

# Steuerung als Fiktion

## Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht

**Manfred Stock**  
Wittenberg

Gegenwärtig sehen sich die Hochschulen in Deutschland mit der Erwartung konfrontiert, im Rahmen einer Umstellung auf das „Neue Steuerungsmodell“ bzw. das „New Public Management“ das Steuerungskonzept der Zielvereinbarung anzuwenden. Der Druck

zur Implementierung, der sich mit diesem Konzept verbindet, scheint sich dabei proportional zum Druck der Probleme zu verhalten, die den Hochschulen zugerechnet werden. Einerseits sind diese Probleme mit Blick auf die Qualität von Forschung und Lehre sowie mit Blick auf die Fähigkeit der Hochschulen zu strukturellen Veränderungen in der Diagnose von der „Krise der Hochschule“, insbesondere der Universität, zusammengefasst (vgl. Hödl/Zegelin 1999: 22ff.). Andererseits resultieren sie aus der Kürzung der öffentlichen Mittel bei gleichzeitig zunehmender Studierendennachfrage. Mit dem Neuen Steuerungsmodell und dem Konzept der Zielvereinbarung verknüpft sich die Hoffnung, über geeignete Mittel zur Bearbeitung der Problemlagen zu verfügen.

Das Steuerungskonzept sieht zunächst vor, dass Zielvorgaben für die Hochschulen zwischen den staatlichen Verwaltungen und den Hochschulen selbst vertraglich vereinbart werden. Nach den neuen Landeshochschulgesetzen werden in nahezu allen Bundesländern die Hochschulen zum Abschluss solcher Vereinbarungen angehalten. Die einzige Ausnahme bildet zur Zeit noch der Freistaat Bayern. Derzeit wird aber auch hier über die Einführung nachgedacht. Darüber hinausgehend soll das Konzept aber auch zur Selbststeuerung der Hochschulen eingesetzt werden, um die vereinbarten (externen) Zielvorgaben zu realisieren. Im Folgenden soll es zuerst um die Institutionalisierung des Neuen Steuerungsmodells bzw. des Zielvereinbarungskonzeptes in Deutschland gehen. Da-

nach werden Inkonsistenzen diskutiert, die mit der Implementierung dieser Konzepte wahrscheinlich einhergehen werden. Schließlich wenden wir uns der Frage zu, welche Effekte sich möglicherweise mit diesen Konzepten für die Forschung und Lehre verbinden. Der Einsatz des Konzeptes zur Selbststeuerung der Hochschulen soll dabei in den Mittelpunkt gestellt werden. Die Argumentation folgt in erster Linie einer organisationssoziologischen Perspektive. Sie bewegt sich in einer noch recht abstrakten Lage, da sie sich nicht auf eine systematische Empirie berufen kann. Abgesehen von einigen „Erfahrungsberichten“ liegen bislang zur Aneignung und Umsetzung der neuen Steuerungskonzepte in Hochschulen keine empirischen Erhebungen vor. Insofern haben die folgenden Überlegungen einen eher propädeutischen Charakter und dienen der Vorbereitung solcher Untersuchungen.

## **Institutionalisierung des Konzeptes**

In einer Vielzahl von Publikationen werden das Neue Steuerungsmodell und Zielvereinbarungen als Konzepte der Hochschulsteuerung propagiert (vgl. u.a. Fangmann 2001, Nickel/Zechlin 2000, Ziegele 2002, Michaelis 2002, Müller-Böling/Schreiterer 1999, Nickel 2001). Auch wenn einzelne Komponenten eine je besondere Betonung finden mögen, hat sich insgesamt eine bestimmte Modellvorstellung der Hochschulsteuerung durchgesetzt. In groben Strichen lässt sie sich wie folgt skizzieren:

Im Kontext des „Neuen Steuerungsmodells“ gelten Zielvereinbarungen als das entscheidende Mittel, um die alte, der kameralistischen Verwaltungsführung entsprechende „Inputsteuerung“ der Hochschulen auf die sogenannte „Outputsteuerung“ umzustellen. Die Hochschule, so die Modellvorstellung, schließt zunächst mit der staatlichen Seite eine Vereinbarung über die Leistungen ab, die sie als „Output“ in einer bestimmten Zeitspanne erbringen wird. Für diese Leistungen erhält sie vom Staat eine Geldzuweisung. Angestrebt wird dabei die Form eines Globalbudgets; die Hochschule kann frei, so die Vorstellung, über die interne Verteilung dieser Mittel verfügen. Mit Ablauf des Vertrages erfolgt eine Evaluation der erreichten Ergebnisse. Der tatsächlich erreichte „Output“ ist mit den ursprünglich vereinbarten Zielsetzungen zu vergleichen. Vom Ergebnis dieser Bewertung hängt die Höhe des neuen Budgets ab. Die Steuerung erfolgt also, wie es heißt, *ex post*, mit Bezug auf erreichte Ergebnisse. Hochschulintern wird die globale (externe) Vereinbarung in

spezifische Zielvereinbarungen mit den einzelnen Fachbereichen bzw. Fakultäten transformiert, und diese Einheiten schließen dann ihrerseits Zielvereinbarungen mit ihren Mitarbeitern ab. Die Verlaufslogik von Zielsetzung, Umsetzung der vereinbarten Ziele, Evaluation der Ergebnisse und deren Bewertung über den Vergleich mit den Zielvorgaben wiederholt sich hier. Zudem sollen die Zielvorschläge der Hochschulen, die sie in die mit der staatlichen Verwaltung zu vereinbarenden (externen) Zielvorgaben einbringen, Resultat eines innerorganisatorischen „bottom-up“-Abstimmungsprozesses sein. „Top-down“-Zielumsetzungsprozesse einerseits und „bottom-up“-Zielfindungs- und Zielsetzungsprozesse andererseits werden insofern, wie es heißt, nach einem „Gegenstromprinzip“ konzipiert, das über die Grenzen der staatlichen Verwaltung und der Hochschulen gleichsam hinweg greifen soll. Eine hierarchische Kommunikationsstruktur soll dabei mit dem Moment der „Aushandlung“ verknüpft werden.

Das Konzept rückt die Hochschule als soziale Organisation in den Mittelpunkt. Es entstammt den zunächst in den angelsächsischen und skandinavischen Ländern unternommenen Anstrengungen um die Einführung eines New Public Managements, das privatwirtschaftliche Managementkonzepte auf den Bereich der öffentlichen Verwaltung überträgt.<sup>1</sup> Mittlerweile hat es ebenfalls in so gut wie allen westlichen Ländern als Leitbild von Organisationsreformen im Bereich von Schule<sup>2</sup> und Hochschule (Braun/Merrin 1999) an Autorität gewonnen und auch in Deutschland haben die Hochschulforschung, die Hochschulentwicklungsberatung sowie die staatlichen Hochschul- und Wissenschaftsadministrationen das Konzept aufgegriffen. Es wurde in der zurückliegenden Dekade in Deutschland als Leitbild einer Reform der Hochschulen institutionalisiert. In unterschiedlicher Ausprägung und Auslegung schlagen sich das Neue Steuerungsmodell und das Zielvereinbarungskonzept in den Hochschulgesetzen, in Verordnungen, Erlassen, Verwaltungsvorschriften und Empfehlungen nieder.<sup>3</sup> Es entstehen Agenturen des Hochschul-Consulting, die

---

<sup>1</sup> Zur Diffusion des New Public Management im internationalen und nationalen Maßstab vgl. die Analyse von Sahlin-Andersson (2000).

<sup>2</sup> In Deutschland wird es im Hinblick auf Schule mit einigen Modifikationen unter den Stichworten „Schulprogrammentwicklung“, „Schulprogrammarbeit“ und „Schule als lernende Organisation“ verhandelt.

<sup>3</sup> Vgl. dazu die Dokumentation von Karsten König unter: <http://www.hof.uni-halle.de/steuerung/> (Zugriff am 19.4.04).

den Universitäten und Fachhochschulen die Konzepte nahe bringen. Die Hochschulen können sich diesem Druck zur Implementierung nicht entziehen.

Die Ansprüche hinsichtlich einer Reform der Steuerungsmechanismen werden nicht organisationsintern erzeugt, sondern von außen an die Hochschulen herangetragen. In der Organisationssoziologie werden solche Prozesse vor allem in neoinstitutionalistischer Perspektive untersucht. Das Neue Steuerungsmodell und, darin eingeschlossen, das Zielvereinbarungskonzept stellen demnach in Bezug auf die Hochschulen als soziale Organisationen ein „environmental pattern“ dar. Den Organisationen werden Standards vorgegeben, die „ways of organizing“ definieren. Es handelt sich dabei, in neoinstitutionalistischen Begriffen formuliert, um „rationalized patterns“ oder „cultural schemes defining means-ends relationships and standardizing systems of control over activities and actors“ (Meyer/Scott 1994: 3). Die Diffusion, Verbreitung und Institutionalisierung dieses Standards in Deutschland, also die Art und Weise, in der den Hochschulen eine Umstellung auf das Zielvereinbarungskonzept angesonnen wird, scheint ganz über jene Mechanismen eines „institutional isomorphic change“ abzulaufen, die DiMaggio und Powell (1991a) unter den Begriffen des „coercive“, des „mimetic“ und des „normative isomorphism“ beschrieben haben.<sup>4</sup> Die Resonanz, die das Neue Steuerungsmodell in Deutschland findet – wir hatten schon darauf hingewiesen – ist in weltweite Verbreitungskonjunkturen von Modellen und Standards angemessenen Organisierens eingebunden. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Experten, die über die unterschiedlichsten Medien, in wissenschaftlichen Publikationen und in den Schriften der weltweit agierenden Beratungsindustrie, als Promotoren solcher Standards wirken und damit einen entsprechenden normativen Druck in Richtung Implementierung erzeugen. In Deutschland dürfte das besondere Gewicht der Politik und der staatlichen Verwaltungen, die qua Macht die Hochschulen auf die Einführung der Steuerungskonzepte verpflichten, dem Mechanismus des „coercive isomorphism“ eine nicht zu unterschätzende Bedeutung verleihen.<sup>5</sup> Die Hochschulrektorenkonferenz spricht dies klar

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu ferner Strang/Meyer (1994), mit Blick auf Hochschulen: Tolbert (1985), Levy (1999) und am Beispiel der Einführung von BA und MA in Deutschland: Krücken (2004).

<sup>5</sup> Von einer „Gleichberechtigung der Vertragspartner“, die etwa das Zielvereinbarungskonzept mit Blick auf das Verhältnis von Staat und Hochschulen propagiert, kann schon

aus: Die Hochschule, so heißt es, „die meint, sie könne sich dem entziehen, muss sich ein anderes System der Hochschulfinanzierung suchen“.<sup>6</sup> Gleichwohl wird aber auch hier die machtgesteuerte Durchsetzung eines verbindlichen Modells von entsprechenden normativen und kognitiven Orientierungen und Vorgaben gestützt, die durch Experten- und Beraterempfehlungen produziert und stabilisiert werden. Ferner erzeugt die weitere Verknappung der Ressourcen, auf die die Hochschulen in den einzelnen Bundesländern zurückgreifen können, ein Feld wechselseitiger Beobachtung und Konkurrenz, das eine mimetische Übernahme von Steuerungsprinzipien nahe legt, die als „innovativ“ gelten und die den eigenen Reformwillen symbolisieren. Hochschulen, die eine Vorreiterrolle bei der Implementierung solcher Prinzipien übernehmen und sich als Inhaber dieser Rolle selbst inszenieren – etwa durch die Verbreitung von Erfahrungsberichten, die die eigenen Reformbemühungen als vorbildlich markieren – werden damit selbst zu Agenturen der Institutionalisierung eines Standards angemessenen Organisierens.<sup>7</sup>

Institutionalisierte Standards angemessenen Organisierens haben einerseits *normativen* Charakter. Es geht um die präskriptive Formulierung von „conceptions (...) of how actors (...) should act“ (Scott 1994: 63). Andererseits haben sie, das heben besonders Meyer sowie DiMaggio/Powell hervor, *kognitiven* Charakter. Sie beinhalten – implizit oder explizit – Deskriptionen der Realität und offerieren insofern „accounts of how the social world works“ (Meyer/Boli/Thomas 1994: 24). Dieser Verquickung von generalisierten normativen und kognitiven Erwartungssyndromen, die den Standards angemessenen Organisierens eigen ist, entspricht, dass diese auch im Nichtbewährungsfall aufrecht erhalten werden. Während allein kognitive Erwartungen im Enttäuschungsfall aufgegeben werden und damit Lernen ermöglichen, wird an normativen Erwartungen in diesem Fall gerade festgehalten.<sup>8</sup> Lernen wird also verweigert. Aus dieser Gemengelage resultieren jene eigentümlichen Praktiken, die

---

aufgrund der finanziellen Abhängigkeit der Hochschulen vom Staat keine Rede sein (vgl. Sandberg 2003).

<sup>6</sup> Zitiert nach Bettina Erche: Evaluation der Evaluation und so weiter. In: Neue Züricher Zeitung vom 30.1.2003; nach der Onlineausgabe unter: <http://www.nzz.ch/2003/01/30/fe/page-article8LVXE.html> (Zugriff am 20.03.04).

<sup>7</sup> Vgl. zu diesem Mechanismus Meyer (1996: 245ff.).

<sup>8</sup> Vgl. zur Unterscheidung von kognitiven und normativen Erwartungen ausführlich Luhmann (1984: 436ff.).

im Umgang mit solchen Standards anzutreffen sind: Kommt es bei deren Inkorporation zu Dysfunktionen, so wird gleichwohl an ihnen festgehalten und ihre Geltung bekräftigt, etwa indem die Probleme als Ergebnis einer fehlerhaften Einführung der Standards angesehen<sup>9</sup> und den beteiligten Personen zugerechnet werden. In diesen Zusammenhang gehört auch, dass es in den Organisationen lediglich, wie die Neoinstitutionalisten zeigen, zu einem „ritual enactment“ (Meyer/Boli/Thomas 1994: 27) jener Organisationsstandards kommt.<sup>10</sup> Demnach werden die in der Umwelt verankerten Standards in den Organisationen zwar rituell bedient, die faktischen Operationen sind ihnen gegenüber aber weitgehend entkoppelt. Die Organisation kann sich aus Legitimitätsgründen der normativen Autorität der Standards nicht entziehen, und es ist damit zunächst von untergeordneter Bedeutung, ob faktisch einiges dafür spricht, die Vorgaben abzulehnen oder zu verwerfen. Statt zusätzliche Unsicherheit zu erzeugen, indem die Organisation beständig Gelegenheiten zum Lernen zu entdecken sucht, unterstellt sie schlicht die Autorität der Standards. Sie kann diese daher zur Absorption von Unsicherheit heranziehen. Insofern ist auch nicht davon auszugehen, dass der Ritualismus im Umgang mit jenen Standards Ausdruck einer Täuschung ist, die auf einem kalkulierenden taktischen Umgang mit ihnen beruht. Man bemüht sich den Standard einzuführen, weil das, was allgemein als rational gilt, dem eigenen Handeln Entscheidungssicherheit und Legitimität gibt. Was dann faktisch passiert, welche Folgen sich ergeben, ist angesichts der Intransparenz der Organisation ohnehin kaum zu überschauen. In der neoinstitutionalistischen Argumentation ist daher mit Blick auf solche Standards von „taken-for-granted expectations“ (DiMaggio/Powell 1991b: 10) die Rede. In der Sicht der Neoinstitutionalisten sind nicht „Technik“ oder „Rationalität“ das operative Prinzip der Organisationen. Sie operieren hingegen auf der normativen Basis eines guten Glaubens an Rationalitätsstandards, oder besser: auf der Basis des Glaubens daran, dass auch andere daran glauben.

Nun ist es keine Spezialität von Hochschulen, dass solche Standards angemessenen Organisierens an sie herangetragen werden. Bemerkens-

---

<sup>9</sup> Kühl (2000) zeigt dies am Beispiel der Einführung des Konzeptes der lernenden Organisation.

<sup>10</sup> Dies geht bekanntlich auf den frühen und vielzitierten Aufsatz von Meyer/Rowan (1977) zurück.

wert ist allerdings, dass mit dem Neuen Steuerungsmodell und dem Zielvereinbarungskonzept eine Vorstellung institutionalisiert wird, die davon ausgeht, dass Hochschulen in der Lage seien, ihren „Output“ zu kalkulieren und zu steuern. Das neue Konzept nimmt für sich in Anspruch, einen entscheidenden Mangel zu überwinden, der mit der hergebrachten Inputsteuerung in Zusammenhang gebracht wird. Diese setzte einfach voraus, dass die Hochschulen als soziale Organisationen einen bestimmten Input an Haushaltsmitteln in einen bestimmten Output an Leistungen verwandelten. Genau diese Rationalität der Organisation könne aber im Falle der Hochschule nicht vorausgesetzt werden. Deshalb sei der Output zu kontrollieren, der aus einem bestimmten Input erzielt werde. Das Instrument der Zielvereinbarung gilt dabei nicht nur als Mittel der Zweckprogrammierung von Organisationen, sondern auch als Mittel der organisatorischen (Selbst-)Kontrolle, ob intendierte und erreichte Zustände übereinstimmen. Mit dem Konzept der Zielvereinbarung verbindet sich also der Anspruch, einen Modus der Selbststeuerung für die soziale Organisation Hochschule bereitzustellen, der es ermögliche, einen definierten Input in einen vorher festgelegten Output zu überführen. Die Hochschule, die es in ihren Kernoperationen mit Forschung und Lehre zu tun hat, wird einem Modell ökonomischer Rationalität unterworfen, das mit dem „Kalkül des Kalkulierbaren“ rechnet (Nassehi 2004: 13).<sup>11</sup> Bei leeren öffentlichen Kassen mag es zum einen verständlich erscheinen, dass man den Hochschulen nahe legt, mit weniger Mitteln auszukommen und diese sparsamer einzusetzen. Hier geht es aber um mehr: Das Modell unterstellt die „Outputs“ von Forschung und Lehre als planbar, als berechenbare Größen, über die – wenn auch nach einem „Gegenstromprinzip“ – von der Zentrale aus zu disponieren seien. Es drängt sich der Eindruck auf, dass die in einigen abgegrenzten Bezirken der Verwaltung möglich erscheinende „Erledigung nach berechenbaren Regeln“, für die Max Weber die Metapher von der bürokratischen „Präzisionsmaschine“ bereithält, nun auch auf jene Bereiche der Organisation Hochschule ausgedehnt werden soll, die sich dieser Trivialisierungslogik entziehen. Für Forschung und Lehre gibt es aber schlicht keine Erfolgsgarantien, keine berechenbaren Regeln der Transformation eines „Inputs“ in einen „Output“.

---

<sup>11</sup> Wir nehmen hier die These einer „indirekten, staatlich vermittelten Ökonomisierung“ der Hochschulen von Kreckel (2003: 11) auf und versuchen diese hinsichtlich institutionalisierter Organisationsstandards zu untermauern.

Auf die Menge eines Inputs an Ressourcen lassen sich hier Erfolge oder Misserfolge nicht zurückführen. Sie lassen sich zwar unterscheiden, nur können die Bedingungen für ihr Eintreten nicht im Vorhinein bestimmt werden. In der Forschung soll es ja gerade um noch unbekannte Sachverhalte gehen, und auch in der Lehre hat man es mit Studenten zu tun, die immer noch frei über ihre Köpfe verfügen und nicht als Trivialmaschinen funktionieren. Die Bildungs- wie die Wissenschaftssoziologie und ebenso die Professionssoziologie sind sich darin weitgehend einig.<sup>12</sup> Hinzu kommt, dass wissenschaftliche Innovationen im Rahmen der Prozeduren, die das Steuerungskonzept vorsieht, kaum bewertet werden können. Wissenschaftliche Leistungen werden durch Reputation belohnt, durch ein Medium also, das gerade nicht durch die Organisation verteilt wird. Dem entspricht mit Blick auf die Lehre, dass auch hier die Organisation jene Anerkennung nicht kontrollieren kann, die ihr produzierter „Output“ in der Gesellschaft oder auch nur auf dem Arbeitsmarkt findet. Zwar lässt sich feststellen, wie viele Absolventen pro Jahr mit welchen Zertifikaten die Hochschule verlassen – und entsprechende Vorgaben sind ein beliebter Gegenstand von Zielvereinbarungen. Eine Information darüber, ob die Lehre „erfolgreich“ war, ist dem aber nicht zu entnehmen, und noch mehr Unklarheit herrscht hinsichtlich der Frage, welcher Aufwand „vertretbar“ ist, um sicherzustellen, dass die Absolventen in der Gesellschaft auf ein bestimmtes Maß an Anerkennung stoßen.<sup>13</sup>

Dies führt uns zu der Frage, wie die Hochschulen jene Inkonsistenzen und Spannungen bearbeiten, die entstehen, wenn die Operationen von Forschung und Lehre, für die es keine hinreichenden Technologien geben kann, mit der Einführung der neuen Steuerungskonzepte dem Verdikt der Technologisierung unterworfen werden.

---

<sup>12</sup> Alle Untersuchungen stimmen darin überein, dass auf das professionelle Handeln von Wissenschaftlern, Lehrern, Ärzten etc. eine allgemeine Prämisse jeglicher Technologie, nämlich eine zureichende Isolierbarkeit von kausalen Faktoren, nicht angewandt werden kann (vgl. nur: Luhmann/Schorr 1988, Oevermann 1996). Selbst anwendungsbezogene Forschung folgt nicht einem technischen Schema (Stock 2003: 198). Vgl. auch Fußnote 17.

<sup>13</sup> Selbst unter den „planwirtschaftlichen“ Bedingungen der DDR waren entsprechende Planungsbemühungen zum Scheitern verurteilt (Köhler/Stock 2004).



## Implementierung der Steuerungskonzepte – Inkonsistenzen und deren Bearbeitung

Erste wichtige Anhaltspunkte zur Beantwortung der Frage kann man Untersuchungen entnehmen, die Nils Brunsson zu Organisationsreformen durchgeführt hat (Brunsson 1982, 1989, 1995 und Brunsson/Olsen 1993). In Organisationen lassen sich demnach die Ebenen der Kommunikation von „ideas“, des „decision-making“ und der „action“ unterscheiden.<sup>14</sup> Die Kommunikation von „ideas“ (oder kurz: „talk“)<sup>15</sup> betrifft insbesondere die organisationsinterne Produktion von Selbstbeschreibungen der Organisation. Diese werden in Texten fixiert, über die man wiederum reden kann („talk“), ohne allzu viel Rücksicht darauf nehmen zu müssen, was auf den operativen Ebenen von „decision making“ oder „action“ tatsächlich passiert. Es liegt nahe, dass Zielvereinbarungen in den Hochschulen geradezu zu einem Kristallisationspunkt von „talk“ avancieren. Unter dem augenblicklich herrschenden Reformdruck sehen sich die Hochschulen schon aus einem Legitimationsinteresse heraus veranlasst, entsprechende Bereitschaften zu demonstrieren – nicht zuletzt auch angesichts der Konkurrenz um immer knappere Mittel. Die Operationen des „decision-making“ stellen sich in Hochschulen in den faktischen Beschlüssen der Fachbereiche etc. dar. Diese Entscheidungsoperationen bezeichnen eine eigene Ebene der Strukturbildung. Hier stellt sich die Frage, ob und auf welche Art und Weise die Vorgaben bezüglich Forschung und Lehre, die in den Zielvereinbarungen mit den staatlichen Verwaltungen festgeschrieben wurden, faktisch als Prämissen für hochschulinterne Entscheidungen zugrunde gelegt werden, die wiederum als Vorentscheidungen für weitere Entscheidungen dienen.<sup>16</sup> Jede Leitung und Gestaltung, wie auch jede Reform ei-

---

<sup>14</sup> Bislang haben die Unterscheidungen von Brunsson in Untersuchungen zur Hochschule erst punktuell Eingang gefunden (vgl. Paris 2001: 204ff. und Schimank/Meier 2003).

<sup>15</sup> Die Kommunikation von „ideas“ rangiert in einigen Arbeiten Brunssons auch unter dem Begriff des „talk“.

<sup>16</sup> Mit Luhmann (2000) lassen sich drei Typen von Entscheidungsprämissen unterscheiden: Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personaleinsatz. Entscheidungsprogramme sind Entscheidungsprämissen, die als Regeln für mehr als nur eine weitere Entscheidung festgelegt werden. Damit werden regulative Bedingungen für richtiges (oder fehlerhaftes Entscheiden) definiert. Sie können die Form eines Zweckprogramms oder eines Konditionalprogramms annehmen. Konditionalprogramme sind Konstruktionen, die einem "Wenn – Dann"-Schema folgen; was nicht erlaubt ist, ist verboten. Für einen bestimmten Input wird so der Spielraum von Entscheidungen begrenzt. Zweckprogramme konstruieren

ner Organisation besteht in Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen festlegen, wobei unterstellt wird, dass die anschließenden Entscheidungen sich an diese Prämissen halten. Unter den Begriff von „action“ fallen in der Hochschule im Kern die faktischen Operationen von Forschung und Lehre. Diese geschehen zwar unter den durch die Organisation konstituierten Rahmenbedingungen. Zugleich zeichnen sich die Interaktionen in Forschung und Lehre durch eine spezifische Unabhängigkeit gegenüber Prozessen des „decision making“ aus. Sie sind nicht vollständig durch diese determiniert und operieren daher auch unter selbst erzeugten strukturellen Voraussetzungen.<sup>17</sup>

Die neuen Steuerungskonzepte unterstellen, dass ausgehend von den Zielvorgaben schließlich auf der Ebene von „action“ messbare Resultate produziert werden, die im Vergleich mit den ursprünglichen Vorgaben bewertet werden sollen. Damit liegt diesem Instrument, wie wir mit Brunsson sagen können, eine spezifische „conception of the way ideas, decisions and actions are related to one another“ (Brunsson 1995: 212) zu Grunde. Es impliziert eine Sicht auf die Organisation Hochschule, in der diese wie ein rational handelndes Individuum angesehen wird: Eindeutige Zielvorgaben und Ideen steuern in dieser Sicht Entscheidungen/Entscheidungsprämissen, und Entscheidungen steuern schließlich Handeln. Organisationssoziologische Untersuchungen wie die von Brunsson zeigen hingegen, dass Organisationen empirisch von diesem Bild abweichen. Zwischen der Kommunikation von Ideen, organisationsinternen Entscheidungsprozessen und Handeln besteht demnach keine Durchgriffs-

---

Zwecke und schränken die Wahl möglicher Mittel ein; was nicht verboten ist, ist erlaubt (Luhmann 2000: 263ff. und 265ff.). Entscheidet man sich in den Hochschulen etwa für ein bestimmtes Evaluationsverfahren, so handelt es sich beispielsweise um einen Fall von Konditionalprogrammierung. Weiterhin werden Kommunikationswege festgelegt, die eingehalten werden müssen, damit eine Entscheidung Anerkennung finden soll. Es werden Kompetenzen definiert, etwa das Recht, bindende Weisungen zu erteilen. Mit dem Konzept der Zielvereinbarung ist durchweg die Forderung verknüpft, neue „Leistungsstrukturen“ zu schaffen (Nickel/Zechlin 2000: 162ff.) – also über Kommunikationswege zu entscheiden. Eine letzte Entscheidungsprämisse besteht in der Regulierung des Personaleinsatzes, das heißt im Hinblick auf die Zuteilung von Personen auf Stellen, im Hinblick auf Rekrutierung, Versetzung und Beförderung.

<sup>17</sup> Vgl. dazu in allgemeiner Perspektive die Untersuchungen von Kieserling (1999: 335ff.). Forschungsprojekte und auch die Lehre werden in Interaktionen realisiert, die selbst Systemcharakter haben. Sie können daher nur sehr begrenzt für organisatorische Zielvorgaben instrumentalisiert werden. Vgl. dazu die einschlägigen Forschungen der Bildungssoziologie (mit Blick auf Hochschulen nur: Pascarella/Terenzini 1991) und der Wissenschaftssoziologie (etwa die Laborstudien von Knorr-Cetina 1981 und 1999).

kausalität. Die Stabilität von Organisationen und ihre Fähigkeit, in turbulenten Umwelten zu bestehen, beruht, so ist aufgrund solcher Untersuchungen zu vermuten, auf einer losen Kopplung zwischen diesen Ebenen und auf Kausalzurechnungen, die in alle Richtungen laufen, etwa wenn für bereits Erreichtes im Nachhinein Entscheidungsvorgaben konstruiert werden.

Im Verhältnis zwischen „talk“, „decision making“ und „action“ ist mit Problemen der Kontrolle und Konsistenz sowie mit Problemen zu rechnen, die sich schon allein aus den unterschiedlichen zeitlichen Horizonten ergeben, in die die Strukturen und Operationen der je verschiedenen Ebenen eingebettet sind. So lassen sich vergleichsweise komplikationslos auf der Ebene von „ideas“ und „talk“ Zielvorgaben durch neue Zielvorgaben ersetzen. Offen bleibt damit zunächst, in welche Entscheidungen diese zu übersetzen sind und welche Prozesse des „decision making“ in der Hochschule in welchen Zeithorizonten möglich sind. Schließlich ist von einer weiteren Asynchronie der Zeitrhythmen von „talk“ und „decision making“ im Verhältnis zum Änderungstempo auszugehen, das für die Routinen des Handelns in Forschung und Lehre erwartet werden kann.

Die innerorganisatorische Handhabung von Zeit-, Kontroll- und Konsistenzproblemen kann man mit den Begriffen von Ambiguität, Justifikation und Hypokrisie umschreiben. Zur Verdeutlichung seien nur einige Beispiele genannt: Gerade weil das Instrument der Zielvereinbarung die Organisation auf die Durchsetzung eindeutiger Ziele verpflichten will, empfiehlt es sich für jene Seite, deren Handeln damit kontrolliert werden soll, die Vereinbarungen möglichst unbestimmt zu halten (Ambiguität). Ebenso liegt es nahe, dass die jeweiligen Struktureinheiten der Hochschulen, die gesteuert werden sollen, längst Erreichtes zu Zielvorgaben erheben, um deren Umsetzung dann als Resultat von zielgerichteter Organisationsentwicklung indizieren zu können (Justifikation). Oder man geht etwa auf der Ebene von „talk“ Vereinbarungen gerade unter der Voraussetzung ein, dass man sie auf der Ebene von „action“ umgehen kann, um beispielsweise die Kernoperationen von Forschung und Lehre vor inadäquaten Ansprüchen zu schützen (Hypokrisie).

Die soeben skizzierten Mechanismen sind keinesfalls allein für Hochschulen charakteristisch, sie werden allein schon durch die Form „soziale

Organisation“ nahe gelegt.<sup>18</sup> In einer Organisation aber, die es mit Operationen zu tun hat, die sich einer Technologisierung entziehen, und dies ist in der Hochschule der Fall, werden Justifikation, Ambiguität und Hypokrisie geradezu systematisch provoziert, wenn sie mit entsprechenden Ansprüchen konfrontiert wird. In diese Richtung deuten auch erste Befunde aus den Niederlanden (Blom 2003) und aus den skandinavischen Ländern (Kogan/Bauer/Bleiklie/Henkel 2000: 61f.).

## **Mögliche Effekte im Hinblick auf Forschung und Lehre**

Auch die Frage nach den faktischen Effekten, die sich mit den neuen Steuerungskonzepten bezüglich Lehre und Forschung verknüpfen, ist bislang kaum erforscht. Erste Hinweise zur Beantwortung der Frage kann man aber Untersuchungen entnehmen, die Bleiklie (1998) zur Einführung des New Public Managements in Norwegen unternommen hat. Demnach verknüpft sich mit der Einführung des New Public Management im Hochschulbereich die folgende Umstellung bezüglich Forschung und

---

<sup>18</sup> Es bietet sich auch an, allein unter dem Gesichtspunkt, dass es sich bei Hochschulen um soziale Organisationen handelt, anhand des Standes der Organisationsforschung zu prüfen, ob die Rationalitätsannahmen des neuen Steuerungskonzeptes realistisch sind. Dies soll hier aber nicht weiter verfolgt werden. Es seien nur einige Punkte genannt, die eher skeptisch stimmen: Zunächst ist auf Probleme der Kausalattribution und der Zurechnung von Erfolg und Misserfolg in Organisationen zu verweisen (dazu z.B. Luhmann 2000: 75ff.). Organisationen funktionieren nicht nach dem Muster von „trivialen Maschinen“ (Foerster 2001), bei denen die Folgen der Änderung von Einzelfaktoren evaluiert, zugerechnet und eben auch berechnet werden können. Dass Organisationen sich nicht den gängigen Rationalitätsunterstellungen fügen, haben ferner Cohen, March und Olsen (1990) in ihrer Rekonstruktion organisationaler Entscheidungen anhand des Mülleimer-Modells zum Ausdruck gebracht. Bezeichnenderweise wurde dieses Modell zur Erklärung der Entscheidungsprozesse in Universitäten entwickelt, die von den Autoren als „organisierte Anarchien“ konzeptionalisiert werden. Zudem ist zu erwarten, dass unter den Bedingungen der derzeitigen Ressourcenkürzungen, die die Einführung des Zielvereinbarungskonzeptes in den Hochschulen begleiten, die Festlegung und die Umsetzung von Zielvorgaben in besonderer Weise zum Gegenstand mikropolitischer Auseinandersetzungen werden, schließlich geht es auch um „Profilbildungen“, die zum Wegfall von Fakultäten, Instituten, Stellen führen können. Auch die mikropolitischen Forschungen legen nahe, dass Entscheidungsprämissen (also etwa die in Zielvereinbarungen formulierten Zweckprogramme) keine technologisch kausale Engführung des Geschehens in Organisationen gewährleisten können. Ob Entscheidungen annehmend, ablehnend, indifferent, variierend oder ritualistisch auf Entscheidungsprämissen Bezug nehmen, wird demnach in „Machtspielen“ ausgetragen (Burns 1961, Küpper/Ortmann 1988, Baecker 2003). Zudem dürften die Zielvereinbarungen selbst zum Medium mikropolitischer Auseinandersetzungen werden, indem es etwa zu Koalitionsbildungen für oder gegen die Vorgabe entsprechender Ziele kommt.

Lehre. Es setze sich die Vorstellung durch: „academic work can be administered as any work in any service-providing agency.“ Weiter heißt es: „the notion of academic performance is redefined from one which emphasises its ‚inherent‘ quality to one in which measurable aspects are prominent“ (Bleiklie 1998: 308). “The ideology behind the university reforms (...) emphasises the importance of higher education for national economic growth” (Bleiklie 1998: 307). Dem entspreche eine, wie Bleiklie in einem späteren Aufsatz formuliert, Verschiebung in den universitären „knowledge regimes“: „a utility-oriented conception of knowledge“ gerät in Konflikt zu einer „merit-and-truth-oriented conception“ (Bleiklie/Byrkjeflot 2002: 528).

Im Folgenden wird diese Unterscheidung aufgegriffen und vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte in Deutschland in einem allgemeineren Sinne bestimmt. Im Kern geht es um die Differenz zwischen einem Erwartungssyndrom, das Forschung und Lehre eher an wissenschaftsimmanenten Kriterien auszurichten sucht, und einem, das Forschung und Lehre an Kriterien zu orientieren sucht, die gleichsam von „außen“ an Forschung und Lehre herangetragen werden. Ersteres bezieht sich auf das Universitätsideal Humboldts und fordert die Durchsetzung einer „Bildung im Medium der Wissenschaft“ (Brinckmann u.a. 2002), wobei die Unabhängigkeit und Autonomie der Wissenschaft oberstes Prinzip sei. Letzteres nimmt beispielsweise Bezug auf einen Bedarf der Wirtschaft an Qualifikationen oder technologisch verwertbaren Forschungsergebnissen, an dem sich Forschung und Lehre zu orientieren hätten. Beiden Erwartungssyndromen lassen sich typologisch eine Vielzahl von semantischen Formeln zuordnen, die mit den Hochschulen in Zusammenhang gebracht werden: akademische Sozialisation<sup>19</sup> vs. Vermittlung einer beruflichen Qualifikation; Studium disziplin-logisch denken vs. „Studium vom Ende her denken“, also von zu vermittelnden Qualifikationen her;<sup>20</sup> Einheit von Forschung und Lehre vs. Verschulung der Hochschulen; Freiheit vs. utilitaristische Gebundenheit von Forschung und Lehre; universalistische wissenschaftliche Bildung vs. partikularistisches Verfügungswissen. Die Gegenüberstellungen ließen sich fortsetzen.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> Im Sinne von Parsons/Platt (1970 und 1973).

<sup>20</sup> So der Stifterverband der Deutschen Wissenschaft – vgl. Schmidt (2003).

<sup>21</sup> Dabei ist nicht zu übersehen, dass der auf Wissenschaftsimmanenz abstellende Pol gelegentlich sowohl vor dem Hintergrund akademischer Verwahrlosung als auch vor dem Hin-

Die erwähnten Untersuchungen in Norwegen legen nahe, dass die Einführung des neuen Steuerungskonzeptes mit einem Autoritätsgewinn des „instrumentalistischen“ Erwartungssyndroms im Hinblick auf Forschung und Lehre nicht nur einhergeht, sondern dass zudem die faktischen „knowledge-regimes“ sich entsprechend umstellen. Ausgehend von den an Brunsson angelehnten Überlegungen im vorangegangenen Abschnitt, ist hingegen zur Vorsicht mit Blick auf solche Schlussfolgerungen zu mahnen. Einerseits ist es evident, dass sich die Rhetorik des Neuen Steuerungsmodells homolog zu instrumentalistischen Erwartungen bezüglich Forschung und Lehre verhält – beide folgen analogen Vorstellungen von Rationalität. Die aktuelle deutsche Hochschuldebatte ist dafür sicher ein hervorragendes Beispiel. Andererseits ist zu bezweifeln, dass sich mit den neuen Steuerungskonzepten die faktischen Interaktionszusammenhänge von Forschung und Lehre an diesen Erwartungen ausrichten ließen. Auch hier ist davon auszugehen, dass zwischen den normativen Syndromen, auf die man sich auf den Ebenen von „talk“, Entscheidungen und „action“ bezieht oder die sich dort Ausdruck verschaffen, nicht nur Konsistenzen, sondern auch Inkonsistenzen bestehen. So mag man sich beispielsweise auf der Ebene von „talk“ auf Orientierungen instrumentellen Charakters beziehen, die dann aber auf der Ebene von „action“ bezüglich der Kernoperationen von Forschung und Lehre ihre Autorität verlieren. Denn die entscheidende Motivationsgröße ist hier Reputation, und die wird außerhalb der Organisation vergeben und zwar nach Kriterien, die in der „scientific community“ gelten. So ist auch nicht auszuschließen, dass jenseits aller instrumentalistischen Rhetorik, die sich mit dem Zielvereinbarungskonzept verbindet, einzelne Verfahrensweisen, die dieses Konzept vorsieht, durchaus in einer Weise gehandhabt werden, die den Vorstellungen eines (inner)wissenschaftlichen Universalismus entsprechen und diese befördern. Einerseits liegt es nahe, dass eine instrumentalistische Auslegung etwa von Evaluationsverfahren einen taktisch-opportunistischen Wissenschaftlerhabitus<sup>22</sup> systematisch prämiert. Hier kann es zu Verfahrensverfestigungen und „Lock Ins“<sup>23</sup> kommen, aus

---

tergrund quasi-ständischer Strukturen an den Universitäten in Anspruch genommen wird (vgl. Lenhardt 2004: 18).

<sup>22</sup> Vgl. die Schilderung eines solchen „evaluationsförmigen“ Wissenschaftlerhabitus in Kieser (1998: 215).

<sup>23</sup> Diesen Punkt heben insbesondere Ortmann (2000) und Fuchs (2003) hervor.

denen man nur noch schwer herausfindet. Andererseits ist es auch denkbar, dass Evaluationsverfahren nicht in jenem technischen Sinne gehandhabt werden, den die neuen Steuerungskonzepte implizieren.

So oder so wird mit jenen Inkonsistenzen bei der Implementierung des neuen Steuerungskonzeptes zu rechnen sein, die dann in den Organisationen über die Mechanismen von Ambiguität, Justifikation und Hypokrisie bearbeitet werden. Wenn es nicht mehr gelingt, die Brüche zwischen den Anforderungen, die die Steuerungskonzepte implizieren, und den faktischen Operationslogiken von Forschung und Lehre zu verdecken, werden erneut Reformbemühungen einsetzen. Die Halbwertszeit der neuen Steuerungskonzepte wird dabei in kognitiver Hinsicht wohl um so kürzer sein, je weniger Spielraum bleibt, um den Technologisierungsansprüchen auf der operativen Ebene von Forschung und Lehre zu entgehen und gleichzeitig die Fiktion einer engen Kopplung zwischen „talk“, Entscheidungen und Handeln aufrechtzuerhalten.<sup>24</sup>

Am Beispiel der USA wurde der Aufstieg und der Autoritätsverlust solcher „management fads in higher education“, die jeweils als Inbegriff von „Rationalität“ auftraten, ausführlich untersucht (Birnbaum 2001). In Amerika scheint man behänder zu sein bei der Übernahme (und Verwerfung) von Managementmodellen, die dort aber allein als gleichsam kulturelle Vorgaben zirkulieren und Legitimität beanspruchen. Sie werden den Hochschulen nicht qua staatlicher Macht oktroyiert und rechtlich normiert. In Deutschland hingegen ist dies der Fall. Ein „Ausstieg“ wird daher schwieriger. Wenn der Management- oder Organisationsstandard in kognitiver Hinsicht schon als erledigt gilt, wird hier auf diese Weise seine normative Autorität längerfristiger abgestützt, und die Hochschulorganisationsberater müssen etwas länger warten, ehe sie eine neue Generation von PowerPoint-Präsentationen darbieten können.

---

<sup>24</sup> „Rational“ wäre es dann, dass sich die Hochschule in einer Form selbst beobachtet, die nicht der eigenen Präsentationsrhetorik auf den Leim geht und die sich zugleich der Begrenztheit der eigenen Perspektive vergegenwärtigt und zwar ohne die Illusion, diese wiederum zweckrational aufheben zu können. Sie müsste dann gerade mit Mehrdeutigkeiten umgehen, sich von vereinfachten Modellen verabschieden und den Blick dafür freihalten, dass sich jede Zweckvorgabe mit Effekten verknüpft, die nicht intendiert waren, und sie müsste sich entsprechend Spielräume für Umdispositionen offen halten, also sich gerade nicht festlegen und Entscheidungen so treffen, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird (Heinz von Foerster) – kurzum, sie müsste sich so verhalten, wie es den neuen Steuerungskonzepten gerade nicht entspricht.

## Literatur

- Baecker, Dirk (2003): Die Reform der Gesellschaft.  
<http://homepage.mac.com/baecker/reform.pdf> (Zugriff am 02.03.2004).
- Bleiklie, Ivar (1998): Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education. In: *European Journal of Education* 33. S. 299-316.
- Bleiklie, Ivar / Byrkjeflot, Haldor (2002): Changing Knowledge Regimes: Universities in a new Research Environment. In: *Higher Education* 44. S. 519-532.
- Blom, Herman (2003): Managementparadoxien. Ein Erfahrungsbericht über Steuerungsmechanismen der niederländischen Fachhochschulen. In: *Die neue Hochschule*, Heft 5. S. 32-34.
- Braun, Dietmar / Merrien, Francois-Xavier (1999): *Towards A New Model Of Governance For Universities. A Comparative View.* London/Philadelphia.
- Brinckmann, Hans / Garcia, Omar / Gruschka, Andreas / Lenhardt, Gero / zur Lippe, Rudolf (2002): *Die Einheit von Forschung und Lehre: Über die Zukunft der Universität.* Wetzlar: Büchse der Pandora.
- Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: *Journal of Management Studies* 19. S. 29-44.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy.* New York: John Wiley&Sons.
- Brunsson, Nils (1995): Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control. In: *Research in the Sociology of Organisation* 13. S. 211-235.
- Brunsson, Nils / Olsen, Johan P. (1993): *The Reforming Organization.* London: Routledge.
- Burns, Tom (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: *Administrative Science Quarterly* 6. S. 257-281.
- Cohen, Michael / March, James D. / Olsen, Johan (1990): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: James G. March (Hg.): *Entscheidung und Organisation.* Wiesbaden: Gabler. S. 329-372.
- DiMaggio, Paul / Powell, Walter W. (1991a): The Iron Cage Revisited. In: Walter W. Powell / Paul DiMaggio (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago and London: The University of Chicago Press. S. 63-82.
- DiMaggio, Paul / Powell, Walter W. (1991b): Introduction. In: Walter W. Powell / Paul DiMaggio (Eds.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis.* Chicago and London: The University of Chicago Press. S. 2-38.
- Fangmann, Helmut (2001): Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen. In: Anke Hanft (Hg.): *Grundbegriffe des Hochschulmanagements.* Neuwied: Luchterhand. S. 508-512.
- Foerster, Heinz von (2001): Wissenschaft des Unwißbaren. In: Heinz von Foerster: *Short Cuts.* Frankfurt a.M.: Zeitausendeins. S. 139-181.
- Fuchs, Peter (2003): Hochschulen als Trivialmaschinen. In: *Forschung und Lehre*, Heft 2. S. 69-70.
- Hödl, Erich / Zegelin, Wolf (1999): Hochschulreform und Hochschulmanagement. Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion. Marburg: Metropolis.



- Kieser, Alfred (1998): Going Dutch – Was lehren niederländische Erfahrungen mit der Evaluation universitärer Forschung? In: *Die Betriebswirtschaft* 58. S. 208-224.
- Kieserling, André. (1999): *Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Knorr-Cetina, Karin (1981): *Die Fabrikation von Erkenntnis. Zur Anthropologie der Naturwissenschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Knorr-Cetina, Karin (1999): *Wissenskulturen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Köhler, Helmut / Stock, Manfred (2004): *Bildung nach Plan? Bildungs- und Beschäftigungssystem in der DDR 1949 bis 1989*. Opladen: Leske&Budrich.
- Kogan, Maurice / Bauer, Marianne / Bleiklie, Ivar / Henkel, Mary (2000): *Transforming Higher Education. A Comparative Study*. London: Kingsley Publishers.
- Kreckel, Reinhard (2003): *Handlungsoptionen deutscher Universitäten im Kräftefeld von staatlicher Steuerung, Marktorientierung und akademische Autonomie*. Manuskript eines Vortrages gehalten am 23.5.2003 in Wittenberg.
- Krücken, Georg (2004): *Wettbewerb als Reformpolitik: De- oder Re-Regulierung des deutschen Hochschulsystems?* In: Jürgen Beyer / Petra Stykow (Hg.): *Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Die ungewisse Aussichtslosigkeit rationaler Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (im Erscheinen).
- Kühl, Stefan (2000): *Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation*. Frankfurt/New York: Campus.
- Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg.) (1988): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Lenhardt, Gero (2004): *Hochschulbildung in europäischen, deutschen und amerikanischen Perspektiven*. Manuskript eines Vortrages, gehalten am 24.2.2004 am HoF in Wittenberg.
- Levy, Daniel C. (1999): *When Private Higher Education Does Not Bring Organizational Diversity*. In: Philip G. Altbach (ed.): *Private Prometheus: Private Higher Education and Development in the 21st Century*. Greenwood Publishing: Chestnut Hill. S. 17-49.
- Luhmann (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas / Schorr, Karl-Eberhard (1982): *Zwischen Technologie und Selbstreferenz*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Meyer, John W. (1994): *Rationalized Environments*. In: W. Richard Scott / John W. Meyer: *Institutional Environments and Organizations*. Thousand Oaks: Sage. S. 28-54.
- Meyer, John W. (1996): *Otherhood: The Promulgation and Transmission of Ideas in the Modern Organizational Environment*. In: Barbara Czarniawska/ Guje Sevón (eds.): *Translating Organizational Change*. Berlin/New York: de Gruyter. S. 241-253.
- Meyer, John W. / Rowan, Brian (1977): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology* 83. S. 340-363.
- Meyer, John W. / Boli, John / Thomas, George M. (1994): *Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account*. In: W. Richard Scott / John W.

- Meyer: Institutional Environments and Organizations. Thousand Oaks: Sage. S. 9-27.
- Meyer, John W. / Scott, W. Richard (1994): Developments in Institutional Theory. In: W. Richard Scott/ John W. Meyer: Institutional Environments and Organizations. Thousand Oaks: Sage. S. 1-8.
- Michaelis, Elisabeth (2002): Zielvereinbarungen in Hochschulen: Eine Materialsammlung. EvaNet. Netzwerk für Hochschulen von HIS/HRK.
- Müller-Böling, Detlef / Schreiterer, Ulrich (1999): Hochschulmanagement durch Zielvereinbarungen – Perspektiven eines neuen Steuerungsinstruments. In: Jutta Fedrowitz / Erhard Krasny / Frank Ziegele (Hg.): Hochschulen und Zielvereinbarungen. Bertelsmann Stiftung. Gütersloh. S. 14-26.
- Nassehi, Arnim (2004): Tu flex Bavaria? Tempi passati! Über die Krise der Universitäten. In: Forschung und Lehre, Heft 1. S. 12-13.
- Nickel, Sigrun (2001): Zielvereinbarungssysteme – Intern. In: Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Luchterhand Neuwied. S. 512-520.
- Nickel, Sigrun / Zechlin, Lothar (2000): Zielvereinbarungen als partizipatives Management. Ein Anwendungsmodell. In A. Hanft (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied. S. 153-169.
- Oevermann, Ulrich (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Arno Combe / Werner Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. S. 70-182.
- Ortmann, Günther (2000): Die Trägheit der Universitäten und die Unwiderstehlichkeit des Wandels. Selbstreferentielle Endlos-Reformen an den Hochschulen. In: Stephan Laske / Tobias Scheytt / Claudia Meiser-Scheytt / Claus Otto Scharmer (Hg.): Universität im 21. Jahrhundert. München/Mehring: Hampp. S. 376-396.
- Paris, Rainer (2001): Machtfreiheit als negative Utopie. Die Hochschule als Idee und Betrieb. In: Erhard Stöltzing / Uwe Schimank (Hg.). Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 194-222.
- Parsons, Talcott / Platt, Gerald M. (1973): The American University. Cambridge: Harvard University Press.
- Parsons, Talcott / Platt, Gerald M. (1970): Age, Social Structure, and Socialization in Higher Education. In: Sociology of Education 43. S. 1-37.
- Pascarella, Ernest T. / Terenzini, Patrick T. (1991): How College Affects Students: Findings and Insights from Twenty Years of Research. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sandberg, Berit (2003): Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschulen – ein Deregulierungsinstrument? In: Beiträge zur Hochschulforschung, Heft 4. S. 36-55.
- Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): National, International and Transnational Constructions of New Public Management. Score Rapportserie 2000:4. Stockholm.
- Schimank, Uwe / Meier, Frank (2003): Studie zum Förderprogramm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“. Unter besonderer Berücksichtigung der mikropolitischen Konstellationen und der Effekte auf die Forschung. In: Reinhard Kreckel / Dieter Sadowsky / Uwe Schimank: Profilbildung. Studien zum Förderprogramm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der Volks-

- wagenstiftung und zu neuen Perspektiven des Förderprogramms. Hagen. S. 11-49.
- Schmidt, M. (2003): Der Bachelor, das unbekannte Wesen. In: Süddeutsche Zeitung vom 1.12.2003. S. 10.
- Scott, W. Richard (1994): Institutions and Organizations: Towards a Theoretical Synthesis. In: W. Richard Scott / John W. Meyer: Institutional Environments and Organizations. Thousand Oaks: Sage. S. 55-80.
- Strang, David / Meyer, John W. (1994): Institutional Conditions for Diffusion. In: W. Richard Scott / John W. Meyer: Institutional Environments and Organizations. Thousand Oaks: Sage. S. 100-112.
- Stock, Manfred (2003): Professionen in reproduktionstheoretischer Perspektive. In: Zeitschrift für Soziologie 32. S. 186-205.
- Tolbert, Pamela S. (1985): Institutional Environments and Resource Dependence: Sources of Administrative Structure in Institutions of Higher Education. In: Administrative Science Quarterly 30. S. 1-13.
- Ziegele, Frank (2002): Reformansätze und Perspektiven der Hochschulsteuerung in Deutschland. Beiträge zur Hochschulforschung. Heft 3. S. 106-121.