

öffentliches Gut verlieren. Dem kraftvollen Plädoyer von Nowotny und ihren Mitstreitern zugunsten einer neuen, kontextualisierten Wissenschaft ist also nicht nur wissenschaftlich-analytisch, sondern auch politisch-normativ mit Distanz zu begeben.

*Georg Krücken (Bielefeld)*

**Barbara M. Kehm/Peer Pasternack: Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels. Deutscher Studienverlag, Weinheim und Basel 2001. 254 Seiten, ISBN 3-89271-933-0, € 27,-**

Was wäre, wenn deutsche Hochschulen gar nicht so rückständig und reformbedürftig sind, wie sie augenblicklich dargestellt werden, sondern in Wirklichkeit avangardistische Organisationsformen, die sogar als Zukunftsmodell für andere Bereiche taugen? Zugegeben, diese Frage klingt merkwürdig in einer Zeit, in der der öffentliche Diskurs sich darüber einig ist, dass die Hochschulen in der Bundesrepublik dringend modernisiert werden müssen, weil sie internationalen Standards hinterherhinken und als Spielwiese für beliebige individuelle Interessen der Wissenschaftler gelten, die stärker reglementiert werden müssen. Folgt man aber der neueren Literatur zur Zukunft von Wirtschaftsunternehmen, stehen die Hochschulen gar nicht mehr so schlecht da. So singt der Wittener Soziologie-Professor Dirk Baecker in einem seiner jüngsten Aufsätze das Hohelied auf die individuelle Autonomie von Mitarbeitern: „Die Unternehmenskultur der Zukunft wird die Zugriffe der Organisation auf den Menschen in Grenzen halten müssen und sich stattdessen auf die Individualität ihrer Mitarbeiter umstellen und einstellen, ohne zu wissen, was diese Individualität im Einzelnen bedeutet, und gerade weil sie sich diese Unberechenbarkeit zunutze machen will und muss“.<sup>3</sup> Das klingt so, als handele es sich um die Beschreibung eines Universitätsinstituts, in dem sich die Arbeit nicht nach der üblichen Input-/Outputlogik organisieren lässt, weil sie von „der unberechenbaren geisti-

---

<sup>3</sup> Baecker, Dirk: Drei Regeln einer wirtschaftlich effizienten Unternehmenskultur. Einfachheit, Autonomie und kulturelle Führung. In: Die Werte des Unternehmens. Edition Universitas. Herausgegeben von der Eberhard von Kuenheim Stiftung. Stuttgart, Leipzig 2002, Seite 63.

gen Produktivität“<sup>4</sup> der WissenschaftlerInnen abhängt, die nur in Freiheit, nicht aber in der übermäßigen organisatorischen Umklammerung gedeihen kann.

Doch von solchen Überlegungen ist die Hochschulentwicklungsszene in Deutschland, die aus einer wachsenden Schar von PolitikerInnen, HochschulforscherInnen, Leitungskräften und OrganisationsentwicklerInnen besteht, weit entfernt. Hier sind überwiegend traditionell-ökonomische bzw. bürokratische Managementmodelle wie z.B. das New Public Management handlungsleitend, in deren Vordergrund der Umbau von Hochschulen zu klassischen Organisationen mit entsprechender Hierarchie und verstärkter Steuerung steht. Hochschulen werden in diesem Kontext als reformresistente Systeme gesehen, die trotz diagnostizierter Mängel ihre Organisationsstruktur nicht verändern wollen und in die deshalb von verschiedenen AkteurInnen – d.h. in erster Linie von der Politik und den Hochschulleitungen – hinein interveniert werden muss, um Vorwärtsbewegungen zu erzeugen. Da Interventionen jedoch anspruchsvolle Unterfangen sind, die, wie die Praxis zeigt, selten die gewünschten Ergebnisse bringen, sondern eher eine Eigendynamik entfalten und letztlich suboptimal bleiben, beschäftigt sich mittlerweile eine große Menge an Literatur mit den Grenzen und Möglichkeiten dieser Form der Hochschulentwicklung. So auch das Buch von Barbara M. Kehm und Peer Pasternack mit dem Titel „Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem“.

Die beiden AutorInnen nähern sich der Hochschulentwicklung aus systemtheoretischer und diskurstheoretischer Perspektive und untersuchen anhand von sechs Veränderungsfeldern, welche Wirkungen die dort gesetzten Interventionen tatsächlich erzielt haben und wie groß die Diskrepanzen zwischen Reformanspruch und Reformrealität waren. Die detailreich und kompetent geschriebenen Fallstudien decken alle zentralen und aktuellen Themen der Hochschulentwicklung und Hochschulpolitik ab: Einführung von gestuften Studienabschlüssen, Qualitätssicherung in Forschung und Lehre, Funktionserweiterung der Hochschulen durch lebenslanges Lernen, europäische Internationalisierungsstrategien und die Anpassung der ostdeutschen Hochschulen an das westdeutsche System. Die AutorInnen bieten darin einerseits einen guten Überblick über die wesentlichen Innovationsansätze im Bereich der Hochschulentwicklung der zurückliegenden

---

<sup>4</sup> Tenbruck, Friedrich: Nachwort zu Max Webers „Wissenschaft als Beruf“. In: Weber, Max: Wissenschaft als Beruf. Stuttgart 1995, Seite 56.

zehn Jahre und andererseits eine kritische Bewertung des Erfolgs der – im Wesentlichen von der Politik initiierten – Hochschulreformprozesse. Als Hauptmaßstab für die Bewertung dient dabei die Angemessenheit der Komplexität des jeweiligen Innovationsansatzes.

Kehm und Pasternack lassen sich diesbezüglich von der „reizvollen Korrespondenzhypothese“<sup>5</sup> leiten, welche besagt, dass EntscheidungsträgerInnen dann effizient und effektiv handeln, wenn die Komplexität der Lösung der Komplexität des Problems entspricht. Ineffizient und ineffektiv handeln die EntscheidungsträgerInnen dagegen, wenn ein einfaches, wenig komplexes Problem mit einer vergleichsweise hochkomplexen Lösung bzw. ein hochkomplexes Problem mit einer vergleichsweise simplen Lösung bewältigt werden soll. Gelungene Hochschulentwicklung liegt demnach dann vor, wenn eine Veränderung mit angemessen komplexen Strategien herbeigeführt wurde. Das klingt zwar einfach und einleuchtend, doch in der praktischen Anwendung dieser Hypothese tauchen ernste Schwierigkeiten auf, was das Buch an einigen Stellen relativ zäh und verwirrend macht. So zum Beispiel bei der Fallstudie zur Transformation der ostdeutschen Hochschulen im deutsch-deutschen Einigungsprozess Anfang der 90er Jahre.

Peer Pasternack erzählt hier die eindrucksvolle Geschichte einer verpassten historischen Chance für einen tiefgreifenden gemeinsamen Lernprozess von ost- und westdeutschen Hochschulen. Stattdessen nutzten westdeutsche PolitikerInnen damals die Schwäche des „unterlegenen“ Systems DDR, um diesem ihre Modelle einfach überzustülpen, obwohl die Reformbedürftigkeit dieser Modelle selbst zu diesem Zeitpunkt bereits feststand. So wurde das ostdeutsche Hochschulwesen nach westlichem Muster umgebaut, obwohl kurze Zeit später im westdeutschen Hochschulwesen ein enormer Modernisierungsschub einsetzte. Gründe für diese unreflektierte Entwicklung gab es viele, aber im Wesentlichen lag die Ursache in der fast schon „brutal“ zu nennenden Handlungsorientierung der Politik, die darauf abzielte „einen kurzfristig zu bewerkstellenden, radikalen Wandel“<sup>6</sup> in der ehemaligen DDR zu vollziehen. Diesem enormen Hand-

---

<sup>5</sup> Hauschildt, Jürgen: Komplexität, Zielbildung und Effizienz von Entscheidungen in Organisationen. In: Fisch, Rudolf/Boos Margarete (Hrsg.): Vom Umgang mit Komplexität in Organisationen. Konzepte, Fallbeispiele, Strategien. Konstanz, Seiten 131-147.

<sup>6</sup> Mayntz, Renate: Die Erneuerung der ostdeutschen Universitäten zwischen Selbstreform und externer Intervention. In: Mayntz, Renate: Aufbruch und Reform von oben. Ost-

lungsdruck hatten die ostdeutschen Hochschulen offenbar nichts entgegen zu setzen. Als Expertenorganisationen, die sich dadurch auszeichnen, dass deren Mitglieder, die WissenschaftlerInnen, wenig gemeinsam handeln, dafür aber um so mehr individuell und unabhängig voneinander reflektieren, waren sie nicht in der Lage, ihre Interessen mit der erforderlichen Geschlossenheit zu formulieren und zu vertreten. Dementsprechend konzentrierten sich die PolitikerInnen bei der Reform der ostdeutschen Hochschulen auch nicht auf die Reorganisation der relativ schwachen Organisationen, sondern auf die Auswechslung der eigentlich wichtigen Bestandteile der Hochschulen – der ExpertInnen, oder anders ausgedrückt, des Personals. Unter dem Label der „demokratischen Erneuerung“ wurden die WissenschaftlerInnen mit Hilfe einer groß angelegten Evaluation auf ihre politische Tragbarkeit, ihre fachliche Qualifikation und strukturelle Verwendbarkeit hin überprüft. In der Folge verloren etliche Personen ihre Arbeit.

In seinem Fazit bewertet Pasternack die Komplexität des beschriebenen Vorgehens als schwankend: Während die Evaluation der WissenschaftlerInnen durch Kommissionen als unterkomplex eingestuft wird, ist das von den Kommissionen verwendete Instrumentarium, welches von Integritätsüberprüfungen bis zur Entlassung reichte, zu breit gefächert und damit überkomplex. Wie aber kommt Pasternack zu diesen Einschätzungen? Das ist für die LeserInnen wenig nachvollziehbar. Die Komplexitätsbewertung wirkt vielmehr rein subjektiv konstruiert. Offenbar gibt es keine Kriterien, anhand derer sich die Angemessenheit von Komplexität eindeutig ermitteln lässt. Komplexität ist ein eher abstraktes Konstrukt, welches selber sehr komplex ist.<sup>7</sup> Dementsprechend hat es sich auch weniger in der Praxis, sondern mehr als ein Denkmodell bewährt, welches beim Verstehen von Organisationen nützlich ist. Wer eine Organisation als komplexes System begreift, versucht bei Veränderungsprozessen zunächst die Spielregeln herauszufinden, nach denen dieses System funktioniert, um dann auf dieser Basis angemessene Interventionen zu setzen. Das Ziel der Interventionen ist, das System zu irritieren und damit tiefgreifendes und nachhaltiges Lernen zu ermöglichen, was zu selbsttragenden und damit nicht vollständig kontrollierbaren Veränderungen führt. Was also sichtbar und damit bewert-

---

deutsche Universitäten im Transformationsprozeß. Frankfurt am Main/New York 1994, Seiten 283-312.

<sup>7</sup> Vgl. Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer sozialen Theorie. Frankfurt am Main, 1984, Seiten 46 und 47.

bar ist, ist demnach das Ergebnis der Intervention, nicht aber die Komplexität der Strategie: Hat es Veränderungen gegeben, und wenn ja, welche? Was haben sie tatsächlich bewirkt? Sind die Veränderungen – selbst wenn sie von den Erwartungen abweichen – angemessen? Wenn sie nicht angemessen sind – wie könnten dann andere Ergebnisse aussehen und welche Interventionen führen dorthin?

Wenn Barbara Kehm und Peer Pasternack sich auf die Beantwortung solcher Fragen beschränken und den konstruiert wirkenden Bezug auf das Thema Komplexität beiseite lassen, sind sie stark in ihren Analysen und in ihren mitunter sarkastischen Bemerkungen über manch hochschulentwicklerischen Unsinn. Glücklicherweise spielt in ihrem ausführlichen Schlusskapitel „Komplexität“ dann auch nur noch eine marginale Rolle bzw. wird zumindest eine „Komplexitätsreduktion durch Diskursorganisation“ versucht. Dort überzeugen sie vor allem mit einer organisationstheoretischen Beschreibung der Hochschule zwischen „Institution und Organisation“, beleuchten kritisch das Verhältnis von Politik und Hochschulen und geben einen fundierten Überblick über aktuelle Steuerungsmodelle und Steuerungsvorstellungen. Zusammenfassend zeichnen sie das Bild der Hochschule als „paradoxes Phänomen“, welches seine Paradoxien nur zu gerne dazu benutzt, um aus Handlungszwängen auszusteigen. Die zentrale Herausforderung an Hochschulentwicklung ist es demnach, diesem Drängen nicht nachzugeben, sondern „die Paradoxie auch im Rahmen von Steuerungsmodellen abzubilden“.

Wie diese aussehen könnten, verraten Barbara Kehm und Peer Pasternack allerdings nicht. Sie verweisen stattdessen auf Burton R. Clark<sup>8</sup>, der Hochschulen im Schnittpunkt von vier Steuerungsmechanismen sieht: staatliche Steuerung (state), institutionelle Selbstregulierung (academic oligarchy), Wettbewerb (market) und Stärkung der Hochschulleitung/professionelles Management (entrepreneurialism). Zwar entwickeln sie das Modell von Clark weiter, stellen aber trotzdem fest: „Unbeschädigt aber ist, je für sich genommen, in Deutschland jedoch keiner der Mechanismen mehr. Die staatliche Steuerung experimentiert seit zehn Jahren mit dem Versuch einer Regulierung der Deregulierung. Die institutionelle Selbstregulierung produziert fortwährend neue Verhinderungskartelle. Der Wett-

---

<sup>8</sup> Clark, Burton R.: The Higher Education System. Academic Organizations in Cross-Nationale Perspective. Berkeley 1983. Ders., Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. Paris, Oxford, New York, Tokio 1998.

bewerb wirkt ökonomisierend und damit tendenziell sozial desintegrierend. Das professionelle Management wirkt hierarchisierend und damit tendenziell wissenschaftsschädlich“. Tja, treffend analysiert, aber was heißt das jetzt für die Praxis? Aufgeben und anerkennen, dass Hochschulen nicht reformierbar sind? Oder verzweifelt nach der eierlegenden paradoxiegeeigneten Wollmilchsau für die Hochschulsteuerung weitersuchen? Im letzten Satz des Buches findet man dann die überraschende Antwort: Die Ansprüche an die Hochschulentwicklung müssen radikal abgesenkt werden – dann mag es gehen! Die Empfehlung für eine derart heftige Komplexitätsreduktion überfällt die Leserin unvorbereitet: War am Anfang des Buches nicht davon die Rede, dass adäquate Problemlösungen angeblich nur durch entsprechende Komplexität zu erreichen sind?

Aber hier liegen Barbara Kehm und Peer Pasternack vielleicht gar nicht so falsch. So hat der Organisationssoziologe Michel Crozier<sup>9</sup> schon vor längerer Zeit erkannt, dass es Komplexitätsschwellen gibt, ab denen es nur noch hilft, auf Einfachheit umzuschalten. Dazu stellt Dirk Baecker fest: „Konnte man bis vor wenigen Jahren noch davon ausgehen, dass komplexe Strukturen der Wirtschaft nur durch entsprechend komplexe Strukturen der Organisation bearbeitet werden können, so muss man jetzt feststellen, dass keine Struktur der Informationssammlung komplex genug sein kann, um die Daten zu verarbeiten, die die Beobachtungen der Kapitalmärkte, des technologischen Wandels und der Kundenwünsche tagtäglich und in ihrerseits komplexer Abhängigkeit voneinander bereitstellen“.<sup>10</sup> Insofern könnten die deutschen Hochschulen gleich zu einer postmodernen Einfachheit übergehen und die Komplexitätsdiskussion einfach überspringen.

*Sigrun Nickel (Hamburg)*

---

<sup>9</sup> Crozier, Michel: L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel. Paris 1994.

<sup>10</sup> Vgl. Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer sozialen Theorie. Frankfurt am Main, 1984, Seiten 46 und 47.