungsspielraum. Dank dieses Spielraums (der für seine Gegenspieler wie für die Organisation insgesamt eine Ungewissheitsquelle ist) besitzt jeder Akteur Macht über andere Akteure. Diese Macht ist umso größer, je relevanter die von ihm kontrollierte Ungewissheitsquelle für jene ist.“ (Crozier/Friedberg 1979: 54; als Überblick Bogumil/Schmid 2001: 55 ff.)⁷

6 Die bunte Empirie der – fälschlicherweise als grau erachteten – Bürokratie reicht von Entfremdung, Ungerechtigkeit, Frustration über soziale Elemente der Beförderung, des Betriebsausflugs und Feiern samt der Rolle von Alkohol bis zu Bluff, Duzen, Gerüchten, Männerbünden und Witzen. Diese Stichworte finden sich im Wörterbuch zur Mikropolitik (Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998; s.a. Sofsky/Paris 1994, Paris 1998, 2005 mit weiteren Hinweisen auf das Lob, die Seilschaft oder das Formular).

7 Rainer Paris (1998) spricht zutreffend von „Mindermächtigsten“. Bei Max Weber (1972: 28) wird Macht klassisch so definiert: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ In Hierarchien erfolgt dies etwa durch Anweisung von Vorgesetzten, um Organisationszwecke umzusetzen. Da sich aber Macht auf alle Akteure

Das nicht deterministische Zusammenwirken von Organisationsstruktur, Machtverteilung, Ungewissheitszonen und Handlungsoptionen werden von ihnen als „Spiel“ erfasst. „Systeme definieren keine Verhaltensregeln, sondern Spiele, deren Beschaffenheit und Regeln eine begrenzte Anzahl von Gewinnstrategien festlegen (Crozier/Friedberg 1979: 4). Bosetzky (2019: 1 f.) betont ganz ähnlich, dass zwar Fußball durch Spielregeln definiert und geregelt wird, aber der Spielverlauf dadurch nicht festgelegt ist. Oberstes Ziel ist das Weiterspielen, also der Erhalt der Organisation, wichtigstes Nebenziel die Optimierung des eigenen Nutzens.

Auch Oswald Neuberger verweist darauf, dass die Spiel-Metapher keine „Lobpreisung von Chaos, Anarchie und Konflikt“ bedeutet, sondern eine „Ordnungs-Metapher“ ist, die zugleich das „vorschnelle Abgrenzen verbietet“ (Neuberger 1988: 86, 65) und im Bedeutungsspektrum von siegesgewillt sein, Kreatives tun, anstrengungslos handeln, zu realitätsfern sein reicht.

Tabelle 2: Mikropolitische Spiele in Organisationen

Bündnis-Spiel	Dieses Spiel wird vorwiegend unter Gleichrangigen gespielt, die ein Netz von Beziehungen mit anderen in strategisch günstigen Positionen knüpfen und sich mit solchen Verbündeten umgeben, die Ressourcen (z. B. Information, Solidarität) zur Verfügung stellen können. Ergebnisse sind Interessengruppen, Lobbies, Fraktionen, Allianzen, Koalitionen.
Reichsgründungs-Spiel	Einzelne Personen sichern sich, um ihre Einflussosphäre auszuweiten, eine möglichst breite Gefolgschaft von Vasallen oder Kampftruppen. Es kommt unter Umständen zur Bildung von Lagern.
Budget-Spiel	Das Ziel des Spiels ist, mehr zu kriegen: mehr Stellen, mehr Raum, mehr Ausstattung, mehr Ressourcen jedweder Art, und vor allem: mehr Geld. Es ist hochformalisiert und allen gewieften Taktikern bekannt: Man muss immer mehr fordern als man braucht (weil sowieso prozentual gekürzt werden wird), man muss alles rational begründen (können), die wahren Verhältnisse kaschieren, alle Mittel zum Periodenende verbrauchen etc.
Expertise-Spiel	Dabei wird eigenes Expertentum übertrieben oder vorgetäuscht, Unentbehrlichkeit und Unersetzlichkeit behauptet, Fachwissen ausgespielt (oder zurückgehalten) oder es werden wohlgesonnene externe Experten (für Beratungen oder Gutachten etc.) aufgeboten.

verteilt, ist dies aber aus mikropolitischer Sicht nicht einfach gewährleistet (vgl. auch das Stichwort Macht in Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998: 164ff.).

Linie-gegen-Stab-Spiel	Hier stehen zwei legitime Einflussprinzipien gegeneinander: formale Autorität und Fachwissen (Expertentum, Regelwissen). Die Stäbe haben häufig viele Informationen, die sie gegen die Linie ausspielen können und sie können versuchen, diese zu entmachten, indem sie möglichst viel von deren intuitiver oder irrationaler Tätigkeit rationalisieren (formalisieren, standardisieren, messen, dokumentieren). Die Linie setzt dagegen ihre administrative Rationalität, d. h. ihr Wissen, wie es vor Ort zugeht, ihr Gespür, ihre Erfahrung etc., ein.
Das Jungtürken-Spiel	Im Grunde ist dies eine Extremvariante der Widerstands-Spiele: es geht um einen radikalen Wandel. Die bestehenden Machtverhältnisse und Ordnungen sollen durch eine Art Staatsstreich umgestürzt werden. Dieses Spiel wird meist von hochrangigen Organisationsmitgliedern in verschwörerischen Geheimzirkeln vorbereitet und läuft auf eine Revolution hinaus; die Spieler gehen ein hohes Risiko ein.

Quelle: Bogumil/Schmid (2001: 82 ff.), gekürzt nach Neuberger (1995: 195).

3.3 Kritik des Rational-Choice-Modells: Entscheidungen sind tückisch und menschlich

Die Vorstellung, dass in Organisationen nicht nur formale Rollen- oder Amtsinhaber wie Automaten am Werk sind, betrifft auch die Problematik des Entscheidens, insbesondere dann, wenn reale Menschen unter Unsicherheit, Überkomplexität und unklarer Machtverteilung diese Aufgabe übernehmen (müssen). Schon bei Herbert Grönemeyer („Mensch“) erfährt man, was den ganzen Menschen ausmacht:

„Momentan ist richtig
 Momentan ist gut
 Nichts ist wirklich wichtig [...]
 Und der Mensch heißt Mensch
 Weil er vergisst
 Weil er verdrängt [...]“

Das ist weder der homo economicus noch der Weber'sche Bürokrat.

Henry Mintzberg kritisiert das Modell rationalen Entscheidens, weil es in der realen Welt häufig nicht bzw. nicht so funktioniert. Er interessiert sich dafür, „what managers do“ und hat festgestellt, dass sie im Grunde nur einige Minuten Zeit haben, um selbst weitreichende Entscheidungen zu fällen. Zudem kommt es permanent zu Störungen, etwa wie Besuche, Telefonate oder E-Mails. Das

Kurzfristige wird aus der Sicht des Managers mit dem Wesentlichen gleichgesetzt (Mintzberg 1973; als Überblick Bogumil/Schmid 2001: 33 ff.). Mit den klassischen Vorstellungen von Rationalität und Planung hat das wenig zu tun – eher mit „postheroischem Management“ (Baecker 1994) und der Forscher tut gut daran, den Fokus der Analyse „From Goals to Power“ (Mintzberg 1983: 8) zu verschieben.

Ähnliches gilt für die Strategieformulierung, also den Mechanismus der Anpassung der Organisation an die veränderten Umweltbedingungen. Für Henry Mintzberg ist nun weniger wichtig, was das Top-Management geplant und entschieden hat, sondern das, was in der Realität am Ende herauskommt. Daher unterscheidet er zwischen emergenten, quasi hinter dem Rücken der Akteure auftauchenden, und absichtsvollen (deliberaten) Strategien (Mintzberg/McHugh 1985: 161). Die Aufgabe des Managers besteht nun weniger darin, die Richtung zu diktieren, sondern eher überhaupt eine Vielzahl von „peripheren“ Mustern entstehen zu lassen und indirekt die eine oder andere Richtung auszunützen (ebd.: 196).

Die Arbeiten von James March u.a. setzen ebenfalls beim empirisch beobachtbaren Entscheidungsverhalten an und kritisieren die klassischen Vorstellungen der ökonomischen Theorie von Nutzenmaximierung, Effizienz und Rationalität. Zwei Aspekte sind dabei zentral: zum einen ist die Fähigkeit des Menschen gering, umfassend Informationen zu verarbeiten und Lösungsoptionen samt deren wahrscheinlichen Konsequenzen zu vergleichen; zum anderen sind im organisationalen Alltag die Rahmenbedingungen vielfach anders, d.h. also weniger strukturiert und stabil, als in den hierarchischen Modellen unterstellt wird, was gerade in Universitäten zutrifft (Cohen/March 1974; dazu auch Huber 2023).

In solchen „organisierten Anarchien“ – so die berühmte Formulierung – finden Entscheidungen nach dem Mülleimer-Modell statt (March/Olsen 1976; als Überblick Bogumil/Schmid 2001: 33 ff.). Entscheidungen erfolgen demnach als zufälliges zeitliches Zusammentreffen von Gelegenheiten, Teilnehmern, Problemen und Lösungen. So ähnlich wie in einem Papierkorb (garbage-can) die Blätter locker geschichtet liegen, sodass irgendeines herausgeholt werden kann, und als Ergebnis genommen wird.

Rationale Problemlösung ist damit die Ausnahme und mehrdeutige Situationen sind die Regel. Das erstaunlichste Ergebnis ist, dass es trotzdem funktioniert. Es kommt zwar nicht zu rationalen, aber zu brauchbaren Entscheidungen. Diese basieren auf der Strategie des „Satisficing“, bei der die erstbeste Möglichkeit gewählt wird, die den angelegten Kriterien (einigermaßen) entspricht, weil die

sorgfältige Abwägung aller Alternativen und Implikationen zu aufwändig, zu konfliktreich oder zu langsam ist. Hierbei sind zum einen verschiedene mikropolitische Taktiken wie „Nimm Dir Zeit“, „Überlaste das System“, „Führe unauffällig“ oder „Interpretiere die Geschichte“ hilfreich (nach March/Olsen 1976, s.a. Cohen/March 1974 und Bogumil/Schmid 2001: 39 ff.). Zum anderen können „standard operating procedures“ oder Faustregeln, die auf der Erfahrung der Akteure basieren, es ermöglichen, trotz der Unsicherheiten bzw. der losen Koppelung von Problemen, Lösungen und Akteuren, handlungsfähig zu bleiben.

4. Strategien und Storys⁸ aus dem mikropolitischen Alltag einer Fakultät

4.1 Labile Machtstrukturen und organisierte Anarchien

Vor dem Erfolg steht in der Universität oftmals das Scheitern, und erst dadurch gelingt es, verkrustete Strukturen zu durchbrechen und Organisationen zu reformieren. Nicht selten sind Fakultäten und Fachbereiche mehr mit disziplinären Grenzkonflikten als mit effizienter Selbstverwaltung beschäftigt. Daher liegt eine Lösung in der Schaffung von Großfakultäten mit hauptamtlichen Dekanen – wobei eine solche Fusion in der Regel keine Liebesheirat ist. Dieser Plan des eigenen Rektorats, das seit 2006 in Tübingen neu im Amt war, erwies sich als kompatibel mit den Ideen der Landesregierung, New Public Management an den Universitäten einzuführen und die Governance zu verbessern. Insofern handelt es sich um ein „Innovationsspiel“, welches normalerweise besonders umkämpft ist. Denn dabei

„verändern sich die Spielregeln und die Gewinne, so dass die Akteure neue Strategien finden müssen. Dies bedeutet eine Veränderung der Verteilung von Macht und Kontrolle und des Wertes von Ressourcen.“ (Bogumil/Schmid 2001: 69; s.a. 125ff.)

Dieses Spiel intendiert eine deutliche Zentralisierung – und der Wechsel von Rektorat und Senat als Entscheidungszentren hin zu den Präsidenten war mehr als eine nur sprachliche Verschiebung. Und, so könnte man die Universitätsreform als Politologie interpretieren, war ein Modell des amerikanischen Föderalismus angestrebt. Allerdings tauchen neben absichtsvollen auch emergente Strategien (Mintzberg/McHugh 1985: 161) auf und so ist ein deutscher Föderalismus

8 Geschichten gehören zum strategischen Repertoire von Mikropolitik; sie bestehen aus „Miniaturen“, in denen sich „Anmerkungen und Anekdoten“ (Geertz 1994: 31) mit Analyseelementen und strategischen Kalkülen mischen. Aus ihnen besteht ein „Großteil der organisatorischen Sinngebung“ (Weick 1995 [1975]: 287).

mit Verflechtung, Verhandlungen und Autonomisierungsbestrebungen entstanden.⁹ Denn die Größe der neuen Fakultäten (am untersuchten Beispiel über 90 Professuren in 10 Fächern und 5–6 tausend Studierende) stärkt deren Macht – sowohl in der eigenen Wahrnehmung wie in der des Rektorats und der zentralen Verwaltung (Zentrale). Freilich erzeugt es gleichzeitig einen paradoxen Effekt: Für den Dekan erwächst daraus zwar einerseits Stärke und Machtpotenzial, aber andererseits eine höhere Verantwortung für die gesamtuniversitären Belange. Agieren zu Lasten Dritter geht sachlich kaum und ist politisch auffällig. Und es kommt zu einer intensiveren Kooperation der wenigen, nun hauptamtlichen Dekane, meist nicht als gemeinsame Abwehrkoalition gegen Ein- und Übergriffe der Zentrale, sondern zur Gestaltung von Kollektivgütern wie der Etablierung eines Berufungsportals oder der Anschaffung von Campus-Lizenzen für Software.

In gewisser Hinsicht sind Dekane als strategische Gruppe der mittleren Ebene die „Obristen“ des Systems (Deutsch 1966: 154 ff.). Das sind diejenigen hohen Offiziere, die die Truppen unmittelbar kommandieren und ggf. Panzer rollen lassen. Daher sind sie – und nicht die Generäle – bei Putschen die zentralen Akteure (siehe etwa Griechenland 1967).¹⁰ Oder weniger militärisch: Nicht Universität, sondern die Fakultät promoviert und habilitiert! Dieser Umstand bedeutet ein erhebliches Macht- und Autonomiepotenzial der mittleren Ebene.

In der reformierten Universität reduziert sich der von Michael Cohen und James March (1974) konstatierte Mangel an „Leadership“ bei den von ihnen untersuchten College-Präsidenten. Aber dennoch bleibt die Universität immer noch in weiten Teilen eine „organisierte Anarchie“ mit defizitärer oder spezieller Organisation (s.o.).

„In an organized anarchy each individual in the university is seen as making autonomous decisions. Teachers decide if, when, and what to teach. Students decide if, when, and what to learn. Legislator and donors decide if, when, and what to support. Neither coordination [...] nor control are practiced“ (Cohen/March 1974: 195).¹¹

9 Die „Poesie der Reform“ weicht – wie so oft – der „Realität der Evolution“ (Luhmann 2000: 330).

10 Am 21. April 1967 putschten sich in Athen das Militär unter Führung von Oberst Georgios Papadopoulos an die Macht. Panzereinheiten besetzen das Zentrum der Stadt; der Premierminister, prominente Politiker und Parlamentarier wurden verhaftet. Libyen mit Oberst Gaddafi (1969) ist ein weiteres Beispiel für die These von Deutsch.

11 Willke 1997 spricht sogar von „dummen Universitäten“ mit geringer „organisatorische[r] Intelligenz“.

Häufig geht es in Entscheidungsprozessen und Gremien der Universität und der Fakultät so oder ähnlich zu: Personen oder Institute fühlen sich (kraft Tradition) zuständig für Dinge, für die das Hochschulgesetz oder auch nur die Satzung eine andere Ebene vorsieht, wechseln die beteiligten Personen, werden in Gremiensitzungen Themen mehrfach und unterschiedlich besprochen – Ad-hoc-Vertretung ist nämlich eine verbreitete Praxis (vgl. auch Emrich/Fröhlich 2010). Zudem sind die Entscheidungsebenen in der Universität (Fach, Fakultät, Senat) oft mangelhaft koordiniert oder nur „lose gekoppelt“ (Weick 1995 [1975]: 163); da weiß die eine Hand nicht, was die andere tut. „Wabuwabu“ heißt es bei Niklas Luhmann¹² und „Aufmerksamkeit und Relevanzen werden bei partikularen Orientierungen von der Situation, den jeweiligen Partnern, Themen und Kräftekonstellationen her spezifiziert unter Abschneiden weiterer Entscheidungshorizonte und allgemeingültiger Kriterien“ (Luhmann 2020b: 403).

In solchen unübersichtlichen Strukturen müssen sich nicht nur Präsidenten und Rektoren bewegen, sondern ebenfalls hauptamtliche Dekane und sie tun es weniger auf der Basis einer formalen Machtfülle oder von stringenten Governance-Strukturen, sondern sie nutzen eher neue Opportunitäten und mikropolitische Taktiken auf den inneruniversitären Spielfeldern.

Das baden-württembergische Landeshochschulrecht (§ 24 Landeshochschulgesetz Baden-Württemberg, LHG) beschreibt die Rolle der Dekanin bzw. des Dekans in der Selbstverwaltung so: sie/ er vertritt die Fakultät und ist Vorsitzende/r des Dekanats (bzw. Fakultätsvorstandes)¹³ und des Fakultätsrats. Sie oder er bereitet die Sitzungen vor und vollzieht die Beschlüsse. Dahinter stecken bemerkenswerte Implikationen und mikropolitische Potenziale. Das Vertreten der Fakultät kann einen Bogen spannen vom Boten mit wenig eigener Meinung, der schlicht die Beschlüsse der Gremien übermittelt, bis hin zur Entscheidung an deren Stelle im Sinne des (delegativen) Repräsentationsprinzips. D.h. es gibt erhebliche Spielräume für die Ausgestaltung des Amtes. Wolfgang Sofsky und Rainer Paris haben das Phänomen und seine mikropolitischen Folgen analysiert:

-
- 12 Das Wort stammt aus der Sprache des Dobu-Volkes und meint die Anwendung scharfer Praktiken auf Fernerstehende. D.h. es geht vor allem um „Ausnutzung von Zeitdifferenzen in reziprok geordneten Sozialverhältnissen durch unredliche Manöver; man macht sich die Tatsache zunutze, daß nicht sofort erwidert werden kann, nicht sofort durchschaut wird, sondern allenfalls später mit schwarzer Magie die Rache folgt“ (Luhmann 2020b: 389).
 - 13 Zu den verschiedenen Formen des Kollegialitätsprinzips s. Max Weber (1972: 158 ff.). Für ihn droht hier „Dilettantismus“.

„Der Repräsentant verkörpert die Permanenz der Gruppe und verwandelt Politik in einen Dauerbetrieb. Doch damit gewinnt er nicht nur die Vorteile verstetigter Arbeit, er gewinnt auch Macht über die Zeit der Demokratie. Denn nun liegt es an ihm, Termine zu setzen und die Versammlung einzuberufen. Der Repräsentant entscheidet, wann Demokratie tatsächlich stattfindet.“ (Sofsky/Paris 1994: 165 mit vielen weiteren instruktiven Hinweisen für Analyse und Praxis)

Mit dem Vollzug der Beschlüsse ist der Übergang zur Verwaltung angelegt und das Modell ähnelt dem der Süddeutschen Ratsverfassung, in der der Bürgermeister den Rat leitet und zugleich Chef der Verwaltung ist. Letztere ist im Übrigen nicht nur Selbstverwaltung, sondern z.T. ausführendes Organ übergeordneter, staatlicher Bürokratien. Das gilt ebenfalls in der Universität, wo inzwischen ein Teil der Arbeit der Fakultätsverwaltung von oben bestimmt wird – und diese Fremdverwaltung sich nicht selten durch eine bemerkenswerte Problem- und Kompetenzferne auszeichnet.

Als Hauptamtlicher gewinnt der Dekan (im Vergleich zum Nebenamt) beachtlich an eigener Arbeitszeit; die permanente Präsenz im Hause wirkt zudem sozial und verändert Tätigkeitsprofile und Rolle sowohl in formaler wie informeller Hinsicht. Auf sprachlicher Ebene signalisiert der Wechsel der ehrwürdigen Anrede „Spectabilis“ zum profanen „Chef“, dass man für alle und alles und von morgens bis abends da ist (vgl. dazu ausführlich Luhmann 2016). Ergänzend kommt hinzu, dass der hauptamtliche Dekan mit einer 6-jährigen Amtszeit zum strukturellen Ex-Kollegen wird.¹⁴ Das erzeugt nebenbei eine vorteilhafte Neutralität in einer großen und heterogenen Fakultät und relativiert die Problematik, dass nach kurzer Zeit wieder in die normale Professorenrolle zurückgekehrt wird. Im Aggregat der Tätigkeiten betrachtet ergibt sich ein dreiteiliges Muster:

- Ein knappes Drittel der Arbeitskapazität liegt weiter bei den Aufgaben eines klassischen, nebenamtlichen, Dekans; d.h. Gremien und Grundsatzfragen.
- Ein weiteres Drittel umfassen Politik und Kommunikation. D. h. komplizierte Entscheidungen müssen vorbereitet, Informationen aufgearbeitet und verbreitet werden, sodass am Ende Sitzungen zügig verlaufen und klare Mehrheiten bestehen. Zudem kommt es in großen, heterogenen Organisationen immer wieder zu Konflikten, die mehr oder weniger mühsam reguliert werden müssen.

14 Die lange Amtszeit hat ein auswärtiger Kollege knapp kommentiert: „Dann fallen dir ja deine Fehler wieder vor die eigenen Füße.“ Üblicherweise sind Dekane im Nebenamt für 2 Jahre gewählt.

- Mit dem letzten Drittel ist der Dekan Organisator und Hauptgeschäftsführer einer größeren Verwaltungseinheit. Hier geht es v.a. um die Feinheiten des Personal- und Finanzmanagements sowie viele Einzelfallentscheidungen, die die Organisation am Laufen halten.¹⁵

In diesem Kontext trifft die Beobachtung von Niklas Luhmann über den „Chef“ verstärkt zu, dass dieser durch zügige Entscheidung und Übernahme des Außenkontaktes entlastend wirkt. „Aber auch der Vorgesetzte leidet unter Kapazitätsgrenzen bei Aufmerksamkeit, Kontakten und Informationen; daher bedarf es der Zuarbeit durch Vorlagen oder Eigeninitiative – mithin der ‚Unterwachung‘ bzw. der ‚Kunst, Vorgesetzte zu lenken‘“ (Luhmann 2016: 90). Das löst nicht selten „bei Untergebenen eher Resignation als Machtfreude“ (ebd.: 100) aus und das erfordert erhebliche kommunikative Kompetenzen („Takt“), bietet jedoch zugleich die Chance zu mikropolitischen Taktiken und Machtverschiebungen: „Wenn ein Vorgesetzter nicht spürt, dann werden Informationen zurückgehalten, die Wichtigkeit von Expertenwissen angedeutet, informelle Kommunikationswege mobilisiert“ (Kühl 2017: 4). Oder (vor Jahren) ein altgedienter Fakultätsgeschäftsführer: „Mir ist egal, wer über mir Dekan ist. Wenn er unbedingt Dekan spielen will, dann lasse ich ihn das eben vier Wochen lang machen“.

4.2 Dynamische Prozesse zwischen Knappheit und Wahrheit

Ähnlich wie bei Kommunen ist auch an Universitäten die Budgetierung „eines der attraktivsten Reformthemen“ (Bogumil et al. 2006: 160). Sei es als wichtiges Element neuer Steuerungsmodelle der Verwaltung oder als Ausdruck der „unternehmerischen“ Universität, immer geht es um Leistungsüberprüfung durch Kennzahlen und eine darauf basierende Mittelverteilung. Entsprechend erfolgt zeitnah die Einführung einer Budgetierungssoftware, deren Auswirkungen freilich ambivalent sind. Nach außen erhöht es die Transparenz – vielleicht auch nur die Optik –, nach innen versagt jedoch die Anreizwirkung weitgehend, weil schon die Messung bei den meisten Professoren nicht akzeptiert wird und zudem die Kenntnisse des Haushaltswesens und der Verteilungsmechanismen fehlen – und somit keine Kausalität hergestellt werden kann (Luhmann 2020c: 419).

15 Zudem erfolgt die Strukturierung und Optimierung von Entscheidungsprozessen und Verwaltungsabläufen – etwa durch die Entwicklung von Vorlagen, Checklisten, Organigrammen etc. Solche „technischen Arbeitsmittel“ realisieren „ein ganzes Geflecht sozialer Beziehungen“ (am Beispiel des Formulars verdeutlicht von Paris 2005: 189 ff.) und fokussieren die Wahrnehmung der Akteure. Das impliziert zugleich ein hohes Maß an Selbstbindung des Dekans.

Innerhalb der Fakultät kann sich daraus – je nach Lage und Kalkül – eine Zentralisierung und Professionalisierung der Mittelverwaltung (zu Lasten bzw. zur Entlastung der Lehrstühle und Institute) ergeben. Die Mittelverteilung liegt in der Universität dicht bei mikropolitischen „Budgetspielen“, v.a. wenn mehrere Veränderungen kumulieren: Neben neuer Software ersetzt die Doppik, d.h. die kaufmännische Buchführung, die alte Kameralistik und zusätzliche Ressourcen, sog. Ausbaumittel, werden zur Verfügung gestellt, um die drastisch erhöhten Studierendenzahlen wegen des doppelten Abiturjahrgangs aufzufangen. Das ist für die meisten Akteure auf den universitären Spielfeldern zu viel. Wer kennt sich denn schon aus mit Stellen, Geld, sachlichen Bindungen oder der zeitlichen Übertragbarkeit von Mitteln. Und das neue „System“ ist kompliziert, manchmal unter-, öfters überregelt – und daher fehleranfällig (im Übrigen auch bei der zentralen Verwaltung), verhandelbar und mikropolitisch einsetzbar. Das Verschieben, Verbiegen und Vertauschen von diversen Ressourcen durch das Dekanat bzw. den Dekan generiert ‚Gewinne‘ und ‚Spielgeld‘. Diese können flexibel als Kredite und Zuschüsse (für Professoren und Projekte) sowie pauschale Garantien bei konkreten Verfahren (für die zentrale Verwaltung) verwendet werden und ermöglichen es so, das System am Laufen halten, und es dabei sogar einfacher zu gestalten.¹⁶ Hierbei tun sich nicht selten „Grauzonen“ zwischen braver Einhaltung und zwingenden Regelabweichungen auf (Kühl 2020), in denen mikropolitische „Budgetspiele“ stattfinden. Man kann die eigenen Mittel – meist sind es Reste am Jahresende – absichern, indem man etwa die „Kitkatstrategie“ anwendet, dem Controlling bzw. der Finanzabteilung Tipps über die Budgetreste anderer Akteure gibt oder im Rahmen der „Budgetpufferstrategie“ erwartete Kürzungen unauffällig einkalkuliert (Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998: 35 ff.). Hilfreich sind auch Verbindlichkeiten für vage Pläne in der Zukunft, Bluffs sowie zwei (von vielen) Regeln Oswald Neuberger:

„Wer fordert, muss geben! Für jede Bitte sollte eine Gegenleistung in Aussicht gestellt werden können: Man darf sich nicht zu sehr ‚verschulden‘!

Nicht alle Informationen, Absichten und Beziehungen offenlegen! Um für andere unberechenbar zu sein, ist es wichtig, sie im Unklaren über die eigenen Möglichkeiten zu lassen.“ (Neuberger 1988: 60)

Neben Geld ist Zeit ein wichtiges Element im Alltag einer Fakultät bzw. Universität. Schaut man in Sitzungen, so lehrt die Erfahrung, dass die meisten Akteure viel Zeit haben. Schon der Beginn ist typisch: „Obwohl Ort und Zeit eindeutig festgelegt sind, gleicht der Beginn der Sitzung oft eher einer halbzufälligen ge-

16 Manchmal reduziert sich die Budget-Freiheit aber nur auf die Wahl der Abhängigkeit.

selligen Zusammenkunft. [...] (Man) hält einen kleinen privaten Schwatz oder erörtert ein Sachproblem, oder man trudelt nach fünf, maximal zehn Minuten im Geschäftszimmer ein, ohne dass man die Verspätung irgendwie rechtfertigen müsste“ (Sofsky/Paris 1994: 136). Die Beratungen dauern entsprechend lange, sind redundant und enden oft ergebnislos – wie eben in organisierten Anarchien erwartbar (s.o.).

Doch trotzdem gilt ebenfalls: Zeit ist knapp, weil Selbstverwaltung – „einem Privileg, an dem niemand rechte Freude zu haben scheint“ (Baecker 2011: 206) – in Konkurrenz zu Forschung und Lehre steht. Als Verwaltungsaufgabe wird Zeit einer Fakultät bzw. Universität als Frist organisiert und führt zur „Wiedereinführung des Realitätsprinzips in die Träume von der Erkenntnis der Wahrheit und von der Unerschöpflichkeit der Bildung“ (ebd.: 212). Oder profaner: Forschungsprojekte dauern zwei Jahre, ein Modul ein Semester, Anträge sind terminiert usw. – und darüber wacht eine Verwaltung.

Auch Lehre ist jenseits aller inhaltlichen und didaktischen Freiheiten zeitlich klar limitiert und durch Lehrdeputate definiert. Bei Professoren sind 9 Semesterwochenstunden vorgeschrieben und zu kontrollieren. So operationalisiert ist das einfach. Denn: „Lehre ist im Unterschied zur Forschung anhand von Stundendeputaten und Zeitplänen kontrollierbar. Wer nicht lehrt, fällt auf“ (Luhmann 2019: 198; s.a. das Stichwort Berichtswesen im Wörterbuch der Mikropolitik von Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998).

Zuständig ist die Dekanin oder der Dekan; sie habe das Lehrvolumen zu „überwachen“ und zu „dokumentieren“ (§ 24 Absatz 2 Satz Landeshochschul-Gesetz § 21 Lehrverpflichtungsverordnung Baden-Württemberg). Aus der Sicht des Ministeriums ist die Angelegenheit wohl so: Das unterstellte Motiv ist Faulheit und das adäquate Mittel die Kontrolle der Deputate. In der universitären Realität hat das freilich niemanden ernsthaft interessiert: die „Melderei“ war lieblos, lückenhaft und somit meist ohne Folgen. Auf die lange Bank schieben, aussitzen oder mit Augenmaß und gesundem Menschenverstand zu agieren, sind typische mikropolitische Ausweich- und Umgehungsstrategien. Dabei stehen meist nicht einmal eigennützige Motive oder falsche Kollegialität im Vordergrund: „Je mehr man die hehren Ziele ernst nimmt, desto mehr muss man gegen das Regelwerk der Organisation verstoßen [...], um trotz des Regelwerks das Studium studierbar zu machen“ (Kühl 2011: 9–10).

Das wiederum provoziert eine Bürokratisierung und Regulierungswut bis hin zum bürokratischen Teufelskreis samt dessen paradoxer Wirkung:

„Gerade weil man [...] nicht an das tatsächliche Verhalten in Forschung und Lehre herankommt, entsteht eine Bürokratie, die ihre eigenen Formen pflegt, diversifi-

ziert, kontrolliert und in immer neuen Weisen auf ihr Unvermögen reagiert, den Funktionsprozeß selbst zu steuern. [...] So türmen sich an dieser Stelle Regelungen auf Regelungen, Verbesserungen auf Verbesserungen, und all das wirkt wie ein massiver, undurchdringlicher Panzer, der Lehre und Forschung umso mehr der individuellen Praxis überläßt. Es ist dann gar nicht mehr nötig, sich aufs Grundgesetz zu berufen; das Unvermögen der regulativen Bürokratie bietet ausreichenden Schutz.“ (Luhmann 2020c: 419; s.a. Kühl 2020 und Kühl 2011)¹⁷

Wenn nun statt dem alten Ritual zunehmend ein Rationalisierungsinstrument einer modernisierten (Lehr-)Organisation vorliegt, kann das Instrument der Deputatskontrolle jedoch ebenfalls gegenüber seinen formalen Zielen verschoben werden, um anderen, mikropolitischen Zwecken zu dienen. Beobachtet werden kann nämlich, dass sich Lehrende gerade nicht „abseilen“, sondern nicht selten zu viel arbeiten. Die Meldungen verwandeln sich so vom Instrument der Knappheitsvermeidung zum Nachweis der gesammelten Überstunden in der Fakultät. Und aus dieser Zeit-Spardose lassen sich sodann flexible Verwendungen abgelenken – sei es als Anreiz für innovative Veranstaltungen, für den Ausgleich von Sonderaufgaben oder den Beweis eines hohen Arbeitsethos als universales Argument gegen alle mögliche Kritik von oben und von außen. Je nach Situation und Kalkül kann die Dekanin bzw. der Dekan zudem die Meldungen mit hohen bürokratischen Hürden umsetzen – oder aber flexibles Management und kollegiale Umgangsformen demonstrieren; zumal die Vorschriften nicht immer widerspruchsfrei und realitätsnah sind. Demzufolge kann eine angemessene, pragmatische Praxis die Erwartungen und das Verhalten der „Kontrollierten“ in der Sache (i.S. zügiger, einfacher Meldung) wie sozial (gegenüber dem Dekan) positiv beeinflussen. So kommt ein „Schutzwall von Freundschaften“ zustande, der für Don Corleone so wichtig ist (Puzo 2004 [1969]: 38). Oder mit Max Weber: „Herrschaft ist im Alltag primär: Verwaltung“ (Weber 1972: 126).

Verwaltung – sei es nun Selbst- oder Fremdverwaltung – stößt auf wenig Gegenliebe; „Bürokrat“ ist nicht nur in Universitäten und Fakultäten ein Schimpfwort. Dabei ist die Angelegenheit nicht trivial. Niklas Luhmann bietet eine Präzisierung:

„Üblicherweise faßt dieser Begriff [der Bürokratie; JS] aus der Perspektive eines Beobachters ein ihm undurchsichtiges Amtsgeschehen zusammen. Bürokratie – das

17 Ein Blick auf das Wachstum der derjenigen Verwaltungsbereiche, die sich mit Lehre, Didaktik oder Akkreditierung und Graduierten-Programmen beschäftigt, enthüllt ein bemerkenswertes Wachstum. Nach dem Motto: je schwieriger die Situation der Lehre (vor Ort), umso besser ausgebaut die (zentrale) Verwaltung bzw., je größer das Elend und umso schöner die Fassade.

heißt ‚black box‘, nämlich die Art Regelmäßigkeit, die so komplex ist, daß sie sich der Einsicht entzieht“ (Luhmann 2020c: 420).¹⁸

Solche Strukturen und Situationen machen den Dekan als Repräsentanten der Fakultät zum „Sprachrohr“, „Fürsprecher“ und „Dolmetscher“ – so die von Wolfgang Sofsky und Rainer Paris rekonstruierten Vertretungsmuster (Sofsky/Paris 1994: 167 ff.). Dahinter liegt eine mehrfach intermediäre Funktion: Zum einen übersetzt der Dekan zwischen den unterschiedlichen Ebenen der universitären „Heterarchie“ (Baecker 2011: 211) bzw. zwischen den heterogenen Erwartungen und Erfordernissen von Lehre, Forschung und Bürokratie – oder auch zwischen Flexibilität und Routine; zum anderen vermittelt er zwischen den verschiedenen Fachkulturen und Instituten – was angesichts der Versuche, in Rankings und dergleichen Unvergleichbares zu messen, nicht zu unterschätzen ist. Denn zu den „Tücken der Macht“, so Rainer Paris (2005: 42), gehört auch die „Unwägbarkeit der Akzeptanz von Begründungen“. Ein Element dieser Vermittlungsfunktion des „Repräsentanten“ bildet der Bericht (für alle und über alles Mögliche), der im besten Fall einer spezifischen Dramaturgie folgt:

„Man stellt Sachlage und Situation so dar, als türmten sich Schwierigkeiten auf, für die man nur selbst die Lösung parat habe. Alles scheint hoch kompliziert zu sein, die Exegese der Schrift, die Rechtsmaterie, die Verhandlung [...] erzeugen auf diese Weise selbst die Unübersichtlichkeit, die die Spezialisierung der Stellvertretung rechtfertigt. Natürlich darf ihre Rede diese Intransparenz nicht selbst wiederholen. Nichts ist fataler, als Unklares unklar darzustellen. Deutlichkeit zeigt Souveränität.“ (Sofsky/Paris 1994: 221)

Berichte können zudem durch Vergleichen ein Blaming und Shaming oder aber ein Lernen in Gang setzen.

Vor dem Hintergrund, wie Universitäten funktionieren, ist es ferner nicht überraschend, dass Räume ebenfalls nicht einfach Büros sind, sondern vielmehr genormt und differenziert: Professoren auf 24 qm, Doktoranden und Sekretariate 9 qm. Der formalen Bedarfsermittlung stehen Räume als mehrdeutiges, verhandelbares und für mikropolitische Spiele überaus anfälliges Phänomen gegenüber: Nicht selten dient nämlich das „Büro als Bühne“ (Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998: 38 ff.). Die Büros der Chefs sind groß und gelegentlich besonders ausgestat-

18 Rainer Paris (2005: 191) ergänzt bezogen auf das Formular: „Weil er (der Klient; JS) vom Dienstwissen abgeschnitten ist und die Rationalität des Verfahrens kaum beurteilen kann, fühlt er sich auch dort häufig als ‚Opfer‘ der Bürokratie, wo in Wirklichkeit alles mit rechten Dingen zugeht. Die Bürokratie erscheint ihm als undurchdringliches Dickicht [...]“

tet – fungieren eben als Symbole von Macht und Relevanz.¹⁹ Hier trifft die Beobachtung von Niklas Luhmann (2016: 66) zu, wonach „Ranggleichheit“ zwar ein „wesentliches Element des kollegialen Stils“ bildet, freilich nicht mit „Indifferenz“ bezüglich Rangfragen verwechselt werden darf. Hinzu kommt ein vielfach unterschätztes Phänomen: Es gibt bei Professoren meistens kein Gefühl für Kosten und Preise; Räume sind scheinbar einfach da. Insofern gilt: je öffentlicher das Gut, desto privater die Nutzungsabsicht.

Unterstellt werden kann aber ebenfalls die umgekehrte Variante: Wenn ein Dekan in einem alten Gebäude und in einem kleinen Zimmer arbeitet – und eben nicht residiert, dann hat diese Bescheidenheit eine Kehrseite: „Aura und Ambiente“ (Sofsky/Paris 1994: 44) des Amtes²⁰ sind in diesem Fall Signal für effizientes Management, geringe Distanz und knappe Ressourcen.

Raumfragen stellen sich auch im Aggregat und sie sind so Gegenstand von Kontrolle, für die ein Rundgang bzw. eine Überprüfung vor Ort das typische Instrument darstellt. Der Ablauf ist hier und für manche andere Beispiele so: Zuerst erfolgt ein Bericht, dann erscheinen die Vorgesetzten oder Mitarbeiter der zuständigen Verwaltungseinheit in der zentralen Bürokratie auf der Bühne. Allerdings ist die „Theatralik der Repräsentation“ eng verknüpft mit der „Labilität der Machtbalancen“ (Paris 2005: 37, 31) und bei Mikropolitik haben eben alle Macht – wenigstens ein bisschen und das gilt auch für diejenigen, die kontrolliert werden. Das Besondere am Rundgang beschreiben Wolfgang Sofsky und Rainer Paris:

„Der Rundgang ist keine prunkvolle, überwältigende Entfaltung der Macht, kein repräsentativer Auftritt des Souveräns vor der herbeigetriebenen Menge, der ein für alle Mal klarstellt, wer hier das Sagen hat [...]. Der Rundgang gleicht eher einer regelmäßigen Prüfung von Abweichungen, einem routinierten Ordnen der Ordnung. Er zwingt den Untertanen die Sichtbarkeit auf und dokumentiert die Vorfälle [...]. Doch die Überwachung ist gegenseitig, die Inszenierung von Normalität und die Kontaktvermeidung verlaufen reziprok.“ (Sofsky/Paris 1994: 148 f.)

Verläuft alles positiv und korrekt, dann erfolgt ein Lob, was im mikropolitischen Alltag ein „finessenreiches und aufreibendes Geschäft“ darstellt, denn „das unausgesprochene ‚Weiter so!‘, das in jedem Lob mitschwingt, [...] fixiert gleichzeitig ein Leistungsniveau, das fortan nicht unterschritten werden darf. Nicht selten empfindet der Gelobte das Lob auch als Last [...]“ (Paris 1998: 189, 160).²¹

19 Man könnte noch die Flure dazunehmen und das Warten, das auf ihnen stattfindet. Auch hierbei drückt sich Macht aus (s. Paris 2005: 193 ff.).

20 Im Doppelsinn von Position in einer Organisation und Gebäude.

21 Im Übrigen existiert auch das Wegloben (Heinrich/Schulz zur Wiesch 1998: 292 ff.).

Der Rundgang als Form des Foucault'schen Panopticums kann allerdings auch komplett scheitern. Etwa wenn die multiplen Funktionen von Räumen an der Universität gänzlich ignoriert werden und eine eindimensionale Quadratmeter-Logik der Bürokratie greift. Wenn dann noch die Kontrolle der Raumbelegung am Freitagnachmittag stattfindet, endet das in der völligen Delegitimierung der zentralen Kontrolleure. Nicht ganz so schlimm ist die Blöße, die sich der Vorgesetzte gibt, wenn vor Ort spezielle Fragen herangetragen werden. Fast zwingend endet das im Geständnis, dass man das nicht weiß oder erst nachschauen muss. Das kratzt am Image! Oder wie in dem Gespräch zwischen einem Rauschgifthändler und dem Sohn und späteren Nachfolger des Paten: „Der Türke hielt ihn für einen grünen Anfänger“ (Puzo 2004 [1969]: 159).

5. Schluss: Dekan – Lavieren unter Ambivalenzen

Hauptamtliche Dekane sind sicherlich nicht typische Professoren an einer Universität, sondern politische Manager in einer ganz besonderen Organisation. Handelt es sich dabei aber um „Arenen heftiger Kämpfe, heimlicher Mauseheilen und gefährlicher Spiele“ – wie Will Küpper und Günter Ortmann (1988: 7) postulieren? Eine solche radikale Lesart scheint nach der Lektüre des Paten etwas übertrieben und passt nicht in die pazifizierte Welt von Professoren und Berufsbeamten. Eher stehen Theatralik, Trickserei und Zeit (die das Hauptamt v.a. charakterisiert) statt Gewalt und Turbulenz im Vordergrund. Jedoch um Macht und Mikropolitik geht es immer: „Macht ist normal und stiftet Ordnung“ (Paris 2005: 7). Selbst beim Paten heißt es: „Es ist alles rein geschäftlich. Sogar der Überfall auf deinen Vater war eine geschäftliche, keine persönliche Angelegenheit“ (Puzo 2004 [1969]: 122). Das ist ein gutes Motto für alle mikropolitischen Akteure bei der Verfolgung eigener oder organisationaler Teilinteressen.

Und es sind Unordnung, weil Macht nicht perfekt funktioniert, bzw. (externe) „Störungen“ (Baecker 2011), die den Bezugsrahmen für Mikropolitik bilden, weil diese bewältigt – also im „Prozeß des Organisierens“ (Weick 1995 [1975]) normalisiert werden müssen, auch wenn das nicht immer regelkonform erscheint. Die Widersprüche und das Nebeneinander von überkomplexer Bürokratie, Selbstverwaltung und Nicht-Verwaltung liefern nämlich zugleich den nötigen Spielraum und das Instrumentarium für diverse Initiativen. Insofern heißt Mikropolitik immer auch: Nicht lange bei Problemen auf Hilfe oder Anordnungen von oben warten, sondern Handeln. Das ist die Pointe des Umstandes, dass alle Macht haben.

Natürlich ist vieles gemessen an den Idealen einer Weber'schen Bürokratie oder rationalen Entscheidung schräg und entspricht vielmehr diesem Vergleich:

„Stellen Sie sich einen runden, schräg geneigten Fußballplatz mit vielen Toren vor, auf dem Menschen Fußball spielen. Viele verschiedene Leute (aber nicht jeder) können zu verschiedenen Zeiten mitspielen oder aufhören. Einige Leute können Bälle ins Spiel werfen oder welche wegnehmen. Solange sie mitspielen, versuchen die Spieler jeden Ball, der in ihre Nähe kommt, auf die Tore zu schießen, die sie mögen und weg von den Toren, die sie vermeiden möchten“ (March/Olsen 1976: 276).

So funktioniert eben Politik in Organisationen – wenn man genau hinschaut oder lange genug mitmacht. Dann kann man sogar bei einem solchen Spiel Erfolg und Spaß haben.

Literatur

- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management. Ein Vademecum*. Berlin: Merve.
- Baecker, Dirk (2011): *Organisation und Störung*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Baecker, Dirk (2017): Agilität in der Hochschule. *Die Hochschule* (1/2017): 19–28.
- Bogumil, Jörg/Grohs, Stephan/Kuhlmann, Sabine (2006): Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Verwaltungsmodernisierung in Deutschland – Eine Evaluation nach zehn Jahren Praxiserfahrung. In: Bogumil, Jörg/Jann, Werner/Nullmeier, Frank (Hrsg.): *Politik und Verwaltung*. PVS Sonderheft 37, 151–184. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bogumil, Jörg/Schmid, Josef (2001): *Politik in Organisationen. Organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele*. Opladen: Leske + Budrich.
- Bosetzky, Horst (2019): *Mikropolitik. Netzwerke und Karrieren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Clark, Burton R. (1998): The Entrepreneurial University: Demand and Response. *Tertiary Education and Management* 4: 5–16.
- Cohen, Michael D./March, James G. (1974): *Leadership and Ambiguity. The American College President*. New York: McGraw-Hill.
- Crozier, Michel/Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Deutsch, Karl E. (1966): *Nerves of Government*. New York: Free Press.
- Emrich, Eike/Fröhlich, Michael (2010): Universität in Deutschland zwischen Institutionen und Organisation. *Sozialer Sinn* 1: 125–144.
- Geertz, Clifford (1994): *Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Heinrich, Peter/Schulz zur Wiesch, Jochen (Hrsg.) (1998): *Wörterbuch zur Mikropolitik*. Opladen: Leske + Budrich.

- Huber, Michael (2023): Der Organisationstyp der Universität. In: Apelt, Maja/Tacke, Veronika (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2011): *Der bürokratische Teufelskreis à la Bologna*. Bielefeld: Universität Bielefeld (Working Paper, 8/11). <https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-8-2011-Kuehl-Buerokratischer-Teufelskreis-Informalitaet-110417.pdf>. Abgerufen am: 17.04.2024.
- Kühl, Stefan (2017): *Die Dimension Macht: Funktion bei Veränderungen*. Bielefeld: Universität Bielefeld (Working Paper, 5/17). https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-27.03.2017-Working-Paper-5_2017-Kuehl-Inteview-uber-Macht-im-Journal-Changement-Heft-2-2017-8-FIN.pdf. Abgerufen am: 17.04.2024.
- Kühl, Stefan (2020): *Brauchbare Illegalität. Weswegen sich Regelabweichungen in Organisationen nicht vermeiden lassen*. Bielefeld: Universität Bielefeld (Working Paper, 4/20). <https://www.uni-bielefeld.de/fakultaeten/soziologie/fakultaet/personen/kuehl/pdf/Kuehl-Stefan-Working-Paper-4-2020-Brauchbare-Illegalitaet-Weswegen-sich-Regelbrueche-nicht-vermeiden-lassen.pdf>. Abgerufen am: 17.04.2024.
- Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.) (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2016): *Der neue Chef*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2019): Die Universität als organisierte Institution. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): *Schriften zur Organisation* 3, 193–201. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas (2020a): Wabuwabu in der Universität. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): *Schriften zur Organisation* 4, 411–415. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas (2020b): Zu viel Ordnung und Melancholie. Organisatorische und personalrechtliche Instrumente in der Hochschulgesetzgebung. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): *Schriften zur Organisation* 4, 389–405. Wiesbaden: Springer VS.
- Luhmann, Niklas (2020c): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): *Schriften zur Organisation* 4, 417–421. Wiesbaden: Springer VS.
- March, James G./Olsen, Johan P. (Hrsg.) (1976): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, Henry (1973): *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, Henry (1983): *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry/McHugh, Alexandra (1985): Strategy formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly* 30: 160–197.
- Münch, Richard (2011): *Akademischer Kapitalismus. Über die politische Ökonomie der Hochschulreform*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Musselin, Christine (2006): Are Universities specific organisations? In: Krücken, Georg/Kosmützky, Anna/Torka, Marc (Hrsg.): *Towards a Multiversity?* Bielefeld: transcript.
- Neuberger, Oswald (1988): Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. In: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): *Mikropolitik*, 53–86. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke.
- Nickel, Sigrun (2001): Universitäten auf dem Weg zu Public-Profit-Organisationen. *hochschule ost* 2: 167–181.
- Paris, Rainer (1998): *Stachel und Speer. Machtstudien*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Paris, Rainer (2005): *Normale Macht. Soziologische Essays*. Konstanz: UVK.
- Pasternack, Peer/Wissel, Carsten von (2010): *Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung (HBS Arbeitspapier, 204).
- Puzo, Mario (2004 [1969]): *Der Pate*. 3. Auflage. Augsburg: Weltbild.
- Reinhard, Wolfgang (2011): Die Nase der Kleopatra. Geschichte im Lichte mikropolitischer Forschung. Ein Versuch. *Historische Zeitschrift* 293 (3), 631–666. DOI: 10.1524/hzhz.2011.0057.
- Sofsky, Wolfgang/Paris, Rainer (1994): *Figurationen sozialer Macht*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weber, Max (1972): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. 5. rev. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weick, Karl. E. (1995 [1975]): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Weinacht, Paul-Ludwig (1995): Die politische Person und das Personliche an der Politik. In: Graf Ballestrem, Karl/Buchheim, Hans/Hättich, Manfred/Hürten, Heinz (Hrsg.): *Sozialethik und politische Bildung*, 55–75. Paderborn: Ferdinand Schöningh.
- Wiesner, Achim (2001): Der autoritative Ratschlag. Eine mikropolitische Analyse präsidialen Führens einer Universität. *hochschule ost* (2/2001): 154–165.
- Willke, Helmut (1997): Dumme Universitäten, intelligente Parlamente. In: Grossmann, Ralph (Hrsg.): *Wie wird Wissen wirksam?*, 107–109. Wien/New York: Springer.

