

## **Spiele mit Innovation und Macht im Fachbereich**

**Volker Jahr**  
Kassel

Im diesem Artikel werden mikropolitische Mechanismen und Spiele vorgestellt, wie sie für universitäre Fachbereiche typisch sind. Die Daten sind einer empirischen Untersuchung zum Paradigmenwechsel an einem Fachbereich der Universität Kassel entnommen, die dessen Wandlungsprozess über einen Zeitraum von zwanzig Jahren auf der Basis von Protokollauswertungen und Experteninterviews nachgezeichnet hat. Zusammen mit einigen Überlegungen zu den Bedingungen von Organisationsentwicklung in der Organisation Hochschule bildete diese Untersuchung die Grundlage für die Dissertation des Verfassers (Jahr 2007).

### **Hochschule als spezifische Organisation**

Hochschulen sind, wie andere Organisationen auch, komplexe Gebilde. Sie besitzen Strukturen, Ziele, hierarchische Systeme und Beschäftigte, die bestimmte Arbeiten erledigen. In ihnen finden sich routinisierte bürokratische Verwaltungsakte für die Bearbeitung von alltäglich vorkommenden Aufgaben ebenso wie institutionelle Arenen zur Austragung konflikthafter Entscheidungsprozesse. Obwohl Hochschulen eine ganze Reihe von Charakteristika mit anderen komplexen Organisationen gemein haben,

lassen sich doch zahlreiche spezifische Eigenschaften festhalten, die allein für Hochschulen zutreffend sind.

Ohne an dieser Stelle die Organisationsdebatte über Hochschulen ausführlich reproduzieren zu können oder zu wollen, lassen sich mit Baldridge (1983: 43 ff.) in aller Kürze die spezifischen Charakteristika akademischer Organisationen festhalten, die sie von anderen Organisationen unterscheiden: Sie haben unklare und umkämpfte Ziele, bedienen „Kunden“, die Einfluss auf die organisationsinternen Entscheidungsprozesse verlangen, verfügen über unklare, nicht routinisierte Technologien, sind hoch professionalisiert und vergleichsweise stark den Einflüssen ihrer systemischen Umwelten unterworfen.

Aus struktureller Sicht hat Karl Weick (1976) Bildungsinstitutionen als „loosely coupled systems“ bezeichnet, die sich durch die vergleichsweise geringe Verkopplung ihrer einzelnen Bestandteile auszeichnen. Dies erweist sich für die Gesamtorganisation letztlich als funktional, betrachtet man die Art, wie sich Wissen entwickelt, dessen Produktion eine der Hauptaufgaben der Organisation Hochschule ist: So können ganze Teile des Systems, die veraltet sind, von neuen, aufstrebenden Disziplinen überholt werden oder absterben, ohne dass dadurch der Bestand der gesamten Organisation gefährdet ist.

Wegweisend für den entscheidungstheoretischen Ansatz war dagegen der Aufsatz von Cohen, March und Olsen, der, explizit am Beispiel der Universität entwickelt, das vielzitierte „Mülleimer-Modell“ in die Organisationstheorie einbrachte (1972). Hier wird das Bild der rational funktionierenden, auf gemeinsame Ziele hin operierenden Organisation aufgegeben zugunsten einer Organisation, die gekennzeichnet ist durch Mehrdeutigkeit („ambiguity“), unklare Ziele, unklare Problemursachen und unklare Verteilung der Kompetenzen. In einer solchen „organisierten Anarchie“ wandern die potenziellen Probleme, Lösungen, Entscheidungsgelegenheiten und Teilnehmer allesamt in einen großen „Mülleimer“, in dem dann auch schon mal Lösungen nach Problemen, Probleme nach Entscheidungsgelegenheiten, Teilnehmer an Entscheidungsgelegenheiten nach Problemen usw. suchen.

Auch sind die Handelnden in ihrer Problemwahrnehmung stets begrenzt: Eine wichtige Konsequenz aus dieser von Simon formulierten „bounded rationality“ ist die These, dass eine objektiv feststellbare Realität des Geschehens innerhalb der Organisation gar nicht existiert, sondern sich immer nur als Gesamtheit möglichst vieler Situationsdeutungen der beteiligten Akteure formulieren lässt.

Die Theorieschraube hin zu noch mehr Komplexität wird noch eine Windung weitergedreht durch die in den 80er Jahren aufkommenden mikropolitischen Ansätze (zentral hier Crozier/Friedberg 1993 sowie Pfeffer 1981). In der strategischen Organisationsanalyse sind Organisationen Gebilde, in denen die alltäglichen Auseinandersetzungen („Spiele“) zwischen verschiedenen Interessengruppen mit politischen Mitteln ausgefochten werden. Als politisch bzw. mikropolitisch sind die Handlungen definiert, da Macht die zentrale zu untersuchende Kategorie ist. Die Organisationen werden durch die mikropolitischen Manöver nicht unbedingt effizienter, doch sind diese nun einmal eine nicht zu verleugnende, empirisch beobachtbare Tatsache in jeder Organisation. Ihre Untersuchung hilft zu verstehen, wie Organisationen *trotz* der Scharmützel überhaupt noch irgendwie funktionieren können.

Bisher existieren in der deutschsprachigen Literatur ausführliche mikropolitische Fallanalysen zur Einführung von EDV-Systemen in Unternehmen (Ortmann et al. 1990) sowie eine Rekonstruktion einer mikropolitischen „Affäre“ an der Hochschule für bildende Künste in Hamburg, die sich jedoch nur auf schriftliches Material stützt (Volmerg et al. 1995). Die unter ähnlichen Prämissen angelegte Untersuchung von Neusel und Beckmeier (1991) an deutschen und französischen Hochschulen bleibt aufgrund der vergleichenden Perspektive notwendigerweise unschärfer, was die detaillierten Entscheidungsabläufe in den Einzelfällen angeht. Während Kehm/Pasternack (2001) ihre Fallstudien zum Wandel an Hochschulen eher an der Makro-Schnittstelle zwischen Hochschule und Staat ansetzen, werden mikropolitische Prozesse im Wissenschaftsbereich interessanterweise im deutschsprachigen Raum überwiegend im Bereich der Frauen- und Geschlechterforschung thematisiert.<sup>1</sup> Ansätze für eine ethnografische Politikforschung, die sich auf Feldstudien in verschiedenen Institutionen des Wissenschaftssystems stützt, liefern Nullmeier/Pritzlaff/Wiesner (2003). Eine strukturelle Gegebenheiten einbeziehende mikropolitische Einzelfallanalyse, die die Auswertung schriftlicher Quellen mit Interviews kombiniert, ist für den Bereich Hochschule zumindest im deutschsprachigen Raum bislang nicht erfolgt.

---

<sup>1</sup> Überblickartig Riegraf (1998), stärker theoretisch angeleitet Hasenjürgen (1998), Zimmermann (2000) für Besetzungsverfahren in den ostdeutschen Bundesländern nach der Wiedervereinigung und Giebhardt (2006) für Gleichstellungspolitik in der Hochschule am Beispiel Hessens und Niedersachsens.

## Spiele in Organisationen

Eine der Leitmetaphern des mikropolitischen Ansatzes ist das Spielkonzept (Neuberger 1995: 192). In den Merkmalen von Gesellschaftsspielen wie Spielregeln, -situationen, -einsätzen, -gewinnen, -taktiken sowie -teilnehmerinnen und -teilnehmern lassen sich deutliche Parallelen zu den Vorgängen in organisationalen Handlungssituationen erkennen.

Mintzberg (1983) konstatiert in seinen Untersuchungen zu Spielen in Organisationen drei legitime Einflussssysteme: Autorität, Ideologie (was in etwa der Organisationskultur entspricht) und Expertise. Als viertes, illegitimes Einflussssystem macht er Politik aus. In einer deskriptiven Phänomenologie unterscheidet er insgesamt fünf Gruppen organisationaler Spiele mit dreizehn Unterarten:

- Spiele, in denen Widerstand geleistet wird, mit den Varianten subtiler und aggressiver Strategien,
- Spiele gegen Widerstands-Spiele,
- Spiele zum Aufbau von Macht,
- Spiele zur Bekämpfung von Rivalen,
- Spiele zur Realisierung organisationalen Wandels.

Eine für die vorliegende Untersuchung besonders bedeutsame Theorielinie haben Crozier/Friedberg (1979) mit ihrer „strategischen Organisationsanalyse“ begründet, in der Organisationen als miteinander vernetzte Spiele konzipiert werden. Ausgangspunkt ist eine realistische Sichtweise von Organisationen, in der Störungen und Abweichungen wahrgenommen und thematisiert werden. Die drei strategischen Konzepte, auf die Crozier/Friedberg ihre bürokratiekritische Organisationsanalyse gründen, sind Macht, Strategie und Spiele. Dabei nehmen sie die dialektische Position ein, dass es Freiheit nur in und gegen Strukturen gibt. Macht ist als Rohstoff jeder Analyse kollektiven Handelns allgegenwärtig (Crozier/Friedberg 1979: 14). Sie darf aber nicht als Besitz missverstanden werden. In allen sozialen Systemen haben die Akteure auch Freiräume. Daher ist nach Crozier und Friedberg Macht „im Grunde nichts weiter als das immer kontingente Ergebnis der Mobilisierung der von den Akteuren in einer gegebenen Spielstruktur kontrollierten Ungewissheitszonen für ihre Beziehungen und Verhandlungen mit den anderen Teilnehmern an diesem Spiel“ (ebd.: 17).

Vor dieser theoretischen Folie hat der Verfasser im Rahmen seiner Dissertation die Etablierung des ökologischen Paradigmas am Fachbereich

Agrarwissenschaften der Universität Kassel zwischen 1977 und 1996 aus organisationstheoretischer Sicht untersucht.

Zur Methodik lässt sich zusammenfassend sagen, dass eine historisch angelegte Einzelfallstudie durchgeführt wurde, die vornehmlich mittels interpretativer Methoden auf der Basis der einzelnen „Geschichten“ der handelnden Individuen und unter Bezug auf die kontextualen Faktoren versucht, verschiedene organisationstheoretische Ansätze auf ihre Tauglichkeit zur Erklärung der Etablierung des ökologischen Paradigmas in Witzenhausen hin zu untersuchen.

Van de Ven und Huber (1995: vii) formulieren als zentrale Frage in der Untersuchung organisationalen Wandels „How does an organizational change emerge, develop, grow, or terminate over time?“ und stellen fest, dass es zu ihrer Beantwortung einer „process theory explanation of the temporal order in which a discrete set of events occurred, based on a story or historical narrative“ bedarf. An Methoden zu einer solchen „longitudinal field research on change“ bieten Van de Ven/Huber im einzelnen an: „ethnographic methods, longitudinal and comparative case studies, event-history analysis, and real-time tracking of events as they occur over time“, die jeweils auf ihren Gebrauchswert für die beabsichtigte Untersuchung geprüft werden müssten. Crozier und Friedberg sprechen in ihrer „strategischen Organisationsanalyse“ von einem „hypothetisch-induktiven Vorgehen“ (1993: 291), das sich der gelebten Erfahrung der Beteiligten bedient und durch Beobachtung, Vergleich und Interpretation der vielfältigen Interaktionsprozesse im zu untersuchenden Handlungssystem sich seinen Forschungsgegenstand nach und nach erstellt und immer genauer erfasst.

Demgemäß stützte sich die Datensammlung im vorliegenden Fallbeispiel auf zwei wesentliche Quellen, nämlich die Analyse von schriftlichen Dokumenten (wie Protokollen von Gremiensitzungen und Treffen von Arbeitsgruppen sowie Beiträgen zu Festschriften) aus dreißig Jahren sowie die Auswertung von insgesamt 14 qualitativen Interviews mit einer Länge zwischen 45 und 120 Minuten von Schlüsselpersonen bzw. besonders engagierten Personen aus dem Fachbereich und der Hochschul- und Wissenschaftsverwaltung. Während mit den Daten aus den schriftlichen Quellen versucht wurde, die Geschehnisse auf der formellen Ebene, der „Vorderbühne“, zu rekonstruieren, arbeiten die Interviewanalysen auch die Ereignisse auf der informellen Ebene, der „Hinterbühne“, auf.

## Paradigmenwechsel an einem Fachbereich

Im Jahr 2002 hat sich der landwirtschaftliche Fachbereich der Universität Kassel umbenannt in „Fachbereich Ökologische Agrarwissenschaften“. In einer Pressemitteilung vom 19. April 2006 aus Anlass des 25-jährigen Jubiläums der weltweit ersten Besetzung einer Professur mit dem Thema Ökologischer Landbau im Jahr 1981 definiert er sich selbst als führendes „weltweites Kompetenzzentrum der Ökologischen Agrarwissenschaften“. Diese Entwicklung ist weder vom Himmel gefallen noch im langjährigen kollegialen Konsens der Lehrenden des Fachbereichs propagiert worden, sondern vielmehr das (Zwischen-)Ergebnis einer beinahe dreißigjährigen Geschichte innerorganisatorischer Auseinandersetzungen um Stellen und Macht in immer neuen Arenen.

Nach dem Aufkommen erster Forderungen nach mehr ökologischem Landbau in Forschung und Lehre im Jahre 1977 wurde hauptsächlich auf Betreiben des Gründungspräsidenten der damaligen Gesamthochschule Kassel eine Professur für die „Methoden des Alternativen Landbaus“ eingerichtet und 1981 besetzt. Nachdem diese Professur mehrere Jahre eine mehr oder weniger isolierte Nische am Fachbereich bildete, ging es hauptsächlich auf mehrere studentische Initiativen zurück, dass schließlich 1993 der Studienschwerpunkt Ökologischer Landbau (SPÖL) genehmigt wurde, der einjährig fakultativ im Hauptstudium belegt werden konnte. Dieser Schwerpunkt stand, sowohl in Bezug auf seine Inhalte als auch auf die Formen, in denen gelehrt und gelernt wurde, auf seinem Gebiet bundesweit einzigartig da. Eingeführt zunächst hauptsächlich auf studentischen Druck gegen den erheblichen aktiven oder passiven Widerstand einer Vielzahl von Lehrenden, wurde der SPÖL und mit ihm das gesamte ökologische Paradigma unversehens zum „Erfolgsmodell“, als der Fachbereich sich 1995 auf Empfehlung der Hessischen Hochschulstrukturkommission (Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst 1995), die einen Vorschlag zur Neuordnung der hessischen Hochschullandschaft entwickeln sollte, seiner drohenden Schließung gegenüber sah.

In Konkurrenz zum zweiten hessischen Agrarstandort an der Universität Gießen entwickelte der Fachbereich binnen kürzester Zeit ein zukunftsweisendes Konzept, das den Umbau zum bundesweit führenden Zentrum für ökologischen Landbau vorsah und fand damit Gnade beim Hessischen Ministerium für Wissenschaft und Kunst. Nur kurze Zeit später wurde 1996/1997 am damals noch so benannten Fachbereich Landwirtschaft, Internationale Agrarentwicklung und Ökologische Umweltsicherung der

Universität Gesamthochschule Kassel in Witzenhausen der bundesweit erste Diplomstudiengang „Ökologische Landwirtschaft“ eingerichtet. In Folge der Neubesetzung diverser Professuren gemäß dem unter äußerem Druck entwickelten Strukturplan kam es 2002 zur oben erwähnten Umbenennung des Fachbereichs in „Ökologische Agrarwissenschaften“, die den vorläufigen Endpunkt des Paradigmenwechsels markiert.

An dieser Stelle soll jedoch die historische Entwicklung des Standortes Witzenhausen ebenso wenig im Vordergrund stehen wie die ausführliche Reproduktion der Debatte um die spezifischen Eigenschaften der Organisation Hochschule. Vielmehr soll der Schwerpunkt gelegt werden auf die Darstellung mikropolitischer Mechanismen an einem universitären Fachbereich, wie sie als Ergebnis einer empirischen Einzelfallstudie für den genannten Zeitraum beobachtet werden können. Anhand des Fallbeispiels der Etablierung des ökologischen Paradigmas (und der damit zusammenhängenden Entwicklung des gesamten Fachbereiches) in Witzenhausen soll exemplarisch untersucht werden, wie die Hochschule als Organisation auf Wandel bzw. Innovation reagiert. Die Untersuchung illustriert dabei Motive, Ereignisse und Resultate, die auch in anderen umfassenden Innovationen im Hochschulbereich zu beobachten sein dürften.

## **Spiele im Fachbereich: Zentrale Untersuchungsergebnisse**

Die kollektive Sphäre, in denen die Entscheidungen des Fachbereichs getroffen werden, ist gekennzeichnet durch eine Kombination kollegialer Prozesse für Routineentscheidungen und politischer Prozesse für Entscheidungen, die in den Augen der Akteure Relevanz für die zukünftigen Entwicklungen des Fachbereichs besitzen. Beide Arten von Prozessen, insbesondere jedoch die politischen, sind wiederum gekennzeichnet einerseits durch zufällige, anarchische Einflüsse, die dem mangelnden Interesse einer Reihe von Organisationsmitgliedern und deren Einschätzung der Partizipationskosten als zu hoch geschuldet sind, andererseits aber auch durch analytische Einflüsse, die selbst in den scheinbar chaotischen Abläufen noch eine gewisse Logik bewirken.

Als Spiele, die insbesondere im Kontext der Organisation Fachbereich von Bedeutung sind, können das Namensspiel (in dem es um die Definitionsmacht bei der Benennung neu geschaffener Stellen, Fachgebiete etc. geht), das Budgetspiel, das Berufungsspiel sowie das Raumspiel (das im Kontext der Fallanalyse nicht detailliert untersucht wurde) identifiziert werden.

Eine zentrale Stellung als Meta-Spiel in der Organisation Hochschule nimmt das Berufungsspiel (und mit ihm der Stellenentwicklungsplan) ein, da dieses die Gewinnchancen für alle kommenden Spiele festsetzt. Berufungsverfahren stellen praktisch das Äquivalent konzeptioneller Debatten in anderen Organisationstypen dar. Da mit einem festen Stellenentwicklungsplan die Gestaltungsoptionen für einen Fachbereich auf Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte festgelegt werden, gehören die Entscheidungsgelegenheiten, in denen sie festgelegt werden, zu den mikropolitisch meistumkämpften Situationen. Die Schärfe der Auseinandersetzungen wird auch durch den Umstand kaum gemildert, dass den Beteiligten durchaus klar ist, dass viele der in Abstimmungen erzielten Ergebnisse aufgrund der finanziellen Sachzwänge kaum eine realistische Chance auf (vollständige) Umsetzung haben.

Um die abstrakten Ergebnisse wenigstens an einer Stelle mit konkreten Daten zu erden, soll an dieser Stelle ein kurzer Exkurs zum Thema „Berufungsspiel“ eingeflochten werden:

„Also wenn jetzt neue Professuren eingerichtet wurden, dann ging's natürlich prinzipiell dann um die Frage, wie richten wir die ein, in welche Richtung schlägt dann die neue Professur ein, wie wird die Professur ausgeschrieben; und das sind natürlich dann auch die, ja, Punkte, an denen man wirklich die Entwicklung einer Fakultät oder eines Fachbereichs beeinflussen kann. Ich glaube schon, dass das sehr stark ja gerade im Zusammenhang mit den Diskussionen um die Einrichtung von Professuren und dann eben auch natürlich auch um die Besetzung von Professuren, also um die Personen ging da. Dort hat sich eigentlich dieser Wandel am deutlichsten gezeigt, und dort sind in der Regel dann auch die stärksten Differenzen zutage getreten.“ (Int. 05: 36-47)

Das Berufungsspiel verläuft mehrstufig. Bereits die Formulierung des Ausschreibungstextes ist meist Gegenstand heftiger Auseinandersetzungen, da hier die Weichen gestellt werden, welchem Bereich im Lehrplan die zu besetzende Professur vorrangig zugeordnet werden soll und an welchen Personenkreis sich die Ausschreibung in erster Linie richtet. Die nächste Phase beginnt mit der Zusammensetzung der Berufungskommission. Hier werden die Mehrheiten festgelegt, die über die Besetzung entscheiden.

Das Berufungsverfahren selbst ist für alle Beteiligten trotz der Platzierung genehmer Kandidaten als Kommissionsmitglieder durch einen unsicheren Ausgang gekennzeichnet, was insbesondere in den externen Mitgliedern und dem vorab unbekanntem Bewerberkreis begründet liegt:

„Ich weiß es auch nicht, also manchmal haben wir wirklich einfach Glück gehabt. Glück, und so ein bisschen Politik, aber mehr Glück, mit der Zusammensetzung von solchen Berufungskommissionen. Und bei manchen Berufungskommissionen haben wir gesagt, oh Backe, das geht schief, und dann hat sich



aber gepaart, was ganz selten ist, eine tadellose formale Qualifikation mit einer völligen oder großen Übereinstimmung der Thematik. Das kommt mal vor. Und da konnte man dann gegen diese formale Qualifikation nichts sagen und musste sagen, ja, machen wir mal auf den ersten Platz.“ (Int. 11: 555-562)

Aber auch mit der ebenfalls umkämpften Festsetzung der Reihung der Liste ist das Berufungsspiel noch nicht abgeschlossen, denn auch im Nachhinein können auf der Hinterbühne Aktionen erfolgen, die eine Besetzung schließlich noch scheitern lassen.

An dem Grad der Umkämpftheit ändert auch der Umstand nichts, dass viele der von der einen oder der anderen Gruppe mit einer Besetzung verbundenen Hoffnungen (auf Gleichgesinnte, auf potenzielle Bündnispartner, auf Ausgestaltung der Forschung und Lehre in ihrem Sinn) durch das Spezifikum der Freiheit von Lehre und Forschung und die individuelle Persönlichkeit des Berufenen oftmals enttäuscht werden. So denkt in einem geschilderten Fall der Berufene schlichtweg nicht daran, die in der Ausschreibung festgeschriebenen Inhalte tatsächlich auch umzusetzen.

In den Berufungsspielen des Fallbeispiels findet der dauerhafte *cleavage* zwischen den Erneuerern und der Bewahrem immer wieder seinen Ausdruck. Erstere wollen ihre schmale Position am Fachbereich ausbauen und versuchen, neue Ressourcen in ihrem Sinne zu vereinnahmen; letztere wollen ein weiteres Erstarken des ökologischen Landbaus am Fachbereich verhindern und verfolgen die Strategie, die neu zu besetzenden Professuren dem gesamten Fachbereich zugute kommen zu lassen bzw. einen anderen Bereich, der von den Vertretern des ökologischen Landbaus als zu technologisiert abgelehnt wird, auszubauen.

„Es gab eine geschlossene Gruppe Mitarbeiter, Lehrende, Professoren und Studenten im sogenannten ökologischen Landbau, wie er dann bald hieß, versus einer Minderheit von Professoren und vielleicht einem oder zwei Mitarbeitern oder so, und das war eine ungute Situation, die sich verschärft zeigte bei Berufungen, bei der Zusammensetzung von Berufungskommissionen. Berufungskommissionen haben einen Vorteil, und da gab es erstmalig eigentlich den Anspruch des alternativen Landbaus, dass er die starke Forderung stellte. Wir müssen an allem beteiligt sein, so ungefähr. Und das wurde wiederum so in der Weise nicht akzeptiert, wenn es sich um Professuren handelte, die eigentlich dem ganzen Fachbereich dienen sollten.“ (Int. 13: 478-487)

Was die erstmalige Besetzung des Alternativen Landbaus (der sich – Namensspiel – erst in späteren Jahren in Ökologischen Landbau umbenennt) angeht, wird geschildert, dass der damalige Vorsitzende der Berufungskommission den von den Erneuerern favorisierten Kandidaten mit Hinweis auf dessen fehlende internationale Veröffentlichungen nicht berücksichtigen wollte, bis zwei andere in der Kommission beteiligte Professoren in

einer „Nacht- und Nebelaktion“ eine Reihe von Schriften des Kandidaten in englischsprachigen Referee Journals ausfindig machten, die der Kommission zunächst verschwiegen worden waren, und so die Liste maßgeblich beeinflussten (Int. 11: 354-364). Trotzdem hatte der Betreffende nicht die Mehrheit der Professoren und landete nur durch den Umstand, dass zur Zeit der Besetzung noch die Viertelparität in den Gremien der damaligen Gesamthochschule Kassel galt, auf dem ersten Listenplatz (Int. 03: 47-56).

Ein anderes Beispiel betrifft die Besetzung einer Professur, die die konkurrierenden Gruppen der Erneuerer und der Bewahrer jeweils für sich reklamieren. Aus Sicht der Erneuerer ist der Erstplatzierte auf der Liste nicht für den ökologischen Landbau qualifiziert (Int. 03: 70-72, Int. 11: 456-459), aufgrund seiner konkurrenzlos hohen Zahl an Veröffentlichungen kommt man aber auf Druck der externen Mitglieder nicht umhin, ihn auf den ersten Platz zu setzen.

„Und in der Berufungskommission gab es ein externes Mitglied, ich denke, diese Akten sind wahrscheinlich geheim, der hat gesagt, wenn ihr den nicht auf den ersten Platz setzt, dann mach ich so einen Terror, dass ihr euch nicht mehr wiedererkennt. Dann bring ich das in die Zeitung, und dann seid ihr out. Das ist ein Pfad, Berufungspolitik, der ganz schwierig ist.“ (Int. 11: 459-463)

Da der Vorsitzende der Berufungskommission aber den Erneuerern zuzurechnen ist, vertritt er die Liste im Senat und in Stellungnahmen ans Ministerium dergestalt, dass dieses von einer Ruferteilung absieht.

„Und der dann nicht berufen wurde, weil Wiesbaden gesagt hat, also Leute, wenn ihr uns so signalisiert, dass ihr mit dem nicht zurecht kommt, dann müssen wir einfach die Liste verschwinden lassen. Dann machen wir einfach nichts mehr, und wenn wir nichts machen, passiert nichts. Und so war's auch. Die haben einfach nichts mehr gemacht, wurden nicht mehr aktiv.“ (Int. 11: 448-452)

Dies führt bei den im Spiel Unterlegenen zu einer erheblichen Frustration.

„So, und dann wurde die ausgeschrieben, (...) wurde eigentlich auch relativ demokratisch mit einer ziemlichen Mehrheit beschlossen, wer das werden sollte. Aber ich sag's mal ganz deutlich, der passte dann aber den Damen und Herren der alternativen Szene nicht so recht. Und daraufhin hat dann der Vorsitzende, ohne das Votum dafür zu haben, diese Stelle gekippt im Senat damals. Das ist völlig undemokratisch gewesen, und solche wie ich meine sehr undemokratischen Entscheidungen sind ja sehr häufig auch gefallen. Und das macht einen Fachbereich..., ja das tut schon weh, das merken die Leute leider erst sehr viel später dann.“ (Int. 12: 334-342)

In der Konsequenz, und hiermit sei der Schluss des kleinen Exkurses markiert, wird die Professur nach mehrmaligem Hin und Her erst elf Jahre später besetzt.

Auf den ersten Blick ist es wenig erstaunlich, dass sich so viele Belege für die Gültigkeit des politischen Modells finden, wenn weitgehend nur die Gremienprotokolle betrachtet werden. Man könnte danach den Eindruck bekommen, dass permanent „Krieg“ im Fachbereich geherrscht habe. Demgegenüber erscheint es wichtig, darauf hinzuweisen, dass die „Alltags“-Situation eine andere ist. Danach „passieren“ solche Ereignisse wie Konflikte im Fachbereichsrat alle paar Wochen eben, viele Akteure waren gar nicht ‚live‘ dabei, viele kennen unterschiedliche Bruchstücke von Vorgeschichte, Ablauf und Nach„spiel“ des Konfliktes, und wenn es dabei zu interpersonalen Verwerfungen gekommen ist, sind diese Ereignisse ein paar Tage lang das Hauptgesprächsthema in den informellen Bürogesprächen, bevor sie langsam in Vergessenheit geraten.

Gegen den Einwand einer bloßen Reifikation der Untersuchungshypothesen durch die Verkürzung des untersuchten Materials spricht allerdings die Beobachtung, dass die beteiligten Parteien außer in diesen Sitzungen in der lose gekoppelten Organisation kaum jemals zusammengekommen sind. Insgesamt kann festgehalten werden, dass eine Konzentration auf die Analyse der Entscheidungsgelegenheiten im Fachbereichsrat zulässig ist, da nur hier formale Entscheidungen getroffen werden bzw. überhaupt verbindliche Kommunikationsgelegenheiten bestehen, während man sonst weitgehend nebeneinander existiert als, überspitzt formuliert, Ansammlung von Einzelunternehmern, die sich eine gemeinsame Heizungsanlage teilen.

Wichtige Entscheidungen beispielweise zur Studienentwicklungsplanung werden vorrangig aus politischen, nicht aus rationalen Gesichtspunkten getroffen, selbst wenn empirische Planungsdaten zum Sachverhalt vorliegen, was selten genug der Fall ist. Sind diese gegenteilig, werden sie ignoriert, sind sie positiv, werden sie instrumentalisiert. Ebenso lassen sich in den Interviews zahlreiche Belege für Nicht-Entscheidungen und für das „second face of power“ finden (Bachrach und Baratz 1962).

In der Organisation Hochschule sind die Unsicherheitszonen (und damit die potenziellen Machtquellen) größer als in anderen Organisationstypen. Gleichzeitig ist aufgrund unterentwickelter Motivationsstrukturen in Routinesituationen der Wille der durchschnittlichen Akteure gering, sich dieser Unsicherheitszonen zu bedienen. Dies ändert sich, so ein zentrales Ergebnis der Untersuchung, nur in existenzbedrohenden Situationen oder

wenn sich ein einzelner Akteur bzw. eine kleinere Gruppe entschlossen daran macht, diese Bastionen einzunehmen.

Es stellt sich die Frage der Wertigkeit des *garbage can*-Modells vor dem Hintergrund des diagnostizierten vorwiegend politischen Charakters der Auseinandersetzungen. Dass es Mülleimersituationen gibt, so erkannte schon Weick, weiß jeder aus eigener Anschauung. Die Frage sei nur, ob sie auch dann erklärungs mächtig sind, wenn es nicht um Routineentscheidungen geht, sondern um richtungsweisende Grundsatzentscheidungen.

Die Antwort lautet: Ja, insbesondere, wenn sie sich über Jahre hinziehen und von den Akteuren in ihrer Bedeutung zu bestimmten Zeitpunkten gar nicht realistisch eingeschätzt werden, und wenn sie sich in der Organisation Hochschule abspielen. Entsprechend fällt die Erklärungsmacht des *garbage can models* zwar für das Verstehen der politisch umkämpften Entscheidungsgelegenheiten geringer aus als in den „Routine-Sitzungen“, ist aber mitnichten bedeutungslos für diese und schon gar nicht für die aus ihnen resultierenden Folgen: So ist mit der Besetzung einer Professur mit einer der einen Gruppe genehmen Person noch keineswegs etwas über die tatsächliche weitere Entwicklung gesagt. Vielmehr stellen die oben geschilderten Berufungssituationen das Paradebeispiel für die (fehlende) Kontrolle von Unsicherheitszonen und damit die Machtlosigkeit im Kontext der Hochschule dar, da man hier quasi ‚die Katze im Sack kauft‘ und der kooptierte Kollege sich womöglich gänzlich anders ins zukünftige Spiel einbringt als von seinen Befürwortern im Berufungsverfahren erwartet.

Es lassen sich weitere Belege für Ergebnisse finden, die aufgrund ihrer Bedeutungslosigkeit den Grad an Schärfe, mit dem sie umkämpft waren, weitgehend sinnlos erscheinen lassen. So ist das Obsiegen in einem langwierigen Namensspiel im Zuge der Formulierung einer Ausschreibung durch die Umbenennung des Fachgebiets auf Initiative des Stelleninhabers bei der Neubesetzung plötzlich obsolet geworden.

In den geführten Interviews hat immer wieder der Grad an Selbstreflexivität überrascht, den die Befragten in Bezug auf ihre Rolle in den Auseinandersetzungen aufwiesen. Seitens der Befragten ist eine ausgeprägte Fähigkeit zur kritischen Auseinandersetzung mit der Institution, in der man arbeitet und der Rolle, die man darin spielt, zu verzeichnen. Man ist sich des Charakters der Organisation bewusst, ohne ihn jedoch ändern zu können oder ändern zu wollen. Auch Mikropolitik ist nicht eine bloße analytische Kategorie des (wissenschaftlichen) Beobachters, sondern den Beteiligten in den Auseinandersetzungen durchaus gegenwärtig, was sich

in der Reflexion darüber und im Vokabular bei der Schilderung der Ereignisse zeigen lässt. Die Termini der mikropolitischen Analyse sind dabei sehr zutreffend: Die Akteure benutzen überwiegend „Spiel“-Vokabeln und fassen das Geschehen auch so auf. Trotzdem schafft man es nicht, sich über die eigene Rolle zu erheben, sondern spielt mit.

Eine weitere wichtige Beobachtung in diesem Zusammenhang lautet, dass detaillierte mikropolitische Ereignisse, Fakten oder Konfliktabläufe, die mehr als ein paar Wochen zurück liegen, keiner der Befragten mehr parat hat. Dies ist keineswegs als Nicht-Erinnern-Wollen zu werten, vielmehr sind die Ereignisse den Interviewten schlicht nicht mehr präsent. Mikropolitik ist also ein kurzfristiges Phänomen, das, einmal durchexerziert, abgehakt wird, und darauf wartet, sich im Gegenüber der verschiedenen Gruppen im nächsten Konflikt erneut zu manifestieren. Dabei wird sie als alltägliches Phänomen wahrgenommen, das offenbar keinen tieferen oder bleibenden Eindruck hinterlässt, sieht man von einigen wenigen besonders verletzenden Ereignissen ab. Einer der Befragten äußerte sinngemäß nach Abschalten des Aufnahmeegerätes: „Man rechnet damit, dass es so etwas gibt, und wenn es vorbei ist, vergisst man es.“

## **Ausblick: Konsequenzen für eine hochschuladäquate Organisationsentwicklung**

In systemtheoretischer Terminologie lässt sich mit Blick auf die hohe Selbstreflexion der eigenen Rolle behaupten, dass der Grad an Beobachtung zweiter Ordnung in der Hochschule stärker ausgeprägt ist als in anderen Organisationen, da ihre professionellen Mitglieder mehrheitlich selbst dem Wissenschaftssystem entstammen. Dies hat eine paradoxe Konsequenz für Versuche, in die Organisation und die in ihr stattfindenden Wandlungsprozesse beispielsweise mittels Maßnahmen zur Organisationsentwicklung positiv gestaltend zu intervenieren. Einerseits sollte die Einsicht in die spezielle Funktionsweise der Hochschule als Organisation deren Mitglieder einsichtiger sein lassen, was die Notwendigkeit „therapeutischer“ Eingriffe angeht. Andererseits sind das Bewusstsein darüber, wie sich Hochschule als Organisation darstellt, und die entsprechenden Konsequenzen daraus ‚zwei Paar Schuhe‘.

Eine Intervention in die Organisation Hochschule wird daher in Form von Versuchen, rationale Planungen oder gar bürokratische Kontrollen zu implementieren, immer nur eine beschränkte Wirkung zeitigen. Erfolg versprechender erscheinen demgegenüber Interventionen aus einer ironi-

schen Position (Rorty 1992) des Intervenierenden, der sich nicht nur der Tatsache des eigenen partiellen Nichtwissens bewusst ist, sondern auch der im Interventionsgegenstand bereits angelegten Vergeblichkeit seines Unterfangens.

## **Literatur**

- Bachrach, Peter und Morton S. Baratz (1962): Two Faces of Power. *American Political Science Review* 56: 947-952
- Baldrige, J. Victor und Terrence E. Deal (Hg.) (1983): *The Dynamics of Organizational Change in Education*. Berkeley, CA.: McCutchan Publishing Corporation
- Beckmeier, Carola und Aylâ Neusel (1991): *Entscheidungsverflechtung an Hochschulen. Determinanten der Entscheidungsfindung an bundesdeutschen und französischen Hochschulen am Beispiel der Studiengangsentwicklung*. Frankfurt/New York: Campus
- Cohen, Michael D., James G. March und Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly* 17: 1-25
- Crozier, Michel und Erhard Friedberg (1979, dt. 1993): *Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation*. Frankfurt: Hain
- Giebhardt, Ute (2006): *Gleichstellungspolitik an der Hochschule – die Umsetzung gesetzlicher Regelungen an Hochschulen in Hessen und Niedersachsen*. kassel university press
- Hasenjürgen, Brigitte (1998): *Soziale Macht im Wissenschaftsspiel*. Münster: Verlag Westfälisches Dampfboot
- Hessisches Ministerium für Wissenschaft und Kunst (Hg.) (1995): *Autonomie und Verantwortung. Hochschulreform unter schwierigen Bedingungen. Bericht der Hochschulstrukturkommission des Landes Hessen*. Frankfurt/New York: Campus
- Huber, George P. und Andrew H. van de Ven (Hg.) (1995): *Longitudinal Field Research Methods: Studying Processes of Organizational Change*. Thousand Oaks: Sage
- Jahr, Volker (2007): *Innovation und Macht in der Organisation Hochschule. Die Etablierung des ökologischen Paradigmas am Fachbereich Agrarwissenschaften der Universität Kassel aus organisationstheoretischer Sicht*. kassel university press
- Kehm, Barbara und Peer Pasternack (2001): *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*. Weinheim und Basel: Beltz
- Mintzberg, Henry (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Neuberger, Oswald (1995): *Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen*. Stuttgart: Enke
- Nullmeier, Frank, Tanja Prizlaff und Achim Wiesner (2003): *Mikro-Policy-Analyse. Ethnographische Politikforschung am Beispiel der Hochschulpolitik*. Frankfurt am Main: Campus

- Ortmann, Günther, Arnold Windeler, Albrecht Becker und Hans-Joachim Schulz (1990): Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Pfeffer, Jeffrey (1981): Power in Organizations. Marshfield, MA: Pitman
- Riegraf, Birgit (1998): Mikropolitische Prozesse an Hochschulen. In: Lydia Plöger und Birgit Riegraf (Hg.). Gleichstellungspolitik als Element innovativer Hochschulreform. Bielefeld: Kleine
- Rorty, Richard (1992): Kontingenz, Ironie, Solidarität. Frankfurt: Suhrkamp
- Volmerg, Birgit, Thomas Leithäuser, Oswald Neuberger, Günther Ortmann und Burkard Sievers (1995): Nach allen Regeln der Kunst. Macht und Geschlecht in Organisationen. Freiburg: Kore
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly 21: 1-19
- Zimmermann, Karin (2000): Spiele mit Macht in der Wissenschaft: Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen. Berlin: Edition Sigma