

Kira Klenke Lehre, die nach dem Studium bleibt

Stefanie Molthagen-Schnöring und Regina Zeitner Gesellschaftliche Verantwortung an der Hochschule stärken

Dieter Röh und Meike Butenob From Peer to Peer – Studierende unterstützen Studierende mit psychischen Belastungen

Anne König Mehr Lust als Frust: Alumniarbeit unter Nutzung sozialer Netzwerke

Andrew G. Hood Was bleibt, sind die Anekdoten

Andreas Stahl Über den Tag hinaus: Was vom Studium bleibt

Susanne Falk Durchlässigkeit beim Übergang vom Bachelor- ins Masterstudium

Marcel Schütz Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation?
Ein Diskussionsbeitrag

für anwendungsbezogene Wissenschaft und Kunst



Mehr Managementansätze in der Hochschulorganisation?

Ein Diskussionsbeitrag



Marcel Schütz

Marcel Schütz, M. A.
Gastforscher/
Promotionsstipendiat
Carl von Ossietzky
Universität Oldenburg
Ammerländer
Heerstr. 114–118
26129 Oldenburg
marcel.schuetz@uni-oldenburg.de

Vor dem Hintergrund konfliktreicher Strukturreformen der vergangenen Jahre sehen sich Hochschulen dauerhaft unter Veränderungsdruck. Einerseits wird die Bedeutung sowohl des wissenschaftlichen als auch des wissenschaftsstützenden Personals eifrig diskutiert. Prognosen zur Internationalisierung des wissenschaftlichen Betriebs und hinsichtlich des Wettbewerbs mit der Wirtschaft tragen zu einer aufgeheizten Diskussion wesentlich bei. Andererseits erfahren die Hochschulen mit Ausweitung des New Public Managements¹ eine deutlich nach betriebswirtschaftlichen Prämissen ausgerichtete Steuerung. Damit verändern sich auch die Ansprüche gegenüber der Hochschulorganisation. Es wird viel darüber diskutiert, Verwaltungsprozesse effizienter, innovativer, dynamischer usw. zu gestalten.

Darstellung organisierter Organisation

Angesichts der Vielzahl gleichzeitiger Reformaktivitäten in Verwaltung, Lehr- und Forschungsbetrieb sowie mit Blick auf gestiegene Ansprüche des gesellschaftlichen Transfers ihrer Aktivitäten werden Hochschulen mit überaus heterogenen inneren und äußeren Erwartungen konfrontiert. In Zeiten knapper Haushaltsmittel und hoher Abhängigkeit gegenüber Drittmittelzuflüssen versuchen Hochschulleitungen Standortprofile und Arbeitsschwerpunkte strategisch zu entwickeln und intensiv um umweltliche Ressourcen zu werben. Überdies werden Wege gesucht, im Wettbewerb mit der Wirtschaft punkten zu können. Hochschulen bemühen sich also einerseits um intensive Kooperationen mit der Wirtschaft, andererseits

müssen sie ihr gegenüber den eigenen Bestandserhalt als Arbeitgeber sichern. Einhergehend mit der Philosophie einer umfassenden Vermessung der Hochschulen treten überdies noch scheinbar unaufhörlich immer neue Vorhaben in den Bereichen Akkreditierung, Evaluation und Ranking hinzu. Diese Situation bietet den idealen Nährboden für eine Hochschulentwicklung, die auf Führungskonzepte der Wirtschaft setzt.

In der Organisationsforschung ist dieses Phänomen bekannt. Organisatorische Neuerungen werden besonders als Anpassungsleistungen gegenüber an die Organisation herangetragenen Ansprüchen beobachtet. Anforderungen der Umwelt werden befriedigt, um damit relevante Ressourcen zu sichern. Dabei sind eben nicht, wie oft beschworen wird, einzig Kriterien der Effizienz als maßgeblich anzusehen, sondern die beträchtlichen Kopieraktivitäten, die versuchen, Wertvorstellungen, Bedürfnissen und Normen der Umwelt Rechnung zu tragen, um hiermit Rationalität zum Ausdruck zu bringen. Diese Legitimierung richtet sich danach, inwieweit es Organisationen gelingt, oder sie zumindest glaubhaft den Anschein erwecken können, relevanten umweltlichen Erwartungen zu entsprechen, um Zugang zu wichtigen Ressourcen, vor allem zu Fördergeldern, zu erlangen. Dabei können sich auch solche Verfahrensweisen etablieren, die ungeprüft aufgrund eines „geteilten Glaubens“ bestehen. Nach dieser Sicht auf Organisationswandel „antworten“ Hochschulen auf Reformansprüche der vergangenen Jahre mit regen Kopieraktivitäten.

Die Popularität vieler Konzepte des Managements wird damit erklärbar. Entsprechend richten die Hochschulen

In Debatten um die Modernisierung der Hochschulen wird populären Managementansätzen anhaltend viel Beachtung geschenkt. Neben der großen Faszination, die mit den verschiedenen Konzepten einhergeht, scheint auch eine skeptische Betrachtung angebracht zu sein.

ihre Bemühungen danach aus, im Wettbewerb um politische und wirtschaftliche Ressourcen mit neuen Steuerungsmitteln „korrekt“ und zeitgemäß zu erscheinen. Bereits die Übernahme von Management-Rhetorik kann der Darstellung von Organisationen beträchtlich nützen. „Gemanagte“ Abläufe stärken das Vertrauen der Ressourcengeber und ersparen vielmals den Nachweis tatsächlicher Effizienz.

Popularität der Managementansätze

Dieses Vertrauen gilt gerade für Ansätze, die sich derzeit auch in Dienststellen der Verwaltung großer Beliebtheit erfreuen. Besonders die mannigfaltigen Varianten des Projekt-, Prozess-, Qualitäts- und Veränderungsmanagements haben sich in neuen Organisationseinheiten niedergeschlagen, die vor eini-

gen Jahren an Hochschulen unbekannt waren und allenfalls als implizite Aufgaben bearbeitet wurden. Für diverse symbolträchtige Themen haben viele Hochschulen eigene Bereiche geschaffen. Die Entwicklung wird befördert durch zahlreiche Hochschulberatungen, die für Veränderung und Führung der Hochschulen strategische Modelle und Leitbilder erarbeiten. Nahezu sämtliche dieser Angebote fußen auf Anleihen aus Wirtschaftsbetrieben. Besonders die zentrale Rolle der Hochschulleitungen wird in nicht unwesentlichem Maße unterstrichen.

Auf den ersten Blick leuchtet ein, dass den laufend in Veränderung befindlichen Hochschulen das „Arsenal“ der Managementkonzepte nur recht sein kann, um nützlichen Expertenrat aufzugreifen. Doch bei näherem Hinsehen fällt auf, dass viele der favorisierten Ansätze in Betriebswirtschaft und Orga-

nisationstheorie seit Jahren als sogenannte „Management-Moden“ bekannt sind, die sich in regelmäßigen Konjunkturwellen verbreiteter Beachtung erfreuen, um sodann wieder merklich abzuebben. Seit einiger Zeit ist das Phänomen auch im öffentlichen Dienst sichtbar. Typisch für die Verbreitung populärer Konzepte² sind u. a. folgende Beobachtungen:

- Intensive Artikulation sogenannter „Defizite“, „Herausforderungen“, „Probleme“, die den Status überragender Relevanz verliehen bekommen und deren Vernachlässigung mit negativen Konsequenzen verbunden wird („drastisch“, „gefährlich“, „fatal“)
- Konsequente Verbreitung über relevante Diskurse, vor allem in Fachmedien, branchen- und berufsspezifischen Verbänden und Gruppierungen etc.
- Befolgen der neuen Verfahren und Versuch, durch eine dichte Orientierung am „Mainstream“ Unsicherheiten zu reduzieren
- Identifizierung von „Best Practices“ im Organisationsfeld (z. B. andere Hochschulen), denen „Erfolg“ bescheinigt wird; im Anschluss deren weitere Verbreitung
- Umsetzung neuer Ansätze mit Verweis auf Organisationen, Personen, Verfahren, die als „Autoritäten“ präsentiert werden und Legitimierung sichern
- Ausweitung der Autoritäten dank zunehmender Nachahmer, die mit ihrer Umsetzung selbst zu Autoritäten werden und für fachliche Zuverlässigkeit mit „eigenem Namen“ einstehen (vor allem Wissenschaftler und Berater)

Beispiele für neuere Organisationseinheiten und Stellentypen in Hochschulen

- Change Management
- Fundraising
- Hochschulcontrolling/Akademisches Controlling
- Hochschulmarketing
- Organisationsentwicklung
- Projektmonitoring/Projektmanagement
- Prozessmanagement
- Public Relations
- Qualitätsmanagement/Qualitätssicherung
- Studiengangsentwicklung

Abbildung 1: Umsetzung von Managementkonzepten an Hochschulen.

Quelle: Eigene Recherche (Online-Stellenbörsen, Hochschul-Homepages)

- Bildung regelrechter „Lehrmeinungen“ über „richtige“ und „konsequente“ Umsetzung, die kaum mehr kritisch infrage gestellt werden

Wie bei jeder Modeerscheinung, verlieren neue Praktiken früher oder später an Strahlkraft. Dann kommt es regelmäßig zu einem interessanten Umschwung. Ehedem beschworene Konzepte werden auf einmal selbst zu Problemen erklärt, an die sodann neue Moden anschließen können, um jene alten zu revidieren. Der Tod der alten ist sogleich die Geburt der neuen Mode. Laut Alfred Kieser kommt es zu diesen Korrekturen, „um die herrschende Praxis alt aussehen lassen zu können“.³ Die Entwicklung erreicht praktisch kein Ende, weshalb auch vergangene Moden als neue wiederkehren können. So gesehen ist die spürbare Regulierung der Organisationsstrukturen – als Korrektiv libertär geprägter Steuerungserfahrungen – an Hochschulen nachvollziehbar.

Auch anhand von Stellenpolitik kann die Entwicklung beobachtet werden. Die regelmäßige Durchsicht einschlägiger Stellenbörsen zeigt eine Vielfalt an Referentenstellen, die für Funktionen der Hochschulorganisation ausgeschrieben werden und deren Anforderungsprofile in den letzten Jahren einen stilistisch ausgesprochen manageriellen „Touch“ erfahren haben. Ein anderes Beispiel bietet gegenwärtig die intensive Präsentation des Projektmanagements in wissenschaftlichen und administrativen Bereichen. Gerade die Forschung hat das Projektmanagement in einem solchen Maße für sich entdeckt, als kenne man es dort allenfalls seit gestern, weshalb unter dem Druck der Drittmittelakquise wissenschaftliche (oft selbstverständliche) Projektarbeit öffentlichkeitswirksam inszeniert wird. Dies ist insofern bemerkenswert, als projektförmige Arbeit seit jeher die wissenschaftlichen Einheiten kennzeichnet. Der Trend hilft offenbar, Wissenschaft ein „organisiertes“ Antlitz zu geben. So ist die ausgiebige Darstellung des Projekts als Projekt in Hochschulen – mit Niklas Luhman gesprochen –

„auch deshalb attraktiv, weil sie es ermöglicht, das Wissenschaftssystem mit wirtschaftlichen Bedingungen organisatorisch zu koordinieren“.⁴

Eingedenk dieser Überlegung wird eine weitere Funktion der vielen Bemühungen, Hochschulen regelmäßig mit neuen (alten) Managementideen auszustatten, deutlich: im Versuch, eine stärkere „Bewachung“ des traditionell lose gekoppelten Hochschulbetriebs durchzusetzen. Managementansätze geben Auskunft über die Qualität des Vertrauens in die Wissenschaft und damit in das autonom operierende Expertenpersonal. Die gewachsene Regulierungstätigkeit kann kaum verwundern. Sie ist nur eine vorhersehbare Konsequenz des New Public Managements, welches mit „neuer Steuerung“ zwar die Ausweitung der Hochschulautonomie forciert, zugleich jedoch neben gesteigerter Gestaltungsfreiheit auch besondere Rechtfertigung einfordert.

Einsichten und Folgen

Für die Verwaltungspraxis muss die skizzierte Dynamik keineswegs den pauschalen Verzicht „neuer“ Ansätze zur Folge haben. Natürlich kann keine Hochschule ohne jede Reflexion und Veränderung ihrer Organisationspraktiken, allzumal in Zeiten eines „Massenbetriebs“, bestehen. Fragwürdig sind jedoch die normativen Zugzwänge, die mit Debatten um neue Konzepte einhergehen. Wir wissen aus der Forschung, dass sich für viele Organisationspraktiken regelmäßig die bekannte Formel „aus Alt mach Neu“ bewahrheitet. Elemente früherer Reformversuche und Konzepte leben regelmäßig, wenn auch in neuen Variationen, wieder auf. Die Sehnsucht nach neuen, „richtigen“ Konzepten kann ernüchtern, wird Jahre später auf unerfüllte Hoffnungen zurückgeblickt. Insofern kann es heilsam erscheinen, hohe Management-Ambitionen in Hochschulen zu dämpfen.

Bei der Übernahme von Managementidealen der Wirtschaft wird im öffentli-

chen Sektor leicht übersehen, dass die verminderten Halbwertszeiten vieler Konzepte in der Wirtschaft selbst mittlerweile kritisch diskutiert werden. Gerade das sogenannte „Veränderungsmanagement“ hat in vielen Konzernen die Beschäftigten ermüdet. Oft ist die Phase der Konsolidierung noch nicht einmal abgeschlossen, während schon die nächste Restrukturierung vor der Tür steht. Dieser Verlauf ist auch für Bildungseinrichtungen akut. Scheitern neue Ansätze, werden oftmals praktische Umstände und im Zweifelsfall „anpassungsunfähige“ Personen verantwortlich erklärt. – Eine Schuldzuschreibung, die in der Organisationstheorie beinahe als Topos gilt. Die Klage über praktische Umsetzungsfehler ist nämlich so viel leichter als das Eingeständnis unpassender Ansätze (Abbildung 2). Was immer auch an Hochschulreformen misslingt: Keine Reform scheitert ohne das Bemühen, eilig „Schuldige“ und „Handlungsdefizite“ ausfindig zu machen.⁵



Abbildung 2: Typische Reformprobleme.
(Eigene Darstellung)

Überdies ist die – selbst Mode gewordene – Gegenüberstellung von Verwaltung und Management irreführend. Auch die öffentliche Verwaltung hat sich durch alle Zeiten fortlaufend neuen Ansprüchen angepasst und wurde in den letzten Jahrzehnten politisch massiven Änderungen unterzogen. Ein Phänomen ragte in dieser Entwicklung jedoch immer wieder hervor: die Beschwörung, Bürokratien abzubauen und vieles einfacher zu gestalten. Die organisations-theoretische Reflexion kommt zu einem anderen Ergebnis. Das Abräumen der alten Bürokratie führt regelmäßig zur Installation einer neuen. Nicht wenige Beobachtungen bestärken gegenwärtig den Verdacht, dass mit den Plädoyers für die unbürokratische Hochschule teilweise doch eher das Gegenteil des Erwünschten eingetreten ist. ■

Literatur

- Brunsson, Nils: *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions, and Actions in Organizations*. Chichester u.a.: John Wiley & Sons Inc., 1989.
- Czerwick, Edwin: *Die Ökonomisierung des öffentlichen Dienstes. Dienstrechtsreformen und Beschäftigungsstrukturen seit 1991*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2007.
- Kieser, Alfred: *Moden und Mythen des Organisierens*. In: *Die Betriebswirtschaft* Nr. 1, Jg. 56 (1996), S. 21–39.
- Kühl, Stefan: *Entzauberung der lernenden Organisation. Warum die Hoffnung auf die „guten“ Regeln des Wandels weitgehend vergeblich ist*. In: *Organisationsentwicklung* Nr. 1, Jg. 34 (2015), S. 44–51.
- Kühl, Stefan: *Der Sudoku-Effekt. Hochschulen im Teufelskreis der Bürokratie*. Bielefeld, transcript, 2012.
- Kühl, Stefan: *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden, Springer VS, 2011.
- Larsson, Elin: *Managementmoden och popularitetssvängningar. En studie av Lean-konceptet i svensk populärpress 1990–2008*, Göteborg, Göteborgs universitet (Handelshögskolan), 2012.
- Luhmann, Niklas: *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/M., Suhrkamp, 1992.
- Luhmann, Niklas: *Reform des öffentlichen Dienstes. Zum Problem ihrer Probleme*. In: Ders.: *Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung*. Opladen, Westdeutscher Verlag, 1. Auflage 1971, S. 203–256.
- Luhmann, Niklas: *Die Grenzen einer betriebswirtschaftlichen Verwaltungslehre*. In: *Verwaltungsarchiv*. Jg. 56 (1965), S. 303–313.
- Meier, Frank: *Die gemanagte Universität – Zum Organisationswandel der Hochschule (Working Paper)*. In: http://www.empas.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/empas_team/Preprints_AG_Schimank/Meier2010GemanagteUniversitaet.pdf (2010) [19.01.2015]
- Meyer, John W.; Rowan, Brian: *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology* Nr. 2, Jg. 83 (1977), S. 340–363.
- Nicolai, Alexander: *Die Strategie-Industrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung*. Wiesbaden: Gabler, 2000.
- Münch, Richard: *Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co.* Frankfurt/M., Suhrkamp, 2009.
- Richter, Peter: *Die Organisation öffentlicher Verwaltung*. In: Apelt, M.; Tacke, V. (Hrsg.): *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden, Springer VS, 2012, S. 91–112.
- Westerlund, Gunnar; Sjöstrand, Sven-Erik: *Organizational Myths*. London, Harper & Row, 1979.

- 1 Zum Begriff: Czerwick 2007, S. 64–72.
- 2 Für eine facettenreiche, pointierte Darstellung zur Verbreitung von Managementkonzepten: Kieser 1996, S. 23–29.
- 3 Kieser 1996, S. 33.
- 4 Luhmann 1992, S. 339.
- 5 Vgl. Kühl 2012, S. 115–135.