

**Anke Hanft (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Luchterhand Verlag, Neuwied 2000, 272 Seiten, ISBN 3-472-03968-X, € 30,-**

Eigentlich ist der Titel etwas ungenau formuliert. Weniger die Frage „Hochschulen managen?“ als das Problem, wie Hochschulreformen gemanagt werden, steht im Fokus der meisten Beiträge im Sammelband von Anke Hanft. Natürlich hängt beides zusammen. Ein (oder vielleicht sogar *der?*) Schlüssel zur Hochschulreform ist die Reform der Hochschulleitung (und -managements) und vice versa: Eine reformierte Hochschulleitung fungiert wiederum als Motor für Hochschulreformen.

Die Autorenschaft ist vorwiegend in Norddeutschland beheimatet, und hier wiederum hauptsächlich aus dem Oldenburger und Hamburger Kontext (Projekt Pro Uni). Bei dieser massiven Präsenz norddeutscher Hochschulreformer stellt sich einem Beobachter die Frage, woher dieser Reformeifer rührt. Angesichts der im Vergleich zum Süden der Republik knapperen Ausstattung der norddeutschen Hochschulen drängt sich die Mutmaßung auf, es gäbe einen Zusammenhang von Finanzknappheit und politisch gewährter und universitär in Anspruch genommener Autonomie der Hochschulen.<sup>1</sup> Insbesondere der Freistaat Bayern gilt als ein Schlusslicht in Sachen Finanzautonomie und Globalhaushalt. Wird also in Norddeutschland vornehmlich auf Grund knapper Kassen reformiert? Auch wenn es – wie Horst Kern in seinem Beitrag beklagt – eine kontraproduktive Politik sei, Erneuerung mit Einsparung zu verwechseln, so geht es doch bei den Hochschulreformen letztlich auch um Rationalisierung. Damit ist auch das Dilemma benannt, in dem sich die Autorinnen und Autoren des Sammelbandes (und die Hochschulen generell) befinden: einerseits Effizienz- und Qualitätsgewinne einzustreichen, andererseits aber nicht die marktwirtschaftlichen Einfallstore so weit zu öffnen, dass lieb und teuer gewordene Prinzipien von ökonomischen Imperativen hinweg gewischt werden.

Die 14 Aufsätze teilen sich in vier Abschnitte auf: Reformermöglichkeiten – Reformbehinderungen (*Anke Hanft, Horst Kern, Ada Pellert*),

---

<sup>1</sup> Vgl. Heiner Müller-Merbach: Hochschulfinanzen im Ländervergleich. Laufende Grundmittel im Vergleich zu Finanz- und Wirtschaftskraft der Bundesländer, in: *Forschung & Lehre* 5/2001, S. 254-257.

Leitungssysteme und Entscheidungsstrukturen (*Michael Daxner, Siegfried Grubitzsch, Frank Nullmeier*), Managementsysteme, -methoden und -instrumente: Zielvereinbarungen, Leitbilder, Qualitätsevaluation, Moderation und Personalentwicklung (*Anke Hanft, Margret Bülow-Schramm, Sigrun Nickel, Frank Nullmeier, Lothar Zechlin, Carsten Stagge, Thomas Breisig, H.-J. Kahlen*) sowie Hochschulen und Öffentlichkeit (*Henning Escher, Peter Faulstich*). Nur bei dem Beitrag über wissenschaftliche Weiterbildung von Peter Faulstich erschließt sich der Bezug zum Thema des Buches nicht ganz. Insgesamt aber zieht der Sammelband einen in sich schlüssigen Spannungsbogen von theoretischer Reflexion zu praktischen, aber durchaus literaturgesättigten Erfahrungsberichten in Sachen Hochschulmanagement und Hochschulreform.

Im ersten Abschnitt werden in den Aufsätzen von Anke Hanft, Horst Kern und Ada Pellert – durch die organisationstheoretische Brille betrachtet – die Spezifika von Hochschulen herausgearbeitet und die damit verbundenen Reformprobleme konstatiert. Über die Diagnose herrscht unter den Autorinnen und Autoren weitgehend Konsens (der in den anderen Buchabschnitten weitgehend fortgeführt wird) – da wären:

- das Eigenleben der Fachdisziplinen, die mangelnde Verbundenheit der Professoren und der Institute mit der Gesamtorganisation Universität (im Bezug zu Weik<sup>2</sup> wird dieses Phänomen auch als lose Kopplung von Teilsystemen genannt),
- die relative Autonomie der Wissenschaftler plus die relativ große Autorität des Staates und im Gegensatz dazu die Schwäche der Gesamtorganisation und deren Leitung gegenüber den Teilbereichen,
- die geringen Steuerungsmöglichkeiten der Hochschulleitung plus deren unprofessionelles, weil nicht „administrativ-managerial“ ausgebildetes Führungspersonal,
- die Dominanz der Experten (der Wissenschaftler), die reden und problematisieren, aber nicht handeln,
- die ritualisierten, zeitaufwändigen und ineffizienten Gremiensitzungen als der institutionelle Rahmen für die Bedenken tragenden Experten,
- das problematische Verhältnis von Administration und akademischer Selbstverwaltung, das verbunden mit dem Gremienwesen zu einer Art organisierter Unverantwortlichkeit führt.

---

<sup>2</sup> Karl E. Weik: Educational organizations as loosely coupled systems in: *Administrative Science Quarterly* 1976, S. 1-19.

Kurz und knapp: Es fehlt an einer klaren personalen Verantwortungszuschreibung und Steuerungskompetenz. Doch die Lage ist nicht so desaströs, wie diese Aufzählung suggeriert. Horst Kern zeigt in seinem leserwerten Aufsatz (in Anlehnung an Hans Brinckmann<sup>3</sup>), dass die Universität auch nach heutigen Gesichtspunkten modern strukturiert ist und damit dem New-Public-Management-Zeitgeist um Jahrzehnte (wenn nicht Jahrhunderte) voraus ist: flache Hierarchien und sehr starke dezentrale Einheiten bestimmen das Bild. Doch in Krisenzeiten gerate dieses Modell ins Trudeln. Um diesen Abwärtstrend entgegenzusteuern, schlägt Kern ein „Modell der ‚rückgekoppelten Autonomie‘“ vor (S. 35): Die Leitung müsse die Autonomie der operativen Einheiten überwachen und steuern können. Die Autonomie solle die Kontrolle nicht unterlaufen und die Kontrolle die Autonomie nicht ersticken. Die Organisationsregeln der rückgekoppelten Autonomie stammen aus der Betriebs- und Industriosozologie. Also doch: Der Blick über den universitären Tellerrand kann nützlich sein, die Hochschule kann von der Wirtschaft lernen. Insgesamt muss auch in diesem Modell die Universitätsleitung eine aktivere Rolle einnehmen. Die Stärkung der Gesamtorganisation und deren Leitung gegenüber den Teileinheiten und gegenüber dem Staat ist die Forderung, die den Sammelband wie ein roter Faden durchzieht.

Ideen aus hochschulfremden Bereichen sind also durchaus sinnvoll zu nutzen, insbesondere die Organisationsforschung liefert wertvolle Anregungen für die Hochschulforschung, in diese Richtung argumentiert auch Michael Daxner in seinem Beitrag über akademische Leitungsqualität. Doch kritisch wird es bei der Aufnahme betriebswirtschaftlicher (marktorientierter) Modelle. Hier sitzt die Gilde der Hochschulreformer zwischen den Stühlen. Einerseits ist ihnen der Sachzwang zur Reform verinnerlicht, sie identifizieren sich selbst als Reformer, andererseits ist ihnen die Gefahr bewusst, wertvolle universitäre Traditionen und Prinzipien vorschnell über Bord zu werfen. Dieses Dilemma kulminiert in der Frage, ob die Hochschulen wie Betriebe zu führen sind. Ja und Nein, heißt die Antwort. „Hochschulen sind keine Wirtschaftsbetriebe, aber sie sind Unternehmen!“, stellt der Präsident der Universität Oldenburg Siegfried Grubitsch in seinem Aufsatz über das Oldenburger Leitungsmodell fest (S. 93). Statt plumper „BWLisierung“ und blinder Übertragung von Ma-

---

<sup>3</sup> Hans Brinckmann: Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen, Edition Sigma Berlin 1998.

nagement-Lehren muss auf die Besonderheiten der Hochschulen Rücksicht genommen werden – so lässt sich der Tenor des Buches beschreiben. Henning Escher geht in seinem Text zu Hochschul-Marketing noch stärker auf Distanz zur Marktausrichtung. Etwas sehr pathetisch klingt seine Beschreibung der Universität als „Institutionen des besten Wissens und Gewissens“, die das „Zepter von Fortschritt und (Werte-)Wandel selbst wieder stärker in die Hand“ nehmen müssten (S. 256). Anstelle eines BWL-orientierten Marketings fordert er – wiederum im besten Managerdeutsch – ein professionelles gesamt-universitäres „Kommunikations-Controlling als operative Basis für die Institutionenkommunikation“ (S. 253).

Es bleibt der Reformdruck: Auch wenn Hochschulen keine Dienstleistungsfirmen sind und sein sollen, muss sich doch etwas tun. Damit bin ich beim umfangreichsten Kapitel des Sammelbandes, den Berichten aus der Reformpraxis angelangt. Nicht nur reden und Bedenken tragen – die von der Herausgeberin diagnostizierte Uni-Krankheit! –, sondern handeln, lautet die Botschaft. In der Kritik steht „Reformtalk statt Reformhandeln“ (Hanft, S. VII).

Um die gewonnenen Erfahrungen zu verdauen (und wohl auch zu verkaufen), werden die Erfahrungen in den Beiträgen reflektiert und diskutiert. Die Autorinnen und Autoren sind hierbei durchaus selbstkritisch, Grenzen und Schwächen der Reformvorhaben werden thematisiert. Manchmal könnte ein wenig mehr Distanz zum eigenen Projekt nicht schaden: So z.B. wenn für die Idee eines Leitbildes geworben wird. Da wird folgende Formulierung eines Leitbildes für die HWP als inhaltlich sehr konkret – „kein Allgemeinplatz“ (S. 138) – beschrieben: Forschung solle sich „durch gesellschaftliche Relevanz und durch hohe wissenschaftliche Standards“ auszeichnen und solle den „Prinzipien der Methodenvielfalt, des Pluralismus und der Toleranz“ verpflichtet sein (S. 138). Braucht man für derartige Selbstverständlichkeiten ein Leitbild? Zum Thema Leitbild und strategisches Management steht ein zentrales Argument gegen strategisches Management versteckt in einer Fußnote: Bereits auf Seite 12 berichtet Anke Hanft von der Diskussion in den USA. Dort würden Prinzipien des strategischen Management (und damit der Leitbild-Thematik) im Hochschulbereich auf Grund ihrer Erfolglosigkeit in die Kritik geraten. Die geführte Erklärung „Chaos-Theorie“ ist leider etwas dürftig ausgefallen.

Neben dem Aufsatz zum Leitbild fallen in den anderen Artikeln des dritten Abschnitts die bekannten Stichwörter: Evaluation, Qualitätsmanagement, Personalentwicklung und Zielvereinbarung.

Besonders lesenswert ist der Aufsatz von Carsten Stagge über die Möglichkeiten der Moderationsmethode in Prozessen der Hochschulentwicklung. Die Erklärungen zu Ablauf von Moderationen, die Hinweise für die Moderationspraxis sind klar strukturiert und informativ. An einem (hypothetischen?) Beispiel werden auch offen die hochschulspezifischen Grenzen und die Widerstände gegen derartige Verfahren aufgezeigt.

Ein paar Seiten weiter vorne kann man sich über den Aufsatz von Margret Bülow-Schramm über Evaluation und Qualitätsmanagement wundern – und zwar deshalb, weil die Autorin in ihrer Kritik Evaluation mit Checklisten-Controlling in eins setzt, als gäbe es – auch im Rahmen der mehrstufigen Evaluation – nicht unterschiedliche Verfahrensweisen. Denn je nachdem, wie die einzelnen Verfahrensschritte ausgestaltet werden, gewinnt die Evaluation einen kontrollierenden oder unterstützenden Charakter. Zum Beispiel die Veröffentlichungsfrage: Die Autorin beklagt hier, dass Fachbereich ihre Berichte nicht publizieren würden. Wenn die Fachbereiche aber zur Veröffentlichung gezwungen werden, dann wird die Selbstanalyse sicherlich nicht schonungslos eigene Schwächen aufzeigen (wie die Autorin fordert) – im Gegenteil: der Fachbereich wird zu Schönfärbereien neigen. Meine Erfahrung ist, dass Gutachter dies aber merken und die Nachfragen bei der Begehung dann auch peinlicher ausfallen. Insgesamt ist die Selbstevaluation stärker von professioneller Seite zu unterstützen und zu begleiten, z.B. durch Beratung und Moderation. Hier liegen auch meiner Ansicht nach die Verbesserungspotenziale einer qualitätsorientierten Evaluation.

Fazit: An wen wendet sich das Buch eigentlich? An Freunde und Förderer der Hochschulreform – und solche, die es werden wollen. Doch auch im „Lager der Reformfraktion“ gibt es unterschiedliche Meinungen und Interessen. So findet nicht jeder jeden Beitrag in einem Sammelband richtig und wichtig. Folglich ist auch eine Rezension immer von den Neigungen des Rezensenten geprägt. Von daher hilft nur die eigene Lektüre. Die sei hiermit empfohlen.

*Martin Winter (Wittenberg)*