Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule

Stefan Busse

Online publiziert: 23. Juli 2020
© Der/die Autor(en) 2020

Zusammenfassung Hybridität ist ein organisationssoziologisch etabliertes Konzept, dass die Multirationalität moderner Organisationen abbildet. Hybride Organisation spiegelt die komplexen und widersprüchlichen Beziehungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Sektoren wider. Exemplarisch wird dies an der Organisation Hochschule skizziert. Der Ausgangspunkt ist der seit 2008 durch das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) prämierte Hochschulmanager/in des Jahres. Hier werden Führungskompetenzen prämiert, die im Beitrag zu den Anforderungen eines multirationalen Managens und hybriden Führens in Beziehung gesetzt werden. Daraus ergeben sich interessante Anknüpfungspunkte für Beratungsbedarfe (Coaching und Supervision) in Hochschulen als hybride Organisationen.

Schlüsselwörter Hybride Organisation · Hochschule · Führung · Management

Leading hybrid organizations—the example of a university

Abstract Hybridity is a concept that is established in the socio-organizational context and that reflects the multirationality of modern organizations. Hybrid organization reflects the complex and contradictory relationships to different social sectors. This is exemplarily outlined at the university organization. The starting point is the university manager of the year, who has been awarded by the Center for University Development (CHE) since 2008. Leadership competencies are awarded here, which are related in the contribution to the requirements of multirational management and hybrid leadership. This results in interesting starting points for consulting needs (coaching and supervision) in universities as hybrid organizations.

Keywords Hybrid organization · University · Leadership · Management

Prof. Dr. S. Busse (✉)
Hochschule Mittweida, Technikumplatz 17, 09648 Mittweida, Deutschland
E-Mail: busse@hs-mittweida.de

1 Hybride Organisationen – eine aktuelle Herausforderung an Führung

In Organisationen geht es zunehmend vielstimmiger zu. Unterschiedliche Akteure mit ihren je eigenen Denk- und Handlungsweisen, mit ihren Vorstellungen vom Zweck (der Primäraufgabe) der Organisation oder den Wegen diese zu erreichen, treffen konkurrierend aufeinander. Organisationssoziologisch spricht man von zunehmender *Pluralität*, *Multirationalität*, *Hybridität* (Greenwood et al. 2011; Glänzel und Schmitz 2012; Mai et al. 2015; Bode 2019) oder *Polykontextualität* (Jansen und Vogd 2013). In hybriden Organisationen spiegeln sich ihre vielfältiger werden den Außenbeziehungen zu unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssystemen wider – zum Staat, zur Politik, zum Recht, zur Wirtschaft, zur Zivilgesellschaft und zur Öffentlichkeit etc. Organisationen leisten so eine wichtige gesellschaftliche Integrationsleistung und werden in gewissem Sinne zu Miniaturgesellschaften, da in ihnen gesellschaftliche Funktionslogiken (Interessen) aufeinander treffen und verhandelt werden. Seinen Ausgang nahm das Konzept der Hybridität von der Beobachtung, dass Sozialorganisationen (soziale Dienstleistungsorganisationen), ohnehin zwischen Staat und Zivilgesellschaft changierend, zunehmend ökonomische Rationalitäten in sich aufnehmen (mussten), aber auch umgekehrt, dass sich unter der Veränderung gesellschaftlicher Erwartungen auch Profit-Organisationen zunehmend „fremde“ Werte wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl zu eigen machen (Evers und Ewert 2010).

Das generiert Widersprüche zwischen Akteursgruppen und Sektoren innerhalb der Organisation, weil sie das eigene Denken und Handeln nicht nur eigenlogisch ausrichten können, sondern immer auch (mit Aufwand) Anschlüsse an andere Logiken herstellen (müssen). Wie das real geschieht und wie solche Organisationen regiert, gemanagt oder geführt werden, ist eine empirisch zu untersuchende Frage, die eine Reihe organisationssoziologischer Forschungen stimuliert hat (Schedler 2012; Schedler und Rüegg-Stürm 2013; Mangen und Brivot 2014; Mai et al. 2015): Wie gehen Führungskräfte mit den hybriden Multirationalitäten als Herausforderung und Zumutung in ihrem Alltag eigentlich um, welche Schlüsselkompetenzen, welche Führungsphilosophie verlangt das ihnen ab, wie lässt sich das in gängigen Führungskonzepten abbilden etc.?

Dies soll im Weiteren an der Organisation Hochschule (Universitäten und Fachhochschulen) exemplarisch skizziert werden. Seit einigen Jahren ist die „Führung von Hochschulen“ theoretisch wie empirisch als ein interessanter Gegenstand von Organisationstheorie und Hochschulforschung entdeckt worden – nicht zuletzt, weil sie ein exemplarischer Fall einer hybriden Organisation ist und weil ihr Leitungspersonal einem veränderten Blick ausgesetzt ist.

2 Auf der Suche nach guter Führung – ein neuer Blick auf die Institution Hochschule¹

Das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) sucht seit 2008² den Hochschulmanager bzw. die Hochschulmanagerin des Jahres. Mit dieser Auszeichnung sollen Leiter/innen (Präsident/innen oder Rektor/innen) deutscher Hochschulen (Universitäten und Fachhochschulen) ausgezeichnet werden, „die einen entscheidenden Einfluss auf positive Veränderungsprozesse an ihrer Hochschule genommen haben“ (CHE 2019a, S. 1). Das Ziel besteht darin, „die Leistung und Bedeutung von Hochschulleitungen zu würdigen und positiv in das Licht der Öffentlichkeit zu stellen“, um schließlich der Diskussion „über ein wissenschaftsadäquates Verständnis von Hochschulführung neue Impulse“ (ebd.) zu verleihen.

Der Auszeichnung liegt ein dreistufiges Auswahlverfahren zugrunde. Zunächst wird, gestützt auf eine Reihe von Indikatoren (Daten aus dem CHE-Hochschulranking), nach Hochschulen gesucht, die im Vergleich zu anderen durch eine „besonders starke positive Entwicklungsdynamik“ (ebd.) auffallen. Im Jahr 2019 haben 39 von 383 Hochschulen diese Hürde genommen. Die relevanten Beurteilungskategorien sind *Forschung und Lehre*, *Internationalisierung*, *Third Mission* und *Qualität und Hochschulprofil*. Daran anschließend werden die Hochschulleitungen selbst über ihr eigenes Führungsverständnis sowie die Legitimation und Akzeptanz von Führungsentscheidungen befragt. Schließlich geben Peers der Hochschulleitungen Auskunft über den Führungsstil und -erfolg der jeweiligen Kandidat/in. Aus dem Kreis von sechs Finalist/innen wird die Hochschulmanager/in des Jahres gewählt resp. gekürt.

So richtet sich der Blick vor allem auf jene, denen qua Rolle eine besondere Kompetenz zugemutet und zugeschrieben wird: auf die Hochschulleitung als multifunktionale Manager/innen. Der nunmehr jährlich ausgelobte wie verliehene Titel „Hochschulmanager_in des Jahres“ ist der symbolische Ausdruck der Erwartung, „die Leistung von Hochschulen in Indikatoren abzubilden, von denen anzunehmen ist, dass sie mit der Führungsleistung in Verbindung stehen und durch die Hochschulleitungen beeinflussbar sind“ (CHE 2019a, S. 2). Es wird also davon ausgegangen, dass sichtbare Veränderungsprozesse in den Hochschulen dem Agieren und Wirken von Hochschulleitungen zurechenbar sind. Interessant ist, welche Führungsqualitäten man den Ausgezeichneten zuweist. Dem Hochschulmanager des Jahres 2019 (Michael Hoch, Rektor der Universität Bonn; vgl. CHE 2019b) wird etwa attestiert, dass er ein „begnadeter Teamplayer (ist), der es versteht, unterschiedlichste Charaktere auf gemeinsame Ziele auszurichten. Dieser besondere Führungsstil des Rektors zeigt sich überall: ob in der täglichen Arbeit im Rektorat, bei Gremiensitzungen oder in Gesprächen mit unseren Partnern außerhalb der Universität“ (idw 2019). Als „zielorientiert, partnerschaftlich und integrativ sowie ideenreich“ sehen ihn seine Peers (vgl. WIM'O 2019). Ähnlich lautende Be- und Zuschreibungen findet man auch bei anderen Aspiranten und Trägern dieses Titels (Busse 2020).

¹ Die folgenden Passagen enthalten Teile eines Textes, den ich anlassbezogen bereits veröffentlicht habe (vgl. Busse 2020).

² Bis 2012 wurde der Titel zusammen mit der Financial Times Deutschland, seit 2013 zusammen mit der Wochenzeitung DIE ZEIT vergeben.

Eine solche Würdigung personalisiert die Frage nach Führung notgedrungen, sie tut es m.E. aber über Gebühr. Spannender ist es, danach zu fragen, was eine Hochschule als Organisation an Führung eigentlich benötigt, zulässt, goutiert und aus welchen Gründen sie das tut. Erst dann weiß man, was es heißt, in der Rolle einer „Hochschulmanager/in“ erfolgreich zu agieren. Dieses Verfahren spiegelt einen veränderten Blick auf die Institution Hochschule wider. Die Exzellenzinitiative des Bundes zur Förderung exzellenter Hochschulforschung und der „Qualitätspakt Lehre“ haben mit der Prämierung von Forschung und Lehre vor allem die klassischen Qualitätsdomänen der akademischen Bildungsinstitution ins Visier genommen. Mit dem Fokus auf gute Führung oder exzellentes Management wird die Hochschule nicht mehr nur als Institution, sondern zunehmend als *normale Organisation* wahrgenommen; es wird unterstellt, dass sie sich zu einer modernen Organisation gemausert hat (Wilkesmann und Schmid 2012). Werfen wir so einen genaueren Blick auf die Hochschule in ihrer eigenen bzw. eigenartigen Systemlogik.

3 Die Hochschule als hybride Organisation und die Notwendigkeit „multirationalen Managements“

Hochschulen haben mit ihrem gleichzeitigen Bezug zu Forschung, Lehre und Hochschulverwaltung schon immer unterschiedliche Logiken unter ihrem Dach zu vereinen. Sie sind von jeher multirational, erst recht, wenn man noch die unterschiedlichen Fächerlogiken und -kulturen hinzurechnet. An die moderne Hochschule (Universität) als gesellschaftliche Institution werden in einer „globalen Welt“ vermehrt multiple Erwartungen gerichtet, die ihre Außenbeziehungen vervielfältigen und ihre Binnenkommunikationen weiter ausdifferenzieren (Stichweh 2001). Das bringt sie seit über zwei Dekaden in eine Art Dauerkrisenmodus (Schimank und Stölting 2001). Sie sollen zu Orten gesellschaftlicher Erneuerung werden und den Spagat von Globalisierung (durch Digitalisierung und Internationalisierung) und Lokalisierung (Bezug zur regionalen Praxis vor Ort) schaffen und sich dabei selbst erneuern. Das Paradoxe ist, dass Hochschulen, wie Organisationen überhaupt, „zu klein für die großen und zu groß für die kleinen Probleme (sind)“ (Scharmer 2015, S. 225).

Hochschulen ziehen ihren Erfolg bzw. ihren gesellschaftlichen Auftrag der Wissensproduktion und -vermittlung (von Forschung und Lehre) nicht mehr allein aus der professionellen Eigenlogik von Fachdisziplinen und der kollegialen Disziplinierung durch eine Scientific Community. Auch die flankierende Verwaltungsbürokratie (Hochschulverwaltung) garantiert nicht per se, dass Hochschulen erfolgreich sind. Sie konkurrieren heute als teilautonome Akteure auf einem Quasimarkt um Kunden, Reputation und Aufmerksamkeit. Das konfrontiert sie zunehmend mit anderen funktionalen Logiken, die sie in ihren Binnenraum hineinkopieren müssen.

Hochschulen repräsentieren einen Organisationstyp „lose gekoppelter Systeme“ (Weick 1976), auf die eine zentrale Steuerungsinstanz nur beschränkt durchgreifen kann (vgl. Klope und Krücken 2012, S. 14). Wenn zwischen einzelnen Systemen bzw. Akteuren (z.B. Fakultäten, Instituten, Arbeitsgruppen etc.) Zielkonflikte auftreten, müssen sie an den Systemgrenzen bi- oder multilateral gelöst werden. Das dürfte für Organisationen im Gesundheits-, Sozial-, Kultur- und Bildungsbereich

der „Normalfall“ sein, weil sie in ihrem produktiven Kern auf Kreativität und Innovation (neues Wissen) angewiesen und bis zu einem gewissen Grad auch immer Orte „organisierter Anarchie“ sind, damit sie überhaupt funktionieren (Huber 2012, S. 243). Hier versagen dann auch klassische Führungs- und Managementansätze, die auf Hierarchie und lineare Steuerung setzen; stattdessen müssen sie multirational und dezentral gemanagt werden (Schedler 2012). Zunehmend wird dies aber „von einem Selbstverständnis überlagert, demzufolge die Hochschule ein einheitlicher, handlungs-, entscheidungs- und strategiefähiger organisationaler Akteur ist“ (Kloke und Krücken, ebd.). Das ist ein strukturelles Paradoxon, weil es die Gleichzeitigkeit von dezentralen und zentralen Steuerungsmechanismen integrieren und balancieren muss.

In der Sprache der politischen Philosophie bedeutet das, sich selbst zu regieren. Governance wird so zum Führungsprinzip, welches aus einer Vielheit von Perspektiven und Einzelinteressen Einheit ermöglichen und gleichzeitig bedeutet, zu regieren, ohne zu regieren (vgl. Zechlin 2017, S. 34). Hochschulen scheinen dabei zu einem besonders exemplarischen Fall für die Organisationsforschung geworden zu sein (Hanft 2008; Hanft und Maschwitz 2017), weil sich diese offenbar besonders gut als hybride Organisationen beobachten und beschreiben lassen (Schumacher 2017). Schauen wir uns dies kurz mit unterschiedlichen Perspektiven an.

4 Hochschule als Expertenorganisation

Zuallererst ist die Hochschule eine typische Expertenorganisation, in der ein Gutteil ihrer Akteure (Professor/innen, Hochschullehrer/innen und Wissenschaftler/innen) ihre Legitimation und Identität außerhalb der Organisation Hochschule beziehen. Das Commitment bzw. die Bindung an die eigene Disziplin, an die dazugehörigen wissenschaftlichen oder professionellen Fachgemeinschaften oder auch an externe Partner in der Berufspraxis ist in der Regel stark. Die Expertenidentität ist zwar auf das Engste mit der Institution Hochschule verknüpft, liegt aber zugleich außerhalb der Hochschule als Organisation.

Das ist die paradoxe Situation: Die Organisation ist nur der Ort, an dem die professionelle Identität gelebt und die eigene Expertise eingelöst wird, nicht der Gegenstand. Gleichzeitig ist die Organisation Hochschule aber auch auf diese extraterritoriale Bindung und Verankerung ihrer Mitglieder angewiesen, weil sie daraus selbst ihre Legitimität und ihr Renommee bezieht, was ihr Ressourcen zuführt und zugleich entzieht. Die Erwartung von Hochschulleitungen an ihre Mitglieder, einen Gutteil ihrer Energie auch für übergreifende Organisationsziele zur Verfügung zu stellen, mithin organisationales Commitment und eine Organisationsidentität zu entwickeln, gelingt nur auf der Basis eines auszuhandelnden Agreements. Dieses muss die Balance zwischen Innen- und Außenorientierung gut regulieren. Es beruht auf der notwendigen Freiheit von Forschung und Lehre und begrenzt diese aber auch durch gute Einbindung an übergreifende Organisationsziele (eine Hochschulleitung möchte aus strategischen Gründen den Studiengang X in ihrem Portfolio implementieren, dies findet (zunächst) wenig oder keine Resonanz bei den hauseigenen Expert/innen).

Wirft man einen phänographischen Blick auf die Hochschule als Organisation, dann sind hier idealtypisch zwei problematische Einstellungen oder Habitusformen anzutreffen: Die eine besteht darin, dass die Hochschule als eine Art Bahnhof gesehen wird, in den man sich schnell hineinbegibt, um ihn so schnell wie möglich wieder zu verlassen, und in dem das Verweilen immer ein bisschen als vertane Zeit erlebt wird. Das andere Extrem ist, die Hochschule als eine Art verlängertes Zuhause zu definieren, in dem der eigene Horizont dann auch recht schnell im Geviert der eigenen Wände verbleibt. Im einen Fall würde es sich um Undercommitment, im anderen Fall um Overcommitment handeln. Beides liegt nicht in einem übergreifenden Organisationsinteresse.

Die Kunst der Führung (der Hochschulleitung) besteht darin, eine gute Balance zwischen Autonomie und Gebundenheit herzustellen, um das organisationale Commitment zu erhöhen. Das geht nur, indem intrinsische Motivation angesprochen und zugleich an die eigene Organisation gebunden wird. Auch die externe politische Steuerung zur Förderung von Forschung (z. B. über Forschungsprogramme, Exzellenzförderung) und Lehre (Projektförderung zur Qualitätsverbesserung der Lehre) an den Hochschulen dürfte dieser Logik folgen. Durch die Allokation von Ressourcen bietet sie Autonomie und bindet diese zugleich an die eigene Organisation. Betrachtet man dies als Führungsaufgabe einer Hochschulleitung, dann entspricht diese in Begriffen der Führungstheorie am ehesten einem „transformationalen Führungsstil“, der auf Inhalte, Vision, Identifikation und auch gelebte Vorbilder setzt (Bass und Riggio 2006; Davidovitz et al. 2007; Stippler et al. 2017).

5 Hochschule als bürokratische und bürokratisch transformierte Organisation

Im klassisch humboldtschen Verständnis haben sich Forschung und Lehre vor allem aus sich selbst heraus begründet und qualifiziert. Sie sind nicht durch äußere Rationalitäten steuerbar oder erzeugbar. Sie sind „unklare Technologien ...“, die sich aufgrund ihrer Zukunftsorientierung weder vollständig beschreiben noch vorschreiben oder reproduzieren lassen“ (Huber 2012, S. 142). Man weiß eigentlich nie genau, was man wirklich weiß noch was man wissen wird (Forschung), und man weiß auch nicht genau, ob und wie sich Bildungsprozesse einstellen (Lehre), weil man Menschen nicht wirklich bilden, nur ihrer Selbstbildung assistieren kann. In diesem Dilemma dürfte ein Gutteil des Freiheitsimperativs von Forschung und Lehre begründet sein.

Eine Organisation wäre jedoch halt- und konturlos, wenn sie sich allein auf diese Rationalität einließe. So ist die Staatsabhängigkeit im humboldtschen Sinne bereits ein konstitutives Merkmal der modernen Universität gewesen (Huber 2012, S. 242). Der Staat garantiert und schützt die Freiheit von Forschung und Lehre nach außen, und er unterstützt sie nach innen durch die Implementierung einer Verwaltung. Der Staat wird so zum „eingeschlossenen ausgeschlossenen Dritten aller universitären Entscheidungen und zum (oft verschleierte) Dreh- und Angelpunkt der Universitätsentwicklung und -reform“ (ebd.). Die Verwaltung sichert zum einen das reibungslose Funktionieren der hochschulischen Kernprozesse und schleust zum anderen aber

auch eine bürokratische und rechtsförmig codierte Denk- und Handlungslogik ein, die mit der Logik von Forschung und Lehre eigentlich inkompatibel ist. Dort, wo diese zu nah an das akademische Handeln und Selbstverständnis kommt, wird sie durch akademische Selbstverwaltung komplettiert und abgepuffert. Das muss vom akademischen Personal in der Regel auf dem Qualitätsniveau von Laien und Dilettanten selbst bewerkstelligt werden. Hier haben sich als ein Zwischenraum eine Reihe von Servicediensten in der Doppellogik von Wissenschaft (Forschung und Lehre) und Verwaltung als „Third Space“ etabliert (s. unten).

Der fundamentalste Paradigmenwechsel, der sich auf der Verwaltungsseite in den letzten Jahren vollzogen hat, ist die Umstellung von Verwaltungsprozessen auf das sog. New Public Management (NPM) als Spiegel einer umfassenden neoliberalen Staatsmodernisierung. Von klassischen Verwaltungsorganisationen (z. B. einer Stadtverwaltung) ist dies auf die Institution Hochschule übertragen worden, um auch hier, so die Hoffnung, Abläufe transparenter, effektiver zu machen und mehr am Bedarf von potentiellen Kunden (hier Studierenden) zu orientieren. Eine an Wirtschaftsorganisationen angelehnte Logik der Output- statt Inputorientierung soll Ressourcetransfers nicht mehr an einem „diffusen“ Bedarf, sondern an nachvollziehbaren und am besten messbaren Erfolgskriterien und Effekten festmachen.

Das hat auch die Beziehung zwischen Staat (Ministerium) und Hochschule verändert. Die Hochschule soll ein autonomer strategischer Akteur werden. Dem Einräumen von mehr Hochschulautonomie (fixiert in den diversen „Hochschulfreiheitsgesetzen“) folgte aber zugleich eine Kaskade neuer Steuerungs- und damit Kontrollinstrumente: Budgetierung, Controlling, Zielvereinbarungen, die von der Ebene zwischen Hochschule und Ministerium, über die Fakultäten bis hin zu *Leistungsvergütungen* in der W-Besoldung von Hochschullehrer/innen durchgereicht werden, diverse *Evaluationsinstrumente* und auch ein an ECTS orientiertes *System des Qualifikationserwerbs* der Studierenden etablierten ein System von Kontrolle und Beobachtung. Aufgrund dieser Systemlogik, welche auf einer permanenten Produktion und Verwertung von Organisationsdaten (fürderhin in digitalisierter Form) basiert, soll die Hochschule als Organisation aus sich heraus veränderungsaffin werden, sodass es keiner Reformimpulse mehr von außen bedarf, weil die Organisation aus sich heraus lernt (Hanft und Maschwitz 2017, S. 60). Ein Gutteil dieser Reformimpulse dient aber vor allem der inneren Ausdifferenzierung und Verfeinerung bürokratischer Regelungen im Zuge der Bologna-Reform. Formelle Regulierungen werden informell unterlaufen, damit sie überhaupt lebbar sind, und diese werden wiederum durch weitere formelle Regelungen eingehegt. Es wird, wie Kühl (2017) das nennt, der „Teufelskreis der Bürokratie“ in Gang gesetzt bzw. am Leben erhalten. Das absorbiert einen Gutteil der gewonnenen Hochschulautonomie und hat den Weg in eine „Audit Society“ gebahnt (Hornbostel 2001).

Das führt auch zu einer Machtverschiebung in die Hochschule hinein (so beruft nicht mehr ein/e Landesminister/in ihre Professor/innen, sondern eine Rektor/in). Damit sind die Idee und die Erwartung verbunden, dass die Qualität einer Hochschule nicht mehr allein aus der Qualität von Forschung, Lehre und Verwaltung emergiert, sondern vor allem durch den *Faktor Führung und Management* wesentlich beeinflussbar ist, moderiert oder ermöglicht wird. Die hierzu passende Führungslogik entspricht am ehesten dem sog. „transaktionalen Führungsstil“, der mit

Kennzahlen und Kontraktmanagement operiert. Die Crux besteht freilich darin, dass hier eine Art Bürokratie 2.0 eingeführt worden ist, in der sich bürokratische und unternehmerische Handlungslogik verschleifen. Die Orientierung an Employability als Output will die Kernprozesse von Forschung und Lehre stärker einer Verwertungslogik zuführen. Inwieweit diese davon wirklich tangiert werden, bleibt offen, weil sie mancher Kausalitäts- und Linearitätsillusion zum Trotz weiterhin „ungerührt“ ihrer Eigenlogik gehorchen (müssen).

6 Hochschule als unternehmerische Organisation

Mit der neoliberalen Imprimierung der Verwaltung ist eigentlich schon einiges zur Hochschule als *unternehmerischer Organisation* gesagt: Sie ist zwar keine Wirtschaftsorganisation, agiert aber oft so. Sie bleibt an hoheitliche Staatsaufgaben gekoppelt und bewegt sich zugleich auf Quasimärkten. Hier tritt sie zunehmend in Konkurrenz mit ihresgleichen um knappe Ressourcen, Kunden und Aufmerksamkeit. Das hat vor allem zur Folge, dass es offenbar nicht mehr reicht, Qualität zu produzieren und davon auszugehen, dass sich diese herumspricht, dass man gegebenenfalls entdeckt wird. Hochschulen müssen, und das gehörte in Grenzen schon immer zur Kompetenz einer Expertenorganisation, die eigene Expertise behaupten, gegen andere durchsetzen, Renommee und Sichtbarkeit erzeugen. Die Referenzpunkte sind dabei nicht allein das knappe Gut exzellenter Köpfe auf einem zunehmend internationalisierten Markt, sondern auch die konkurrierende Attraktivität von Arbeitgebern in der Wirtschaft, die hier zugleich als Partner und Konkurrenten von Hochschulen auftreten. Aber vor allem die Hauptadressatengruppe von Hochschulen, die Studierenden, reüssieren zunehmend als Kunden, die Studieren nicht mehr allein als persönlichkeitsbildende Statuspassage definieren, sondern Effizienz- und Verwertbarkeitserwartungen auf das Erlangen von Employability richten, als Anschlussfähigkeit an einen fluiden Arbeitsmarkt. Hier schlägt Bologna mit einer Mentalitätsverschiebung zurück.

All das bedeutet ein Umschwenken von der bloßen Kompetenzproduktion zur Kompetenzdarstellungskompetenz (Pfadenhauer 2010). Dazu müssen Hochschulen wie unternehmerische Organisationen sich einer Reihe von Instrumenten der Selbstcharismatisierung bedienen, deren einfachste Form Werbung und Produktplatzierung sind. Was früher bereits die Aufgabe von Öffentlichkeitsarbeit war (was im Namen schon Unlust und Trägheit einschließt), ist heute die Aufgabe von Hochschulkommunikation und -marketing. Ihnen kommt nicht nur die Aufgabe zu, die Sichtbarkeit der Hochschule nach außen zu erhöhen, sondern auch eine nicht zu unterschätzende Quelle von organisationalem Commitment zu sein, weil sie wiederum den Bedarf an Identifikation mit der eigenen Organisation erzeugen und stillen kann.

Gleichzeitig liegt auch hier ein strukturelles Problem. Die Eigenlogik von Forschung und Lehre beruht zum Gutteil auf dem Erzeugen und Bewältigen von Risiken und Krisen. Forschungsunternehmungen und Bildungsanstrengungen können scheitern oder nur durch nicht unerheblichen zusätzlichen Ressourcentransfer auf Umwegen abgesichert werden. Dies widerspricht einer Logik des Zeigens und Glänzens. Es führt tendenziell in eine Übertreibungs- und Überbietungslogik und entwertet

immer auch das Normale (vgl. Fröse und Bauer 2018, S. 141). Insofern besteht die Paradoxie darin, dass die oben skizzierte Logik, die Transparenz und Nachvollziehbarkeit verlangt, hier mit einem Gebot limitierter Transparenz kollidiert. Das entspricht ein wenig dem, was Pierre Bourdieu (1998) mit Verweis auf das Fernsehen als „Verstecken durch Zeigen“ bezeichnet hat.

Eine Führungsaufgabe von Hochschulleitungen besteht nun sicherlich darin, dafür zu sorgen, dass die Hochschule mit ihren relevanten Umwelten spricht, aber auch nur, wenn es etwas zu sagen gibt. Ein problematischer Kippunkt ist gewiss dann erreicht, wenn man nicht mehr über das berichtet, was eine Hochschule macht, sondern vor allem etwas macht, um darüber zu berichten. Bringt man dies in Bezug zum Führungshandeln der Hochschulleitung, dann wird deutlich, welche hohe Verantwortung in der kommunikativen Konstruktion des Bildes der Hochschule liegt und dass die Hochschulleitung hier der erste Kommunikator der Organisation ist: „Wer sind wir, als wer wollen wir gelten und wahrgenommen werden und – wer wollen wir gewesen sein?“.

7 Hochschule als politische Organisation

Die Hochschule ist auch eine *politische Organisation*, wenn man sie unter der Perspektive in den Blick nimmt, wie Interessen wahrgenommen, darauf bezogen Entscheidungen getroffen und dabei vor allem Macht und Einfluss verteilt werden. Wie bereits angedeutet, ist die entscheidende machtpolitisch relevante Veränderung oder besser: die die organisationalen Machtverhältnisse verschiebende Veränderung der letzten Jahre die Einführung der diversen „Hochschulfreiheitsgesetze“ der Länder gewesen. Diese sollten und haben die Autonomie der Hochschulen gestärkt und sie via Deregulierung vom Einfluss der Ministerialbürokratien stärker entkoppelt. Das war ein entscheidender Impuls zum „Organisationswerden“ der Hochschulen (Kühl 2011). Genaugenommen wird Macht aber nicht weniger, sondern immer nur anders verteilt oder verschoben. Es hat zu einer „Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen bei den Leitungen der Hochschulen und Universitäten“ (ebd.), zu einer relativen Schwächung der politischen Selbstverwaltungsgremien (z.B. des Senats) in der Hochschule, aber auch zur Stärkung eines neuen Machtakteurs, der „Hochschulräte“ mit dem Mandat von Aufsicht und Kontrolle geführt. Während die einen weniger Entscheidungen treffen dürfen, sondern über Entscheidungen informiert werden oder sich mit ihnen „ins Benehmen“ gesetzt wird, haben die anderen, z.B. bei der Ernennung eines Rektors, respektable Einflussmöglichkeiten.

Damit hat sich die Machtarchitektur in der Hochschule geändert. Die Hochschulleitung ist weniger Puffer gegen die Überbürokratisierung durch das Ministerium und auch weniger Partner im Kampf dagegen, sondern wird selbst zum machtpolitischen Gegenüber. Sie wird zum Objekt von machtsstrategischen Erwartungen und interessengeleiteten Avancen untergeordneter Organisationsakteure, aber auch zur Zielscheibe von Zuschreibungen im Fall des Entscheidungsversagens. Dennoch verbleibt auch ein gehöriges Maß an „Gegenmacht“ in den klassischen Funktionseinheiten, z.B. in den Fakultäten und Instituten, weil sie über die professionelle Fachexpertise, das eigentliche Kapital der Organisation Hochschule, verfügen. Hier

werden Entscheidungen vorbereitet, fachlich fundiert, und hier muss basales Commitment hergestellt werden. Insofern geht es real darum, Machtbalancen auszutarieren.

Böckelmann zeigt in einem Vergleich zwischen den Hochschulmodellen in Deutschland und in der Schweiz hier wesentliche Unterschiede, die kontrastierend deutlich machen, wie in deutschen Hochschulen aufgrund dessen, dass Führungspositionen traditionell immer noch Wahlfunktionen sind, viel weniger mittels hierarchischer und formaler Positionsmacht gehandelt und geführt werden kann. Macht kann auf Zeit verliehen, aber auch wieder entzogen werden. Das Schweizerische System (zumindest an den Fachhochschulen und Pädagogischen Hochschulen) operiert mit einem personengebundenen Modell, das nicht durch Amtszeiten limitiert ist und durch Selbstverwaltungsgremien reguliert wird. Für deutsche Hochschulleitungen bedeutet das, dass „im Zentrum des Führungshandelns ... das kontinuierliche Kommunizieren, Argumentieren und ‚Werben‘ für Ideen stehen (muss), um diejenigen zu überzeugen, die (trotz der Machtverschiebungen, S.B.) in den Gremien entscheiden. ... Es geht darum, möglichst einflussreiche Mitstreiter in der Hochschule von Veränderungsanliegen zu überzeugen“ (Böckelmann 2017, S. 221). Es geht „plakativ ausgedrückt ... darum, zu führen, ohne dass es die Geführten als einen solchen Akt wahrnehmen“ (ebd.).

Hier entstehen dann Organisationsdynamiken in informellen Netzwerken, in denen Entscheidungen mikropolitisch vorbereitet, forciert oder auch konterkariert werden können. Aus der Perspektive der Führungstheorie scheint hier ein semi-partizipativer und partizipativer oder lateraler Führungsstil anschlussfähig zu sein (Böckelmann ebd.; Thomann und Zellweger 2016), der sich an Diskurs, Interessenausgleich und im Übrigen auch an der Würdigung unterlegener Positionen im Kampf um Ressourcen und Geltung orientiert (Püttmann 2013; Inderbitzin 2019).

8 „Third Space“ und „Third Mission“ als Ausdruck und Verarbeitung von Multirationalität

Nicht allein die Existenz unterschiedlicher Logiken an den Hochschulen (das gab es schon immer), sondern deren Zunahme und die politische Erwartung, diese zunehmend selbstgesteuert zu managen, gebiert in den Hochschulen nach innen und nach außen einen neuen Typus an Aufgaben, Akteuren und Aktionsfeldern – den „Third Space“ und die „Third Mission“. In sozialen Systemen haben „der Dritte“ oder „das Dritte“ generell eine wichtige vermittelnde Funktion (vgl. Tietel 2006; Salden 2013); sie helfen, ein Entweder-Oder in ein Sowohl-als-auch zu transformieren. In hybriden Organisationen leisten sie wichtige Übersetzungsarbeit zwischen unterschiedlichen organisationsinternen Logiken, Akteuren und Statusgruppen, sie stellen Anschlüsse zwischen ihnen her.

Nach innen wird dies vor allem durch den „Third Space“ realisiert, der in gewissem Sinne auch die Schattenseiten der losen Kopplung – langsame Entscheidungen in der Gesamtorganisation, nur minimale interne Kooperation – abpuffert (vgl. Nickel 2012, S. 285). So entstand in den letzten Jahren ein immenser Bedarf an Service- und Supportleistungen zwischen Forschung und Lehre auf der einen und Verwaltung auf der anderen Seite. Hier ist ein neues organisationales Handlungsfeld entstanden,

welches als sog. „Third Space“ in sich schon eine hybride Strukturlogik aufweist. Die akademischen Selbstorganisationskompetenzen des wissenschaftlichen Personals reichen nicht mehr hin, die notwendigen Anschlüsse an und gegebenenfalls Kompensationen von Verwaltungshandeln zu realisieren. Wie umgekehrt die klassische Verwaltung in der notwendigen akademischen Expertise begrenzt ist, in der Forschung und Lehre heute supportet und gemanagt werden müssen.

Hier hat sich eine Spezies von Mitarbeiter/innen und neuen Professionellen („Hochschulprofessionelle“; Nickel 2012, S. 287) etabliert (Schneijderberg und Merkator 2011), die in der Regel über akademische Prägungen, Kompetenzen und Ambitionen und zugleich über Managementkompetenzen verfügen (Carstensen 2015). Sie haben das Qualitätsmanagement (QM), die Hochschuldidaktik, die Digitalisierung von Verwaltung und Lehre, klassischerweise schon immer das Bibliothekswesen und vor allem das Forschungsmanagement in ihrem Portfolio (Salden 2013, S. 27). Organisationsstrukturell sind die Akteure in der Regel als Stabsstellen oder Abteilungen (z.B. ein „Hochschuldidaktisches Zentrum“) den Prorektoraten oder zentralen wissenschaftlichen Einrichtungen zugeordnet, dort arbeiten sie teilautonom als „Change Agents in multiprofessionellen Teams“ (Carstensen 2015, S. 50). Sie verkörpern eine Art akademische Halbidentität, mit richtungsweisender Managementkompetenz, aber wenig formeller Macht, was eine permanente Quelle begrenzter und als begrenzt erfahrener Anerkennung ist (Lust et al. 2019).

Aber nicht nur aus dem Binnenraum der Hochschule erwachsen einem „Third Space“ Vermittlungsaufgaben. Die gesellschaftlichen und politischen Erwartungen an die Hochschule als modernen *Arbeitgeber* lassen diese weiter zur Lebenswelt ihrer Organisationsmitglieder diffundieren. Sie soll z.B. familienfreundlich, inklusiv, gesundheitsförderlich, gendersensibel, divers, konfliktmoderierend etc. sein. So werden Mitarbeitende wie Studierende als „ganze Personen“ in ihren besonderen Lebenslagen wahrgenommen, und deren Vereinbarkeit von Arbeits- und Lebenswelt wird auch zu einer organisationalen Aufgabe (z.B. einer Sozialkontaktstelle). Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM), Diversity-Management, die „Familienfreundliche Hochschule“ etc. werden zu einem integralen Moment des Hochschulmanagements. Dies führt zu einer besonderen Awareness und Achtsamkeit in der Organisation, die auch in Konkurrenz zum Leistungsimperativ in Forschung und Lehre stehen können. Dieser lebensweltlichen Sensibilität steht auch die für Hochschulen strukturell verankerte Ungleichheit zwischen Abgesicherten und Prekären gegenüber. Die Reproduktionslogik von Wissenschaft bedarf oder erzwingt eine fluide Peripherie wechselnder Teil- und Teilzeitzugehörigkeiten vor allem ihres Mittelbaus. Sie gefährdet damit sowohl deren Familien- und Lebensplanung als auch die Absicherung von Kernleistungen in der Lehre. Um dies zu kompensieren, werden dann wieder Programme und Projekte aufgelegt, die den „Third Space“ erweitern und ihm personale Ressourcen zuführen.

Eine weitere Verschiebung des Aufgabenspektrums an die Peripherie der Organisation ist in der sog. „Third Mission“ zusammengefasst. Sie ist in den letzten zehn Jahren die wohl sichtbarste Erweiterung des Leistungsspektrums der Hochschulen in den gesellschaftlichen Raum hinein. Neben den klassischen Kernaufgaben der „First Mission“ (Lehre) und „Second Mission“ (Forschung) umschließt diese ein durchaus heterogenes (und z. T. auch unscharfes) Bündel an Aufgaben und Erwartun-

gen, die sich unter die Schlagworte *Weiterbildung*, *Technologie- und Wissenstransfer* und *gesellschaftliches Engagement* zusammenfassen lassen (vgl. Henke et al. 2016, S. 18–20). Die Hochschule soll ihre wirtschaftliche, regionale und sozialräumliche zivilgesellschaftliche Sichtbarkeit und Relevanz als eine genuine Aufgabe verstehen und wahrnehmen. Unterschiedliche Anspruchsgruppen und Stakeholder formulieren hier Bedarfe und Erwartungen (mittelständische Unternehmen, öffentliche Einrichtungen, Kinder, Schüler, Bürger, Senioren, Arbeitnehmer, Alumni, diverse zivilgesellschaftliche Akteure).

Hier kann man gut sehen, wie die Hochschule als Organisation den Spagat zwischen Globalität (dem wissenschaftlichen Wissen) und Lokalität (den Nutzern und Abnehmern dieses Wissens) versucht – etwa im Rahmen von Forschungspartnerschaften mit der lokalen Wirtschaft oder als regionaler Anbieter von Weiterbildungen. Die Hochschule tritt als Wissensproduzent, Servicepartner, als Marktteilnehmer und als zivilgesellschaftlicher Akteur auf. Ihre Mitglieder und erst recht eine Hochschulleitung treten auch bürgerschaftlich im Sinne eines Citoyens in Erscheinung. Die „Weltoffene Hochschule“ ist auch ein gesellschaftspolitisches Statement. Das geht deutlich über das klassische Selbstverständnis einer „Gelehrtenrepublik“ hinaus, und manch einer mag sich fragen, wo das (noch) hinführen soll. All das bindet nämlich auch Ressourcen und schafft neue Ressourcenbegehrlichkeiten und -konkurrenz. Sie sind aber auch Ressourcenquellen für organisationales Commitment und damit etwas, womit man in der Öffentlichkeit reüssieren kann.

9 Führungskompetenzen in der Hochschule

Wenn wir jetzt die Hochschule skizzenhaft als multirationalen Handlungsraum beschrieben haben, dann folgt daraus, dass eigentlich jedes Organisationsmitglied irgendwie mit hybriden Anforderungen umzugehen hat. Aber mehr noch gilt dies für Personen mit Führungsverantwortung auf allen Ebenen und erst recht für die Hochschulleitungen. Sie haben die Multirationalität nicht nur in Gestalt der daraus resultierenden Zielkonflikte zu handhaben, sondern das hochschultypische Funktionsprinzip der losen Kopplung mit der Idee zu verbinden, die Hochschule zugleich strategisch als eine *Gesamtorganisation* mit ihren disparaten Gliedern zu managen bzw. zu führen. „Sie übernehmen die Zuschreibung als handelnde und steuernde Akteure für die Gesamtorganisation, sehen aber aufgrund der weiterhin bestehenden losen Koppelung nur begrenzte direkte Einflussmöglichkeiten von der Ebene der Gesamtorganisation auf die einzelnen Teilsysteme der Organisation, insbesondere Fakultäten, sowie die dort tätigen Individuen“ (Kloke und Krücken 2012, S. 15).

Was ist hier die passende Führungsphilosophie, die diesen hybriden Anforderungen gerecht wird? Was qualifiziert Hochschulleitungen dazu, über welche Kompetenzen muss sie verfügen? Einiges ist oben mit der Zuordnung zu Führungskonzepten bereits angedeutet worden, wobei der empirische Forschungsstand zu einem hochschulkompatiblen Führungsverständnis, zu Führungskompetenzen und -instrumenten insgesamt noch recht schmal ist.

Befragungen unter Hochschulleitungen zu deren „Rollen- und Identitätsverständnis“ und zu „Steuerungsphilosophien“ haben hier ein sehr heterogenes Bild ergeben.

Man stößt unter Führungspersonen sowohl auf die Vorstellung einer manageriellen Steuerung der Gesamtorganisation als auch auf ein „traditionelleres Selbstverständnis als *primus inter pares*“ bzw. „top down“ vs. „bottom up“-Orientierungen. Beide findet man bei in der Exzellenzinitiative sehr erfolgreichen Hochschulen (ebd., S. 22), sodass einfache und lineare Zuschreibungen des Erfolgs auf eine bestimmte Führungspraxis eher schwierig sein dürften. Kloeke und Krücken vermuten, dass Führungsphilosophien mit Organisations- und Persönlichkeitsmerkmalen ko-variierten (so sei z. B. eine managerielle Führungshaltung eher an Technischen Universitäten anzutreffen); hochschulübergreifend ist jedoch ein Selbstverständnis dominant, das an partizipativer Kommunikation und beteiligungsbezogenen Entscheidungsprozessen orientiert ist (ebd., S. 26).

Eine Expertenbefragung von Präsident/innen und Rektor/innen von Hochschulen durch die CHE (Püttmann 2013) kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Eine Verschränkung von strategischen und kommunikativen Kompetenzen, die vor allem auf Interaktion und Partizipation setzen, ist besonders hochschuladäquat. Autoritäre Haltungen und machbezogene Interventionen seien eher randständig und kontraproduktiv, was nicht ausschließt, dass in konkreten Situationen Entscheidungen durchaus autoritär herbeigeführt werden können (ebd., S. 31). Püttmann orientiert sich an dem klassischen Kontinuum von Führungsstilen zwischen „autoritär“ und „partizipativ“ von Robert Tannenbaum (ebd., S. 7) und greift weniger aktuelle Konstrukte der Führungsforschung wie transaktionale, transformative, laterale, geteilte, agile etc. Führung auf (vgl. v. Au 2016, 2017; v. Ameln 2018). Nichtsdestoweniger kann er eine Reihe interessanter Zusammenhänge für das Führen von Hochschulen plausibel machen: So nimmt etwa die partizipative Einbindung von Hochschulmitgliedern in Informations- und Kommunikationsprozessen mit der Größe der Hochschule ab. Die partizipative Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Entscheidungsumsetzungen hingegen ist bei kleineren Hochschulen geringer. Hier würde eher auf „autoritäre Ansätze“ auf dem Hintergrund geteilter Werte und Einstellungen gesetzt als auf formale partizipative Beteiligungsverfahren (ebd., S. 32). Es werden noch eine Reihe weiterer Variablen ins Feld geführt, die möglicherweise den Zusammenhang von hochschulischen Führungsanforderungen und Führungshaltungen wie -verhalten moderieren – etwa Hochschultypen, Länge der Amtszeit, externe vs. interne Besetzung eines Rektorats (ebd., S. 32–33).

Insgesamt spiegeln sich das Primat der Konsens- und Partizipationsorientierung sowie ein notwendiges Maß an Durchsetzungsvermögen und Strategiekompetenz (möglicherweise als Maskierung von autoritärem Handeln) in den eingangs erwähnten Würdigungen von Führungskompetenzen der Aspiranten und Träger der CHE-Auszeichnung wider.

So aufschlussreich solche Befunde auch sind, so unbefriedigend sind sie mit Bezug auf den aktuellen Führungsdiskurs. Im Konstrukt des „Hochschulmanagements“ wird immer noch, so auch bei Püttmann, Management und Führung theoretisch identifiziert. Management ist aber nur ein unverzichtbarer Teil von Führung, es ist auf Strukturen und Prozesse gerichtet, die eine hohe Standardisierung und Formalisierung aufweisen. Sie fallen eher in den Bereich der Hochschulverwaltung (unter Leitung einer Kanzler/in). Vielmehr bedarf es einer Orientierung am Konzept des *Leadership* (vgl. Baitsch 2017; Inderbitzin 2019; Sack 2019), das am ehesten einer

transformationalen Führung oder einer konstruktiven Führung (so bereits Frey 1994; zit. n. Kaegi 2015, S. 230) entspricht. Leadership erschöpft sich wiederum nicht in einer Liste plausibler Teilkompetenzen mit unterschiedlicher Gewichtung, wie z. B. *Kommunikationsfähigkeit, strategische Orientierung, Verhandlungsgeschick, Kooperationsfähigkeit, Moderations- und Mediationsfähigkeit, Risikobereitschaft* etc., um nur die wichtigsten zu nennen (vgl. Püttmann 2013, S. 173). Das sind notwendige und wichtige, aber keine hinreichenden Kompetenzen. Ohne sie geht gar nichts, sie reichen aber nicht hin, um mit dem, was oben als Multirationalität skizziert wurde, kompetent umzugehen. Es bedarf einiger Metakompetenzen, um die diversen Dilemmata und Paradoxien, die daraus resultieren, zu bewältigen (vgl. Thomann 2016). Die drei folgenden, die im gegenwärtigen Führungsdiskurs immer wieder auftauchen, spielen hier vermutlich eine zentrale Rolle:

- *Ambiguitätstoleranz* ist die Fähigkeit, kognitiv mit uneindeutigen und mehrdeutigen Situationen umzugehen. Die durch Multirationalität erzeugte Mehrdeutigkeit von Situationen brauchen mehrdeutige Antworten (Ehmer 2019).
- *Ambivalenzfähigkeit* ist vor allem die Fähigkeit, Situationen des Sowohl-als-auch emotional zu ertragen und sie nicht vorschnell in ein Entweder-oder aufzulösen, eher zu versuchen, eine dritte Position zu finden. „Strukturlogisch handelt es sich bei Ambivalenz ... um eine Gleichwertigkeit in der Zwei- resp. Ungleichwertigkeit, die zeitlich und räumlich zusammenfallen“ (Busse und Tietel 2019, S. 18). Mit sich widersprechenden Werten umgehen zu können, kann man auch als trianguläre Kompetenz beschreiben (Busse und Tietel 2018).
- *Ambidextrie* ist schließlich die Fähigkeit zur Beidhändigkeit, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen, z. B. Stabilität und Effizienz auf der einen Seite zu sichern und auf der anderen Seite Innovation und Verunsicherung zu ermöglichen (Schneeberger und Habegger 2019).

Dass diese drei „As“ in den Beschreibungskatalogen von Management- (Führungs-)exzellenz an Hochschulen so noch kaum auftauchen, mag damit zu tun haben, dass sie den (befragten) Protagonisten so selbst nicht bewusst sind, aber auch damit, dass Hochschulen trotz ihrer enormen Komplexitätszunahme als Organisation (noch) wenig reflexionsaffin sind. So dürfte das Organisationsbewusstsein ihrer Mitglieder relativ gering ausgeprägt sein.

Aber auch für die Beraterzunft (Coaching, Organisationsberatung und Supervision) ist die Hochschule ein z. T. noch unbestelltes Feld, wenn nicht gar eine Terra incognita, was die Beratung von Führungskräften betrifft. Bislang sind i. W. Wissenschaftler/innen als Coachees mit ihren organisationsbezogenen Nöten, ihren akademischen Karrieren und Professionalisierungsbedarfen in den Blick geraten (vgl. Klinkhammer 2009). Ansonsten hat der führende Verband für Supervision und Coaching (DGSv) unlängst (selbst-) kritisch eingeräumt, er sei im Wesentlichen „hochschulblind“ (Klinkhammer und Mulkau 2019).

Aber gerade unterschiedliche Beratungsformate – in einem Projekt von Lust et al. (2019) war das die „kollegiale Beratung“ von QM-Manager/innen – könnten hier hilfreiche Reflexionsräume schaffen, um für die hybriden Handlungsanforderungen des Organisationstyps Hochschule zu sensibilisieren. Das würde vor allem für deren Akteure sichtbar machen, worum es eigentlich geht, wenn von Partizipation, Team-

fähigkeit, Kommunikationsorientierung, Durchsetzungs- und Strategiefähigkeit etc. als *die* Eigenschaften guten Managements bzw. guter Führung die Rede ist.

Funding Open Access funding provided by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- v. Ameln, F. (2018). *Führung und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- v. Au, C. (Hrsg.). (2016). *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze*. Wiesbaden: Springer.
- v. Au, C. (Hrsg.). (2017). *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*. Wiesbaden: Springer.
- Baitsch, C. (2017). Führung an Hochschulen – Was bewegt die Akteure? In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 291–298). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational leadership*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum.
- Böckelmann, C. (2017). Hochschulführung in unterschiedlichen Systemkontexten – eine vergleichende Analyse zu Führungsbedingungen und Kompetenzanforderungen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 213–227). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bode, I. (2019). Alles hybride? Interpenetration und Redifferenzierung in der zeitgenössischen Organisationsgesellschaft. In M. Apelt, et al. (Hrsg.), *Handbuch Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15953-5_40-1.
- Bourdieu, P. (1998). *Über das Fernsehen*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Busse, S. (2020). Hochschulen leiten, führen, managen? In A. Wrobel-Leipold, R. Kusche & H. Hammer (Hrsg.), *Mensch : Medien : Macher. Festschrift für Ludwig Hilmer* (S. 23–42). Mittweida: Hochschulverlag.
- Busse, S., & Tietel, E. (2018). *Mit dem Dritten sieht man besser: Triaden und Triangulierung in der Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Busse, S., & Tietel, E. (2019). Ambivalenz und Triangulierung. *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation*, 37(4), 18–24.
- Carstensen, D. (2015). Third Space an Hochschule. Ein Raum für neue Aufgaben. *Wissenschaftsmanagement – Entscheiden Führen Gestalten*, 21(1), 50–52. <https://www.wissenschaftsmanagement.de/weiterbildung/third-space-hochschulen> (abgerufen am 25.3.2020).
- CHE (2019a). Hochschulmanager(in) des Jahres. <https://www.che.de/download/projektdokumentation-hochschulmanagerin-des-jahres-2019/>. Zugegriffen: 9.7.2020.
- CHE (2019b). Hochschulmanager(in) des Jahres 2019 gesucht – Sechs hervorragende Hochschulleitungen für die Auszeichnung nominiert. <https://www.che.de/2019/hochschulmanagerin-des-jahres-2019-gesucht-sechs-hervorragende-hochschulleitungen-fuer-die-auszeichnung-nominiert>. Zugegriffen: 9.7.2020.

- Davidovitz, R., Mikulincer, M., Izsak, R., Shaver, P.R., & Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: leaders' attachment orientation predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(4), 632–650.
- Ehmer, S. (2019). Ambiguität – Mut zum Sowohl-als-auch. Mehrdeutige Situationen brauchen mehrdeutige Antworten. *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation*, 37(4), 24–29.
- Evers, A., & Ewert, B. (2010). Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen* (S. 103–128). Wiesbaden: VS.
- Fröse, M. W., & Bauer, A. (2018). Ein kassandrischer Zwischenruf – ausgewählte Phänomene in Expertenorganisationen am Beispiel von Hochschulen. In P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen: Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung* (S. 127–151). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Glänzel, G., & Schmitz, B. (2012). Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall? In H. K. Anheier, et al. (Hrsg.), *Soziale Investitionen* (S. 181–203). Wiesbaden: VS.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational response. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371. <https://doi.org/10.1080/9416520.2011.590299>.
- Hanft, A. (2008). *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.
- Hanft, A., & Maschwitz, A. (2017). Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen? In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 51–64). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Henke, J., Pasternack, P., & Schmid, S. (2016). Third Mission von Hochschulen – Eine Definition. *Das Hochschulwesen*, 64(1/2), 16–22.
- Hornbostel, S. (2001). Die Hochschulen auf dem Weg in die Audit Society. Über Forschung, Drittmittel, Wettbewerb und Transparenz. In E. Stöling & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20*. (S. 139–159). Wiesbaden: Springer.
- Huber, M. (2012). Die Organisation Universität. In M. Apelt & V. Tacke (Hrsg.), *Handbuch Organisationsstypen* (S. 239–252). Wiesbaden: Springer VS.
- Idw (2019). Rektor Michael Hoch ist Hochschulmanager des Jahres. <https://idw-online.de/de/news725768>. Zugegriffen: 9.7.2020.
- Inderbitzin, W. (2019). *Führung an den Hochschulen aktiv gestalten. Eine praxisorientierte Einführung für Leitungspersonen*. Wiesbaden: Springer.
- Jansen, T., & Vogd, W. (2013). Polykontexturale Verhältnisse – disjunkte Rationalitäten am Beispiel von Organisationen. *Zeitschrift Für Theoretische Soziologie*, 2(1), 82–97.
- Kaegi, U. (2015). Führung unterstützt kooperativeres Verhalten. In U. Merten & U. Kaegi (Hrsg.), *Kooperation kompakt. Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsprinzips der Sozialen Arbeit* (S. 223–245). Opladen: Barbara Budrich.
- Klinkhammer, M. (2009). Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. *Organisationsberatung, Coaching, Supervision*, 16(2), 122–133.
- Klinkhammer, M., & Mulkau, A. (2019). Die DGSV ist „hochschulblind“. *Journal Supervision. Informationsblatt der Deutschen Gesellschaft Für Supervision und Coaching E. V.*, 1, 14–15.
- Kloke, K., & Krücken, G. (2012). Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? In F. G. Becker, G. Krücken & E. Wild (Hrsg.), *Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen* (S. 13–29). Bielefeld: wbv.
- Kühl, S. (2017). Der bürokratische Teufelskreis. Zum Verhältnis von Formalität und Informalität an Hochschulen. *Forschung & Lehre*, 27(3), 199–201.
- Kühl, S. (2011). Was heißt hier Autonomie? Wider den Mythos von der „deregulierten Hochschule“. Working Paper 11/2011. https://www.uni-bielefeld.de/soz/personen/kuehl/pdf/Working-Paper-11_2011-Stefan-Kuehl-Was-heisst-hier-Autonomie.pdf. Zugegriffen: 10. März 2020.
- Lust, M., Meister-Scheytt, C., & Scheytt, T. (2019). Kollegiale Beratung unter Qualitätsmanagern in Hochschulen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 26(4), 485–496.
- Mai, J., Mayer, J., & Lutz, E. (2015). Navigating institutional plurality: organizational governance in hybrid organization. *Organization Studies*, 36(6), 713–739. <https://doi.org/10.1177/0170840615580007>.
- Mangen, C., & Brivot, M. (2014). The challenge of sustaining organizational hybridity: the role of power and agency. *Human Relations*, 68(4), 659–684. <https://doi.org/10.1177/0018726714539524>.
- Nickel, S. (2012). Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In U. Wilkesmann & C. U. Schmidt (Hrsg.), *Organisation Hochschule* (S. 279–291). Wiesbaden: Springer VS.

- Pfadenhauer, M. (2010). Kompetenz als Qualität sozialen Handelns. In T. Kurtz (Hrsg.), *Soziologie der Kompetenz* (S. 149–173). Wiesbaden: VS.
- Püttmann, V. (2013). *Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen. Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen*. Arbeitspapier Nr. 173. Gütersloh: CHE.
- Sack, N. (2019). Vom Wissenschaftsmanagement zu Wissenschaftsleadership. Ein neuer Ansatz über Führung an akademischen Einrichtungen nachzudenken. In N. Sack (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung von Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen* (S. 1–11). Wiesbaden: Springer.
- Salden, P. (2013). Der „Third Space“ als Handlungsfeld in Hochschulen: Konzept und Perspektive. In M. Barnat, et al. (Hrsg.), *Junge Hochschule- und Mediendidaktik. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 27–36). Hamburg: Zentrum für Hochschul- und Weiterbildung der Universität Hamburg.
- Scharmer, C. O. (2015). Die Universität als Ort der Erneuerung. 13 Thesen. In P. Kovce & B. P. Priddat (Hrsg.), *Die Aufgabe der Bildung. Aussichten der Universität* (S. 225–233). Marburg: Metropolis.
- Schedler, K. (2012). Multirationales Management. *dms – der moderne Staat. Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*, 5(2), 361–376.
- Schedler, K., & Rüegg-Stürm, J. (Hrsg.). (2013). *Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation*. Bern: Haupt.
- Schimank, U., & Stölting, E. (2001). Einleitung. In E. Stölting & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20*. (S. 7–27). Wiesbaden: Springer.
- Schneeberger, S. J., & Habegger, A. (2019). Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. Synergie zwischen Exploration und Exploitation als Voraussetzung für die digitale Transformation. In J. Schellinger, K. O. Tokarski & I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung. Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 105–145). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schneiderberg, C., & Merkator, N. (2011). Hochschulprofessionen und Professionalisierung im Bereich der Qualitätsentwicklung. *Qualität in der Wissenschaft*, 5(1), 15–20.
- Schumacher, T. (2017). Strategien und Organisationsdesign in Hochschulen. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 69–87). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stichweh, R. (2001). Die moderne Universität in einer globalen Gesellschaft. In E. Stölting & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20*. (S. 346–358). Wiesbaden: Springer.
- Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., & Dörffer, T. (2017). *Führung: Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends* (5. Aufl.). Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Thomann, G. (2016). Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen – Führen als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren Situationen. In G. Thomann & F. Zellweger (Hrsg.), *Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschulen Komplexität bewältigen*. Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, (Bd. 6, S. 37–53). Bern: hep.
- Thomann, G., & Zellweger, F. (Hrsg.). (2016). *Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschulen Komplexität bewältigen. Forum Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung*. Bd. 6. Bern: hep.
- Tietel, E. (2006). Die interpersonelle und die strukturelle Dimension der Triade. In J. Rieforth (Hrsg.), *Triadisches Verstehen in sozialen Systemen* (S. 61–85). Heidelberg: Carl-Auer.
- Weick, K. (1976). Educational Systems as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21, 1–19.
- Wilkesmann, U., & Schmidt, C. U. (Hrsg.). (2012). *Organisation Hochschule*. Wiesbaden: Springer VS.
- WIM'O (2019). Wissenschaftsmanagement online. <https://www.wissenschaftsmanagement-online.de>. Zugriffen: 27. Okt. 2019.
- Zechlin, L. (2017). Governance als Führungshandeln. In L. Truniger (Hrsg.), *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis* (S. 33–49). Wiesbaden: Springer Gabler.

Prof. Dr. Stefan Busse Prof. Dr. rer. nat. habil. Dipl.-Psych., Fakultät Soziale Arbeit der Hochschule Mittweida, Studiengangleiter der Zertifikatstudienganges „Supervision und Coaching“ und an der Hochschule Mittweida, wissenschaftlicher Direktor des Institutes für „Kompetenz, Kommunikation und Sprachen“ (IKKS), Ausbildungsleitung bei Basta Fortbildungsinstitut für Supervision und Coaching e. V. in Leipzig, Supervisor, Coach und Lehrsupervisor.