

stärkten Universitätsleitung konkurrieren, wodurch die Unterwerfung ihres Handelns unter strategische Kalküle zur „Pflicht“ wird: „Jede Handlung, jede Investition in eine bestimmte Form von Kapital will in ihren Konsequenzen wohl überlegt sein. Das strategische Kalkül fördert das gegenseitige Beobachten der Wissenschaftler. Jeder versucht einzuschätzen, ob die eigenen Investitionen (z.B. in den Erwerb von Drittmitteln, das Engagement in Gremien, die Lehre) genügen, ob es sich lohnt, etwas mehr Aufwand zu betreiben oder ob man sich etwas weniger Aufwand leisten kann“ (S. 258). Indessen: Können WissenschaftlerInnen noch substanzielle Entscheidungen treffen, also forschen, wenn sie permanent an ihrer Selbstüberwachung arbeiten müssen? Sind gemeinsame Forschungsprojekte, in denen sich alle gegenseitig belauern, denkbar?

Fazit: „Die Krise der Universitäten“ bietet, wie der Titel verspricht, eine Reihe von unterschiedlichen und komplexen Zugängen zur gegenwärtigen Situation des deutschen Hochschulsystems. Leider bricht diese Komplexität immer dann in sich zusammen, wenn ein Empfehlungsteil für Reformen folgt. Dann werden so einfache und häufig monokausal begründete Lösungen angeboten, die sich nur mit der (wohl verbreiteten) Annahme eines naturalisierten freien Marktes begründen lassen. Das ist nicht nur unterkomplex, sondern auch wenig einfallsreich.

Roland Bloch (Leipzig)

Robert Birnbaum: Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail. Jossey-Bass, San Francisco 2001. 287 Seiten, ISBN: 0-78794-456-4, €36,03

Hochschulen in Wirtschaftsunternehmen zu transformieren – so meint Robert Birnbaum, Professor für Hochschulforschung an der University of Maryland, in seinem neuen Buch – ähnelt dem Versuch, Katzen in Hunde zu verwandeln (S. 215). Mutationen dieser Art könnten auf Zuruf zu ihrem Herrchen kommen, und wären ebenso in der Lage, zu bellen. Bei entsprechender Dressur könnten sie gar das Einfamilienhaus vor Einbrechern schützen. Andererseits muss man mit Hunden auch bei Regen Gassi gehen, danach muss man sie waschen und abbürsten – das verursacht übli-

cherweise ziemlich viel Dreck und kann auf die Nerven gehen, während Katzen für ihre Reinigung selbst Sorge tragen. Also: Vielleicht sollten Katzen doch besser Katzen bleiben.

Dass Hochschulen aber zukünftig marktförmiger werden, mehr leisten und damit – um im Bild zu bleiben – zu Hunden mutieren sollen, ist nach der managerialistischen Wende in der Hochschulpolitik längst nicht mehr nur in den USA zum Allgemeinplatz geworden. Ökonomisierende Reformansätze im Bildungsbereich lassen sich im Zuge der Forderung nach ‚mehr‘ Markt von A wie Akkreditierung bis Z wie Zielvereinbarung durchbuchstabieren. In diesem Zusammenhang klopfen Managementmodelle an die Tür der Universitäten und versprechen Besserung in jeder Hinsicht. Doch halten sie auch, was sie versprechen? Nein, meint Birnbaum, die Modelle würden bald zu ‚Management Fads‘, launischen Modeerscheinungen also, die – konstruiert in der BWL – der Wirtschaft, der Regierung und den Hochschulen viel versprechen, aber wenig davon einlösten, und meistens mehr Schaden als Nutzen brächten.

Der Autor untersucht insgesamt sieben, z.T. längst verblichene Managementphilosophien dieser Art. Sie sind in jeweils unterschiedlichen Zeitkontexten – teilweise parallel nebeneinander existierend – auf- und danach wieder abgetaucht und heißen: „Planning Programming Budgeting System“ (PPBS, 1960-1974), „Management by Objectives (1965-1980), „Zero-Base Budgeting“ (1970-1985), „Strategic Planning“ (1972-1994), „Benchmarking“ (seit 1979), „Total Quality Management“ (TQM, 1985-1996) und schließlich „Business Process Reengineering“ (1990-1996).

Dabei identifiziert Birnbaum einen sich beständig wiederholenden Zyklus (S. 126 ff.): Die Modelle werden zumeist von BetriebswirtInnen entwickelt und als gleichsam ‚magische‘ Erzählung mit zahlreichen Verheißungen publik gemacht und gefördert: Tagungen werden organisiert, Artikel und Bücher werden geschrieben. Dabei werden nur Vorzüge, keine Probleme genannt. Wenn es gut läuft, nehmen sich die Massenmedien des Themas an. Bald aber verkehrt sich der Prozess in sein Gegenteil, denn die Verbreitung verzögert sich bzw. wird gestoppt. Dies ist der kritische Punkt, denn skeptische und pessimistische Stimmen kommen auf, die unbefriedigende Ergebnisse präsentieren. An diesem Punkt werden die Modelle zu ‚Fads‘, denn sie halten in der Wirtschaft nicht das, was sie versprochen haben und werden irgendwann abgelehnt.

Nichts desto trotz werden sie im nächsten Schritt von der politischen Verwaltung übernommen – um auch dort irgendwann zu scheitern.

Schließlich, nach zweimaligem Misserfolg in den vorherigen Anwendungsfeldern, wandern sie in den Bildungs- bzw. insbesondere in den Hochschulbereich ab: „but curiously, never the other way around“ (S. 9 f.). Dasselbe Spiel wiederholt sich auch dort, mit dem gleichen Ergebnis: „Fads are introduced with ‚high hopes‘, only to be followed by ‚busted dreams‘“ (S. 5).

Im Rahmen ihres Postulats, sie alleine seien in der Lage, die unterschiedlichen Systeme auf Vordermann zu bringen, funktionieren ‚Fads‘ selbstreferentiell. Aufgrund dieses autopoietischen Verhaltens sind sie Parasiten vergleichbar: „Management fads are ideas diffused throughout an environment looking for organizations that can serve as their hosts. Fads, like other memes, need not necessarily assist their host; memes are primarily interested in reproduction and self-survival“ (S. 11). Ebenso sind sie Teil eines politischen Prozesses, denn sie werden häufig von prominenten ‚Bestimmern von Wirklichkeit‘ (Berger/Luckmann) massiv unterstützt; bei den ersten drei vorgestellten Modellen sind es etwa die US-amerikanischen Präsidenten Johnson, Carter und Nixon.

Sie beruhen zudem auf einem Rational Choice-Paradigma (RC) (S. 140), der ökonomistisch verkürzenden Annahme, Individuen wie Institutionen würden gleichermaßen immer vernünftig und eigeninteressiert handeln. Grundsätzlich ähneln ‚Fads‘, ohne dass Birnbaum dies explizit deutlich macht, dem Begriff des Paradigmas im Sinne Thomas Kuhns. Analog zu der von ihm beschriebenen Form wissenschaftlicher Revolutionen, in deren Rahmen ein Paradigma nach Aufdeckung seiner Anomalien durch ein anderes ersetzt wird, beschreibt der Autor den Werdegang jener BWL-Konstrukte: „By definition, academic fads come and go“ (S. 12).

Der Hinweis auf Kuhn macht deutlich, dass es nie ein ‚perfektes‘ Modell geben wird, das auf alle existierenden Organisationen erfolgreich angewendet werden könnte – genau dies aber wird jeweils von den Lautsprechern der ‚Fads‘ postuliert. Oft scheitern diese – neben inneren Widersprüchlichkeiten und dem verfehlten RC-Menschenbild – bereits an dem Umstand, dass sie im Falle ihrer Implementation die institutionellen Eigengesetzlichkeiten und Kontingenzen sozialer Prozesse in den jeweiligen Organisationen nicht genügend beachten. Angelehnt an Kehm/Pasternack ist dies wenig verwunderlich, denn es handelt sich bei

den ‚Fads‘ um unterkomplexe Lösungsansätze für Probleme, die weitaus komplexerer Reflexion bedürfen.¹

Schauen wir uns einige Konzepte näher an, zunächst das Planning Programming Budgeting System (S. 33 ff.): Entstanden im Kontext des Kalten Krieges, sollten damit die Kosten und Nutzen bestimmter Waffen besser aufeinander abgestimmt werden („More Bang for the Buck“). Dabei steht das erste P für Planung, also der Festlegung langfristiger Ziele in einem zeitlichen Horizont von fünf bis zehn Jahren unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Kalkülen im Vergleich zu anderen denkbaren Zielen. Das zweite P betrifft das ‚Programming‘, d.h. hier: der Auswahl der besten Alternative. Während das B auf die Budgetierung bezogen ist, die für die Umsetzung der jeweiligen Entscheidung vonnöten ist, macht das abschließende S darauf aufmerksam, dass alle Parameter als integriertes System zu behandeln sind.

Lyndon B. Johnson war von dem Konzept dermaßen begeistert, dass er es unmittelbar für seinen Regierungsbereich nutzbar machen wollte. Seine Hoffnung dabei war, „politics from an art to a science“ zu transformieren (S. 35) – ein Trugschluß, da PPBS sich somit als indifferent gegenüber politischen Kategorien erwies. Obwohl es von seinen Beamten infolge als gescheitert erklärt wurde, lief die Werbekampagne für den Bildungsbereich bereits auf Hochtouren. Später aber wurde PPBS nach Implementation auch dort mit derselben Überzeugung, mit der es vorher unterstützt wurde, teilweise von denselben Leuten (!), scharf kritisiert. Birnbaum schreibt: „I have not been able to find a single example of successful implementation of PPBS ... PPBS has failed everywhere and at all times“ (S. 42).

Ein anderes vorgestelltes Modell ist „Benchmarking“ (S. 76 ff.), dessen Leitfrage: „Wie können Universitäten voneinander lernen?“ auch heute an deutschen Hochschulen virulent ist. Was soll dabei ‚gebenchmarked‘ werden? Produkte, Prozesse, Kundenzufriedenheit – alles Dinge, die es an der Universität nur aus Sicht der BWL gibt, denn bereits die Suche nach Indikatoren erweist sich als problematisch: Was für allgemein verbindliche Ziele – Selbstverständlichkeiten wie ‚hoher wissenschaftlicher Standard‘, ‚Methodenvielfalt‘ und ‚Pluralismus‘ ausgenommen – soll Hochschulbildung denn festlegen, geschweige denn wie sollen

¹Vgl. zu diesem Problemaufriss: Kehm, Barbara/Pasternack, Peer (2001), Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Weinheim/Basel: Beltz Verlag, S. 14 ff.

diese gemessen werden? „But perhaps the most problematic aspect of benchmarking is the notion that only that which is measurable is real and worthwhile, when the values of the truly educated person is no more be weighed and measured than is a sonnet or a smile. The true values we seek in higher education are, at bottom, matters of faith” (S. 87).

Fazit: Da alle ‚Fads‘ nach dem selben Schema interpretiert werden, ist die Lektüre von Birnbaums Buch gelegentlich etwas ermüdend – obwohl seine ‚Zyklustheorie‘ sehr wohl überzeugt und zudem konsistent vorgebracht wird. Ein regelrechtes Ärgernis hingegen ist der sehr pädagogisch-belehrende Schreibstil: Passend dazu wären noch Kontrollaufgaben am Ende jedes Kapitels, um zu überprüfen, ob die Leserin/der Leser auch wirklich alles verstanden hat. Das wiederum kann den großen Vorzug des Buches nicht verdecken: das faszinierende empirische Material, das Birnbaum vorstellt.

Dieses lädt nämlich geradezu dazu ein, sich weiter mit den ‚Fads‘ zu befassen, z.B. durch folgenden Perspektivenwechsel: Welche Wirkungen lösen die ‚Fads‘ eigentlich bei den von ihnen traktierten Individuen aus? Auffällig ist etwa, dass die Rhetorik der neueren ‚Fads‘ immer radikaler wird.² Anschlussfähig wäre hier der Begriff der ‚Gouvernementalität‘ (Foucault), der die semantische Verbindung von Regieren (‚gouverner‘) und Denkweise (‚mentalité‘) darstellt. Daraus könnte man für zukünftige Forschungen folgende Fragen ableiten: Welche Veränderungen haben die ‚Fads‘ im Rahmen einer allgemein zu konstatierenden ‚Ökonomisierung des Sozialen‘ durchlaufen? Welche praktischen Konsequenzen ergeben sich im Hinblick auf den immer lauter werdenden Appell an Eigenverantwortlichkeit und den Aufbau selbstregulatorischer Kapazitäten von Individuen für die Beziehung von Macht und Subjektivität? Inwiefern strukturieren die ‚Fads‘ die sozialen Beziehungen unter dem Blickwinkel der ‚Menschenführung‘ jeweils neu? Und schließlich: Welcher Art müssten politische Strategien sein, die sich gegen die fortschreitende BWLi-

² So etwa bei demjenigen Konzept, das sich einer *totalen* Qualitätsverbesserung, im vornherein produziert, nicht als nachträgliche Kontrolle, verschrieben hat: TQM und sein Bestreben nach permanenter Optimierung sozialer Beziehungen *aller* Art (S. 92 ff.). Vgl. dazu aus Foucaultscher Perspektive: Bröckling, Ulrich (2000), *Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement*. In ders. u.a. (Hg.) (2000), *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 131-168

sierung sozialer Prozesse richten? Insgesamt bleibt also folgender Eindruck: Die Lektüre des Buches macht Lust auf mehr.

P.S. Vor kurzem war im Wirtschaftsteil der FAZ (22.07.02, S. 20) zu lesen, dass „Wissensmanagement“ derzeit in der Managementtheorie geradezu der letzte Schrei sei: Wer sich zukünftig nicht daran orientiere, werde nicht mehr am Markt bestehen können. Werden aus den Katzen also endlich doch noch Hunde?

Jens Hüttmann (Wittenberg)

Heiner Rindermann: Lehrevaluation, Einführung und Überblick zu Forschung und Praxis der Lehrevaluation an Hochschulen. Verlag Empirische Pädagogik e.V., Landau 2001. 388 Seiten, ISBN: 3-933967-52-X, €36,90

Heiner Rindermann verspricht einen umfassenden Überblick zur Lehrevaluationsforschung und praktische Vorschläge für die Gestaltung von Lehrevaluationen. Angesprochen werden Theoretiker der Evaluationsforschung ebenso wie Praktiker, die eigene Veranstaltungen evaluieren wollen. Thematisch wird dann tatsächlich auf knapp 400 Seiten fast alles zusammengetragen, was zu Lehrevaluation geschrieben werden kann.

Der Band beginnt mit einem kurzen Problemaufriss: Obwohl Evaluation, verstanden als „wissenschaftlich unterstützte Bewertung von Eingriffen“ (S. 9) eine lange wissenschaftliche Tradition hat, konnte Evaluation von Lehrveranstaltungen erst in den vergangenen Jahrzehnten zunächst in Amerika und danach in Europa Bedeutung erlangen. In Deutschland ist die studentische Systemkritik der 68er Jahre eine der Wurzeln der Evaluation. Jedoch gaben noch 1988 nur 18 % der deutschen Professoren an, regelmäßig evaluiert zu werden, während es etwa in Großbritannien bereits 95 % waren. Die Ursachen für die zögerliche Verbreitung der Lehrevaluation sieht Rindermann vor allem darin, dass sich Dozenten bedroht und selbstgenügsame Systeme irritiert fühlen könnten. In den nachfolgenden Kapiteln wird versucht, diese vermuteten Sorgen einer ängstlichen Professorenschaft mit wissenschaftlicher Präzision zu besänftigen.

Angesichts dieses Anspruchs fällt die theoretische Begründung für einen Maßstab für „gute Lehre“ dann überraschend knapp aus. Schon nach fünf Seiten theoretischen Überlegungen leitet Rindermann zur Empirie