

Caesarismus, Charisma und Collegialität
Vom klugen Umgang mit Herrschaft an Hochschulen

Vortrag vor dem 1. Genshagener Führungskolleg
(Veranstaltet vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft und der
Hochschulrektorenkonferenz)

Schloss Genshagen

10. April 2008

Hans N. Weiler¹

Stanford University

Ich bleibe bei dem Thema, das Sie mir gestellt haben, aber der Titel, den Sie mir zgedacht hatten („Präsidentiale Demokratie? Zum neuen Verhältnis von Führung und Partizipation“), hat mir nicht so gut gefallen, und ich habe mir deshalb einen neuen Titel einfallen lassen. Der zeigt zumindest zweierlei: Zum einen, dass ich es mit der deutschen Orthographie nicht so genau nehme, wenn sie meinem unbezähmbaren Drang zur Alliteration im Wege steht. Zum anderen – und das werden die Kenner unter Ihnen schon gemerkt haben – wandle ich hier auf den etwas ausgetretenen, aber immer noch ehrwürdigen Spuren von Max Weber. Es handelt sich dabei zunächst einmal um seine Abhandlung von 1917 über „Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland“² (in der er am Beispiel Bismarcks das Phänomen des „Caesarismus“ behandelt) und zum zweiten um seinen Münchener Vortrag von 1919 über „Politik als Beruf“³ (in dem er sich – wie

¹ weiler@stanford.edu; www.stanford.edu/people/weiler.

² Max Weber, Parlament und Regierung im neugeordneten Deutschland – Zur politischen Kritik des Beamtentums und Parteiwesens (Schriftenreihe „Die innere Politik“, hrsg. von Siegmund Hellmann). München und Leipzig: Duncker und Humblot, 1918.

³ Max Weber, Politik als Beruf. München & Leipzig: Duncker und Humblot, 1919 (Stuttgart: Reclam, 1992).

auch in seinem Hauptwerk „Wirtschaft und Gesellschaft“⁴ – unter anderem zum Charisma von Führungspersönlichkeiten äußert); dieser Text ist bekanntlich auch die Quelle für die im deutschen hochschulpolitischen Diskurs wohl am meisten genutzte (und abgenutzte) Metapher – nämlich die vom Bohren dicker Bretter. Ich komme darauf zurück. Was schließlich die Kollegialität angeht, so gilt diese gemeinhin nicht zu den Gegenständen, die man mit dem Werk Max Webers assoziiert; aber auch hier hält der große Meister Überraschungen bereit: in „Wirtschaft und Gesellschaft“ findet sich in der Tat eine ausführliche und recht aufschlussreiche Abhandlung zum Verhältnis von Kollegialität und Herrschaft⁵.

Nun soll dieser Vortrag nicht zum Max-Weber-Kolleg ausarten, aber ich habe dennoch vor, mich in meinen Ausführungen zum Problem von Führung an modernen Hochschulen (oder noch deutlicher: zum klugen Umgang mit Herrschaft an Hochschulen) in beträchtlichem Maße der Weber'schen Terminologie und weitgehend auch der Weber'schen Begrifflichkeit zu bedienen. Bis heute gibt es, unbeschadet der großen Verdienste etwa meiner Stanford-Kollegen James March und Richard Scott und anderen für die Behandlung von Herrschaft in komplexen Organisationen nichts Besseres.

Denn um eine Form von Herrschaft geht es ja, wenn wir von Führung sprechen; das mag man gelegentlich in den erlauchten Kreisen der Akademie vornehm umschreiben, aber das ändert nichts daran, dass Führung und Herrschaft auch an einer Hochschule unauflöslich miteinander verknüpft sind. Zumindest in dreierlei Hinsicht übt die Leitung einer Hochschule – wenn sie denn auch nur einigermaßen leitungsfähig ist – Herrschaft aus:

⁴ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen: J.C.B. Mohr 1925 (5. Auflage [Studienausgabe], hrsg. von Johannes Winkelmann, Tübingen 1980).

⁵ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, op. cit., Erster Teil, III, 8 (§§ 15-17): Kollegialität und Gewaltenteilung.

- Sie herrscht über die Agenda des Diskurses, der an der Hochschule stattfindet – also über die Themen, die in der Hochschule als ganzer erörtert werden;
- sie herrscht aber auch, zumindest in erheblichem Maße, über die Ressourcen der Hochschule – die finanziellen, aber auch die personellen und räumlichen, und
- sie herrscht schließlich über das Image der Hochschule, über die Darstellung der Hochschule in der Öffentlichkeit.

Das sind drei entscheidend wichtige Domänen von Herrschaft. Dass eine Leitung über diese Domänen verfügt ist, zumindest für Deutschland, Neuland; dass eine Hochschule nicht von einem Rektor repräsentiert (und allenfalls noch moderiert), sondern tatsächlich von einer Hochschulleitung (und nicht von einem Ministerium) geleitet wird, verdanken wir ja den tiefgreifenden Veränderungen sowohl in der Hochschulgesetzgebung als auch im Selbstverständnis von Hochschulleitungen in den letzten fünfzehn Jahren.

Als ich mir als Rektor der Viadrina Anfang der neunziger Jahre im Senat der Universität den bescheidenen Diskussionsvorschlag erlaubte, ganze zehn Prozent der für Forschung und Lehre vorgesehenen Titelgruppe nicht mit der üblichen Gießkanne, sondern auf der Basis von Belastung und Leistung der einzelnen Professuren zu verteilen, wurde ich nachgerade aus dem Saal gejagt; wenig später, bei meiner Wiederwahl für eine zweite Amtszeit, wurde mir im gleichen Senat zwar gute Amtsführung bescheinigt, gleichzeitig das Wahlergebnis aber so gestaltet, dass ich mit genau einer Stimme Mehrheit wieder zum Rektor nominiert wurde – unter ausdrücklichem Hinweis auf meine „seltsamen amerikanischen Vorstellungen von Hochschulleitung“. Das würde, ohne die inzwischen erreichten Fortschritte überbewerten zu wollen, einem heutigen Hochschulpräsidenten oder –präsidentin in den meisten Ländern dieser Republik nicht mehr passieren.

Dennoch bleibt mein Eindruck, dass wir in diesem neuen hochschulpolitischen Zeitalter in der Entwicklung einer wissenschaftlich angemessenen Begrifflichkeit von „Leitung“ an Hochschulen noch sehr am Anfang stehen. Dieser Vortrag will einen kleinen Beitrag dazu leisten, hier ein Stück voran zu kommen.

Deshalb zurück zu Max Weber und dem Problem von Herrschaft. Meine These lautet: Die Leitung von Hochschulen – oder die Ausübung von Herrschaft an Hochschulen – erfordert eine eigentümliche Verbindung von Caesarismus, Charisma und Kollegialität. Der Erläuterung dieser These ist der Rest dieses kurzen Vortrags gewidmet. Man kann die These auch noch etwas anders formulieren: Zur erfolgreichen Leitung einer Hochschule bedarf es einer besonderen Art von Caesarismus, einer besonderen Art von Charisma, und einer besonderen Art von Kollegialität. Oder noch einmal anders und noch etwas pointierter gesagt: In der Beherrschung komplexer Systeme führt Caesarismus zur Konsolidierung von Herrschaft, Charisma zur Inspiration von Herrschaft und Kollegialität zur Moderation von Herrschaft.

Lassen Sie mich zunächst noch einmal zu den Quellen gehen und kurz skizzieren, was denn Max Weber unter diesen drei Begriffen versteht; ich werde mir dann, mit aller gebotenen Eigenmächtigkeit, daraus die Begriffsmerkmale herausuchen, die mir für das Thema „Herrschaft an Hochschulen“ besonders einschlägig zu sein scheinen.

Caesarismus

Mein Kollege Gerhard Casper, den Sie vielleicht als erfolgreichen und beredten Präsidenten der Stanford University kennen (der er auch war, von 1992 bis 2000), der aber auch zu den bedeutenderen Verfassungsjuristen und Verfassungstheoretikern der USA zählt, hat sich in einer

bemerkenswerten neueren Arbeit mit dem Begriff des Caesarismus und seiner Rolle im Verständnis der amerikanischen Präsidentialdemokratie beschäftigt⁶. Casper sieht den Begriff „Caesarismus“ bei Max Weber als von sechs Merkmalen definiert, die Weber allesamt als bei Otto von Bismarck gleichsam in Reinkultur gegeben ansieht:

- Plebiszitäre Wahlen,
- Geringschätzung des Parlaments,
- Nutzung der Legitimität der Monarchie als Schutz,
- eine Präferenz für das Regieren mit Hilfe von Notstandsgesetzgebung,
- keine Toleranz für autonome Machtzentren innerhalb der Regierung, und
- die Unfähigkeit, unabhängige politische Köpfe anzuziehen oder zu ertragen⁷.

Das klingt auf den ersten Blick nicht nach einem aufgeklärten Hochschulpräsidenten, sondern mehr nach einem unaufgeklärten Alleinherrscher. Aber weder Weber noch selbst Bismarck waren so einfältig, diese Kombination von Merkmalen für einen Idealtyp von Herrschaft zu halten. Ich erlaube mir, durchaus im Sinne Webers, eine etwas neutralere Umformulierung dieser sechs Merkmale:

- Ein klares demokratisches Mandat,
- ein kritisches Verhältnis zur Selbsteinschätzung von parlamentarischen und ähnlichen Gremien,
- eine kluge Inanspruchnahme der Fürsorgepflicht des Staates,
- die volle Nutzung von Entscheidungskompetenzen zur Lösung anstehender Probleme,
- das Bestehen auf einer verbindlichen Entscheidungsautorität gegenüber untergeordneten Entscheidungsebenen und

⁶ Gerhard Casper, *Caesarism in Democratic Politics: Reflections on Max Weber* (2007 Robert G. Wesson Lecture in International Relations Theory and Practice). Stanford: The Freeman Spogli Institute for International Studies, March 13, 2007 (http://iis-db.stanford.edu/evnts/4803/Caesarism_in_Democratic_Politics-FSI.pdf).

⁷ Casper, op.cit., 4.

- die Einforderung von Loyalität bei allen Mitgliedern der Herrschaftsstruktur.

Ich will mir und Ihnen ersparen, auf dem Wege über eine eingehendere Exegese den Nachweis zu führen, dass diese umformulierten Merkmale caesaristischer Herrschaft zwar nicht mehr ganz zutreffend den besonderen Bismarck'schen Typus dieser Herrschaft abbilden, aber dennoch als gültige Merkmale einer Form von Herrschaft gelten können, die Max Weber für die Führung komplexer Gemeinwesen als angemessen betrachtet. Ich gehe im Sinne meiner These einen Schritt weiter und vertrete, dass eine solchermaßen domestizierte (oder demokratisierte) Form von Caesarismus auch in der Definition von Leitung und Führung an Hochschulen eine wichtige Rolle spielt. Ich will das kurz zu zeigen versuchen, indem ich diesen leicht domestizierten Kanon von Merkmalen caesaristischer Herrschaft zu einigen Kernthemen der Governance von Hochschulen in Beziehung setze:

- „Ein klares demokratisches Mandat“ – das steht für mich in enger Beziehung zur Frage der Legitimation von Hochschulleitungen und zur Erweiterung der Basis dieser Legitimation in der Verbindung von hochschulinternen mit hochschulexternen Elementen in der Berufung von Leitungen (also das, was wir im neueren Hochschul-Speak als „doppelte Legitimation“ zu bezeichnen gelernt haben); dem gegenüber hat für mich die herkömmliche Form der Wahl relativ entscheidungsschwacher Hochschulleitungen durch rein hochschulinterne Gremienentscheidungen nie eine besonders überzeugende demokratische Qualität gehabt.
- „ein kritisches Verhältnis zur Selbsteinschätzung von parlamentarischen und ähnlichen Gremien“ – zu einem solchen kritischen Verhältnis hat die Tradition der Gremienuniversität ja nachgerade eingeladen, indem sie parlamentarische Verfahrensformen systematisch für die Herstellung von gegenseitigen

Nichtangriffspakten und die Findung geringster gemeinsamer Nenner missbraucht hat.

- „eine kluge Inanspruchnahme der Fürsorgepflicht des Staates“ – vielleicht geht es hier um eine der am meisten unterschätzten Aufgaben einer modernen Hochschulleitung: den Staat nicht in dem Maße, in dem sich Hochschulen neue Quellen der Einwerbung von Mitteln erschließen, aus seiner grundlegenden Verantwortung für die angemessene Finanzierung von Hochschulen zu entlassen (manche Stiftungshochschule kann hiervon schon ein Lied singen, und manche frisch gekürte Elite-Universität wartet besorgt auf die ersten Signale).
- „die volle Nutzung von Entscheidungskompetenzen zur Lösung anstehender Probleme“ – oder auch das Prinzip, dass wo „Leitung“ drauf steht, auch Leitung drin zu sein hat; ich habe wenig Verständnis für Hochschulleitungen, die nach all den vollmundigen Bekenntnissen zur Autonomie von Hochschulen nun die Entscheidungshoheit, die ihnen eine neue Generation von Hochschulgesetzen einräumt, nicht auch im Interesse dieser Autonomie auszuschöpfen bereit sind – und davon gibt es einige.
- „das Bestehen auf einer verbindlichen Entscheidungsautorität gegenüber untergeordneten Entscheidungsebenen“ und
- „die Einforderung von Loyalität bei allen Mitgliedern der Herrschaftsstruktur“ – zwei Seiten derselben, zugegebener Weise etwas heiklen Medaille, wo mein Umfunktionieren des Caesarismus sich am weitesten von der Bismarck'schen Inkarnation entfernt: Natürlich muss auch eine entscheidungswillige Hochschulleitung sich mit klugen, unabhängigen Köpfen umgeben (sie ist ja auch schon per Definition von solchen umgeben), aber sie muss auch in der Lage sein, Entscheidungen innerhalb der Hochschulstruktur mit Verbindlichkeit auszustatten und durchzusetzen, und sie muss dabei auf die Loyalität der Mitglieder der Hochschule rechnen können. Das zentrale Szenario dieser Auseinandersetzung ist nach wie vor die Spannung zwischen

individueller und institutioneller Autonomie, also zwischen dem Anspruch des individuellen Hochschullehrers auf seine freie wissenschaftliche Entscheidung und dem Anspruch der Hochschule auf die autonome Verwirklichung ihrer institutionellen Identität, an der mitzuarbeiten auch die Hochschullehrer verpflichtet sind.

Charisma

Zunächst aber geht es um das zweite Element des von Max Weber abgeleiteten Herrschaftsbegriff, um das Charisma. Ich habe am Anfang davon gesprochen, dass in dieser arbeitsteiligen Vorstellung von Herrschaft dem Charisma die Aufgabe zufällt, Herrschaft zu inspirieren. Im Max Weber'schen Original ist die Rede von „charismatischer Herrschaft“ im Sinne der „außeralltäglichen Hingabe an die Heiligkeit oder die Heldenkraft oder die Vorbildlichkeit einer Person und der durch sie offenbarten oder geschaffenen Ordnungen“⁸. Das legt in dieser erhabenen Form die Messlatte für eine sich rechtschaffen abmühende Hochschulpräsidentin schon recht hoch – aber ganz so esoterisch ist es auch bei Max Weber nicht gemeint. Im weiteren Verlauf seiner Darlegungen verwendet Max Weber nicht unbeträchtliche Mühe daran, „die Abwandlung des reinen Charisma durch Veralltäglichung“ zu erörtern und „dadurch den Anschluss an die empirischen Herrschaftsformen wesentlich“ zu steigern⁹. Weber kontrastiert charismatische Herrschaft bekanntlich mit rationaler, insbesondere bürokratischer, und traditionaler, also vor allem patriarchalischer oder ständischer, Herrschaft, aber das braucht uns in diesem Zusammenhang weniger zu interessieren. Interessanter ist seine Vorstellung von Charisma als „eine Wandlung der zentralen Gesinnungs- und Tatenrichtung unter völliger Neuorientierung aller Einstellungen zu allen einzelnen Lebensformen und zur

⁸ Max Weber, *Wirtschaft und Gesellschaft*, op.cit. Erster Teil, III, 1, § 2.

⁹ *Ibid.*, vgl. auch Erster Teil, III, 4 und 5.

„Welt‘ überhaupt“¹⁰, denn hier wird schon deutlicher, worauf es Max Weber und auch mir bei der fortschreitenden „Veralltäglicung“ des Charisma ankommt: dass selbst in den alltäglichsten Formen von Herrschaft eine Spur charismatischer Inspiration und Orientierung zu finden sein müsste – Weber spricht an einer Stelle auch von der „Verantwortung“ der charismatischen Sendung¹¹.

Gerhard Casper, von dem schon einmal in seiner Eigenschaft als Verfassungstheoretiker die Rede war, hat zur Hälfte seiner Amtszeit als Präsident der Stanford University dem Board of Trustees und der Universität 1997 einen bemerkenswerten „Rechenschaftsbericht“¹² vorgelegt, in dem er sich auch damit beschäftigt, wie eine Universität das tun kann, was eine wirkliche Universität ausmacht: „sich täglich neu zu erfinden“. In der Meisterung dieser Herausforderung kommt der Leitung der Universität eine entscheidende Aufgabe zu:

“Universitäten können zu etabliert werden, zu selbstgefällig, zu sehr in ihre eigenen Gewohnheiten verliebt. Deshalb sind Präsidenten, Provoste, Dekane dafür verantwortlich, ständig den an einer Universität üblichen Gang der Dinge in Frage zu stellen. Die Vorstellung, dass die Leitung einer Universität nur das umsetzen sollte, was die Hochschullehrer von Zeit zu Zeit zu beschließen geruhen, kann kaum als Rezept für den Umgang mit der unabweisbaren Notwendigkeit von Veränderung gelten.”

Das ist der entscheidende Eintrittspunkt in das Herrschaftsgefüge einer Hochschulleitung für das, was ich in Ableitung von Max Weber’s Vorstellungen „Charisma“ nenne. Casper sieht eine Universität als eine

¹⁰ Ibid., Erster Teil, III, 4, § 10,5.

¹¹ Ibid., III, 5, § 12, 2.

¹² Gerhard Casper, Cares of the University: Five-Year Report to the Board of Trustees and the Academic Council of Stanford University (1997) (<http://www.stanford.edu/home/stanford/cares/>).

immer wieder neue intellektuelle und moralische Anstrengung („a continuously renewed intellectual and moral effort“) und leitet eben daraus die Notwendigkeit ab, dass sich die Universität „jeden Tag neu erfindet“. In dem Postulat dieses ständigen Neubeginns – und in seinen Vorstellungen über die Rolle, die in dieser ständigen Erneuerung eine Hochschulleitung zu spielen hat – trifft er sich an einem zentralen Punkt mit Max Weber, der dem charismatischen Element von Herrschaft eine geradezu „revolutionäre“ Kraft zuschreibt, die „eine Umformung von innen her“¹³ bewirkt und für eine sich ständig der Herausforderung des Wandels stellende Einrichtung wie die Hochschule unverzichtbar ist.

Ich möchte die Bedeutung, die dieser Form von Charisma für die Leitung einer Hochschule zukommt, weder über- noch unterbewerten. Zur erfolgreichen Leitung einer Hochschule ist die Fähigkeit, das Selbstverständnis einer Hochschule immer wieder auf seine intellektuelle und moralische Orientierung hin abzufragen, eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung. Ohne diese Fähigkeit verkommt Herrschaft und Leitung leicht zu technokratischem Management von einer Art, die vielleicht einem Unternehmen zur Herstellung von Hosenknöpfen angemessen wäre, aber nicht einer Hochschule. Mit dem klugen Einsatz ihrer eigenen intellektuellen und moralischen Ressourcen aber kann eine Hochschulleitung ganz entscheidend dazu beitragen, dass sich eine Hochschule immer wieder über ihre eigenen Prioritäten und Ziele, aber auch über die Kriterien zur Bewertung ihrer eigenen Erfolge und Misserfolge Rechenschaft ablegt.

Das hat im übrigen nichts – um einem nicht selten vernommenen Irrtum entgegen zu wirken – mit einem top-down Management von Wissenschaft zu tun; dass Wissenschaft sich nicht top-down managen lässt, würden weder Gerhard Casper noch ich ernsthaft behaupten wollen. Ebenso wenig aber ließe sich verantworten, Wissenschaft – zumal im institutionalisierten Kontext

¹³ Ibid., III, 4 § 10, 5.

einer Hochschule – völliger Beliebigkeit preiszugeben: Wissenschaft wird sich, in ihrem eigenen Interesse, immer wieder dem hartnäckigen und kompetenten Hinterfragen ihrer intellektuellen und moralischen Prämissen zu stellen haben. Eben dieses Hinterfragen gehört zu den unverzichtbaren Elementen von Leitung.

Kollegialität

Für Max Weber ist die Beschäftigung mit „Kollegialität“ in erster Linie von der Überlegung geleitet, dass Herrschaft unter bestimmten Bedingungen eingeschränkt oder begrenzt werden muss – weshalb das zentrale Kapitel hierzu in „Wirtschaft und Gesellschaft“ auch überschrieben ist: „Kollegialität und Gewaltenteilung“¹⁴. Auch hier interessiert uns nicht so sehr die für Max Weber typische feingliedrige Typologie unterschiedlicher Formen von Kollegialität (von der „Leistungskollegialität“ über die „Abstimmungskollegialität“ bis zur „Kompromisskollegialität“¹⁵), sondern vor allem die im Rahmen eines Herrschaftsgefüges begrenzende oder moderierende Rolle von Kollegialität.

Es liegt nahe, in eben diesem Sinne von Kollegialität auch im Rahmen der Leitung von Hochschulen zu sprechen – als einem dritten Element neben „Caesarismus“ und „Charisma“, ohne das das spezifische Herrschaftsgefüge der Leitung einer Hochschule nicht vollständig oder, noch besser gesagt, nicht ausgewogen genug wäre.

Ich muss mich zur Illustration dessen, was ich hier meine, noch ein letztes Mal auf Gerhard Casper berufen, der sich in dem schon zitierten Rechenschaftsbericht zu der wichtigen Unterscheidung zwischen der

¹⁴ Ibid., III, 8, § 15.

¹⁵ Ibid., § 15, passim.

Entlassung eines Universitätspräsidenten und seinem Rücktritt geäußert und diese Unterscheidung zu sehr unterschiedlichen Herrschaftselementen in Beziehung gesetzt hat. Wie an amerikanischen Universitäten üblich, wird der Präsident durch den Board of Trustees ernannt und kann ebenso durch den Board of Trustees wieder abberufen werden – was häufig genug geschieht. Diese Verfahrensnorm kennt und anerkennt Casper natürlich. Für ihn und sein Amtsverständnis ist etwas ganz anderes aber mindestens ebenso wichtig: das Vertrauen der Faculty, der Professorenschaft, die ihn zwar weder berufen noch abberufen können, die ihm aber sehr wohl ihr Vertrauen entziehen können. Sollte das aber geschehen, sollte also die Professorenschaft ihm tatsächlich ihr Vertrauen entziehen, so würde er, sagt Casper, völlig unabhängig von dem, was der Board of Trustees täte oder nicht täte, keinen Tag länger mehr im Amt bleiben: „I have assumed in the past, and will assume in the future, that if I do not any longer have the confidence of the faculty, I shall resign. The Board of Trustees can dismiss the president, the faculty can bring about his resignation.“¹⁶

Diese Art von „Vertrauenskollégialität“ kommt so in Max Webers Typologie nicht vor, aber sie entspricht für unseren spezifischen Kontext der Leitung von Hochschulen durchaus seinem Anliegen, dass es für die Ausübung von Herrschaft auch begrenzende und moderierende Faktoren geben muss. In dem begrifflichen Dreieck, das ich hier in Anlehnung an ihn gebastelt habe, kommt dem Faktor „Kollégialität“ in der Tat die Funktion zu, einen von caesaristischen und charismatischen Elementen geprägten Begriff von Herrschaft sowohl zu vervollständigen wie auch zu mäßigen.

Diese Mäßigung bedarf nicht unbedingt der „checks and balances“ einer formalen Gremienstruktur; Gremien sind weder ein Garant für Demokratie noch unbedingt ein begrenzender Einfluss auf Herrschaft – sonst hätte die alte deutsche Gremienuniversität sich wohl wirkungsvoller gegen die

¹⁶ Casper, Cares of the University, op.cit.

Herrschaft der Wissenschaftsministerien zur Wehr gesetzt. Um mäßigend auf das Herrschaftsgefüge einer Hochschulleitung einwirken zu können, bedarf es genau der Vertrauensbasis, von der Gerhard Casper spricht: auf der Seite der Geleiteten bedarf es des Vertrauens in die Kompetenz und den guten Willen der Leitung, und auf der Seite der Leitung bedarf es des Vertrauens, dass sich die Mitarbeiter der Universität sowohl ihren eigenen wissenschaftlichen Passionen als auch dem Erfolg der Universität in ihrer Gesamtheit verpflichtet fühlen. In beiden Richtungen kann das Vertrauen verloren gehen, aber dann ist die Kollegialität in Gefahr, das Feld schutzlos einem ungemäßigten Caesarismus und einem unwidersprochenen Charisma zu überlassen – eine für die Hochschule wenig begehrenswerte Situation.

Zum Schluss

Ich weiß nicht, ob das deutsche Hochschulwesen, trotz aller seiner beachtlichen Fortschritte in den vergangenen fünfzehn Jahren, für ein so komplexes und gleichzeitig ausgewogenes Paradigma von Herrschaft, wie ich es hier skizziert habe, schon bereit ist. Mir scheint der Weg dorthin aber keine Alternative zu haben. Moderne Hochschulen brauchen leistungsfähige Leitungen, die in den für die Hochschule wichtigen Fragen entscheiden wollen und entscheiden können; sie brauchen, um mich zu wiederholen, die Solidität einer caesaristischen, die Inspiration einer charismatischen und die Moderation einer kollegialen Herrschaft.

Und damit sind wir dann auch wieder bei der Metapher vom Bohren dicker Bretter (bei Max Weber sind es übrigens *harte* Bretter¹⁷), die in den einschlägigen hochschulpolitischen Diskursen ja meistens recht unvollständig wiedergegeben wird; Max Weber ist der Meinung, dass zu dem Bohren der

¹⁷ Max Weber, Politik als Beruf. Stuttgart: Reclam, 1992, 82-83.

harten Bretter „Leidenschaft und Augenmaß zugleich“¹⁸ gehört – eine nochmalige Erinnerung daran, dass die Leidenschaft caesaristischer und charismatischer Herrschaft der Moderation und der Ausgewogenheit bedarf.

Dass das nicht einfach ist, weiß auch Max Weber, und fügt dem Hinweis auf die harten Bretter noch an:

„Es ist ja durchaus richtig, und alle geschichtliche Erfahrung bestätigt es, dass man das Mögliche nicht erreichte, wenn nicht immer wieder in der Welt nach dem Unmöglichen gegriffen worden wäre.“¹⁹

Um dem noch einen guten Rat anzufügen und Ihnen gleichzeitig zu zeigen, dass ich nicht nur Max Weber und Gerhard Casper lese, schließe ich mit diesem kleinen Zwiegespräch zwischen dem Gärtner und dem Grafen Sylvester aus der „Familie Schroffenstein“ von Heinrich von Kleist:

„Ein Gärtner, Herr, bepflanzt zehn Felder lieber
Mit Buchsbaum, eh er einen Kohlstrunk ausreißt.“ -
„Du bist ein Narr. Ausreißen ist ein froh' Geschäft,
Geschieht's um etwas Besseres zu pflanzen.“²⁰

¹⁸ Ibid., 82

¹⁹ Ibid., 82.

²⁰ Heinrich von Kleist, Die Familie Schroffenstein, 1. Akt, 2. Szene (Werke und Briefe in vier Bänden. Band 1). Berlin und Weimar 1978.