

Daniel Hechler | Peer Pasternack

# **Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung**

*Sonderband „die hochschule“ 2012*

Institut für Hochschulforschung (HoF)  
Halle-Wittenberg 2012

# die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack  
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion:  
Daniel Hechler

---

Institut für Hochschulforschung, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg  
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: Tel. 03491-876 2090, Fax: 03491/466-255;

eMail: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Vertrieb: Tel. 03491/466-254, Fax: 03491/466-255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-29-8

---

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: <http://www.diehochschule.de>

Von 1991 bis 2001 erschien „die hochschule“ unter dem Titel „hochschule ost“ an der Universität Leipzig (<http://www.uni-leipzig.de/~hso>), in deren editorischer Kontinuität sie steht.

Als Beilage zum „journal für wissenschaft und bildung“ erscheint der „HoF-Berichterstatter“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg.

Das Institut für Hochschulforschung (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg ([www.hof.uni-halle.de](http://www.hof.uni-halle.de)). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack (Direktion) und Anke Burkhardt (Geschäftsführung). Durch einen Kooperationsvertrag ist HoF mit dem WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg ([www.wzw-online.de](http://www.wzw-online.de)) verbunden.

Neben der Zeitschrift „die hochschule“ mit dem „HoF-Berichterstatter“ publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (ISSN 1436-3550) und die Schriftenreihe „Hochschulforschung Halle-Wittenberg“ bei der Akademischen Verlagsanstalt Leipzig. Ein quartalsweise erscheinender HoF-Newsletter kann unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews> abonniert werden.

*Umschlagseite: Caroline Furness Jayne, Owl's Net, in: String Figures and How to Make Them, New York 1906, S. 73*

*Cartoon Umschlagrückseite: Anshul Maheshwari, www.brainstuck.com*

# INHALT

Verzeichnis der Übersichten .....	4
<b>1. Problemstellung .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Die zentralen Erklärungsthesen der Hochschulorganisationsforschung .....</b>	<b>9</b>
2.1. Hochschule als Organisation? .....	11
2.1.1. Organisation oder Institution .....	11
2.1.2. Definition von Organisation .....	14
2.1.3. Zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem .....	16
2.1.4. Arbeit oder Interesse – Organisationstypologien .....	17
2.2. Vertrauen ist gut...: Principal vs. Agent .....	19
2.3. Lose Kopplung .....	22
2.3.1. Entscheidungen in organisierten Anarchien .....	23
2.3.2. Profession und Organisation – die Expertenorganisation .....	26
2.3.3. Die Differenz von Formal- und Aktivitätsstruktur .....	30
2.4. Hochschule als Wettbewerb? .....	32
2.5. Zwischenfazit .....	36
<b>3. Hochschulorganisation analysieren .....</b>	<b>41</b>
3.1. Voraussetzungen .....	42
3.1.1. Funktionen beauftragter Hochschulorganisationsanalysen .....	42
3.1.2. Konkurrierende Wissensformen .....	44
3.2. Organisatorisches .....	46
3.2.1. Ressourcenaspekte .....	46
3.2.2. Die Rolle der Auftraggeber .....	48
3.2.3. Informations- und Quellenlage .....	49
3.3. Umsetzung .....	50
3.3.1. Unterscheidungen .....	51
3.3.2. Analysewerkzeuge .....	54
Policy Cycle (58). Struktur-Funktions-Analyse (59). Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Analyse (60). Akteursmap (62). Prozessanalyse (65). SWOT-Analyse (65). Selbstbild-Fremdbild- Vergleich (67). Wirksamkeitsanalyse / Ziel-Zielerreichungs- Abgleich (67). Fallvergleich (68)	
3.3.3. Bewertungen und Empfehlungen .....	69
3.4. Zwischenfazit .....	74
<b>4. Fazit .....</b>	<b>83</b>
Literatur .....	87
Autoren .....	94

## Verzeichnis der Übersichten

Übersicht 1:	Themenübersicht Hochschule als Organisation .....	11
Übersicht 2:	Zusammenfassung Hochschule als Organisation .....	39
Übersicht 3:	Themenübersicht Analyse von Hochschulorganisationen .....	41
Übersicht 4:	Zentrale Herausforderung beratender Hochschulorganisationsanalyse .....	45
Übersicht 5:	Analyseinstrumente und herkömmliche sozialwissenschaftliche Methoden.....	57
Übersicht 6:	Politisch-administrativer Problemverarbeitungsprozess nach Scharpf .....	59
Übersicht 7:	Stakeholder-Typologie nach Mitchell/Agle/Wood .....	61
Übersicht 8:	Beispiel: Primär- und Sekundärsystem des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates (SWTR).....	63
Übersicht 9:	Beispiel: Der SWTR im hochschul- und forschungs- politischen Policy-Feld: mit funktionalen Verbindungen .....	64
Übersicht 10:	Struktur der SWOT-Darstellung .....	66
Übersicht 11:	Struktur der SWOT-Auswertung .....	66
Übersicht 12:	Fallvergleichstabelle .....	69
Übersicht 13:	Aufeinander aufbauende Szenarien .....	72
Übersicht 14:	Beispiel: Umsetzungsstufen der Etablierung regionaler Hochschule-Praxis-Netzwerke.....	73
Übersicht 15:	Zusammenfassung Organisationsanalyse von Hochschulen .....	82

# 1. Problemstellung

Die Hochschulforschung ist zunehmend mit der Nachfrage nach konkreten fallbezogenen Organisationsanalysen konfrontiert. Sind Hochschulforscher/innen als praxisbezogene Organisationsanalytiker angefragt, so befürchten sie typischerweise entweder eine unzuträgliche Verstrickung der Wissenschaft in Organisationsberatung oder aber, bei und durch Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Standards, ihre weitgehende Einflusslosigkeit.

Dieser kontradiktorischen Wahrnehmung steht allerdings entgegen, dass Anwendungsorientierung der Hochschulforschung systematisch inhärent ist: Schließlich ist Hochschulforschung keine Disziplin, sondern ein Forschungsfeld und wird über ihren sehr praktischen Gegenstand (statt über Methoden, Theorien und Paradigmen) integriert. Ist dabei nun tatsächlich praktischer Einfluss nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit?

Dazu ist von der Funktion hochschulforscherischer Bemühungen auszugehen. Diese Funktion lässt sich so formulieren:

- Hochschulforschung hat die zentrale Aufgabe, die Problemhorizonte der Hochschulentwicklungsakteure zu erweitern bzw. zu überschreiten und voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile zu ersetzen.
- Sie hat die Aufgabe, „geläufige Sicherheiten aufzubrechen, neue Differenzierungen einzuführen, die Komplexität des Problembewußtseins zu steigern“ (Huber 1999: 56).
- Und wie für jede wissenschaftliche Bemühung, so gilt auch für die Hochschulforschung: Sie hat nicht nur diejenigen Fragen und Probleme zu behandeln, die eine scheiternde Praxis an sie heranträgt; vielmehr hat sie darüber hinaus gerade auch das in Frage zu stellen, wovon die Praxis problemlos überzeugt ist. Sie rückt mithin als selbstverständlich geltendes Erfahrungswissen in den Zustand der Krise. (Oevermann 2005: 28)

Hochschulforschung, die nützlich in einem ganz praktischen Sinne sein möchte, muss daher auch theoretisch höchst aktiv sein. Sie muss systematisch Krisen simulieren, nämlich Geltungskrisen von hochschulbezogenem Wissen; sie muss ohne Not Routinen in Krisen verwandeln, indem sie erstere künstlich in Zweifel zieht, und sie wird „paradoxal genau dadurch sich bewährendes Wissen“ erzeugen: „Der forschungslogische Fallibilis-

mus ... erspart damit der Praxis das naturwüchsige folgenreiche Scheitern von Überzeugungen“, das mit hohen Kosten verbunden wäre. (Ebd.)

Aufgeklärte Akteure der Hochschulentwicklung und -politik machen hier auch explizit einen Anspruch auf kompetente Beratung durch die Hochschulforschung geltend. Ihnen ist nicht geholfen, wenn die im Alltagsbetrieb identifizierten Probleme von der Forschung lediglich wissenschaftlich bestätigt und reformuliert werden. Vielmehr lassen sich die Potenziale von Forschung erst ausschöpfen, sobald die alltagsweltlichen situationsgebundenen Problemhorizonte der Praxisakteure explizit übersritten werden.

Mit anderen Worten: Das konkrete lösungsbedürftige Problem muss in Kontexte eingeordnet werden, die den Praktikern nicht geläufig sein können, weil sie keine Hochschulforscher sind. Die Akteure der Hochschulpraxis dürfen erwarten,

- dass ihre aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen seitens der Hochschulforschung kompetent in die Gesamtlandschaft der Hochschulentwicklung eingeordnet werden,
- dass qua Ausdifferenzierung weitere Dimensionen des je konkreten Problems auf der Mikroebene sichtbar werden,
- dass die Forschung Problemlösungswege vor dem Hintergrund der Kenntnis langfristiger Trends, vergleichbarer Fälle, relevanter Kontexte, prognostischer Wahrscheinlichkeiten, typischer Fehler, nicht-intendierter Handlungsfolgen, alternativer Optionen und der spezifischen Hochschulkultur entwirft.

Methodisch bieten sich dafür drei Wege an: die makrosoziologische Kontextualisierung, die mikrosoziologische Ausdifferenzierung und, Elemente dieser beiden zusammenführend, die vergleichende Einordnung.

Auch um die Problemhorizonte der Akteure erweitern zu können, benötigen Hochschulforscher andere Referenzen als das jeweils ganz praktische Problem, das an einer je konkreten Hochschule gerade besteht, und das in seinen Gründen aufgeklärt werden soll, um hernach die Formulierung von Problemlösungen zu ermöglichen. Benötigt wird Vorratswissen (auf dessen Grundlage sich dann konkretes Handlungswissen erzeugen lässt). Dieses Vorratswissen kann Hochschulforschung nur daraus gewinnen, dass sie grundlagenorientiert ist, und sie kann es nur dadurch praktisch testen, dass sie anwendungsorientiert ist. An diesem Punkt unterscheidet sich organisationsanalysierende Hochschulforschung sowohl vom Hochschulconsulting als auch von zweckfreier Forschung.

Für alle Organisationsanalytiker indes gilt: Sie wissen nichts besser über den Untersuchungsgegenstand, sondern wissen es anders. Genau deshalb versichern sich Auftraggeber ihrer Expertise.

Was genauer die Hochschulforschung an Vorratswissen in die (allgemeine und konkrete) Analyse von Hochschulorganisationen einbringt, wird im folgenden zunächst gemustert (Kapitel 2). Diese Darstellung resümiert die zentralen Erklärungsthesen der theoriegenerierenden Hochschulorganisationsforschung. Dabei wird besonderer Wert auf eine übersichtliche und prägnante Darbietung des einschlägigen Wissens gelegt. Gleichwohl nötige differenzierende Erläuterungen und Präzisierungen sind, so weit möglich, in die Fußnoten verlegt (die dadurch notgedrungen etwas umfänglich ausfallen) – der Haupttext soll dadurch entlastet und auf die tatsächlich *zentralen* Thesen fokussiert werden.

Im Anschluss daran werden anwendungsfallgebundene Hochschulorganisationsanalysen behandelt, und zwar in den Ausprägungen, wie sie heutzutage typisch sind: extern beauftragt und ressourcenknapp, aber dennoch – aus Sicht der Auftraggeber – möglichst umfänglich und tiefensondierend und weiträumige Kontexte einbeziehend, auf dass möglichst kein Aspekt ungeklärt bleibe (Kapitel 3). Im einzelnen geht es dabei zunächst um die Funktionen solcher Analysen, die in diesem Feld bestehende Expertisekonkurrenz und praktisch-organisatorische Aspekte (Ressourcen, Rolle der Auftraggeber, Informations- und Quellenlage). Im weiteren werden typische Umsetzungsprobleme erörtert und Lösungen für diese dargestellt: sinnvolle analytische Unterscheidungen, Analysewerkzeuge, schließlich Möglichkeiten, wie sich Bewertungen und Empfehlungen formulieren lassen, ohne die Grenze zwischen Analytiker und Akteur diffus werden zu lassen.

Die Darstellungen dieser beiden Kapitel sind in einem Zusammenhang zu sehen. Er lässt sich in zwei Annahmen formulieren, die den folgenden Darstellungen durchgehend zugrundeliegen:

1. Die anwendungsfallgebundenen Hochschulorganisationsanalysen sind um so leichter und erfolgreicher zu bewältigen, je souveräner die Analytiker/innen über das abstrakt-fallübergreifende wissenschaftliche Wissen zur Funktionsweise von Hochschulorganisation verfügen.
2. Gerade weil konkrete Organisationsanalysen im Hochschulbereich meist unter Bedingungen starken Zeitdrucks und knapper Personalkapazität stattfinden, ist das mobilisierungsfähige allgemeine Wissen zum Thema eine Ressource, mit der sich die limitierenden Projektumstände zu einem beträchtlichen Teil ausgleichen lassen.

Allerdings: Das allgemeine organisationsanalytische Wissen der Hochschulforschung kann bei Auftraggebern konkreter Fallanalysen an Grenzen der Konsumierbarkeit stoßen. Die Adressaten sind weniger an organisationssoziologischen Erwägungen interessiert, sondern an Handlungsrelevanz der Ergebnisse, möglichst in Form abarbeitbarer Checklisten.

Daher sollten die Analytiker/innen zu einem produktiven Trick greifen: Das Wissen über die grundsätzliche Funktionsweise von Hochschule als Organisation muss gleichsam als verdeckt operierendes Betriebsprogramm der Analyse fungieren – während deren Benutzeroberfläche so zu gestalten ist, dass nicht Theorien über die Funktionsweise der Hochschule im allgemeinen angeboten werden, sondern eine konkrete Organisation in ihren Funktionsweisen und deren Ursachen aufgeklärt wird. Immer dann, wenn die Praktiker der Neigung verfallen, auf der ihnen dargebotenen Benutzeroberfläche dieses und jenes anzuklicken, um dieses oder jenes auszulösen, und sich „Anwendungsfehler“, „Schutzverletzungen“ und dergleichen Undurchschaubarkeiten ergeben – dann werden alle froh sein, dass es auch noch Leute gibt, die das nicht sichtbare, aber in seinen Wirkungen so unabweisbare Betriebssystem der Hochschule als Organisation durchschauen.

In Kapitel 2 geht es also um das soziale Betriebssystem der Hochschulorganisation, in Kapitel 3 um die Gestaltung der fallanalytischen Benutzeroberfläche, und in den Interferenzen dazwischen geht es um das, was beide spannungsreich miteinander verbindet und voneinander trennt.



## 2. Die zentralen Erklärungsthesen der Hochschulorganisationsforschung

Hochschulen lassen sich in verschiedener Weise analysieren: hinsichtlich ihrer Funktionen (Forschung, Lehre, Wissenstransfer usw.), ihrer Rolle in der (Re-)Produktion von sozialer (Un-)Gleichheit, im Blick auf ihre Umweltbeziehungen oder als historischer Ausnahmefall, was ihre jahrhundertelange Existenz betrifft. All das soll an dieser Stelle vernachlässigt werden. Stattdessen sollen im folgenden die Hochschulen als Organisationen – hinsichtlich ihrer internen Funktionsweise wie auch als soziale Ordnung – betrachtet werden.

Organisationen, d.h. Mitgliedschaftsverbände, sind Hochschulen insofern, als man in sie ein- und austreten kann. Fragt man nach dem Stand der Erkenntnis über die Funktionsweise von Hochschulen als Organisationen, dann offenbart sich ein vergleichsweise übersichtliches Set an Erklärungsthesen, das die einschlägige Forschung anbietet.

Zunächst konstituieren sich Hochschulen sowohl *top down* als auch *bottom up*. Daraus entstehen wechselnde Kontrollprobleme, etwa Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern. Hierbei haben die Wissenschaftler/innen einige Vorteile gegenüber Hochschulleitungen und -politik:

- Hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre verfügen sie über uneinholbare Informationsvorsprünge.
- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen ihr wichtigstes Produktionsmittel dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten, welche deshalb über hohe individuelle Autonomie verfügen.
- Die individuelle Autonomie wird dadurch gesteigert, dass Forschung und Lehre durch nur unklare, schwer formalisierbare Technologien gekennzeichnet sind.
- Bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind Professoren besonders virtuos.
- Hinzu tritt, dass die Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber der Hochschule geringer ist als gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity: Die Fachkollegen verteilen überlokale Reputation, die Hochschule lediglich lokale.
- Infolgedessen kann auch kein konstantes Engagement der Organisationsmitglieder vorausgesetzt werden.

Dem versucht man zu begegnen, indem Hochschulen zu Organisationen gestaltet werden, d.h. zu zielgebunden handelnden und steuerungsfähigen Einrichtungen, deren Mitglieder auf Mitwirkung verpflichtet werden können. Diese Bemühungen treffen generell auf einige Probleme:

- Die Problemlagen und Präferenzen sind an Hochschulen auf Grund des Leistungscharakters – Forschung und Lehre – unklar.
- Lineares Entscheiden – von der Definition einer Problemlage und dem Abwägen von Problemlösungsoptionen über die systematische Problembearbeitung bis hin zur erfolgreichen Problemlösung – ist selten. Vielmehr bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich.
- Die konkreten Techniken, mit denen die Organisationsziele erreicht werden können, sind ebenfalls oft unklar, da insbesondere Forschungsprozesse nicht standardisiert werden können.

Daher werden Hochschulen als organisierte Anarchie charakterisiert. Sowohl nach innen als auch nach außen handele es sich um lediglich lose gekoppelte Organisationen.

Zugleich aber benötigen Hochschulen Legitimität, um ihr Überleben und ihre Ressourcen zu sichern. Das heißt, sie müssen von der Umwelt als zweckdienlich funktionierend anerkannt werden:

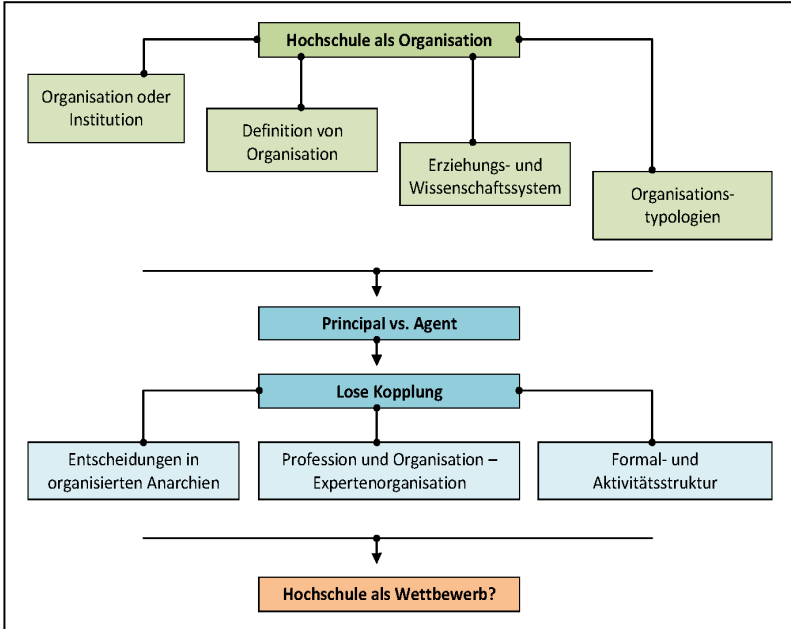
- Dazu errichten die Hochschulen nach außen gerichtete Formalstrukturen: Diese symbolisieren gegenüber der Umwelt Rationalität, stellen Übereinstimmungen mit Umwelterwartungen her und sichern so den Zufluss von Ressourcen.
- Die Formalstruktur ist jedoch oft nur lose mit dem tatsächlichen Organisationshandeln, der internen Aktivitätsstruktur, gekoppelt. So wird aber zugleich die Flexibilität hergestellt, um die Funktionsfähigkeit der Einrichtungen zu sichern.

Die organisationalen Besonderheiten der Hochschulen werden extern als ursächlich für eine suboptimale Leistungsfähigkeit angesehen und produzieren entsprechende Unzufriedenheiten. Daher gibt es von außen das Bedürfnis, die Formal- und Aktivitätsstrukturen einander anzugleichen. Zu diesem Zweck wird seit geraumer Zeit versucht, durch eine wettbewerbliche Organisation der Hochschulen Effizienz als leitendes Kriterium zu etablieren: Mit außerwissenschaftlichen Instrumenten sollen wissenschaftliche Leistungen angereizt werden. Das allerdings setzt die Funktionsweise der Hochschulen als ‚schwierige‘ Organisationen nicht außer Kraft.

Sind durch die Bemühungen, ein ökonomisch inspiriertes Wettbewerbsmodell zu etablieren, langfristig eher Erfolge oder Misserfolge zu

erwarten? Dies kann informierter beurteilt werden, wenn man die zentralen Erklärungsthesen Revue passieren lässt, welche zur Hochschule als Organisation formuliert worden sind.

Übersicht 1: Themenübersicht Hochschule als Organisation



## 2.1. Hochschule als Organisation?

### 2.1.1. Organisation oder Institution

Oftmals werden Hochschulen nicht primär als Organisationen beschrieben, sondern mit dem Begriff der Institution in Verbindung gebracht. Als Institution kann man soziale Erscheinungen verstehen, „die bestimmte Formen sozialen Handelns oder bestimmte Lösungsstrategien erwartbar machen, ohne die genauen Motive der Beteiligten und ohne detaillierte Begleitumstände zu kennen. Institutionen bezeichnen demnach Erwartungsstrukturen und sog. Erwartungserwartungen – also Erwartungen dar-

über, dass bei anderen bestimmte Erwartungsstrukturen vorherrschen“ (Hasse/Krücken 2008: 164).

Institutionen bezeichnen mithin „nicht einfach einen Normenkomplex, sondern einen Komplex faktischer Verhaltenserwartungen, die im Zusammenhang einer sozialen Rolle aktuell werden und durchweg auf sozialen Konsens rechnen können. [...] Institutionen sind zeitlich, sachlich und sozial generalisierte Verhaltenserwartungen und bilden als solche die Struktur sozialer Systeme“ (Luhmann 1974: 12f.).

Diese abstrakte Definition erlaubt es, Institutionen in allen sozialen Bereichen zu identifizieren – von der Sprache über die Familie oder Straßengang bis hin zu NGOs. All diese lassen sich als Erwartungserwartungen verstehen, die eine gewisse Kontinuität, Relevanz und Verbindlichkeit für die Akteure aufweisen. Letztlich gibt es dann keinen institutionenfreien Raum. Die hohe Inklusivität dieser Definition kann insofern zweierlei darstellen: Je nach Perspektive ist sie entweder eine fundamentale Schwäche („Beliebigkeit“) oder eine wesentliche Stärke („Beweglichkeit“).<sup>1</sup>

In diesem begrifflichen Verständnis ist „Institution“ in dreifacher Weise mit Organisation verknüpft:

- Organisationen können selbst als Institutionen gefasst werden.
- Es lassen sich Institutionen in Organisationen identifizieren (etwa Professionen).
- Institutionen stellen eine relevante Umwelt von Organisationen dar. (Hasse/Krücken 2008: 170-173)

Diese Form der Integration der Organisation in den Institutionenbegriff hat einen Vorteil: Sie geht über eine einseitige Beschreibung von Organisationen als eigenständige Sozialsysteme hinaus und rückt die Frage nach dem konkreten Zusammenhang von Organisation und Gesellschaft verstärkt ins Blickfeld (Tacke 2010: 355f., vgl. auch Senge 2011: 81).

Allerdings interessieren sich Ansätze, die mit dem Institutionenbegriff verknüpft sind, oftmals nicht für die Spezifika und das konkrete Funktionieren von Organisationen (ihre Aktivitätsstrukturen). Vielmehr suchen

---

<sup>1</sup> Luhmann hält diesbezüglich lapidar fest, dass die zentralen Begriffe des Institutionalismus undefiniert blieben und darin sogar ein Vorteil gesehen werde. Einzelne Forscher würden gar die „Reife“ der institutionellen Theorie in der Vielzahl widersprüchlicher Versionen erkennen, „so daß man bei empirischen Forschungen eine passende auswählen und sich auf ‚Theorie‘ berufen kann“ (Luhmann 2002: 158f.). Versuche, den Institutionenbegriff durch Systematisierung – etwa mittels der Unterscheidung in kulturell-kognitive, normative und regulative Institutionen – zu präzisieren (vgl. Koch 2009: 115-117), konnten bisher nicht überzeugen (Senge 2011: 84-87).

sie die Selbstbeschreibungsmuster (die Formalstrukturen) als Rationalitätsmythen zu dechiffrieren. Sie beleuchten mithin weniger die interne Struktur der Organisationen, sondern primär deren Wechselspiel mit relevanten Umwelten.<sup>2</sup>

In der hochschulpolitischen Debatte, also jenseits des soziologischen Sprachgebrauchs (aber nicht immer klar davon geschieden), sind die Begriffe Institution und Organisation normativ besetzt. Sie dienen dort nicht selten der Markierung spezifischer hochschulpolitischer Positionen:

- So wird die Beschreibung der Hochschule als Institution oft mit einer Flucht ins Selbstverständliche gleichgesetzt, welche eine Orientierung der Verwaltung gemäß den Gepflogenheiten der akademischen Profession absichere. Mit anderen Worten: Die Verwaltung der Organisation ist nicht primär an der Sicherstellung einer verwaltungswissenschaftlich informierten und effizienten Ressourcenallokation ausgerichtet, sondern entlang der Normen der dominierenden Berufsgruppe: „Armeen werden militärisch, Kirchen werden seelsorgerisch, Theater werden künstlerisch, Rechtsanwaltskanzleien juristisch und Universitäten akademisch geführt.“ (Baecker 2007: 4) Der Begriff der Institution verdecke in dieser Interpretation also Kontingenzen, d.h. die fehlende Notwendigkeit des Bestehenden und damit mögliche Alternativen. Der Begriff „Institution“ schreibe der Einrichtung einen unzweifelhaften gesellschaftlichen Auftrag zu und gewährleiste so hinreichende Legitimität nach außen sowie genügend Durchsetzungsfähigkeit nach innen (ebd.: 4ff.).<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Ähnlich bewerten Hilgert/Werron (2010: 248f.) die Stärken und Schwächen des neoinstitutionalistischen Weltkulturansatzes und der Systemtheorie im Hinblick auf die Frage nach dem Zusammenhang von Wissenschaft und globalisierter Gesellschaft. So seien beide theoretischen Großentwürfe durchaus komplementär: Die Systemtheorie beschäftige sich vornehmlich mit Fragen der Funktionsweise von wissenschaftlicher Kommunikation und ihrer Organisation. Der Neoinstitutionalismus unterstelle hingegen „eine hinreichende – man könnte auch sagen: vorsoziologische – Sicherheit in der Frage ..., wie wissenschaftliche Kommunikation funktioniert und wie man sie erkennt“. Stattdessen frage er, „wie Wissen und Experten unter dem Banner der Wissenschaft Strukturbildungen in zahlreichen ... Gesellschaftsbereichen angeregt und konditioniert haben und sich infolgedessen weltweite Isomorphien in Politik, Wirtschaft, Erziehung, Gesundheit, usw. herausbildeten“. Damit korrelierten die entsprechenden Blindheiten der jeweiligen Ansätze: So blende die auf die Funktionsweise von Funktionssystem und Organisationen ausgerichtete Systemtheorie tendenziell deren Umweltbeziehungen ab, während der Neoinstitutionalismus kaum die spezifische Funktionsweise der Wissenschaft und ihrer Organisationen zu erfassen vermöge.

<sup>3</sup> Man kann auch so formulieren: Universitäten waren und sind Organisationen, „die hochgradig auf die Anforderungen der professionellen Arbeit ihres akademischen Personals, insbesondere der Professoren, zugeschnitten“ sind (Schimank 2005: 145). Die daran gekoppelte „Idee der Universität“ sicherte früher die Wahrnehmung der Universität als Institution ab. Sie diene „als unhinterfragtes Konzept, das hinreichend diffus und unbestimmt bleiben

- Demgegenüber sehen Kritiker in der Markierung der Hochschule als Organisation ein politisches Projekt: Dieses leugne die funktionsnotwendigen Spezifika der Hochschule, um Vergleichsmöglichkeiten mit ‚normalen‘ Organisationen zu erzeugen. Einer solchen Perspektive, die zumeist betriebswirtschaftlich oder verwaltungswissenschaftlich verkürzt ist, wohne jedoch eine destruktive Tendenz zur Entprofessionalisierung von Forschung und Lehre inne. (Z.B. Schimank 2005, Stock/Wernert 2005)

Wenn nun im folgenden Hochschulen als Organisationen beschrieben werden, so findet das unter Absehung dieser normativen Aufladungen statt. Die Präferenz für den Organisationsbegriff verdankt sich seiner höheren Exklusivität. In vielen Fällen ließe sich jedoch der Organisationsbegriff problemlos durch den der Institution substituieren – zumal viele Erklärungsmuster, wie sich zeigen wird, dem Neoinstitutionalismus entstammen.

### *2.1.2. Definition von Organisation*

Organisationen werden in klassischen Definitionen („Befehls- und Zweckmodell“) beschrieben als

- eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen
- mit einem Entscheidungs- und Kontrollzentrum, welches
- die Kooperation der Organisationsmitglieder zur idealen Erreichung der Organisationszwecke koordiniert.<sup>4</sup>

---

muss, um als allgemeine Institution anerkannt zu werden“ (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 234). Man muss rückblickend die Leistung dieser Idee würdigen, sicherte sie doch lange Zeit ebenso die Differenzierung der Universität von der Gesellschaft wie ihre Wiedereinbettung in die Gesellschaft ab (Baecker 2007: 4). Eine Rekonstruktion der Geschichte der Idee der Universität muss darüber die Einzigartigkeit dieser Form organisationaler Selbstbeschreibung festhalten (Kieserling 2004). Bemerkenswert ist nicht nur, dass sich Universität „seit 200 Jahren mit einer Idee ihrer selbst belastet, der sie nicht genügen kann“. Vielmehr bildet darüber hinaus die Universität „den möglicherweise singulären Fall einer Organisation, die für ihre eigene Selbstbeschreibung in Anspruch nimmt, mit Wissenschaft kompatibel zu sein“ (ebd.: 244). Mit anderen Worten: Während andere Organisationen sich darauf eingestellt haben, dass ihre Selbstbeschreibungen keine Unterstützung von der Wissenschaft erfahren, bildet die Universität (verständlicherweise) keine derartige Indifferenz aus. Vielmehr beansprucht sie, dass es auch wissenschaftliche Motive geben sollte, der Selbstbeschreibung zu folgen. Damit macht sie ihre Idee eines Steigerungszusammenhangs von Forschung und Lehre vom Wissenschaftsprozess abhängig – und muss daran freilich chronisch scheitern.

<sup>4</sup> So beispielsweise Abraham/Büsches (2009: 58f.): Eine Organisation ist ein „von bestimmten Personen gegründetes, zur Verwirklichung spezifischer Zwecke planmäßig ge-

Solche Beschreibungen stellen auf Grund des Fehlens eines trennscharfen Kriteriums eher Merkmalskataloge dar. Daher lassen sie sich leicht ausbauen und präzisieren. Demnach sind Organisationen gekennzeichnet durch Identität, Hierarchie und Rationalität:

- *Identität* umfasst dabei Autonomie, die Definition eigener Grenzen und die Kontrolle eigener Ressourcen;
- *Hierarchie* wird schärfer gefasst als die Koordination und Kontrolle der Tätigkeit der Organisationsmitglieder anhand einer selbstbestimmten Organisationspolitik;
- *Rationalität* schließlich umfasst neben der autonomen Setzung eigener Ziele auch die Bewertung der Resultate des Organisationshandelns wie die interne Verteilung von Verantwortlichkeiten (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 721-729).

Empirisch sind Organisationen, die diese Merkmale vollständig aufweisen, selten. Der Katalog markiert daher eine rationalistische Erwartungshaltung gegenüber Organisationen.<sup>5</sup> Er bildet zugleich die Kontrastfolie gegenüber bestehenden Einrichtungen, welche in dieser Perspektive partiell als ‚unvollständige‘ Organisationen erscheinen. Zu diesen gehören die Hochschulen. Klärungsbedürftig bleibt allerdings: Lässt sich diese mangelnde Vollständigkeit – und damit das Verfehlen einer bestimmten Rationalität – durch reformerische Eingriffe beheben, oder aber ist sie die notwendige Folge der Funktionen von Hochschulen? Lassen sich Hochschulen als zielgebunden handelnde und steuerungsfähige Einrichtungen gestalten, deren Mitglieder auf Mitwirkung verpflichtet werden können? Kurz gefragt: Stellt die Hochschule (wenigstens potenziell) eine normale oder aber dauerhaft eine spezifische Organisation dar?<sup>6</sup>

---

schaffenes, hierarchisch verfasstes, mit Ressourcen ausgestattetes, relativ dauerhaftes und strukturiertes Aggregat (Kollektiv) arbeitsteilig interagierender Personen, das über wenigstens ein Entscheidungs- und Kontrollzentrum verfügt, welches die zur Erreichung des Organisationszwecks notwendige Kooperation zwischen den Akteuren steuert, und dem als Aggregat Aktivitäten oder wenigstens Resultate zugerechnet werden können.“

<sup>5</sup> Die Kurzformel für diesen am klassischen Organisationsmodell orientierten Merkmalskatalog lautet „zweckorientierte Hierarchie“ (Luhmann 2000: 426). Mag diese Formel als „Selbstbeschreibung von oben“ (ebd.: 428) auch Hierarchie und instrumentelle Vernunft verabsolutieren – sie hat gegenüber dem aktuellen Trend, diese Aspekte durch die Selbstbeschreibung als einer Arbeit unter Gleichheitsbedingungen (Teams, Projektgruppen) und dem Bekenntnis zu einer umfassenden Unternehmenskultur zu kaschieren, immerhin „den Vorzug, sich auf etwas zu beziehen, was in der Tat vorkommt“ (Kieserling 2004a: 238). Mit anderen Worten: Sie benennt im Gegensatz zu den egalitären und kulturbasierten Modellen organisationaler Selbstbeschreibung deutlich zwei schwer verzichtbare Momente beim Aufbau einer Organisation (vgl. Kühl 2011a: 16-22).

<sup>6</sup> Jenseits dieser weitreichenden Bestimmungen definiert Luhmann (1997: 830) Organisati-

### 2.1.3. Zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem

Mit der genannten Definition von Organisationen als zweckgebundener Hierarchie ist zugleich eine gesellschaftliche Funktion benannt: Sie ermöglichen zunächst einmal das zielorientierte Zusammenwirken von Menschen. In einer funktional differenzierten Gesellschaft nehmen Organisationen typischerweise eine Doppelrolle ein:

- Einerseits sind Organisationen einem Funktionssystem zugeordnet, das ihnen als primärer Bezugspunkt dient und dessen internen Ordnungsaufbau sie unterstützen.
- Andererseits liegen Organisationen quer zu den Funktionssystemen, verknüpfen sie doch verschiedene Ereignisse (etwa politische, rechtliche, religiöse) miteinander.

So orientieren sich etwa Firmen zwar primär am Wirtschaftssystem, operieren aber auch rechtlich (vgl. Nassehi 2011: 193-237).

Diese Multireferenzialität ist gleichfalls bei Hochschulen gegeben: Auch dort findet nicht nur Forschung und Lehre statt, sondern wird eben auch gezahlt und Politik getrieben. Allerdings gibt es eine charakteristische und weit reichende Besonderheit: Es lässt sich für Hochschulen keine *dominante* Systemzuordnung ausmachen. Hochschulen nehmen – und darin sind sie singular – symmetrisch an zwei Funktionssystemen teil: dem Erziehungssystem und dem Wissenschaftssystem (Stichweh 2004: 2). Dieses tun sie allerdings *nicht als Organisation*:

„Zu betonen ist ... die Differenz zwischen den beiden funktionalen Zuständigkeiten der Universität. Im Erziehungssystem ist die Universität tat-

---

on als „autopoietische Systeme auf der operativen Basis der Kommunikation von Entscheidungen“. Oder einfacher: „Organisationen sind Netzwerke aus Entscheidungen“ (Tacke 2010: 350). Dabei kommt der freiwilligen Mitgliedschaft eine zentrale Rolle zu, da diese eine Kommunikation als organisationsinterne Operation ausweist. Von besonderer Bedeutung ist zudem, dass Organisationen die „einzigen sozialen Systeme [sind], die in der Lage sind, intern erarbeitet Resultate nach außen zu kommunizieren. Oder anderes gesagt: wenn man ein soziales System in Kommunikationsprozessen repräsentieren (vertreten) will, muß man es organisieren“ (Luhmann 1991: 672). Vgl. den prägnanten Überblick von Tacke (2010), der in den organisationssoziologischen Ansätzen zwei grundlegende Zugänge mit spezifischen Stärken und blinden Flecken gegenüberstellt: Dem strukturellen Paradigma, das die Organisation vornehmlich als soziale Ordnung begreift, stehe das elementare Paradigma gegenüber, welches beim Entscheidungshandeln als organisatorisch zentralem Geschehen ansetzt. Die im folgenden vorgestellten Ansätze lassen sich – so sie aus dem Umkreis der Organisationssoziologie stammen – jeweils einem dieser Paradigmen zuordnen. So ist etwa die neoinstitutionalistische Unterscheidung von Formal- und Aktivitätsstruktur dem strukturellen, das sog. Mülleimermodell hingegen dem elementaren Paradigma zuzuordnen. Auf beides wird noch eingegangen.



sächlich als Organisation tätig. Bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote, die Curricula und die zugehörige personelle und materielle Infrastruktur sind Angebote der Universität und ihrer Subeinheiten, die diese organisatorisch leisten und verantworten müssen. [...] Im Wissenschaftssystem ist die Teilhabe der Universität viel indirekter. Die Universität forscht und publiziert nicht als Universität; vielmehr partizipiert sie am Wissenschaftssystem nur vermittelt über ihre einzelnen Mitglieder, die im Wissenschaftssystem als einigermaßen autonome Agenten auftreten, für deren Tätigkeit und Erfolg ihre organisatorische Mitgliedschaft in der Universität oft nur eine geringe Bedeutung hat.“ (Stichweh 2005: 124f.)

Diese singuläre Position der Hochschule – symmetrische Teilnahme der Organisationsmitglieder an zwei Funktionssystemen bei asymmetrischer Zuständigkeit als Organisation – hat eine Reihe organisationssoziologischer Beschreibungen (zumeist aus der organisationalen Binnenperspektive) inspiriert. Bereits im Rückgriff auf grundlegende Organisationstypologien lassen sich Elemente dieser asymmetrischen Teilnahme der Hochschule als Organisation identifizieren.

#### *2.1.4. Arbeit oder Interesse – Organisationstypologien*

Definitionen, vor allem aber Merkmalskataloge wie die oben angeführten erlauben die Identifikation sozialer Gebilde anhand eines idealtypischen Organisationsbegriffs, dem sie in unterschiedlichem Maße genügen. Dagegen ermöglichen Typologien eine Ordnung der empirischen Vielfalt entlang spezifischer Variablen. Als mögliche Variablen kommen etwa die Organisationsziele, die Organisationsleistungen, die Organisationsprogramme und -vorschriften, die Organisationsmitglieder oder die Organisationsstruktur in Frage (ausführlich Abraham/Büschges 2009: 100-108).<sup>7</sup> Eine Typologie ist besonders geeignet, die Spezifität der Hochschulen aufzuweisen: die Unterscheidung von Arbeits- und Interessenorganisationen.

---

<sup>7</sup> Typologien entlang dieser Variablen lassen freilich Verknüpfungen und weitere Differenzierungen zu. So kann eine Typologie gemäß der Organisationsleistungen nach der Art der Leistungen, den Leistungsproduzenten innerhalb der Organisation, den Bedingungen, an die die Abgabe bzw. der Empfang von Organisationsleistungen gebunden sind, oder die Empfänger der Organisationsleistungen weiter spezifiziert werden. Eine derartige Typologie, die sich an den Nutznießern der Organisationsleitungen orientiert, unterscheidet etwa gegenseitige Nutzenvereinigungen (vor allem den Interessen der Organisationsmitglieder verpflichtet), Geschäftsunternehmen (Nutzen kommt primär dem Eigentümer zu), Dienstleistungsorganisationen (Leistungsempfänger sind die Klienten) und gemeinnützige Einrichtung (niemand wird prinzipiell von der Leistungsnutzung ausgeschlossen).

Diese Unterscheidung schließt an eine ältere Typologie an, die auf die Formen der Kontrollmittel abstellt – mithin auf die Frage, wie die Fügsamkeit und Folgebereitschaft der Organisationsmitglieder gegenüber den Zielsetzungen und Regeln der Organisationen gesichert wird. Diese Typologie identifizierte drei grundlegende Formen von Organisationen:

- die *Zwangsorganisationen*, etwa Armeen mit Wehrpflicht: sie stellen die Kontrolle der Organisationsmitglieder durch gewaltgedeckte Macht sicher;
- die *utilitaristischen Organisationen*, wie beispielsweise Industrieunternehmen: bei diesen stellen Geldzahlungen das primäre Motivationsmittel dar;
- die *normativen Organisationen*, wie Kirchen oder Umweltschutzverbände: sie gewährleisten die Mitglieder motivation über die Zuteilung symbolischer Belohnungen (Etzioni 1961, Kühl 2011: 2).<sup>8</sup>

Die Differenzierung von Interessens- und Arbeitsorganisationen hingegen orientiert sich wesentlich an der Unterscheidung von der Top-down- bzw. Bottom-up-Konstitution der Organisation. Daher werden im Begriff der Arbeitsorganisation die Zwangsorganisation und die utilitaristische Organisation fusioniert (Schimank 2002):

- In einer *Arbeitsorganisation* unterwirft sich das Organisationsmitglied den *top down* gesetzten Normen im Rahmen eines Tausches. Im Gegenzug kann es die Befriedigung individueller Nutzenerwartungen erwarten. Diese rein instrumentelle Bindung des Mitglieds an die Organisation, die dann einem Befehlsmodell gehorcht, findet sich jedoch selten: Zumeist unterfüttern normative Komponenten die Bindung an die Organisation. Das zentrale Kontrollproblem besteht in der Arbeitsorganisation vornehmlich in der Sicherung der Fügsamkeit der Organisationsmitglieder.
- Den Arbeitsorganisationen stehen idealtypisch die *Interessenorganisationen* gegenüber. Hier werden die Organisationsmitglieder nicht für ihr Engagement entlohnt, sondern zahlen oftmals für ihre Mitgliedschaft (Ressourcenzusammenlegung). Das Kontrollproblem liegt auf Grund der *bottom-up*-Konstitution darin, die Fügsamkeit der Organisation bzw. ihrer Führung gegenüber ihren Mitgliedern sicherzu-

---

<sup>8</sup> Mit der dominierenden Form der Mitgliedschaftsmotivation geht eine je spezifische Form des Engagements der Organisationsmitglieder einher: Bei Zwangsorganisationen findet sich negativ-affektives, entfremdetes Verhältnis zur Organisation; in utilitaristischen Organisationen dominiert ein instrumentelles, kalkulierendes Interesse, und in den normativen Organisationen schließlich findet sich eine moralisches, positiv-affektives Engagement auf Grund hoher Zweckidentifikation.

stellen: Statt sozialer Kontrolle steht nun das Legitimitätsproblem im Vordergrund. Entsprechend dominiert in diesen Organisationen das Mehrheitsprinzip (Schimank 2007: 24f.).<sup>9</sup>

An Hochschulen lassen sich sowohl Züge der Arbeits- als auch der Interessenorganisation identifizieren: „Während die akademische Selbstverwaltung Hochschulen zu ‚von unten‘ konstituierten Interessenorganisationen stilisiert, akzentuiert die hierarchische Selbststeuerung Hochschulen als ‚von oben‘ konstituierte Arbeitsorganisationen.“ (Schimank 2007a: 242) Daraus resultieren wechselnde Kontrollprobleme.<sup>10</sup> Diese sind in ökonomischer Terminologie als Principal-Agent-Fragen formuliert worden – unabhängig davon, ob es um die soziale Kontrolle der Mitarbeiter/innen in Arbeitsorganisationen oder die Legitimationsbeschaffung der Führung gegenüber der Basis in Interessenorganisationen geht.

## 2.2. Vertrauen ist gut...: Principal vs. Agent

„Ein Prinzipal betraut einen Agenten mit der Durchführung bestimmter Aufgaben. Dabei entsteht das Problem, daß er das Handeln des Agenten nicht vollständig (bzw. kostenlos) beobachten kann oder daß der Agent in

---

<sup>9</sup> Auf Grund der Professionsbindung der Professoren tendiert die akademische Selbstverwaltung allerdings zum Konsensprinzip: „Die akademische Selbstorganisation beruht auf Gemeinschaft als elementarem Mechanismus sozialer Ordnungsbildung – und zwar ... einer durch geteilte kognitive Orientierungen geprägten und innerhalb von Hochschulen hierarchisch und formell auch polyarchisch eingebetteten Gemeinschaft; dem korrespondiert im außerorganisatorischen Raum die auf Reputation gestützte Hegemonie der fachlichen Eliten. Die Professionsgemeinschaft hält nach außen und offiziell auch intern eine Gleichheitsfiktion bezüglich der voll etablierten Mitglieder, also hier der Professoren, aufrecht. Das sorgt dafür, dass die formelle Polyarchie als elementarer Mechanismus, also Mehrheitsentscheidungen, faktisch wie in Netzwerken als weiterem elementarem Mechanismus auf ein Konsensprinzip hinausläuft: Jeder Professor besitzt ein weitreichendes Veto-Recht in eigener Sache.“ (Schimank 2007a: 241)

<sup>10</sup> Derartige Kontrollprobleme stellen oft Barrieren für Bemühungen dar, Hochschulen in vollständige Organisationen zu transformieren. Diese Hemmnisse zeigen häufig spezifisch nationale Ausprägungen. So konstatieren Hüther/Krücken (2011: 318), dass zwar auch in Deutschland ein allgemeiner Trend zur vollständigen Organisation an Hochschulen sichtbar sei, „jedoch ist die Umsetzung in Bezug auf die Stärkung der internen Hierarchie in Organisationen auf spezifische Machtpotenziale angewiesen, die wir für den Fall deutscher Universitäten nicht aufspüren konnten. [...] Die beiden für die Einflussnahme auf das Verhalten der Mitglieder typischen und dominierenden Machtquellen in Organisationen – die mit Karrierechancen lockende Personalmacht und die mit dem Ausschluss aus der Organisation drohende Organisationsmacht – sind in deutschen Universitäten in Bezug auf den operativen Kern und die in ihm tätigen Wissenschaftler erheblich eingeschränkt. Beide Machtquellen sind insbesondere nicht so ausgestaltet, dass ihre Nutzungsmöglichkeit von den Mitgliedern quasi automatisch antizipiert wird und hierdurch ihr Verhalten beeinflusst.“

Situationen handelt, die so komplex sind, daß eine eindeutige Bewertung in Bezug auf das jeweilige Ziel unmöglich ist. Der Agent verfügt somit über einen Handlungsspielraum, den er zur Maximierung seines eigenen Nutzens – und nicht dem des Prinzipals – nutzen kann“ (Voigt 2002: 102).<sup>11</sup>

Kurz: Auftraggeber und Auftragnehmer kalkulieren gleichermaßen nutzenmaximierend, aber der Prinzipal verfügt über weniger Informationen.<sup>12</sup> Diese Informationsasymmetrie markiert das Risiko des Prinzipals und die Chance des Agenten, denn der Auftraggeber vermag nicht, zwischen Entscheidungsrisiko und Verhaltensrisiko zu unterscheiden. Die Vorteilsnahmen des Agenten werden in *moral hazard* (moralische Gefährdung) und *adverse selection* (Antiselektion) unterteilt.

*Moral hazard* beschreibt ein Phänomen, dass erst *nach* Vertragsabschluss auftritt, da zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses noch ein Informationsgleichgewicht zwischen beiden Seiten herrschte.<sup>13</sup> Dem Agenten ist es dabei möglich, auf Grund eines Informationsvorsprungs zu Lasten des Prinzipals eigene Interessen zu verfolgen. *Moral hazard* schlägt sich entweder in *shirking* (Drückebergerei) oder *consumption on the job* (Konsum am Arbeitsplatz) nieder. Als dessen Ermöglichungsbedingungen lassen sich *hidden action* und *hidden information* unterscheiden:

- Entweder kann der Prinzipal die Handlungen des Agenten nicht beobachten und auch im Nachhinein nicht zweifelsfrei auf die Handlung des Agenten zurückschließen (*hidden action*).
- Oder dem Prinzipal ist im Gegensatz zum Agenten der Umweltzustand nicht bekannt, von dem die Wahl der beobachtbaren Handlungen des Agenten abhängig sein sollte (*hidden information*).

Dagegen markiert *adverse selection* einen Informationsvorsprung, über den der Agent bereits zum Vertragsabschluss verfügt (etwa *hidden characteristics* wie seine wirkliche Leistungswilligkeit oder -fähigkeit).

---

<sup>11</sup> Der Principal-Agent-Ansatz ist Teil der Neuen Institutionenökonomik. Diese ist ein wirtschaftswissenschaftliches Theorieangebot, welches durch seine Grundannahmen entscheidend von der (neo)klassischen Wirtschaftswissenschaft abweicht. Angenommen werden hier unvollkommen informierte und begrenzt rational handelnde Akteure ohne eindeutige und stabile Präferenzen, die über ungleiche Informationen verfügen. Neben dem Principal-Agent-Ansatz gelten der Transaktionskostenansatz und der Property-Rights-Ansatz als wichtigste Theorieangebote der Neuen Institutionenökonomik.

<sup>12</sup> Neben quantitativen oder qualitativen Beschränkungen zur Kontrolle des Agenten durch den Prinzipal ist auch die Situation denkbar, dass die Kontrolle durch den Prinzipal zwar möglich ist, allerdings keine negativen oder positiven Sanktionen zur Verfügung stehen.

<sup>13</sup> „Vertrag“ meint hier jede Form der Übereinkunft mit gegenseitigen Verpflichtungswirkungen.

Für das Problem der Vorteilsnahme durch den Agenten sind verschiedene Lösungen identifiziert worden. Diese sind allerdings nicht kostenneutral. Denkbar sind etwa die sorgfältige Auswahl des Agenten oder eine risikominimierende Ausgestaltung des Vertrags zwischen Prinzipal und Agent. Letztere kann hierarchische Kontrolle, Informations- oder Anreizsysteme enthalten. (Vgl. Voigt 2002: 103f.; Bardmann 2011: 264-366) Diese Lösungsvorschläge tendieren mithin zur Stärkung jener Elemente, die für „vollständige“ Organisationen charakteristisch sind.

Beide Probleme – *moral hazard* und *adverse selection* – machen insofern eines erforderlich: Der Prinzipal – obwohl er versucht, sich durch Delegation oder Übertragung von Funktionen zu entlasten – muss ein beträchtliches Maß an Kontrolle ausüben, um zu gewährleisten, dass die übertragenen Funktionen ordnungs- bzw. wunschgemäß und in der erforderlichen Qualität erfüllt werden. In diesem Moment schlägt die Hoffnung auf mehr Effizienz in ihr Gegenteil um, da der Prinzipal die Transaktionskosten in Form von erhöhter Kontrolle trägt.

In Bezug auf Hochschulen ist gegen derartige Bemühungen immer wieder auf zwei strukturelle Merkmale aufmerksam gemacht worden, die solchen Bestrebungen entgegenstehen:

- Zum einen stellen Hochschulen lose gekoppelte Organisationen dar.<sup>14</sup>
- Zum anderen handelt es sich bei ihren zentralen Aufgaben – Forschung und Lehre – um Bereiche mit unklaren Technologien, die sich daher nur schwer formalisieren lassen (Luhmann 1992: 76).

Hinzu tritt an Hochschulen ein spezifisches kognitives Ausstattungsmerkmal, das den Informationsvorsprung und die Handlungsspielräume der *agents* beträchtlich erhöht (und das überdies durch die Autonomie der Hochschulen, die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die akademische Selbstverwaltung rechtlich und strukturell befestigt wird): Es gehört zur professionellen Grundausstattung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, das Geschäft der Kritik zu beherrschen. Daher sind sie wie kaum eine andere Berufsgruppe in der Lage, Anweisungen, Vorschriften oder empfundene Zumutungen durch Obstruktion zu unterlaufen.<sup>15</sup> Derart vermögen es die Professoren und Professorinnen, jegliche externe Anfor-

---

<sup>14</sup> Grundlegend für das Konzept der losen Kopplung Weick (1976). Dieser Aufsatz liegt zusammen mit zwei weiteren in diesem Zusammenhang wegweisenden Aufsätzen des Neoinstitutionalismus in deutscher Übersetzung vor (vgl. Koch/Schemmann 2009).

<sup>15</sup> Kein anderer Beruf als der des Hochschullehrers ist „virtuoser in der Unterwanderung oder Umgehung von Anforderungen ..., die der Staat, die Gesellschaft, die Hochschule usw. stellen, wenn diese Anforderungen als unvereinbar mit den eigenen Werthaltungen betrachtet werden“ (Teichler 1999: 38).

derungen einer Daueranfechtung durch rational begründete Kritik zu unterwerfen. Solange rational begründet kritisiert wird, ist das jeweilige Gegenüber zur Diskussion genötigt. Solange diskutiert wird, wird nicht oder nicht engagiert umgesetzt. Nichtumsetzung und Hinhaltetaktiken können die Ermüdung des Gegenübers bewirken oder können dazu führen, Dinge durch Zeitablauf zu erledigen, z.B. weil die Amtszeiten derjenigen ablaufen, welche die Umsetzungen vorantreiben möchten. Schließlich mögen sie bei Hochschulleitungen erschöpfte Zufriedenheit damit erzeugen, dass dann zumindest formal den Anforderungen Genüge getan wird.

Dies und die o.g. strukturellen Merkmale – lose gekoppelte Organisation und unklare Technologien – sind prominent in zwei hochschulbezogenen Theorieansätzen aufgenommen worden: dem sog. Müllheimermodell der Entscheidungsfindung und der Theorie der Expertenorganisation.

### 2.3. Lose Kopplung

Der Begriff der losen Kopplung signalisiert – in den Worten der klassischen Definition von Weick (2010: 88) –, „dass gekoppelte Ereignisse aufeinander reagieren, aber dass jedes Ereignis auch seine eigene Identität sowie Spuren des physischen und logischen Getrenntseins behält“. Lose gekoppelte Elemente sind also

„irgendwie miteinander verbunden sind, aber [so] dass jede[s] ein gewisses Maß an Identität und Eigenständigkeit aufweist und dass ihre Verbindung als unregelmäßig, schwach in der gegenseitigen Beeinflussung, unwichtig und/oder langsam in der Reaktion beschrieben werden kann. [...] Lose Kopplung schließt Konnotationen wie Unbeständigkeit, Auflösbarkeit und Impliziertheit mit ein“. (Ebd.)

Bezogen auf hochschulische Zusammenhänge treten lose Kopplungen sowohl als interne wie auch als externe Modi auf, Zusammenhänge zwischen Strukturelementen und Prozessen herzustellen. Der externe Modus betrifft das Verhältnis der Hochschule zu ihrer Umwelt:

- epistemische Communities, die auf normativen und kognitiven Bindungen beruhen und sich auf ein bestimmtes Sachthema sowie den Wissensbestand, der mit diesem Sachthema verbunden ist, beziehen;
- professionelle Communities, die durch ein akademisches Wissenssystem in Verbindung mit einer berufsbezogenen Handlungspraxis integriert werden;
- Scientific Communities, die sich um ein disziplinäres Wissenssystem bilden (Stichweh 2005: 125f.);

- die gleichzeitige Zugehörigkeit zum Erziehungs- und zum Wissenschaftssystem;
- Autonomie gegenüber Politik und Gesellschaft bei gleichzeitiger Alimentierungsbedürftigkeit durch Politik und Gesellschaft, hochschulintern gespiegelt im Nebeneinander von akademischer Selbstverwaltung und staatlicher Auftragsverwaltung durch die Hochschuladministration.

Im hiesigen Kontext interessiert jedoch die lose Kopplung als interner Modus des hochschulischen Organisationsalltags. Auch hierbei wird damit aber weder eine Defizitdiagnose noch eine Norm formuliert, sondern eine „Beschreibung funktionierender Realitäten“ (ebd.: 125).

### 2.3.1. Entscheidungen in organisierten Anarchien

Das Mülleimermodell (*garbage can model*)<sup>16</sup> stellt eine deutliche Absage an rationalistische Erwartungen bei Entscheidungsfindungen in Organisationen dar. Hier werden Entscheidungsmöglichkeiten mit der Metapher des Müllereimers beschrieben, in den verschiedene Probleme und Lösungen hineingeworfen werden. Der in den Mülleimern vorhandene Müll variiert dabei entsprechend der vorhandenen Eimer, ihrer Beschriftung, der Art des angefallenen Mülls und der Geschwindigkeit, mit welcher der Müll schließlich entsorgt – spricht: entschieden – wird.<sup>17</sup> Zum Ausdruck gebracht werden soll also der situative und oft wenig rationale Charakter von Entscheidungsprozessen, die deutlich von der verbreiteten Erwartung einer linearen Abfolge von Problemdefinition, Entscheidung und Problemlösung abweicht. Dies wird schließlich umfassend als organisierte Anarchie bestimmt. (Cohen/March/Olsen 1972: 2)

Die zentralen drei Aspekte organisierter Anarchien lassen sich in besonders ausgeprägter Form an Hochschulen identifizieren:

- Erstens sind die *Problemlagen und Präferenzen* unklar. Sie kristallisieren sich erst im Rahmen von Entscheidungsfindungen heraus. Eine klare Präferenzhierarchie lässt sich angesichts der zahlreichen Aufgaben, die an die Multifunktionseinrichtung Hochschule bereits im Hin-

---

<sup>16</sup> Grundlegend für diesen Ansatz ist der Aufsatz von Cohen/March/Olsen (1972).

<sup>17</sup> Man mag hier wohl die Frage stellen dürfen, ob die Metapher des Mülleimers glücklich gewählt ist. Statt intuitiv verständlich zu sein, ist sie erklärungsbedürftig, womit sie die Funktion einer guten Metapher verfehlt.

blick auf Forschung und Lehre herangetragen werden, kaum etablieren.<sup>18</sup>

- Zweites sind die *Technologien*, mit denen die Organisationsziele erreicht werden können, oftmals unklar. Deutlich wird das an den Kernfunktionen der Hochschulen: Forschung und Lehre. Deren Technologien sind nicht nur schwierig zu be- und daher vorzuschreiben, sondern lassen sich auch nur schwierig reproduzieren. Darüber bleibt die Verbindung von Tätigkeit und Ergebnis ambivalent (Musselin 2007: 72-74).<sup>19</sup>
- Schließlich, drittens, kann kein konstantes *Engagement* der Organisationsmitglieder vorausgesetzt werden. Vielmehr investieren wechselnde Teilnehmer schwankende Mengen an Aufmerksamkeit und Energie in die innerorganisatorische Entscheidungsfindung. Dieser Aspekt markiert ein wichtiges Charakteristikum der Gremienuniversität.

Unter diesen Rahmenbedingungen ist kaum mit einer linearen Entscheidungsfindung von der Problemdefinition bis zu dessen Lösung (*decision by resolution*) zu rechnen. Stattdessen gibt es eine lose Kopplung von vier Komponenten: Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungsgelegenheiten. Diese sind weniger sachlogisch aufeinander bezogen, sondern verknüpfen sich situativ.

Innerhalb dieser Konstellation lassen sich neben den seltenen Fällen des linearen Entscheidens zwei typische Entscheidungsmuster identifizieren: *decision by oversight* (Entscheidung bei Übersehen der Probleme) und *decision by flight* (Entscheidung durch Flucht der Probleme):

- Im ersten Fall werden Entscheidungen möglich, weil Probleme an andere Entscheidungskontexte gebunden sind und sie daher keine Be-

---

<sup>18</sup> Die Unmöglichkeit, eine klare Präferenzhierarchie zu etablieren, resultiert nicht zuletzt aus der oben beschriebenen Teilnahme der Organisation an zwei Funktionssystemen; vgl. Punkt 2.1.3. Zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem.

<sup>19</sup> Die Schwierigkeiten, die Kernfunktionen der Hochschulen zu technologisieren, also eine feste Kopplung von Mitteln und Zwecken in Forschung und Lehre zu erzeugen, resümiert Stock (2004: 36f.): „Für Forschung und Lehre gibt es ... schlicht keine Erfolgsgarantien, keine berechenbaren Regeln der Transformation eines ‚Inputs‘ in einen ‚Output‘. 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.“ (Stock 2004: 36f) Dieser Aspekt wiederum stellt ein typisches Charakteristikum der Expertenorganisationen dar, denn die allgemeine Prämisse jeglicher Technologie – nämlich eine zureichende Isolierbarkeit von kausalen Faktoren – kann auf das professionelle Handeln von Wissenschaftlern, Lehrern, Ärzten etc. kaum angewandt werden (ebd.: 37).



rücksichtigung finden müssen. Entscheidungen können daher mit geringem Aufwand erfolgen (*oversight*).<sup>20</sup> Beispielsweise kann

„eine Führungsposition in einer Organisation problemlos mit einem männlichen Bewerber besetzt werden, wenn Probleme der Frauenemanzipation sich (noch) nicht an derartige Rekrutierungsentscheidungen gehaftet haben, sondern bei der Entscheidung über familienfreundliche Arbeitszeitmuster und gleiche Bezahlung verweilen“ (Berger/Bernhard-Mehlich 1999: 151).

- Der Entscheidungsmodus *by flight* tritt hingegen dann auf, wenn die relevanten Probleme in attraktivere Entscheidungskontexte ‚geflüchtet‘ sind – allerdings lösen die Entscheidungen nun kein Problem mehr.<sup>21</sup> Denkbar ist, dass

„eine lange Zeit strittige Entscheidung über neue Arbeitszeitregelungen problemlos gefällt wird, nachdem das Problem der Frauenemanzipation in diesem Zusammenhang nicht mehr zur Geltung gebracht wird, sondern entmutigt zur Entscheidung über Betriebskindergärten ‚geflohen‘ ist.“ (Ebd.)

Grundsätzlich können die Ausgangsbedingungen für „Mülleimer“-Entscheidungen – unklare Präferenzen, ein Technologiedefizit und wechselnde Beteiligung – an Hochschulen nur bedingt beseitigt werden. Daher bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich.<sup>22</sup>

Dieser Umstand muss nicht immer von Nachteil sein, da sich etwa Innovationen in der Forschung wesentlich über nichtlineare Prozesse vollziehen. Das heißt: Sie sind nur bedingt vorhersagbar, da die Erfolgsbedingungen nur unvollkommen bekannt sind, und kleine Änderungen können u.U. große Auswirkungen bewirken. Deshalb lassen sich für For-

---

<sup>20</sup> „*By oversight*. If a choice is activated when problems are attached to other choices and if there is energy available to make the new choice quickly, it will be made without any attention to existing problems and with a minimum of time and energy.“ (Cohen/March/Olsen 1972: 8)

<sup>21</sup> „*By flight*. In some cases choices are associated with problems (unsuccessfully) for some time until a choice more attractive to problems comes along. The problems leave the choice, and thus it is now possible to make the decision. This decision resolves no problems; they having now attached themselves to a new choice.“ (Ebd.)

<sup>22</sup> Eine Kritik am Mülleimer-Modell setzt hier an: Bestritten wird dabei nicht, dass es derartige Entscheidungsfindungen gibt, sondern seine Verallgemeinerbarkeit. Zu Mülleimerentscheidungen würde es demnach nur bei unwichtigen Problemen kommen, während bei schwerwiegenden Entscheidungen von einem ernsthaften Engagement der Beteiligten auszugehen sei. Diese Kritik setzt jedoch voraus, dass den Akteuren die Tragweite der Entscheidungen deutlich ist. Davon kann in frühen und zentralen Phasen der Entscheidungsfindung oft nicht ausgegangen werden. (Jahr 2007: 23f.)

sung und Lehre keine verlässlichen Erfolgsprognosen stellen. Weder Lehre noch Forschung verfügen über eine in dem Maße rationale Technologie, dass man „denen, die in diesem Funktionsbereich tätig sind, ... Fehler nachweisen noch Ressourcen in dem Maße zuteilen kann, wie dies für das Erreichen von Erfolgen oder das Vermeiden von Mißerfolgen notwendig ist“ (Luhmann 1992: 76). Überdies ist das Korrelat der extremen Erfolgsunsicherheit von Forschung ihre notwendige „eklatante Ineffizienz“, da eine zielgenaue Forschung nicht möglich ist. Wissenschaft entwickelt sich notwendig in Gestalt „verschwenderischer Produktion von Forschungsergebnissen“ (Schimank 2007a: 236).

Das Phänomen der losen Kopplungen besteht jedoch nicht nur zwischen Problemen, Lösungen, Teilnehmern und Entscheidungssituationen in der hochschulischen Entscheidungsfindung oder zwischen Aufgaben und Lösungen in den Kernbereichen Forschung und Lehre. Vielmehr kennzeichnet es auch den organisationalen Aufbau der Hochschulen. Ein Erklärungsmuster dafür bietet das eng mit dem Technologiedefizit verbundene Konzept der Expertenorganisation.

### *2.3.2. Profession und Organisation – die Expertenorganisation<sup>23</sup>*

Hochschulen zeichnen sich durch eine relative Autonomie der Basiseinheiten, also ihrer Institute und insbesondere des wissenschaftlichen Personals aus (Pellert 1999: 110ff.). Sowohl in der Forschung als auch in der Lehre findet nur wenig Kooperation und Koordination zwischen den einzelnen Instituten und Hochschullehrern statt – sie sind funktional lediglich lose gekoppelt:

- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen das wichtigste Produktionsmittel der Organisation Hochschule dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten und Expertinnen.
- Die Wissenschaftler wiederum sind gekennzeichnet durch aufwendige Ausbildung, hohen Spezialisierungsgrad, sehr eigenständigen Umgang mit Wissen und die Lieferung sehr komplexer, nichttrivialer Produkte.

---

<sup>23</sup> Umfassend zu professionellen bzw. Expertenorganisationen informiert Klatetzki (2012). Dabei sei insbesondere auf die – hier nicht weiterverfolgte – konflikttheoretische Beschreibung von Professionen verwiesen. In dieser Perspektive erscheinen sie als Berufsgruppen, die mit Unterstützung des Staates erfolgreich den Zugang zu bestimmten Wissensbeständen und deren Anwendung monopolisiert hätten. So betrachtet, erweise sich die Gemeinwohl-orientierung dann als bloße professionelle Ideologie und die typische Assoziationsform über das Kollegium als organisatorisches Machtinstrument.

In Folge dessen ist die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, hohe individuelle Autonomie. (Grossmann et al. 1997: 24-35)<sup>24</sup>

Verbunden mit dieser relativen Autonomie ist eine gewisse Illoyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber ihrer jeweiligen Hochschule:

- In diesem Punkt weichen wissenschaftlich tätige Hochschulangehörige deutlich von den Mitgliedern einfacher bürokratischer Organisationen ab: Deren Karrieren vollziehen sich innerhalb der jeweiligen Organisation; sie machen eine Orientierung an Vorgesetzten sowie an organisationsinternen Regeln und Standards notwendig; mit dieser Orientierung geht zumeist ein Gefühl der inneren Verbundenheit einher (Hüther 2010: 148).
- Demgegenüber müssen Experten an Hochschulen permanent die Ansprüche zweier ungleichgewichtiger Loyalitäten ausbalancieren: einer Loyalität gegenüber der eigenen Profession, „die auf Identifikation beruht, und einer Loyalität, die interessenbasiert ist, wobei das Interesse sich oftmals darauf reduziert, seinen Lebensunterhalt zu verdienen“ (Schimank 2005: 145).

Basiert die Bindung an die Hochschule weitgehend auf deren Rolle als aktuellem Arbeitgeber, so sind die Normen der relevanten wissenschaftlichen Gemeinschaft stärker mit dem Selbstkonzept der Wissenschaftler verbunden. Überdies entscheidet die wissenschaftliche Gemeinschaft der prinzipiell Gleichen über die Vergabe von fachlicher Reputation. Während die Community überlokale Reputation verteilt, kann das Engage-

---

<sup>24</sup> Umstritten ist, ob auch die Lehre zum Bereich des professionellen Handels gehört. Dieses bestreitet z.B. Luhmann (2002: 151): „Die pädagogische und didaktische Komponente ist für die Elementarschulen wichtig, aber ihre Bedeutung nimmt ab, sobald Fachunterricht hinzutritt. Man braucht nicht Pädagogik studiert zu haben, um an höheren Schulen Mathematik, Geographie, Geschichte usw. zu unterrichten. Der Fachunterricht ist auch deshalb nicht professionell, weil er eine *Übertragung* des Wissens auf den Klienten anstrebt, während für Professionen das Gegenteil zutrifft. Kein Arzt will seinen Patienten zum Mediziner, kein Jurist seinen Klienten zum Juristen machen, auch wenn im Beratungsprozeß eine begrenzte Belehrung eine Rolle spielen mag. Auch der Lehrer arbeitet daher nur insofern professionell, als er ein Wissen und Können benutzt, das er nicht lehren, nicht übertragen will. In den höheren Schulen und erst recht in den Universitäten reduziert sich daher die professionelle Komponente auf ein in der Praxis angeeignetes Geschick. Es ist das fachliche, nicht so sehr das pädagogische Können, das dem Lehrer die Sicherheit gibt, etwas sagen zu können, wenn er vor der Klasse steht. In der Schul- und Hochschulhierarchie nimmt daher die professionelle Komponente von unten nach oben ab.“

ment in der Hochschule allenfalls lokalen Reputationsgewinn – etwa als bester Lehrender oder fintenreichste Dekanin – bringen.<sup>25</sup>

Daher ist die Bindungskraft an die *peers* zumeist weit stärker als diejenige an die eigene Hochschule: Wissenschaftler sind qua Profession<sup>26</sup> gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung nicht nur relativ autonom; die Professionsangehörigkeit verpflichtet sie auch weitgehend darauf, im Konfliktfall die wissenschaftlichen Standards gegenüber den Interessen der eigenen Hochschule zu privilegieren.

Aus diesen Gründen kann man bei Hochschulen von strukturell offenen und kulturell stark determinierten Einrichtungen sprechen – während andere Organisationen typischerweise strukturell determiniert und kulturell eher offen sind (Neusel 1998: 106):

„Die besondere Organisation Hochschule funktioniert ohne gemeinsame Zielsetzung, ohne einheitliche Struktur, ohne präzise Handlungsanweisungen, mit hoher Individualität und Originalität der Akteure. Die Hochschule ist organisch in eine Reihe von dezentralen Einheiten fragmentiert, als Ganzes traditionell schwach konstruiert, die Hochschulleitung ist durch ‚strukturelle Leistungsambivalenz‘ gekennzeichnet. Die strukturelle Flexibilität wird jedoch durch die kulturelle Determiniertheit aufgehoben. Diese brisante Mischung von struktureller Offenheit und kultureller

---

<sup>25</sup> Einschränkung muss festgehalten werden, dass „organisational über Promotionen und Habilitationen entschieden wird und insofern für diejenigen, die (noch) keinen vollen Wissenschaftlerstatus zugesprochen bekommen haben, sehr wohl eine hohe Karriererelevanz der ‚eigenen‘ Organisation vorliegt“ (Meier 2009: 177). Dieser Aspekt macht deutlich, dass die lose Kopplung nicht gleichmäßig alle Bereiche innerhalb der Hochschule kennzeichnet. Vgl. auch Fußnote 27.

<sup>26</sup> In Anlehnung an eine frühe Definition von T.H. Marshall fasst Stock (2006: 70f.) die Merkmale von Professionen so zusammen: „Sie haben einen hohen Grad an Autonomie in der Ausbildung und Berufsausübung und ein hohes Prestige sowie ein vergleichsweise hohes Einkommen. Professionen verfügen über eine akademische Bildung. Sie sind auf die Erfüllung zentraler gesellschaftlicher Werte professionsethisch verpflichtet, auf solche Werte wie Gesundheit, Rechtsdurchsetzung, Wahrheit, Erziehungserfolg etc., und sie treten nicht profitorientiert auf einem Markt auf. Professionen können weder durch den Markt noch durch Bürokratien angemessen kontrolliert werden. Sie unterliegen primär einer kollegialen Selbstkontrolle.“ Als funktionalistische Gründe für die Entwicklung einiger Berufe zur Profession identifiziert er dabei deren Lösungskapazitäten für spezifische Problemlagen: „1. Die Erarbeitung der Problemlösung beinhaltet die Anwendung abstrakten und universellen Wissens. Aber: Das Wissen kann nicht routinemäßig und in einem technischen Sinne angewendet werden, sondern im Rahmen der Deutung eines Falles. [...] 2. Professionelle Problemlösungen sind nicht standardisierbar. Es gibt keine allgemeinen Technologien der Problemlösung. Die allgemeine Prämisse jeglicher Technologie, nämlich eine zureichende Isolierung und Zurechnung kausaler Faktoren, kann auf professionelles Handeln nicht angewandt werden. Damit entzieht sich das professionelle Handeln der Berechenbarkeit. Der Erfolg professionellen Handelns ist unsicher. Der Professionelle kann nicht planmäßig über einen Erfolg verfügen. Und entsprechend ist die Bezahlung nicht an den Erfolg gebunden.“

Determiniertheit konstituiert eine Organisation besonderer Art: ein träges, unbewegliches, loses Gebilde einerseits, das andererseits eine Summe von kleinen Fürstentümern ... unterhält, die clever und quirlig um eigenes Wohl und eigenen Vorteil feilschen, durchaus mit differenten Zielen, Verfahren und Resultaten innerhalb der einen Organisation.“ (Ebd.)<sup>27</sup>

Schließlich wird die so gegebene latente Spannung durch die Disziplinenpluralität verschärft, orientieren sich doch Wissenschaftler nicht an der Gemeinschaft der Forschenden insgesamt, sondern an ihren jeweiligen Fachkollegen. Diese, nicht die Hochschule und nicht andere Fachcommunities, verteilen oder versagen wissenschaftliche Anerkennung innerhalb des Wettbewerbs um Geltungsansprüche von Deutungen und Erklärungen.

Angesichts des hohen Grads an organisierter Anarchie, die sich nicht zuletzt der Professionsbindung des wissenschaftlichen Personals verdankt, scheinen Versuchen, die Hochschule durch formelle Strukturen und Regeln zu steuern, enge Grenzen gesetzt zu sein.<sup>28</sup> Dennoch existiert eine Vielzahl derartiger Steuerungsinstrumente – und mithin die Frage nach deren Grund (Musselin 2007: 75).

---

<sup>27</sup> Die Charakterisierung der Hochschulen als Ansammlung kleiner Fürstentümer macht darauf aufmerksam, dass es auch hier Bereiche gibt, die man als fest gekoppelt beschreiben muss. Dieses bezieht sich zum einen auf die Einbindung des akademischen Mittelbaus in die Hochschule, die durch starke persönliche („feudale“) Abhängigkeitsverhältnisse geprägt ist: Zunächst besteht in rein formeller Hinsicht eine Autoritätsabhängigkeit, da die Professorin direkte Vorgesetzte des wissenschaftlichen Mitarbeiters ist. Darüber hinaus ist die Professorin „meist nicht nur der Vorgesetzte, sondern auch der Erstgutachter für die Dissertation bzw. die Habilitation. Diese Beziehung bedingt dann zwangsläufig weitere Abhängigkeiten.“

Daneben finden sich Funktionsabhängigkeiten, die aus gemeinsamen Forschungsarbeiten resultieren, wobei die Professorin nicht nur auf Zuarbeiten des Mittelbaus zurückgreift, sondern auch deren Qualität kontrolliert (Hüther 2010: 134f.). Zum anderen bezieht sich die feste Kopplung auf den Umstand, dass die Hochschulen durch eine doppelte Hierarchie gekennzeichnet sind: Neben der akademischen Selbstverwaltung besteht „eine Verwaltungshierarchie, die aus Personen gebildet wird, die im akademischen Sinn keine Professionellen sind“ (Stichweh 2005: 130). Die Verwaltungshierarchie ist insofern keineswegs lose gekoppelt, als sie sich am Bürokratiemodell orientiert (Hüther 2010: 134).

<sup>28</sup> Nimmt man funktionalistisch an, dass die Profession eine Lösung für das „Technologiedefizit“ einzelner Bereiche – eben auch Forschung und Lehre – durch „Respezifikation“ darstellt (d.h. Professionen ermöglichen die Anwendbarkeit von gesamtgesellschaftlich einleuchtenden, aber zu allgemein geratenen Kriterien auf einen besonderen Fall; Luhmann 2002: 142ff.), dann kann man folgern: Nicht die Profession steht der Steuerung entgegen, sondern die Kernbereiche der Hochschule können gar nicht wirksam durch die Organisation kontrolliert werden.

### 2.3.3. Die Differenz von Formal- und Aktivitätsstruktur

Eine soziologische Analyse muss allerdings nicht nur eine angemessene Beschreibung sozialer Praktiken bereitstellen – wie jene der Expertenorganisation.<sup>29</sup> Sie muss darüber hinaus die Persistenz inadäquater Vorstellungen von diesen Praktiken miterklären können. Eine solche Vorstellung ist die – trotz aller kontraintuitiven neurologischen, biologischen und soziologischen Beschreibungen aufrecht erhaltene – von individueller Freiheit und Verantwortung. Alternativ muss der Analytiker die konkurrierende Aufrechterhaltung eines rationalistischen Organisationsmodells der Hochschule miterklären können.

Die nächstliegende Lösung für dieses Problem ist: Bestimmte Beschreibungsmuster können zwar nicht die Aktivitäten einer Organisation anleiten, selbst wenn sie in einer formellen Struktur fixiert werden; die Beschreibungsmuster generieren jedoch so viel Legitimität, dass sie entscheidend das Überleben der Organisation zu sichern helfen.<sup>30</sup> Das gelingt ihnen, da die Formalstrukturen gegenüber der Umwelt Rationalität symbolisieren.<sup>31</sup> Insbesondere der Neoinstitutionalismus hat diese Diffe-

---

<sup>29</sup> Hier soll nochmals auf die tendenziell paradoxe Konstruktion von Begriffen wie Expertenorganisation und professionelle Organisationen aufmerksam gemacht werden: Sie behaupten den Organisationscharakter und nehmen ihn gleichzeitig implizit wieder zurück bzw. relativieren ihn. Diese Begriffe nehmen also „organisationale Erwartung dahingehend zurück, daß die Reichweite der Organisation auf Kernaktivitäten reduziert oder nicht vorhanden ist“ (von Wissel 2007: 37).

<sup>30</sup> Grundlegend dazu Meyer/Rowan (1977), in deutscher Übersetzung neben weiteren zentralen Texten zum Neoinstitutionalismus in Koch/Schemmann (2009).

<sup>31</sup> Die Notwendigkeit, Rationalität durch die Aktivitätsstrukturen zu signalisieren, besteht nicht gleichermaßen für alle Organisationen. Der Neoinstitutionalismus unterscheidet diesbezüglich zwei Typen von Organisationen: Auf der einen Seite nutzen Produktionsorganisationen klar definierte Technologien, um Ergebnisse zu erzeugen, die zumeist leicht evaluierbar sind. Diese Organisationen, bei denen Effizienz das entscheidende Erfolgskriterium darstellt, sind zumeist um die unmittelbaren technischen Probleme organisiert. Den Produktionsorganisationen stehen die institutionalisierten Organisationen gegenüber. Letztere weisen ein „Technologiedefizit“ auf – wie etwa Hochschulen bezüglich ihrer Kernaufgaben Lehre und Forschung. Hier ist keine zuverlässige Kontrolle über das Verhältnis von Aufwand und Erfolg möglich. Statt auf Effizienz beruht der Erfolg der Organisation auf der Generierung von Zuversicht und Vertrauen. (Meyer/Rowan 2009: 45f.) Darüber hinaus können sich die Organisationen des Erziehungssystems kaum über ihre Produkte erhalten und rechtfertigen: „Zwar gibt es Produkte in der Form von ausgebildeten Personen, Diplomen und Zensuren; aber es gibt keine Rückmeldung des gesellschaftlichen (oder auch nur: marktmaßigen) Erfolgs dieser Produkte, so daß die Organisationen aus ihrem Ausstoß keine Informationen gewinnen können. Sie bleiben auf eine pauschale gesellschaftliche Bestätigung der Notwendigkeit solcher Produktion angewiesen. Auf der Ebene des Redens muß und kann natürlich behauptet werden, daß der Unterricht sich um ein sinnvolles, von der Gesellschaft geschätztes Produkt bemüht. Aber feststellbar ist dies nicht, und vor allem ist nicht

renz (bzw. lose Kopplung) von Formal- und Aktivitätsstruktur bzw. von einer symbolischen Oberflächenstruktur und einer operativen Tiefenstruktur in das Zentrum seiner Untersuchungen gestellt:

„Die *Formalstruktur* spiegelt die Konformität mit Umwelterwartungen wider und sichert der Organisation so den Erhalt von legitimatorischen und materiellen Ressourcen. Die nach außen gerichtete Formalstruktur ist jedoch nur lose mit ihrer internen *Aktivitätsstruktur*, dem tatsächlichen Organisationshandeln, gekoppelt“ (Krücken 2004: 298).<sup>32</sup>

Behauptet wird damit nicht, dass die Formalstruktur von den Organisationen rein instrumentell gebraucht wird und ohne Einfluss auf die eigenen Aktivitäten bleibt – ansonsten bliebe der Widerstand rätselhaft, der die Versuche, solche Formalstrukturen zu ändern, begleitet. Allerdings erlaubt die Entkopplung beider Strukturen einerseits, interne Konflikte vor externen Beobachtern zu verbergen. Andererseits gewährt die Entkopplung die notwendige Flexibilität, um zu (einander häufig widersprechenden)<sup>33</sup> externen Anforderungen auf Distanz gehen zu können und damit die eigene Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten – freilich oftmals mit dem Resultat, dass die formalen Anpassungen an die Umwelt als Heuchelei wahrgenommen werden.<sup>34</sup>

---

feststellbar, wieviel Aufwand dafür, wenn es rational zugehen soll, sinnvoll ist.“ (Luhmann 2002: 157f.) Der Verortung einer Einrichtung im Kontinuum zwischen Produktionsorganisation und institutionalisierter Organisation kommt allerdings immer nur ein vorläufiger und heuristischer Wert zu (so schon Meyer/Rowan 2009: 46), sind doch z.B. Bildungsorganisationen zunehmend genötigt, ihre Legitimität durch die Orientierung an Effizienzkriterien abzusichern (vgl. zu Modellen und Kritik dieser Unterscheidung Koch 2009: 122f.).

<sup>32</sup> Im klassischen Text von Meyer und Rowan (2009: 49) heißt es: Die Entkopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur erlaubt es Organisationen, „standardisierte, legitimierende Formalstrukturen aufrechtzuerhalten, während die Aktivitäten in Abhängigkeit von praktischen Erwägungen variieren“.

<sup>33</sup> Vgl. etwa Schimank (2001: 225-227), der eine Auffächerung des hochschulischen Zielkatalogs, der in deutschen Hochschulgesetzen formuliert wird, von zwei (Forschung & Lehre) auf zehn Ziele innerhalb von 20 Jahren identifiziert hat.

<sup>34</sup> Allerdings funktioniert Heuchelei nur zeitweilig als Abwehr der Anspruchsvielfalt und daraus resultierenden Konsistenzproblemen. Zunächst regieren Organisationen mit der Betonung von Werten auf das offensibare Auseinandertreten von Formal- und Aktivitätsstruktur. Da Wertebekanntnisse jedoch billig zu haben sind, reichen diese nicht aus, Legitimationskrisen zu beenden. „Deshalb findet man einen weiteren Ausweg: das immer wieder aufgegriffene Bemühen um Reformen. Reformen sind eine Art Ersatz für Evolution, die durch die administrative Zentralisierung des Systems und durch die politische Verantwortlichkeit seiner Spitze praktisch ausgeschlossen wird. Sie beziehen sich immer auf Fragen der Organisation. Sie werden mit Mitteln der Organisation durchgesetzt bzw. verhindert. Sie können daher die Schranken dieses Systemtypus nicht überschreiten.“ (Luhmann 2002: 165) Die Reformbemühungen in Legitimationskrisen lassen sich weiter differenzieren: Organisation tauschen ihre Zwecke (und damit oftmals auch die Mittel aus), verändern die Hierarchie und/oder die Organisationsmitgliedschaft (Kühl 2010: 11ff.).

Noch griffiger ist diese vermeintliche Heuchelei mit der Unterscheidung von *talk* und *action* beschrieben worden (Brunsson 1992):<sup>35</sup> So zeigen Organisationen in ihren formellen Strukturen und öffentlichen Äußerungen ihre Bindung an gesellschaftlich institutionalisierte Mythen, ohne dass sich dieses in ihrer Aktivitätsstruktur nachhaltig niederschlägt.<sup>36</sup>

Hier setzt eine weniger organisationsanalytische, sondern eher hochschulpolitische Beschreibung der Hochschule an, welche von der Motivation getragen wird, die Hochschulen wettbewerblich zu organisieren. Sie kann an dieser Stelle nicht ignoriert werden, da sie den bislang wirkmächtigsten Versuch darstellt, herkömmliche Operationsweisen von Hochschule durch Veränderung der Handlungsprämissen zu unterlaufen. Die Hochschulen reagieren darauf ihrerseits unterlaufend, etwa durch die Gleichzeitigkeit von marktwettbewerblichem *talk* (vor allem der Hochschulleitungen) und traditionaler *action* (vor allem der wissenschaftlichen Gemeinschaften), die in der charakteristischen Spannung von Reputationswettbewerblichkeit und schulengebundenen Idiosynkrasien gehalten wird. Insoweit lässt sich hier gegenwärtig ein bidirektionaler Obstruktionswettbewerb zwischen Wissenschaft und Wissenschaftspolitik beobachten.

## 2.4. Hochschule als Wettbewerb?

„Wettbewerb“ bezeichnet ganz allgemein das konkurrierende Streben von mindestens zwei Akteuren nach einem gemeinsamen Ziel. Damit einher gehen oftmals Steigerungen des Leistungsniveaus. Das ist für Hochschulen nichts prinzipiell Neues: Der Wettbewerb um individuelle fachliche Reputation und institutionelles Renommee kennzeichnet das akademische System seit alters her.

---

<sup>35</sup> Ironisch lässt sich das auch mit der Unterscheidung von Speisekarte und Speise beschreiben (Simon 1997: 123).

<sup>36</sup> Ergänzend sei hier angemerkt, dass der Dualismus von Formal- und Aktivitätsstruktur unzureichend ist, da auf diese Weise die „Schauseite“ und die Formalstruktur oder aber die Differenz zwischen Formalstruktur und Informalstruktur in einem Begriff verschmelzen: „Erst mit einer Unterscheidung von drei Seiten – Schauseite, formaler Seite und informaler Seite – kann man erkennen, dass die Formalstruktur manchmal als Schauseite ausgeflagt wird, dann aber durch informelle Erwartungen unterlaufen wird, oder dass schon die Formalstruktur sich von der Schauseite der Organisation unterscheidet.“ (Kühl 2010: 11) Prägnant ist diese Dreieinigkeit von formeller, informeller und Schauseite in Organisationen mit den Metaphern Maschine, Spiele und Fassaden erfasst worden (Kühl 2011a: 90f.).



Neu am Konzept der „Hochschule im Wettbewerb“ ist hingegen das Ziel, einen grundlegend geänderten Modus durchzusetzen:<sup>37</sup>

- Im traditionellen Wettbewerb um Anerkennung und Reputationsmaximierung „gibt es keine Gewinner und keine Verlierer, weil jeder Erkenntnisfortschritt ... letztlich der gesamten wissenschaftlichen Gemeinschaft zugute kommt ... Auch der am wenigsten erfolgreiche Forscher bekommt etwas von dem aus vielen Einzelleistungen zusammengesetzten Glanz einer ganzen Disziplin ab.“
- Im neuen Wettbewerb dagegen konkurrieren Hochschulen um Marktanteile.<sup>38</sup> Dabei muss es aus systematischen Gründen Sieger und Besiegte geben. (Münch 2009: 10)

Zu diesem Zweck sollen mit außerwissenschaftlichen Instrumenten wissenschaftliche Leistungen angereizt werden: Die Instrumente werden dem ökonomischen Sektor entnommen und in das Hochschulsystem transferrt. War der bisherige bürokratische Steuerungsmodus inputorientiert, so ist das neue Modell outputorientiert. Häufig wird hier das Modell des New Public Management herangezogen, das ökonomische Denkweisen und Instrumentarien für die öffentliche Verwaltung adaptiert:

- Gegenstände des so verstandenen Wettbewerbs sind einerseits verschiedene Konkurrenzen: um Personal („beste Köpfe“), Studierende („die besten Studierenden“) sowie Mittelausstattung (Grundfinanzierung, Drittmittel, Studiengebühren, Public Private Partnerships, Sponsoring, Fundraising).
- Andererseits geht es um die Platzierung mit guten „Produkten“ – Lehre und Forschung – auf einem simulierten (Forschungs- und Bildungs-) Markt.
- Nicht nur die Hochschulen als ganze, sondern auch ihre einzelnen Teilbereiche sollen sich als quasi-ökonomische Wettbewerber verstehen, deren Handlungsarena sich am Referenzmodell von Güter- und Dienstleistungsmärkten orientiert.

---

<sup>37</sup> Das Verhältnis von Hochschulen und Wettbewerb erfährt seit längerem sehr viel Aufmerksamkeit innerhalb der Hochschulforschung. So war es jüngst auch Thema einer Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung, vgl. Winter/Würmann (2012).

<sup>38</sup> Präzisierend könnte hier gesagt werden: Die heutige Form des Wettbewerbs zielt auf Positionsgüter, d.h. Güter, die nur für einen Konkurrenten zu erreichen sind (Nullsummenspiel). Demgegenüber lässt sich die alte Form des Wettbewerbs als Konkurrenz um Nicht-Positionsgüter beschreiben, die im Gegensatz zum agonalen Charakter des neuen Wettbewerbs Differenzierung hervorbringt.

- Damit müssen sich die Fachbereiche und Institute wirtschaftlichen Rationalitätskalkülen wie Effizienz oder Produktivität öffnen und innerhalb von Tauschverhältnissen und Konkurrenz operieren.<sup>39</sup>

Die Arena dessen kann *aktuell* nur ein lediglich simulierter Markt sein, da das Input im wesentlichen aus staatlichen Alimentierungen besteht, die direkt an die Hochschulen fließen, und das Output als Kollektivgut erfolgt.<sup>40</sup> Das Instrument der Marktsimulation ist die Bildung von Kennziffern-Systemen. Kennziffern stellen dabei nicht nur Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Einrichtungen her und stimulieren so Wettbewerb. Vielmehr bilden sie als Kontrollinstrument zugleich ein funktionales Äquivalent zum Vertrauen, das bislang der Profession entgegengebracht worden war, aber im Zuge neuerer Entwicklungen – etwa der Hochschulexpansion und damit der quantitativen Ausweitung des Professoriats – erodiert ist (vgl. Schimank 2005).

Hinter dieser Konzeptualisierung steht vor allem eine Überzeugung: Marktsteuerungsmechanismen und die Behandlung von Hochschuleinheiten als Quasi-Unternehmen, die am Forschungs- und Bildungsmarkt agieren, würden allemal Effizienzgewinne bringen.

---

<sup>39</sup> Kieserling (2010) macht darauf aufmerksam, dass nicht zuletzt durch den Umstand, dass das Publikum der Wissenschaft die Wissenschaftler selbst sind, hier nicht in gleicher Weise wie in der Wirtschaft Tausch, Konkurrenz und Kooperation gegeneinander differenziert werden können. Die Schwierigkeiten der Wissenschaft, Konkurrenz gegen Tausch und gegen Kooperationen zu differenzieren und Bewertungen an Sachkriterien zu orientieren, werden zum einen über Nischenbildung und Spezialisierung, zum anderen über die Stratifikation qua Reputation aufgefangen. Letztere ist allerdings eine deutliche – und wahrscheinlich positive – Abweichung von Modell der Konkurrenz, da Reputation mit einer gewissen Immobilität verbunden ist, wird doch nachlassende Leistungsfähigkeit in der Regel nicht durch einen sozialen Abstieg sanktioniert.

<sup>40</sup> Die Konstitution von Märkten ist durchaus auch für Hochschulen denkbar – und dieses selbst dann, wenn die öffentliche Finanzierung bestehen bleibt. Dies kann am Beispiel der Lehre verdeutlicht werden: Denkbar wäre, die Studierenden als Zwischenträger der Finanzierung einzuschalten, indem das Geld nicht mehr direkt vom Land an die Hochschulen fließt. Auf diese Weise wäre der Markteintritt Dritter attraktiv (Nullmeier 2000: 222). Die Diskussion um die Marktförmigkeit von Hochschulleistungen krankt häufig daran, dass keine klare Unterscheidung von Wettbewerb und Markt erfolgt: Hier ist zunächst festzuhalten, dass Wettbewerb durchaus ohne Markt, jedoch der Markt ohne Wettbewerb nicht denkbar ist. Wettbewerb bezeichnet die Konkurrenz von mindestens zwei Akteuren um ein gemeinsames Ziel. Dagegen ist der Markt ein Gefüge, bei dem auf Seiten der Anbieter und der Nachfrager Akteure im Wettbewerb um ein zu tauschendes Objekt stehen. Mit anderen Worten: Während Wettbewerb nur die Rivalität auf einer Marktseite bezeichnet, konstituiert sich ein Markt erst, wenn zweiseitiger Wettbewerb herrscht. Wie der Wettbewerb, so ist das Marktgefüge keineswegs auf die Vermittlung durch das Medium Geld angewiesen, z.B. beim sog. Wählermarkt. Prinzipiell ist eine marktförmige Organisation auch die für Kernfunktionen der Hochschulen denkbar (grundlegend dazu: Nullmeier 2000).

Die Hochschulen reagieren darauf mit den bewährten Routinen,<sup>41</sup> ohne damit freilich ihre Organisationsmuster umstandslos zu retten. So wird auf externe Anforderungen nach Qualitätsmanagement, unternehmerischer Orientierung, Profilbildung und dergleichen damit geantwortet, dass entsprechende Stellen geschaffen und dafür nötiges Personal rekrutiert werden – also nicht nur *talk*, sondern auch *action*. Mögen das zunächst nur symbolische Handlungen sein, um formal zu zeigen, dass etwas getan wird – strukturell folgenreich ist es gleichwohl. Die neuen Stellen und ihre Inhaber/innen entfalten Aktivitäten, die Aktivitäten beeinflussen herkömmliche Prozesse, die veränderten Prozesse verschieben im Laufe der Zeit inhaltliche Orientierungen und strukturelle Anordnungen.<sup>42</sup>

Eine Wirkung der Debatten um die „Hochschule im Wettbewerb“ kann aber auch sein, dass ein eher pragmatisches, entökonomisiertes (Hochschul-)Managementverständnis Platz greift. In dieser Perspektive wird Management, unter Vernachlässigung seiner betriebswirtschaftlichen Konnotation, neutral als zielgebundenes Steuerungshandeln begriffen: Mit diesem lasse sich die Organisationsentwicklung so gestalten, dass sie der Erfüllung der Organisationsziele optimal dienlich ist. Managementinstrumente finden sich dann daraufhin geprüft, inwieweit sie dazu beitragen können, nicht die Forschung und Lehre zu managen, sondern förderliche Kontexte für leistungsfähige Forschung und Lehre zu erzeugen.

---

<sup>41</sup> Vgl. etwa, taktisch nicht ohne Raffinesse, die Mitgliedergruppe Musikhochschulen in der HRK, die bereits 1999 ein Papier zum Thema „Einführung von Kennzahlensystemen“ verfasste. Dort heißt es zunächst: „Die Musikhochschulen halten die Einführung von Kennzahlensystemen auch in ihrem Bereich für realisierbar.“ Darauf folgt eine Auflistung möglicher Kennzahlen (Studienbewerbungen, Studienanfänger und Studierende, Studentinnenanteil, ausländische Studierende, Studierende in der Regelstudienzeit, Absolventenquote, Musikhochschulwechsler, Studienabbrecher, Lehrkräfte und weibliche Lehrkräfte, Anzahl der Hochschulkonzerte/-veranstaltungen sowie der Veröffentlichungen). Abschließend folgt der Satz: „Diese beispielhafte Aufstellung quantifizierbarer Kriterien macht gleichzeitig deutlich, wie problematisch es ist, die Leistungen von Musikhochschulen tatsächlich adäquat darzustellen, da sie von Quantifizierungen nur zu einem Teil erfasst werden.“ (Musikhochschulen 1999: 11) Mit anderen Worten: Wir haben selbstverständlich nichts gegen Kennziffern, weisen aber auf ihre Unsinnigkeit hin.

<sup>42</sup> An diesem Punkt wird deutlich, dass die binäre Unterscheidung von Formal- und Aktivitätsstruktur zu kurz greift, siehe Fußnote 36.

## 2.5. Zwischenfazit

Im Überblick lassen sich die zentralen Aussagen der Hochschulorganisationsforschung thesenhaft folgendermaßen formulieren:

1. An Hochschulen sind ebenso Züge der Arbeits- wie auch der Interessenorganisation zu finden: Sie werden entsprechend sowohl *top down* als auch *bottom up* konstituiert. Daraus entstehen wechselnde Kontrollprobleme, etwa Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern.
2. Die Kontrollprobleme wurden als Principal-Agent-Fragen formuliert: Ein Prinzipal kann einen Agenten mit der Durchführung bestimmter Aufgaben betrauen, aber nicht vollständig kontrollieren. Der Agent verfügt über einen Informationsvorsprung hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung und damit Handlungsspielraum. Informationsvorsprung und Handlungsspielraum sind an Hochschulen besonders ausgeprägt, da es sich (a) um lose gekoppelte Organisationen handelt, (b) ihre zentralen Aufgaben Forschung und Lehre über nur unklare, schwer formalisierbare Technologien verfügen und (c) die Professoren virtuos bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind.
3. Hochschulen sind als Organisationen durch organisierte Anarchie charakterisiert: (a) Problemlagen und Präferenzen sind unklar; eine klare Präferenzhierarchie lässt sich in der Multifunktionseinrichtung Hochschule kaum etablieren. (b) Die Techniken, mit denen die Organisationsziele erreicht werden können, sind ebenfalls oftmals unklar; infolgedessen bleibt die Verbindung von Tätigkeit und Ergebnis ambivalent. (c) Es kann kein konstantes Engagement der Organisationsmitglieder vorausgesetzt werden.
4. Unter diesen Bedingungen ist lineares Entscheiden selten. Die beiden typischen Entscheidungsmuster sind statt dessen *decision by oversight* (Entscheidung durch Übersehen der Probleme) und *decision by flight* (Entscheidung durch Flucht der Probleme). Daher bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich.
5. Hochschulen zeichnen sich durch eine relative Autonomie des wissenschaftlichen Personals aus. Weil Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen das wichtigste Produktionsmittel der Organisation Hochschule dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten. Die wesentliche sachliche Bedingung, um die Expertentätigkeit ausüben zu können, ist hohe individuelle Autonomie.

6. Allerdings sind Wissenschaftler/innen nicht nur gegenüber der jeweiligen Hochschulleitung relativ autonom. Ihre Professionsangehörigkeit *verpflichtet* sie auch weitgehend darauf, im Konfliktfall die wissenschaftlichen Standards gegenüber den Interessen der eigenen Hochschule zu privilegieren.
7. Diese professionsgestützte Autonomie der Wissenschaftler gegenüber der Hochschule macht deutlich, dass die Hochschule sich zwar am Wissenschaftssystem orientiert, dort jedoch nur bedingt als Organisation teilnimmt. Denn zugleich existiert mit dem Erziehungssystem – und darin ist die Hochschule als Organisation singulär – eine zweite gleichwertige Referenz. Hier erfolgt die Teilnahme der Hochschule weit organisationsförmiger. Die Kommunikationen der Hochschulen richten sich mithin symmetrisch an zwei Funktionssystemen aus, wobei ihre Rolle als Organisation dauerhaft asymmetrisch bleibt.
8. Die Professionsordnung substituiert dabei die hierarchische Ordnungsbildung. Daher sind Hochschulen eher strukturell offene und kulturell stark determinierte Einrichtungen – während andere Organisationen typischerweise strukturell determiniert und kulturell eher offen sind.
9. Gerade auf Grund des Technologiedefizits der Hochschulen benötigen diese Legitimität, um das Überleben der Organisation zu sichern. Das organisieren sie über Formalstrukturen, die gegenüber der Umwelt Rationalität symbolisieren, Konformität mit Umwelterwartungen herstellen und so den Erhalt von Ressourcen sichern. Diese nach außen gerichteten Formalstrukturen sind jedoch oftmals nur lose mit der internen Aktivitätsstruktur, dem tatsächlichen Organisationshandeln, gekoppelt. Die Entkopplung beider Strukturen gewährt häufig erst die notwendige Flexibilität, um interne Konflikte zu verbergen, zu (einander oftmals widersprechenden) externen Anforderungen auf Distanz gehen zu können und damit die eigene Funktionsfähigkeit aufrecht zu erhalten.
10. Auf die Differenz von Formal- und Aktivitätsstruktur reagierend, wird den Hochschulen ein ökonomisch inspiriertes Wettbewerbsmodell angeschlossen: Mit außerwissenschaftlichen Instrumenten sollen wissenschaftliche Leistungen angereizt werden. Die Hochschulen und ihre einzelnen Teilbereiche sollen sich als quasi-ökonomische Wettbewerber verstehen. Damit müssen sich auch die Fachbereiche und Institute wirtschaftlichen Rationalitätskalkülen wie Effizienz oder Produktivität öffnen und innerhalb von Tauschverhältnissen und Konkurrenz operieren. Das Instrument der entsprechenden Marktsimulation ist die Bildung von Kennziffern-Systemen.

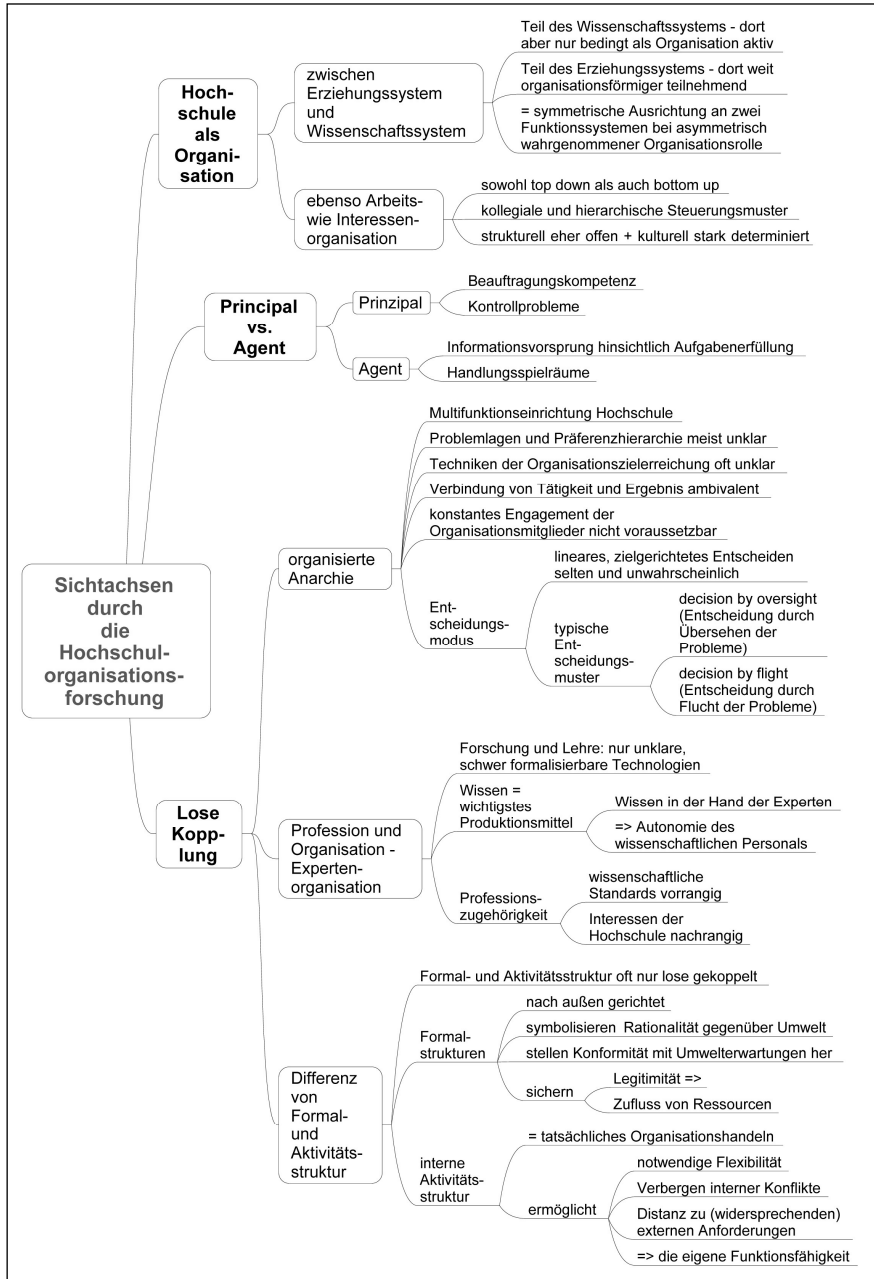
11. Auf den politischen Versuch, die Handlungsprämisse der herkömmlichen Operationsweise von Hochschule marktwettbewerblich zu unterlaufen, reagieren die Hochschulen ihrerseits unterlaufend. Hier lässt sich gegenwärtig ein bidirektionaler Obstruktionswettbewerb zwischen Wissenschaft und Wissenschaftspolitik beobachten.

Diese Sichtachsen, die hiermit durch die zentralen Ansätze der Hochschulorganisationsforschung geschlagen sind, zeigen, was hinsichtlich der Hochschule nur schwerlich realisierbar ist: Sie von außen einfach zu planen, den Plan dann schlicht als Umsetzungsalgorithmus laufen zu lassen, und die Hochschule dann wiederum im Hinblick auf eine schematische Zielerreichung zu kontrollieren. Einer solchen Vorstellung stehen mindestens die Unklarheit und Pluralität der Ziele und Funktionen der Einrichtungen sowie die Autonomie der Experten entgegen.

Dennoch sind in der letzten Zeit verstärkt Bemühungen sichtbar, die Hochschulen in „vollständige“, in „normale“ Organisationen mit Akteurscharakter zu transformieren. Mögen auch jenseits der diskursiven Ebene die Folgen derartiger Bemühungen noch unklar sein, so ist mittlerweile zumindest eines deutlich geworden: Die Hochschulen haben ihre Immunität gegenüber den Zumutungen der Organisationsberatung verloren. „Universities have been made less ‚sacred‘; they are denied their exceptional character and asked to go through ‚economic rationalisation‘ and an ‚organisational shift‘“ (Musselin 2007: 63).

Ebenso deutlich ist mit dem Wechsel der dominierenden Beschreibung der Hochschule – von der Betonung der Spezifität der Hochschule hin zur heutigen Leugnung des exzeptionellen Organisationsstatus – eine normative Verschiebung verbunden. So gingen die Autoren von Konzepten wie der organisierten Anarchie oder der losen Kopplung nicht nur davon aus, dass die Hochschule eine besondere Einrichtung ist, sondern ebenso davon, dass sie genau dies auch sein sollte. Eine ähnliche normative Grundierung findet sich bei Autoren, die heute ein stärkeres wettbewerbsorientiertes Management der Hochschulen fordern: Auch sie halten die Transformation der Hochschulen in einen eigenständigen Akteur nicht nur für machbar, sondern auch für wünschenswert.

## Übersicht 2: Zusammenfassung Hochschule als Organisation





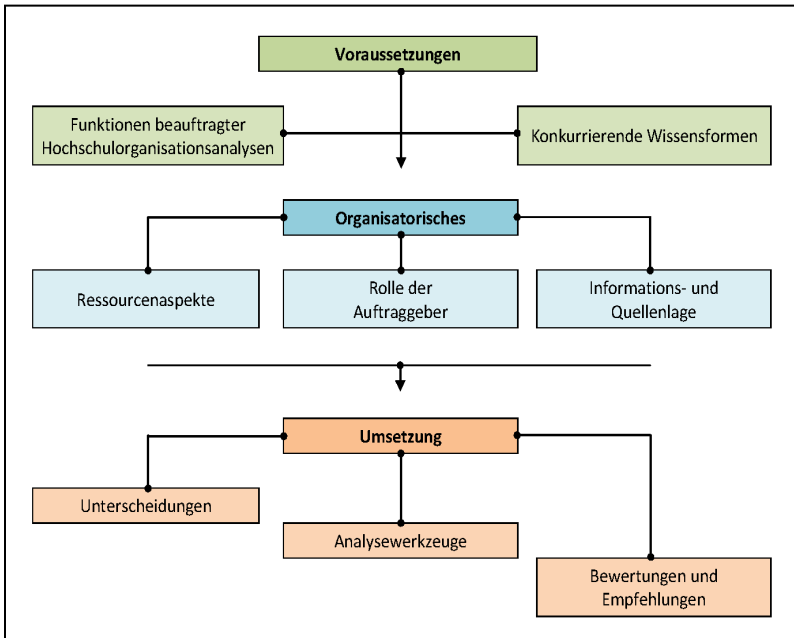


### 3. Hochschulorganisation analysieren

Wie nun lassen sich Hochschulen als Organisationen analysieren? Die Frage stellt sich nicht zuletzt der Hochschulforschung, da sie – jenseits der grundsätzlichen Untersuchung des organisationalen Charakters von Hochschulen<sup>1</sup> – zunehmend mit der Nachfrage nach konkreten fallbezogenen Organisationsanalysen konfrontiert ist.

Für die Forscher/innen sind die Implikationen dieser Art von Projekten ambivalent. Einerseits können derartige Expertisen für Hochschulen Zugänge zu Feldwissen ebnen, das der Hochschulforschung andernfalls verschlossen bliebe. Andererseits sind solche Projekte häufig von einer deutlichen Differenz zwischen den Ansprüchen der Leistungserbringer und der Auftraggeber gekennzeichnet. Erwartet wird von den Analytikern dabei zweierlei: einerseits methodisch geleitete Recherchen und Deutun-

Übersicht 3: Themenübersicht Analyse von Hochschulorganisationen



<sup>1</sup> dazu oben Kapitel 2. Die zentralen Erklärungsthesen der Hochschulorganisationsforschung

gen auf dem Niveau des aktuellen Forschungsstands, andererseits handlungsnah, d.h. anwendungsorientierte Analyseergebnisse.<sup>2</sup>

### 3.1. Voraussetzungen

#### 3.1.1. Funktionen beauftragter Hochschulorganisationsanalysen

Die gesellschaftliche Wahrnehmung von Beratung hat in den vergangenen Jahrzehnten eine beachtliche Transformation erfahren: Galt ihre Inanspruchnahme lange Zeit als Zeichen mangelnder Souveränität, von Führungsschwäche und gar fehlender Kenntnis, so erscheint die ratsuchende „Selbstklientilisierung“ (Duttweiler 2004: 23) zunehmend als soziale Schlüsselkompetenz. Doch ist der Rückgriff auf Beratung keinesfalls harmlos: Die Beratung erzeugt Entscheidungszwänge in einer Welt, in der das Mögliche auf beratungskonformes oder beratungsabweichendes Handeln zusammenschrumpft – und letzteres ist zumeist mit erhöhten Legitimationsanforderungen verbunden. Auch wenn man die Ergebnisse der Beratung verwirft, kann man nicht mehr in den Zustand des Nichtberatenseins zurückkehren. Umgekehrt steigen die Akzeptanzchancen des beratungskonformen Handelns. Doch mit der Erzeugung von Entscheidungszwängen und dazu gehörigen Legitimationsfragen ist nur eine der Funktionen angesprochen, die der Beratung explizit oder implizit zugewiesen sein können. Hier lassen sich die folgenden nennen:

- *Unsicherheitsabsorption:* Veränderungen, z.B. Organisationsreformen, produzieren Unsicherheiten. Diese lassen sich verringern, indem das Erfahrungswissen einer Organisation ergänzt wird durch Exper-

---

<sup>2</sup> Die nachfolgende Darstellung kompiliert Erfahrungswissen. Dieses wurde in Projekten gewonnen, die in den letzten Jahren am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF) realisiert wurden. Sie hatten extern beauftragte Organisationsanalysen eines Studiengangs (König/Pasternack 2008), eines Hochschulsektors (Hölscher/Pasternack 2007), einer Universität (nicht publiziert), zweier wissenschaftskoordinierender Institutionen (Anger/Gebhardt/König/Pasternack 2010; Pasternack/Schulze 2011) und eines außeruniversitären Centers for Excellence (nicht publiziert), des Kooperationsverhaltens von Hochschulen (Pasternack/Bloch/Hechler/Schulze 2008) bzw. Universitäten (Hechler/Pasternack 2011) sowie des organisationalen Umgangs von Hochschulen mit ihrer institutionellen Zeitgeschichte (Hechler/Pasternack 2011a) zum Gegenstand. Zudem fließen, neben allgemeiner Feldkenntnis, Erfahrungen aus Untersuchungen zu akademischen Ritualen (Bretschneider/Pasternack 1999), zur Umgestaltung ostdeutscher Universitäten nach 1989 (Pasternack 1999) sowie zu einer wissenschaftssteuernden Einrichtung (Pasternack 2005) ein. Einzelne Aussagen und Einschätzungen können hier selbstredend nicht bestimmten der untersuchten Einrichtungen zugerechnet werden.

tenwissen über Organisationen, das durch höhere Gewissheitsgrade ausgezeichnet ist;

- *Entscheidungsvorbereitung*: Entscheidungen benötigen Begründungen. Die Begründungslast ist an Hochschulen besonders groß, da die Fähigkeit zur argumentativ untersetzten Infragestellung zur professionellen Basisausstattung von Wissenschaftlern und Wissenschaftlerinnen gehört;
- *Erzeugung von Entscheidungs- und Veränderungsbereitschaft* in der Hochschule durch die Bereitstellung von Orientierungsrahmen (Kühl 2000: 13f.);
- Generierung von (ggf. nachträglicher) *Legitimation für Entscheidungen* – was zugleich heißt: Erzeugung erhöhter Legitimationslasten bei ratabweichendem Organisationsverhalten;
- *Gewährung eines Aufschubs*, den die zeitliche Differenz zwischen Rat und Tat gewährt (Fuchs/Mahler 2000: 249f.);
- *Handlungsvermeidung*: In diesen Fällen sind möglichst differenzierte Beschreibungen gewünscht, deren Komplexität zur Abweisung von externen Entscheidungszumutungen genutzt werden kann. In diesem Falle wird stets implizit der Hinweis „don't touch them, they are so complicated“ (von Wissel 2007: 32) kommuniziert.

Die drei letztgenannten Funktionen verweisen darauf, dass auch die feste Verankerung im wissenschaftlichen Feld die Organisationsanalytiker nicht vor einem rein instrumentellen Gebrauch ihrer Expertise durch die Auftraggeber feil. Diese Funktionen lassen sich als wissenschaftsgestützte Immunisierungsstrategien der Hochschulen gegen gesellschaftliche Zumutungen deuten. Welche Funktionen im je konkreten Fall dominieren, müssen – eine erste Herausforderung – die Organisationsanalytiker in der Regel selbst herausbekommen.

Dabei unterscheidet sich das zu produzierende Beratungswissen von im engeren Sinne wissenschaftlichem Wissen: Es muss sozial robust sein, d.h. es muss partikulare und gesellschaftliche Interessen und Perspektiven berücksichtigen und integrieren (vgl. Weingart/Lentsch 2008: 22). Daraus folgen häufig Befürchtungen seitens der Hochschulforscher/innen: Befürchtet wird entweder eine unzuträgliche Verstrickung der Wissenschaft in Organisationsberatung oder aber, bei Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Standards, weitgehende Einflusslosigkeit. Hier steht latent die Frage im Raum, ob tatsächlich praktischer Einfluss nur um den Preis der opportunistischen Verstrickung zu haben ist bzw. wissenschaftliche Seriosität allein unter Inkaufnahme der Einflusslosigkeit.

Immerhin: Welche Expertise sie zu welchem Zweck nutzen, bestimmen die Nachfrager, nicht die Anbieter der Beratung (Ronge 1996: 137f.). Dies freilich gilt nicht nur für den Bereich der Beratung, sondern kennzeichnet Kommunikation allgemein: Immer disponiert die Empfängerseite über den Anschluss an Kommunikationsangebote sowie die dafür mobilisierten Strategien und Motive. Im Beratungszusammenhang wird damit jedoch eines deutlich: Die Inanspruchnahme von Beratungen installiert zunächst einen binären Entscheidungszwang, denn jede künftige Entscheidung erfolgt nun entweder beratungskonform oder beratungsabweichend.

### *3.1.2. Konkurrierende Wissensformen*

Die Hochschulforschung muss sich auch als praxisrelevant legitimieren. Würde sie fortwährend Expertisen, die vornehmlich auf Handlungswissen zielen, als außerhalb ihrer Zuständigkeit ablehnen, geriete sie alsbald ins Hintertreffen gegenüber Beratungsagenturen. Denn die Auftraggeber haben die Wahl zwischen verschiedenen konkurrierenden Expertiseanbietern, die systematisch verschiedene Angebote differenzierter Tiefenschärfe und Reichweite offerieren. Unterscheiden lassen sich hier:

- die Hochschulforschung,
- hochschulfeldinterne Berater (z.B. das CHE) und
- hochschulfeldfremde Consultants (etwa Roland Berger oder McKinsey).

Daneben treten Akteure der Hochschulentwicklung selbst als ExpertInnen auf. Diese sind deshalb ein Wettbewerber in der Expertise-Konkurrenz, weil für Hochschulforschung „der geringe Abstand zwischen Forschung und Rasonieren der Laien charakteristisch“ ist:

„Es gibt wohl kein anderes Forschungsgebiet, in dem die Laien – die in diesem Falle auch die praktischen Entscheidungsträger sind – den Gegenstand in einer kognitiv so komplexen Weise bearbeiten können, daß der Vorsprung durch Systematik der Analyse und Größe der Objektkennntnis seitens der Forschung so gering erscheint.“ (Teichler 1994: 169)

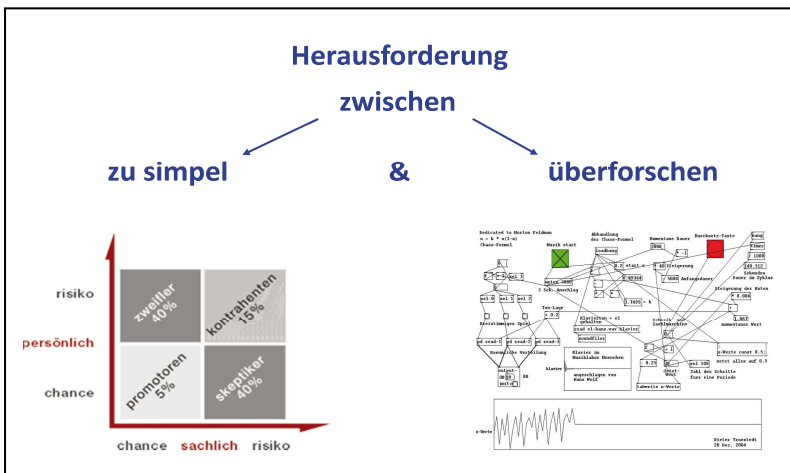
Jenseits dieser hochschulanalytischen Hausmannskost aber besteht die wesentliche Expertisekonkurrenz zwischen Forschern und Consultants. Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der Consultants die Reduzierung von Problemhorizonten:

- Wenn Hochschulforscher/innen von Praktikern um Rat gebeten werden, so lautet ihre Reaktion typischerweise mehr oder weniger verklausuliert, die Problemwahrnehmung der Akteure sei noch nicht komplex genug. Daher sei es gut, dass sie, die Hochschulforscher, gefragt würden, denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Feldkenntnis angemessen komplex kontextualisieren.
- Werden hingegen Consultants um Rat gebeten, so lautet deren Reaktion typischerweise, die Problemwahrnehmung der Hochschulpraktiker sei noch viel zu komplex. Daher sei es gut, dass sie, die Consultants, gefragt würden, denn sie könnten die Sache auf Grund ihrer Außen-sicht angemessen in ihrer Komplexität reduzieren und auf ein handhabbares Schema bringen.

Letzteres verspricht den schnelleren Weg, ist jedoch mitunter nicht nachhaltig. Die faszinierende Wirkung handhabbarer Schemata auf die Akteure muss die Hochschulforschung jedoch in Rechnung stellen – um spätestens dann gefragt zu werden, wenn sich die Hilfestellungen der Consultants als nachbesserungsbedürftig herausgestellt haben.

Das entscheidende Qualitätsmerkmal dessen, was die Consultants liefern, ist Übersichtlichkeit und Handhabbarkeit. Dafür stehen die Power-Point-Folien, die fortwährende Verwendung auch dann finden, wenn sich die Gegenstände ändern: Ob es sich um die Optimierung der Geschäfts-abläufe von Brauereien, Krankenhäusern oder Hochschulen handelt,

*Übersicht 4: Zentrale Herausforderung beratender Hochschulorganisationsanalyse*



macht hier keinen wesentlichen Unterschied. Die Kriseninterventionskonzepte sind so komplexitätsentlastet, dass sie feldübergreifende Geltung beanspruchen. Andere Qualitätsanforderungen, etwa die nach Validität, müssen ggf. zurückstehen.

Anders als die feldfremden Consultants sind die hochschulfeldinternen Berater nicht (nur) Träger von hochschulunspezifischem instrumentellen Wissen, sondern verbinden die Kenntnis sektorfremder Konzepte mit Hochschulexpertise. Damit reagieren sie einerseits auf Seriositätsanforderungen der Hochschulklientel, um dort Gehör zu finden. Andererseits stellen die feldinternen Berater dadurch, dass sie akademische Normen berücksichtigen, sicher, z.B. managerialistische Botschaften zielsicherer und überzeugender platzieren zu können.

In diesem Umfeld bewegt sich die Hochschulforschung mit ihrer Expertise, die auf Differenzierung, Horizontüberschreitung, multikausale Erklärungen, die Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten und damit auf Nachhaltigkeit aus ist – derart aber an Grenzen der schnellen Konsumierbarkeit stößt. Gleichwohl wird sich die Hochschulforschung mit einer adressatenorientierten Optimierung der Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse befassen müssen.

Die Praktiker dürfen jedenfalls erwarten, dass ihre aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen seitens der Hochschulforschung kompetent in die Gesamtlandschaft der Hochschulentwicklung eingeordnet werden, dass qua Ausdifferenzierung weitere Dimensionen des je konkreten Problems auf der Mikroebene sichtbar werden, wie sie ebenso erwarten dürfen, dass die Forschung Problemlösungswege vor dem Hintergrund der Kenntnis langfristiger Trends, vergleichbarer Fälle, relevanter Kontexte, prognostischer Wahrscheinlichkeiten, typischer Fehler, nichtintendierter Handlungsfolgen, alternativer Optionen und der spezifischen Hochschulkultur entwirft.

## **3.2. Organisatorisches**

### *3.2.1. Ressourcenaspekte*

Die Hochschulforschung kann kaum darauf verzichten, auch den Expertisebedarf zu bedienen, der konkrete Hochschulorganisationen betrifft. Die Gründe sind, neben den inhaltlichen, zunächst sehr triviale, nämlich finanzielle. Sie ergeben sich daraus, dass auch die sonstige Finanzierung

der einschlägigen Institute – etwa im Rahmen von BMBF-Programmen – großteils projektförmig erfolgt, während die Grundfinanzierungen der Einrichtungen eher bescheiden sind. Die Situation der deutschen Hochschulforschung ist, mit anderen Worten, durch zweierlei gekennzeichnet: einerseits Unterversorgung mit institutioneller Stabilität und andererseits ‚Überversorgung‘ mit Projektmitteln. Infolgedessen fehlen hinreichende institutionelle Ressourcen, um auftretende Zeitlücken zwischen dem Ende und dem Beginn längerfristiger Projekte, die bei Forschungsförderern eingeworben werden, zu überbrücken. Daher müssen auch kurzfristige kleinere Projekte übernommen werden. Zu diesen zählen die (meisten der) hier behandelten Organisationsanalysen.

Insofern ist für die Institute festzuhalten, dass Hochschulorganisationsanalysen zunächst einer gewissen *monetären Unvermeidbarkeit* unterliegen: Die dadurch einzunehmenden Drittmittel werden in den Hochschulforschungsinstituten benötigt, um lückenlose Beschäftigungen des vorhandenen Personals zu sichern. Dies wiederum ist sowohl aus sozialen Gründen nötig, als auch um damit gewachsene fachliche Expertise an die Institution zu binden.

Umgekehrt resultiert ein Teil der zunehmenden Projektförmigkeit in der Hochschulforschung gerade auch aus einem erhöhten Expertisebedarf hochschulpolitischer Akteure und der Hochschulen. Dieser zeichnet sich häufig durch *Kurzfristigkeit* aus: Die Expertisen werden meist innerhalb einiger Monate benötigt.

Zugleich sind entsprechende Anfragen typischerweise mit *anfänglicher Unklarheit über das Projektvolumen* gekoppelt: Die Mittel, die der jeweilige Auftraggeber einsetzen kann oder möchte, sind zunächst unbekannt. Dies ist vor allem dann heikel, wenn eine Ausschreibung des Projekts erfolgte, um verschiedene Angebote einzuholen. Da manche Auftraggeber den Zuschlag ausschließlich nach dem Kriterium des finanziell günstigsten Angebots erteilen (das aber wiederum im Vorhinein meist nicht bekannt ist), besteht hier immer die latente Gefahr einer Unterbietungskonkurrenz der sich beteiligenden Institute oder Einzelforscher/innen.

Im Ergebnis dessen oder stattgefundenen Aushandlungsprozesse über das Projektvolumen bestehen dann im Projektvollzug in der Regel *Knappheitsbedingungen*: Um das erwünschte Interesse an Expertise angemessen bedienen zu können, wäre ein größeres Projektvolumen notwendig. Hier besteht häufig eine Diskrepanz zwischen den inhaltlichen Erwartungen der Auftraggeber und ihrer unzulänglichen Bereitschaft oder Möglichkeit, entsprechende Ressourcen einzusetzen. Verschärft werden diese durch den erwähnten *Zeitdruck*: Die Expertisen sind in der Regel

sehr kurzfristig angefragt und sollen dann meist innerhalb sehr kurzer Fristen – drei oder sechs Monaten – fertiggestellt werden.

Im Projektverlauf kann sich überdies beim Auftragnehmer eine mehr oder weniger begründete *Erwartungshaltung hinsichtlich eines etwaigen Anschlussauftrages* ergeben. In diesem Falle droht latent immer kognitive Korruption der Analytiker/innen, wenn sie mehr oder weniger bewusst die Möglichkeit in Rechnung stellen, dass das Ergebnis der laufenden Organisationsanalyse darüber entscheiden könnte, ob ein weiterer Auftrag erteilt wird.

### 3.2.2. Die Rolle der Auftraggeber

Im hier behandelten Projektsegment ist die auftragserteilende Institution häufig zugleich der Analysegegenstand. Damit besteht grundsätzlich eine heikle Auftraggeber-Rolle, die diverse Probleme im Projektverlauf produzieren kann. Deren häufigste sind:

- die *Problemgebundenheit des Auftrags*: Der Anlass dafür, wissenschaftliche Expertise nachzufragen, ist typischerweise irgendein Problem in der zu analysierenden Organisation. Daraus folgt, dass die Analytiker/innen mit internen, häufig nicht offengelegten Konflikten zwischen verschiedenen Interessen und Ansprüchen an ihre Arbeit umgehen müssen;
- *inhaltliche Unschärfe*: Die Aufträge oszillieren häufig zwischen wissenschaftlicher Evaluation und Organisationsberatung;
- *Vorschriften hinsichtlich des methodischen Designs*: So kann es vorkommen, dass von vornherein Interviews ausgeschlossen werden mit der Begründung, es solle keine Unruhe in die Organisation getragen werden;
- mitunter *sehr konkrete Vorstellungen vom Ergebnis des Projekts seitens des Auftraggebers*: Hierbei scheint gelegentlich eine Art *science-on-demand*-Verständnis der nachgefragten Expertiseleistung durch. Dies korrespondiert mit dem Wunsch danach, bereits fertige Meinungen, Einschätzungen und ins Auge gefasste Handlungsoptionen durch wissenschaftliche Argumente untermauert zu bekommen;
- unterschiedlich ausgeprägte *Irritationsfähigkeit der Auftraggeber*: Dient die nachgefragte Expertise vor allem dem Ziel, Legitimation für bereits feststehende Positionen zu gewinnen, dann geht dies üblicherweise einher mit einer eingeschränkten Bereitschaft, konkurrierende Auffassungen für prüfenswert zu erachten;



- *Anspruch auf Einflussnahme:* Der Auftraggeber behält sich vor, projektbegleitend auf den Fortgang der Untersuchungen Einfluss zu nehmen;
- *im Zeitverlauf wechselnde Bewertungen:* Da typischerweise ein organisationsinternes Problem den Anlass für die Auftragserteilung bildete, sind häufig dynamische Prozesse, die sich im Projektverlauf innerhalb der Organisation und in ihren Umweltbeziehungen vollziehen, in Rechnung zu stellen. Infolgedessen können sich mitunter zwischen zwei Präsentationen der Zwischenergebnisse völlig divergente Bewertungen einzelner Aspekte ergeben. Sich darob einstellende kognitive Dissonanzen bei den beauftragten Analytikern müssen professionell entweder überspielt oder in entsprechende Nachfragen und damit Informationsquellen transformiert werden.

Insgesamt werden zwischen den Auftraggebern und -nehmern häufig unterschiedliche Vorstellungen über den angemessenen Modus der Wissensproduktion und deren Funktion offenbar: Hochschulforschung muss, da sie Forschung ist, voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile ersetzen. Zugleich zielt sie darauf, die Problemhorizonte der Hochschulentwicklungsakteure zu erweitern bzw. zu überschreiten. Daher muss sie gegenüber den aktuellen und situationsgebundenen Problemwahrnehmungen der Auftraggeber qua Ausdifferenzierung weitere Dimensionen des je konkreten Problems auf der Mikroebene sichtbar machen. Dagegen erwarten die Auftraggeber der Expertisen häufig weniger Forschung, sondern unmittelbare umsetzbare Beratung, weniger Irritation als Bestätigung, weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung, weniger grundsätzliches Razonieren, sondern Handlungswissen, und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten.

### 3.2.3. Informations- und Quellenlage

Die projektbezogene Informations- und Quellenlage stellt einige typische Herausforderungen an die Organisationsanalytiker/innen. Zunächst besteht regelmäßig eine *Informationsasymmetrie zwischen Auftraggeber und -nehmer*: Der Auftraggeber hat meist Wissensvorsprünge vor den Analytikern, was die Innenkenntnis von Aufbau- und Ablauforganisation der zu untersuchenden Organisation betrifft, und spielt diese ggf. im Projektverlauf gegenüber den Auftragnehmern aus. Daraus ergibt sich eine Expertise-Konkurrenz zwischen Binnenkenntnis einerseits und Analysefähigkeit, die auf Irritation geläufiger Wahrnehmungen zielt, andererseits.

Sodann ist Organisationsanalyse auf die Kenntnisnahme interner Dokumente angewiesen. Über diese verfügt in der Regel allein die zu untersuchende Organisation. Sofern sie den Zugang interessengebunden steuert, ergibt sich für die Analytiker eine *eingeschränkte Quellenbasis*.

Desweiteren ist mit *Widersprüchen zwischen der schriftlichen Überlieferung und mündlichen Aussagen* umzugehen. Da auf das Gedächtnis immer nur in der Gegenwart zurückgegriffen werden kann, findet der Bezug auf Erinnerungen grundsätzlich im Horizont eines veränderten Informationsbestandes statt. Jenseits aller mehr oder weniger intentionalen Manipulationen<sup>3</sup> ist daher eine Differenz zwischen schriftlichen Quellen und aktuell erhobenen Zeitzeugenberichten kaum zu vermeiden. Entsprechend sollte vermieden werden, etwaige Unterschiede zwischen den Überlieferungen zu moralisieren.

Zugleich besteht die Notwendigkeit, mit *vertraulichen Papieren und Informationen* angemessen umgehen zu müssen: Den Zugang zu diesen zu erlangen ist einerseits notwendig, um hinreichende Einblicke in die Binnenprozesse der zu analysierenden Organisation zu gewinnen. Insbesondere die Kenntnis interner Konflikte und Interessendifferenzen erweist sich im Regelfalle als wichtige Informationsquelle, um Gründe für organisationsinterne Suboptimalitäten eruieren zu können. Andererseits muss abgewogen werden, auf welche Weise im Ergebnisbericht damit operiert werden kann, wenn die Analyseergebnisse auf Akzeptanz bei Auftraggebern und sonstigen Organisationsmitgliedern stoßen sollen. Wird der Ergebnisbericht publiziert, ist zudem ggf. eine gesonderte Berichtsfassung zu erstellen. Diese muss solche kritischen Organisationsinterna, an deren öffentlicher Ausbreitung die untersuchte Einrichtung aus guten Gründen kein Interesse haben kann, ausblenden. Dabei besteht eine gewisse Kunst darin zu vermeiden, dass durch die Ausblendungen die analytischen Bewertungen und Schlussfolgerungen unplausibel werden.

### 3.3. Umsetzung

Inhaltlich umfasst eine Organisationsanalyse die Aufklärung von Aufbau- und Ablauforganisation sowie deren Wirkungen. Dabei wird sinnvollerweise zwischen formaler und informeller Organisation unterschieden, innerhalb dieser wiederum zwischen Funktionen, Zielen und normativen

---

<sup>3</sup> Die Bandbreite reicht hier vom quasi-natürlichen, auf neue Fakten und soziale Erwünschtheiten reagierenden Neuarrangement von Erfahrungen bis hin zur expliziten Lüge, die zumeist im Lichte der Schonung der eigenen Identität erfolgen.

Orientierungen, Rollenverteilungen, Gruppenbildungen, Kooperationsmustern und Hierarchien, Kommunikationswegen, Ritualen, Regelmäßigkeiten und deren Ausmaß. Das kann andernorts nachgelesen werden<sup>4</sup> und ist hier nicht unser Thema. Im folgenden soll es um die Besonderheiten gehen, die in Rechnung zu stellen sind, wenn *Hochschulorganisation* zu analysieren ist.

### 3.3.1. Unterscheidungen

Hochschulorganisationsberatung zielt auf Hochschulorganisationsentwicklung. Grundsätzlich ist (auch) bei dieser keine wie auch immer gartete Vollständigkeit von Problembearbeitung zu erreichen: Da zur Struktur eines Problems seine Rahmenbedingungen gehören, ist die Komplexität durch Erweiterung des Betrachtungsrahmens makroskopisch potenziell unendlich steigerbar, und da ein Problem auch intern in immer noch eine weitere Tiefendimension hinein ausdifferenziert werden kann, hat die Komplexität mikroskopisch erst dort ihre Grenze, wo die Geduld von Analytikern und Akteuren längst erschöpft ist. Wollte man dann noch eine vollständige Relationierung der makro- oder/und mikroskopisch erfassten Elemente herstellen und daraus Handlungsstrategien entwickeln, würde zwangsläufig eine Erstarrung eintreten: Denn die ins Unendliche steigende Zahl notwendiger Verknüpfungen schließt jede Variabilität aus (Willke 1996: 158).

Insoweit gibt es einen Zwang zur Auswahl aus dem Optionenreichtum. Der Vorwurf an beliebige hochschulbezogene Problemlösungsversuche, sie seien unterkomplex, geht dann niemals fehl, ist aber auch trivial. Zu fragen ist vielmehr, ob der bestehende Auswahlzwang durch Komplexitätsuntergrenzen oder Vergleichbares beeinflusst werden soll. Ein Weg wäre, entsprechende Kriterien zu formulieren, bspw. das Kriterium der Strukturhaltung.

Nun wird Komplexität ebenso als Unordnung interpretiert wie auch als Ordnung. In ersteren Fall ist allerdings die Unordnung nur die Fassade einer tieferliegenden Ordnung. Im zweiten Fall wird versucht, Mechanismen zu finden, die erklären können „wie es komplexen Phänomenen gelingen kann, ihre eigene Ordnung zu produzieren und zu erhalten“ (Baecker 1999: 30). In der Hochschulorganisationsentwicklung geht es um steuernde Einflussnahme. Deshalb ist dort entscheidend zu berücksichtigen, dass „weder vollkommenes Chaos noch vollkommene Ordnung ge-

---

<sup>4</sup> neben den einschlägigen Handbüchern so übersichtlich wie anwendungsbezogen und zudem auf Bildungsorganisationen fokussiert: Rielander (2000).

zielt verändert, also gesteuert werden können. Steuerungsfähigkeit beruht vielmehr auf einer spezifischen wechselseitigen ‚Infizierung‘ von Chaos und Ordnung, von Freiheit und Notwendigkeit, von Kontextabhängigkeit und Autonomie“ (Willke 1996: 159).

Dies ist in Formate der Untersuchung und Darstellung zu transformieren, die durch die Adressaten der Beratung kognitiv verarbeitbar sind. Dazu ist es hilfreich, einige sinnvolle, d.h. intersubjektive nachvollziehbare und praktikable Unterscheidungen zugrunde zu legen. Hier sollen vier vorgeschlagen werden: Unterscheidungen nach der Veränderungsreichweite, der Zweckfunktionen von Hochschulen, ihrer Wirkungsreichweite sowie der hochschulischen Leistungsbereiche.

Zunächst können, wenn es um konkrete Organisationsentwicklung geht, *Single-issue-Ansätze* und *Systemveränderungsansätze* unterschieden werden. Diese Unterscheidung lässt sich in drei Fragen übersetzen:

1. Sind *Kontextbedingungen* der Organisation zu verändern?
2. Ist eine *punktgenaue Intervention* angemessen möglich, d.h. kann das Wirkungsziel direkt an einem exakt bestimmbareren Eingriffsort erreicht werden?
3. Oder geht es um eine *ganzheitliche Veränderungsstrategie*, d.h. die Integration von verschiedenen punktuellen Veränderungen unter gleichzeitiger Einbeziehung von Kontextänderungen?

Funktional verfügen Hochschulen über zwei zu unterscheidende *Zweckfunktionen*:

- Hochschulen bedienen einerseits *unmittelbare Zwecke*. Diese betreffen die zielgerichtete Lieferung genau definierbarer und definierter Leistungen in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und (universitärer) Krankenversorgung.
- Andererseits bedienen Hochschulen *mittelbare Zwecke*. Diese beziehen sich auf all das, was Hochschulen im Sinne einer gesellschaftlichen Vorratssicherung erbringen, ohne dass dafür bereits ein aktueller Bedarf formuliert wäre, sowie auf all das, was Hochschulen hinsichtlich weicher Wirkungsfaktoren leisten, etwa im Bereich der Bedienung gesellschaftlicher Orientierungsbedürfnisse.

Hochschulen bilden und qualifizieren, sie forschen und innovieren, irritieren und orientieren, relativieren Gewissheiten und bekräftigen sie, verteidigen Fächergrenzen und überschreiten sie. Indem (und sofern) sie diese Spannungen im Alltag prozessieren, koppeln Hochschulen wie keine andere Funktionseinheit die kulturelle und ökonomische Reproduktion einer Gesellschaft.

Die Unterscheidung der Zweckfunktionen der Hochschule wird gekreuzt von der Unterscheidung zweier Wirkungsreichweiten. Zum einen geht es um *Systemfunktionalität*, zum anderen um *Standortfunktionalität*:

- Erstere bezieht sich darauf, wie angemessen die Organisation und Funktionswahrnehmung der konkreten Hochschule ist, um übergreifend Beiträge zur Stabilität und Entwicklung der *Gesellschaft* zu leisten.
- Letztere bezieht sich auf die *regionale Funktion* von Hochschulen und führt zu Bewertungen über deren regionsspezifische Relevanzen.

Die Struktur der Hochschule lässt sich in vier Leistungsbereiche gliedern. Diese sind einerseits funktionspezifisch zu unterscheiden. Andererseits bedürfen sie je verschiedener Instrumente der Ansprache und der Organisationsentwicklung:

- Die *Gesamtorganisation* umfasst die strategisch integrierte Führung der Hochschule.
- *Primäre Leistungsbereiche* sind die Kernleistungsbereiche, zugleich die Kernbereiche der akademischen Autonomie: Forschung und Lehre einschließlich Nachwuchsförderung.
- *Sekundäre Leistungsbereiche* stellen die den Kernleistungsbereichen unmittelbar gekoppelten Bereiche dar, d.h. akademische Weiterbildung, Transferaktivitäten, Studienberatung, Bibliotheken, Kustodien usw.
- *Tertiäre Leistungsbereiche* schließlich umfassen wissenschaftsunterstützende Einrichtungen, also Hochschulverwaltung und sonstige nichtwissenschaftliche Bereiche wie Rechenzentren, Hochschulsport oder universitätsklinische Krankenversorgung.

Die Unterscheidung der Leistungsbereiche lässt sich auch in eine Differenzierung von *zentralen Leistungssystemen* – Lehre und Forschung – und jeweils *zugehörigen Referenzsystemen* – z.B. Verwaltung oder Krankenversorgung – umformulieren. Diese Differenzierung ist von Fall zu Fall, also in Abhängigkeit vom konkreten Organisationsentwicklungsvorhaben vorzunehmen. Sie kann die Wahrung von fallweise sinnvollen Prioritäten sichern, ohne die gesamtsystemische Integration zu vernachlässigen.

### 3.3.2. Analysewerkzeuge

Vor dem Hintergrund der geschilderten einschränkenden Bedingungen, unter denen Hochschulorganisationsanalysen häufig zu realisieren sind, muss auf zwei Aspekte besonderer Wert gelegt werden: Zeitökonomie und Adressatenorientierung.

Zeitökonomisch ist sehr genau abzuwägen, welcher methodische Aufwand betrieben werden kann, da die beauftragte Analyse einer konkreten Hochschulorganisation typischerweise unter deutlichen zeitlichen Limitierungen stattfindet: Die Auftraggeber haben ein *aktuelles* Interesse an Aufklärung (häufig über sich selbst). Dieses ist meist dadurch motiviert, dass Organisationsentwicklungsprozesse vorbereitet werden sollen – welche wiederum alsbald starten sollen. Zudem gehen die Auftraggeber davon aus, dass die beauftragten Analytiker über Instrumente verfügen, die eine möglichst zeitnahe Auftrags erledigung ermöglichen. Diese Erwartung muss in Rechnung gestellt werden.

Um Zeitökonomie und Erwartungen in einen Ausgleich zu bringen, ist mehrerlei zu bedenken:

- Unterm Strich reduzieren sich die üblicherweise in Expertiseprojekten einsetzbaren Forschungsmethoden meist auf dreierlei: statistische Sekundäranalyse, Dokumentenanalyse und Experteninterviews. Seltener möglich sind hingegen schriftliche Befragung, teilnehmende Beobachtung oder Primärdatenerhebung, da hierfür häufig die Projektressourcen nicht ausreichen. Soweit letztere dies ermöglichen, können als methodische Zugänge auch Gruppendiskussion, verdeckte Beobachtung, Feldtagebuch, Videoanalyse, Computersimulation, Planspiel oder Soziogramm eingesetzt werden.
- Diese Methoden können dann auch im Rahmen von Netzwerkanalyse, Untersuchungen der Rollenstruktur oder punktuellen Tiefensondierungen eingesetzt werden – soweit dies der Auftragsumfang zulässt. Avanciertere Untersuchungsansätze wie Machtfeldanalyse, Diskursanalyse oder eine Prosopografie mögen ebenso mitunter wünschenswert sein, sind aber für die gemeinhin üblichen Organisationsanalysen meist zu aufwendig.
- Hochschulforscher/innen, die Hochschulorganisationen analysieren, sind selbst Teil des Feldes, dem die untersuchte Organisation zugehört. Daraus ergeben sich Gefahren: So werden ggf. bestimmte Informationen vorschnell zugeordnet oder ignoriert, da sich Ähnlichkeitswahrnehmungen einschleichen, die in der Sache nicht gerechtfertigt sind, oder da spontan auf vorhandene Deutungen zurückgegriffen wird, so dass Irritationen ausbleiben. Um dem zu entgehen, müssen

sich Hochschulorganisationsforscher ihren Gegenstand, der ihnen nicht fremd ist, fremd machen. Das kann z.B. gelingen, indem bewusst eine ethnologische Perspektive eingenommen wird (ohne in der Regel das ethnologische Methodenarsenal einsetzen zu können): Die untersuchte Organisation wird als fremde Kultur betrachtet, deren Artefakte und Äußerungsvarianten<sup>5</sup> als grundsätzlich unbekannt, daher neu und deutungsbedürftig wahrgenommen werden. Um sich dennoch einschleichende Vertrautheitswahrnehmungen zu unterlaufen, kann der Analytiker sein besonderes Augenmerk darauf legen, nonverbale Kognitionen, das sog. *tacit knowledge*, und Stimmungen, Hinweise auf Abweichungen zwischen Aussagen und Verhalten sowie interne Konflikte zu erfassen.<sup>6</sup>

- Zu empfehlen ist bei organisationsanalytischen Projekten grundsätzlich, die traditionelle Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden zu ignorieren. Quantitative Daten sollten herangezogen und auf Auffälligkeiten hin ausgewertet werden, um die Fragestellungen für die qualitative Analyse zu schärfen. Man wird sich dabei in der Regel auf verfügbare Daten beschränken müssen, da das Projektvolumen eigene Erhebungen häufig nicht zulässt. Auch steht die verfügbare Zeit meist avancierten Auswertungsverfahren wie Faktor- oder Clusteranalyse entgegen.

Es gibt jedoch Instrumente, mit denen sich sowohl die elementare Auswertung quantitativer Daten und die basalen Instrumente qualitativer Sozialforschung – Dokumentenanalyse und Experteninterviews – angemessen verbinden als auch das Erfordernis der Adressatenorientierung bedienen lassen. Diese Instrumente entstammen häufig (aber nicht nur) der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse. Zu nennen sind etwa: Prozessanalyse, Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-Analyse, SWOT-Analyse und Wirksamkeitsanalyse. Da diese Instrumente sehr strukturiert sind, weisen sie nicht zuletzt Vorteile hinsichtlich einer übersichtlichen Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse auf.

Als weitere Instrumente, die sich ebenso durch adressatenorientierte Nachvollziehbarkeit ihrer Anwendung und Übersichtlichkeit ihrer Ergeb-

---

<sup>5</sup> handlungsleitende Werte und Normen, Sinnzuschreibungen, Präferenzen, Rituale, Schweigeregeln, Diskrepanzen zwischen formaler und faktischer Hierarchie usw. (vgl. knapp und instruktiv Illius 2003)

<sup>6</sup> Dafür können in Projekten, die keine unmittelbare Felduntersuchung der Organisation vorsehen, Zwischenberatungen mit dem Auftraggeber oder Veranstaltungsteilnehmern genutzt werden. Indem diese sehr gründlich im Blick auf verbal und nonverbal übermittelte Informationen protokolliert und damit als eigenständige Quelle erschlossen werden, verlieren sie nebenbei auch ihren Charakter als zeitstehende Pflichttermine.

nisse auszeichnen, lassen sich nennen: Organisationsbiografie, Policy Cycle, Ziel-Zielerreichungs-Abgleich, Vorher-Nachher-Vergleich, Struktur-Funktions-Analyse, Akteursmap, Konfliktdiagnose, Selbstbild-Fremdbild-Vergleich, Abgleich SWOT-Analyse – Selbstbild/Fremdbild und Fallvergleich.

All diese Instrumente bergen auf Grund ihrer Strukturiertheit Vorteile im Blick auf eine adressatenorientierte Präsentation der Ergebnisse. Zugleich sind sie offen für die fallweise Mobilisierung nahezu aller sozialwissenschaftlichen Erhebungs- und Auswertungsmethoden:

- Einerseits zeichnen sie sich durch Systematiken aus, die den Auftraggebern von Organisationsanalysen die Chance geben, unmittelbar zu erkennen, dass ihr Analyseinteresse bedient wird. Sie sind geeignet, die notwendigerweise lineare Darstellung eines dynamischen, also nichtlinearen Gegenstands so zu gestalten, dass die Adressaten der Beratung sich selbst nicht als überfordert und die analysierte Organisation nicht als unterkomplex dargestellt empfinden.
- Andererseits lassen sich innerhalb dieser Instrumente unterschiedlichste Erhebungsmethoden einsetzen (also auch, soweit dafür die Projektressourcen hinreichen, Primärdatenerhebung, schriftliche Befragung, teilnehmende Beobachtung, Gruppendiskussion, verdeckte Beobachtung, Feldtagebuch, Videoanalyse, Computersimulation, Planspiel, Soziogramm oder weitere).

Soweit die Instrumente der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse entstammen, unterliegen sie unter SozialwissenschaftlerInnen häufig Vorbehalten. Solche können ausgeräumt werden, indem ein pragmatisiertes Managementverständnis zugrundegelegt wird. Dieses baut auf der Unterscheidung von ökonomischen Nutzenskalkülen und Managementinstrumenten auf. Unter Vernachlässigung seiner betriebswirtschaftlichen Konnotation lässt sich Management dann als zielgebundenes Steuerungshandeln begreifen, mit dem die Organisationsentwicklung so gestaltet wird, dass sie der Erfüllung der Organisationsziele optimal dienlich ist.

An Hochschulen sollte es insoweit um ein umcodiertes Management gehen: Das Instrumentarium wird anderen, nämlich hochschulgemäßen Zielbestimmungen unterworfen; im Dienste dieser Zielbestimmungen aber werden die operativen Vorteile des Instrumentariums genutzt. Damit lassen sich Unverträglichkeiten zwischen der Funktionslogik der Wirtschaft (Gewinnstreben, marktförmiger Wettbewerb) und der Funktionslogik der Wissenschaft (Erkenntnis- und Problemlösungssuche, reputationsgebundener Wettbewerb) vermeiden: Die zentralen Organisationsziele der Hochschulen können nicht Gewinn bzw. Rentabilität, Umsatz oder



Kostensenkung sein. Dementsprechend lassen sich dann auch die einschlägigen Analyseinstrumente im Dienste einer entökonomisierten Betrachtung der Hochschulorganisation einsetzen.

Fall- und ressourcenabhängig lassen sich einzelne Instrumente miteinander kombinieren, wobei wiederum betriebswirtschaftliche und sozialwissenschaftliche Zugriffe kombinationsfähig sind. Für die hier behandelte Art von Analysen – also solchen, die durch Zeit- und Personalknappheit gekennzeichnet sind – haben sich in den Projekten, die der hiesigen Darstellung zu Grunde liegen, einige als naheliegendste Zugriffe erwiesen.

Soweit es notwendig ist, dem Auftraggeber einer Organisationsanalyse unabdingbare und optionale Teilanalysen vorzuschlagen, lassen sich diese naheliegendsten Zugriffe in zwei Prioritätsgruppen gliedern. Zudem können jeweils die üblichsten der herkömmlichen sozialwissenschaftlichen Forschungsmethoden zugeordnet werden. Dabei lässt sich – wiederum in Abhängigkeit von den Projektressourcen – unterscheiden, welche Methoden unabdingbar notwendig sind und welche wünschenswerterweise einzusetzen wären, um die Qualität der konkreten Organisationsanalyse zu steigern. Übersicht 5 präsentiert diese Zuordnungen.

*Übersicht 5: Analyseinstrumente und herkömmliche sozialwissenschaftliche Methoden*

Priorität	Analytischer Zugriff	Dokumentenanalyse	Sekundärauswertung statistischer Daten	Experteninterviews	Schriftliche Befragung
A	Funktions-Struktur-Analyse				
A	Prozessanalyse				
A	SWOT-Analyse				
B	Anspruchsgruppen-Analyse				
B	Wirksamkeitsanalyse				
B	Fall-Vergleich				

*dunkelgrau = notwendig*

*hellgrau = wünschenswert*

Im folgenden werden einige der Instrumente kurz vorgestellt. Dabei beschränken sich die Vorstellungen auf prägnante Anregungen, die unter dem Aspekt formuliert sind, inwieweit diese Instrumente für zeit- und ressourcenknappe Projektdurchführungen geeignet sind. Dementsprechend werden die Instrumente auch *nicht* daraufhin gewürdigt, was sie noch alles leisten könnten, wenn Personal- und Zeittelressourcen in großem Umfang zur Verfügung stünden. Für letzteres wird auf die einschlägigen Handbücher<sup>7</sup> – die wiederum Zeit- und Personalknappheit als Rahmenbedingung eines Projekts in der Regel nicht kennen – und die nachfolgend zitierte Literatur verwiesen.

### Policy Cycle

Die Policy einer Organisation umfasst die Inhalte, auf deren Durchsetzung sie zielt, und die Techniken ihrer Umsetzung. In einer leicht nachvollziehbaren Weise lässt sich diese mit Hilfe eines Policy Cycle modellieren (der in anderen Kontexten auch als Handlungskreismodell bekannt ist). Mit diesem heuristischen Modell können Politikprozesse als Problemverarbeitungsvorgänge rekonstruiert werden. Dazu wird ein Handlungskreis mit vier Stationen modelliert: Problemdefinition – Programmierung – Implementation – Evaluation. Dieser stellt selbstredend eine methodische Vereinfachung dar; in der Realität schließen die so modellierten Prozesse Phasenüberlappungen und Rückkopplungen ein:

- Die *Problemdefinition* umfasst die Analyse der Problemsituation und die Problemstrukturierung;
- Die *Programmierung* beinhaltet die Zieldefinitionen, die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten, Ressourcenorganisation sowie die Abschätzung von Kosten und Nutzen einer Problemlösungsstrategie.
- In der *Implementationsphase* werden die Absichten in Taten umgesetzt, wobei sich durchaus auch Änderungen der ursprünglichen Intentionen – etwa durch Präzisierung der Problemdefinition oder Zielwandel – ergeben können.
- Die *Evaluation* umfasst die Bewertung der Ergebnisse: Wie greifen die Instrumente und wirken die Maßnahmen? Hierbei gibt es unterschiedliche Formate der Erfolgskontrolle; so können Kosten-Nutzen-Analysen, Prüfungen des Grades der Zielerreichung (Soll-Ist-Abgleich) oder ein Vorher-Nachher-Vergleich vorgenommen werden.

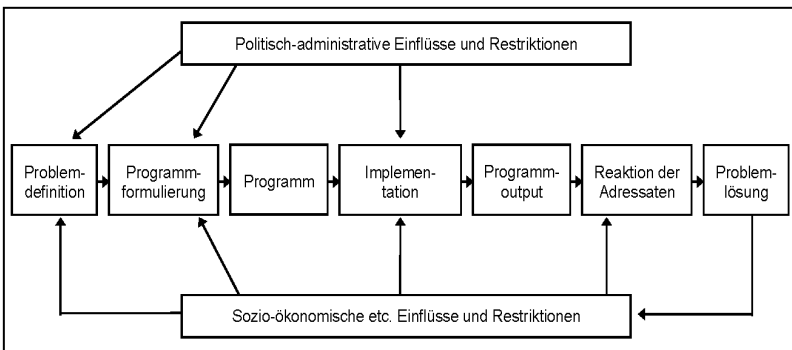
---

<sup>7</sup> z.B. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009) oder Mayrhofer/Meyer/Titscher (2010)

An die Schlussphase dieses Handlungskreis kann sich zweierlei anschließen: Bei erfolgreicher Problemlösung und Zielerreichung lässt sich der Vorgang beenden; die Akteure können sich anderen Dingen zuwenden. Wurden hingegen die prozessveranlassenden Probleme nicht oder nur teilweise gelöst und die umzusetzenden Ziele nicht erreicht, dann schließt die Phase Evaluation wieder an die Eingangsphase Problemdefinition an: Auf der Basis einer Prozessauswertung muss eine Reformulierung der lösungsbedürftigen Probleme und anschließend der zu erreichenden Ziele stattfinden. Sodann ist der Policy Cycle erneut zu durchlaufen (vgl. Schubert 1991; Windhoff-Héritier 1987).

Die einzelnen Stufen des Policy Cycle lassen sich auch fallabhängig ausdifferenzieren, etwa so, wie es Fritz W. Scharpf (1982: 93) für politisch-administrative Problemlösungsprozesse unternommen hat (Übersicht 6).

Übersicht 6: Politisch-administrativer Problemverarbeitungsprozess



Quelle: nach Scharpf (1982: 93), eigene Gestaltung

## Struktur-Funktions-Analyse

Zu beantworten ist hier die Frage, inwiefern Struktur und Funktion einer Organisation übereinstimmen bzw. wo sie divergieren. „Form follows function“, lautet ein Grundsatz in Architektur und Design, der sich auch in den Bereich der sozialen Organisation übersetzen lässt: Strukturen sollen ihren Funktionen entsprechen. Dies bedeutet nicht, dass eine bestimmte Funktion *allein* in einer bestimmten Struktur angemessen erfüllt werden kann. Es verweist aber auf zweierlei:

- Zum einen sollen Strukturen nicht sachwidrig zu ihren Funktionen gestaltet werden.
- Zum anderen müssen Strukturen von ihren Funktionen her gedacht, entwickelt und ggf. – etwa bei Funktionsänderungen – angepasst werden.

Die funktionsbezogene Strukturanalyse betrifft die Organisation incl. Aufgabenteilungen, Kooperationsstrukturen und Verantwortlichkeiten sowie die Ausstattung und Ressourcenallokation. Die Funktionen einer Organisation lassen sich gliedern nach

- Primärfunktionen,
- Sekundärfunktionen,
- Kontextfunktionen.

Die Sekundärfunktionen sind nachgeordnet und werden nur bei bestehenden Leistungsreserven erfüllt. Diese herauszuarbeiten, ist Bestandteil der Analyse. Kontextfunktionen sind organisatorisch-technische Funktionen, die zur Erfüllung von Primär- und Sekundärfunktionen wahrgenommen werden müssen.

### Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Analyse

Analysiert werden die Anspruchs- und Bezugsgruppen (oder „Stakeholder“) der Organisation, differenziert nach

- internen und externen Anspruchsgruppen,
- deren Macht- und Einflusspotenzialen,
- der Legitimität ihrer Ansprüche,
- der bisherigen Kommunikation der Organisation mit diesen Gruppen sowie
- den daraus entstandenen Beziehungen bzw. Beziehungsmustern.

Im Ergebnis werden

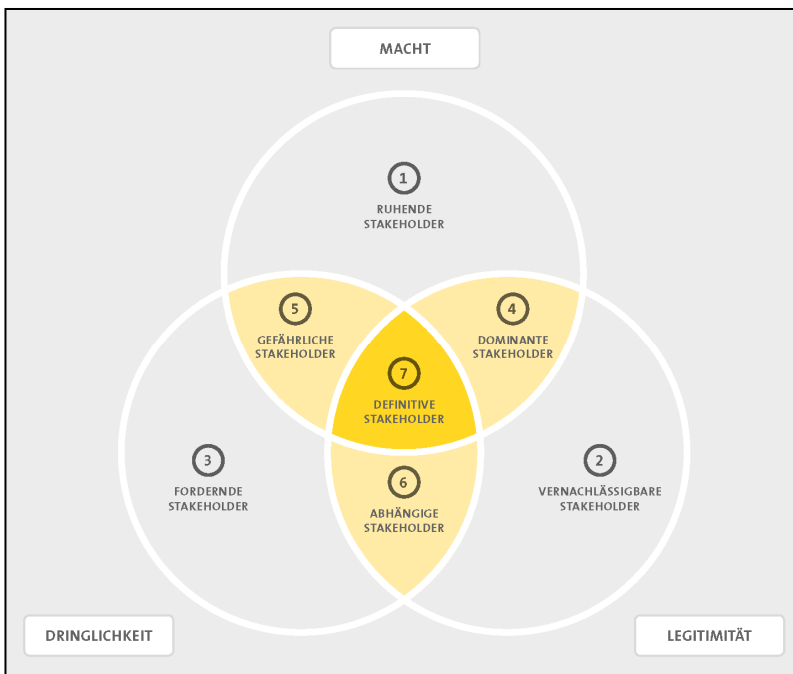
- die Anspruchs- und Bezugsgruppen nach dem Muster „Legitimität – Einflussressourcen“ kategorisiert: von „illegitime Ansprüche, aber einflussreich“ über „legitime Ansprüche, aber einflusslos“ bis „legitime Ansprüche und einflussreich“,
- unauflösbare Dilemmata – die Notwendigkeit, unvereinbare Interessen und Ansprüche bedienen zu müssen – identifiziert und

- die Möglichkeiten eines im Sinne der Organisation zielerreichenden Anspruchsgruppen-Managements – d.h. insbesondere Koordination der verschiedenen Interessen – ausgelotet.<sup>8</sup>

Die Struktur der Anspruchsgruppen lässt sich unterschiedlich gliedern:

- So definieren Freeman/Reed (1983: 91) Stakeholder eng als Gruppen, auf die Organisationen für ihr dauerhaftes Überleben angewiesen sind, und weit als Gruppen, die das Erreichen der Organisationsziele beeinflussen oder durch diese beeinflusst werden.
- Clarkson (1995: 106f.) unterscheidet primäre und sekundäre Stakeholder. Primäre oder zentrale Anspruchsgruppen sind solche besonders kritischen Akteure, die für die Organisation unverzichtbar bzw. schwer zu substituieren sind (vgl. Schaltegger 2004: 179ff.).
- Mitchell/Agle/Wood (1997: 874) differenzieren in der Reihenfolge ihrer Durchsetzungsmacht sieben Stakeholdergruppen: ruhende, ver-

Übersicht 7: Stakeholder-Typologie nach Mitchell/Agle/Wood (1997)



<sup>8</sup> vgl. Theuvsen (2001: 7ff.); Suchman (1995: 574); Scott (1995: 34ff.); Mitchell/Agle/Wood (1997: 867)

nachlässigbare, fordernde, dominante, gefährliche, abhängige und definitive Anspruchsgruppen. (Übersicht 7)

In Anlehnung an das Modell der Diagnose des Sozialen Systems nach König/Volmer (1999: 12) lässt sich eine Analyse der Anspruchsgruppen vornehmen, indem folgende Leitfragen beantwortet werden:

- Welche Akteure sind für die Organisationsanliegen relevant?
- Was sind die relevanten Ansprüche der betreffenden Akteure in Bezug auf die Organisationsfunktion(en)?
- Welche Regeln des Akteurssystems beeinflussen den Erfolg der Organisation?
- Welche Interaktionsstrukturen beeinflussen den Organisationserfolg?

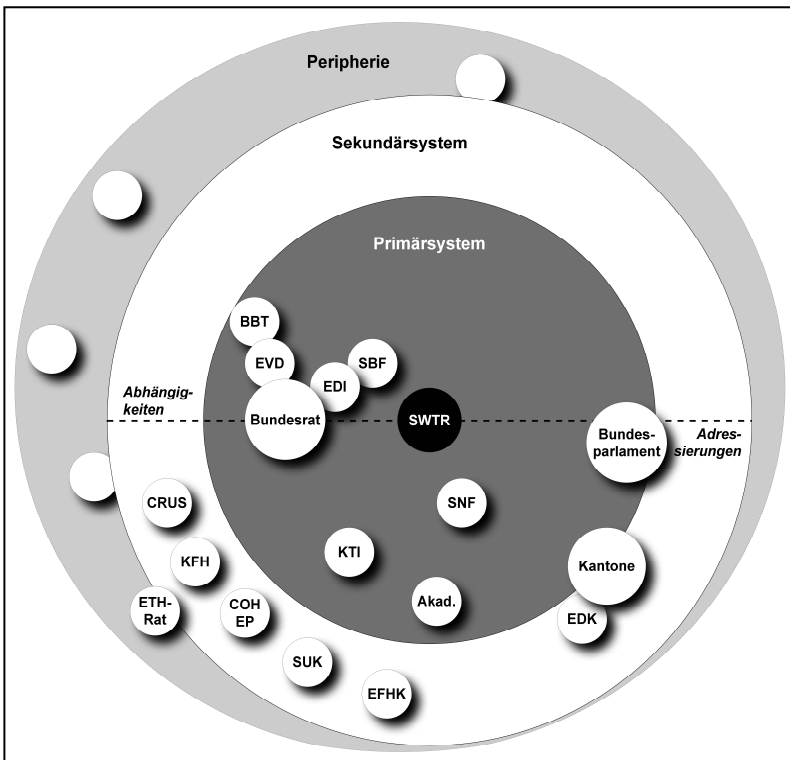
Verbunden werden kann dies mit einer *Interessenanalyse* der diversen Akteure. Sie arbeitet die verschiedenen internen und externen Interessen, die sich mit der Organisationstätigkeit verbinden, auf. Dazu können diese zum einen nach (a) allgemein geteilten, (b) partikularen und (c) konkurrierenden Interessen gruppiert werden. Zum anderen lassen sich Überlappungen zwischen (a), (b) und (c) kenntlich machen – und damit potenzielle Anknüpfungspunkte für OE-Prozesse.

## Akteursmap

Das Erstellen einer Akteursmap ist eine elementare Form einer Netzwerk- und/oder Anspruchsgruppenanalyse. Es zielt auf die grafische Darstellung des Gesamtsystems, in das eine Organisation eingebettet ist, gegliedert in Primärsystem, Sekundärsystem und Peripherie. Der Darstellung liegt eine Diagnose des Akteurssystems, innerhalb dessen sich die Organisation bewegt, zugrunde:

- Das *Gesamtsystem* bezeichnet den strukturellen und funktionalen Zusammenhang, in den eine Organisation eingebunden ist.
- Zum *Primärsystem* gehören die Akteure, zu denen die Organisation dauerhafte Beziehungen pflegen muss. Die jeweilige Beziehung ist eine Abhängigkeitsbeziehung oder ein Adressierungsverhältnis oder beides. Das Primärsystem umfasst alle Akteure einschließlich ihrer subjektiven Deutungen, sozialen Regeln und Interaktionsstrukturen, die den jeweiligen Organisationserfolg maßgeblich beeinflussen und ihn damit relevant behindern oder unterstützen können (vgl. König/Volmer 1999: 12). Wurde dieses Primärsystem identifiziert, dann lässt sich z.B. abschätzen, von wo Einwände und Widerstände zu erwarten sind, und es kann dementsprechend agiert und vorgebeugt werden.

Übersicht 8: Beispiel: Primär- und Sekundärsystem des Schweizerischen Wissenschafts- und Technologierates (SWTR)

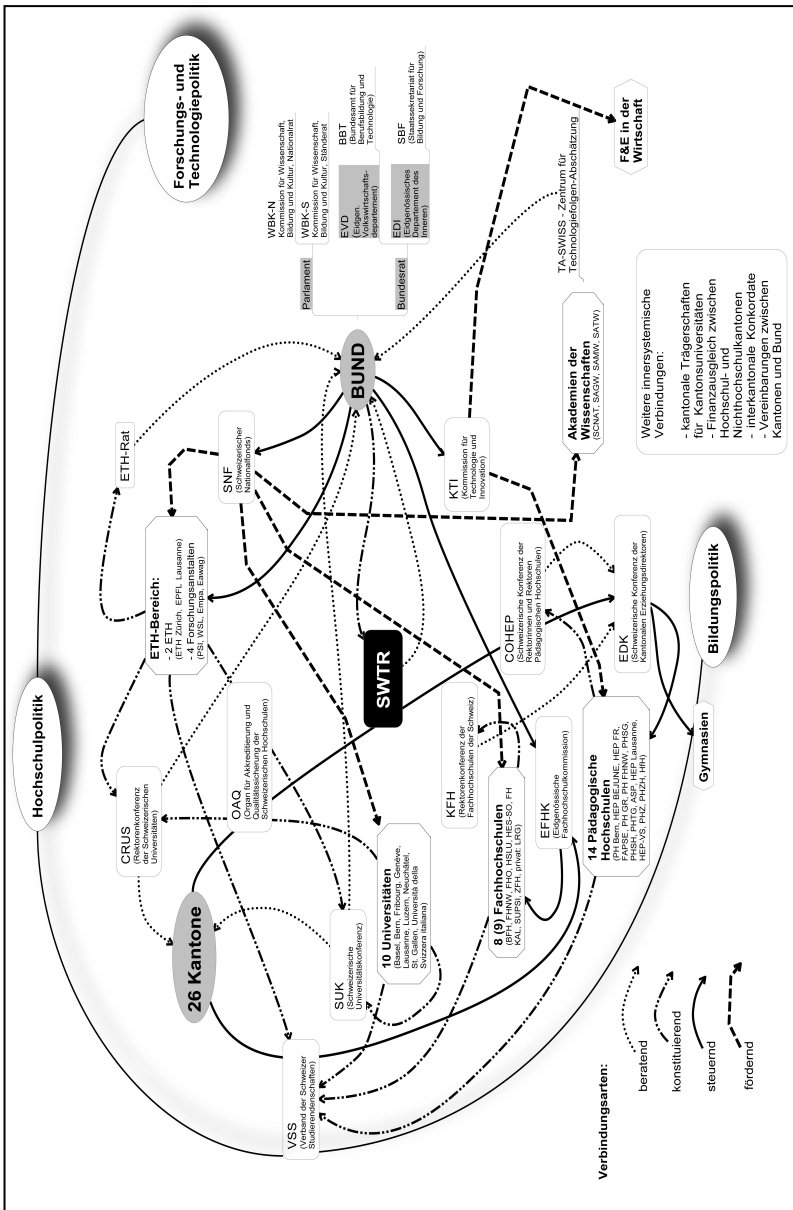


Quelle: Pasternack/Schulze (2011: 35)

- Zum *Sekundärsystem* gehören die Akteure, zu denen die Organisation anlassgebunden eine Beziehung pflegen muss. Es handelt sich dabei in der Regel um Adressierungsverhältnisse.
- Zur *Peripherie* gehören die übrigen feldrelevanten Akteure, zu denen die Organisation fallweise Beziehungen unterhalten kann. Es existieren keine Abhängigkeitsbeziehungen, die Adressierung ist nur unspezifisch. (Übersicht 8)

Alternativ kann eine Akteursmap aber auch gerade unübersichtlich gestaltet sein – was indes eine vordergründige Unübersichtlichkeit ist: Auf diese Weise lässt sich etwa verdeutlichen, wie vielfältig die funktionalen Verbindungen der Akteure in der Organisationsumwelt gestaltet sind,

# Übersicht 9: Beispiel: Der SWTR im hochschul- und forschungs- politischen Policy-Feld: mit funktionalen Verbindungen



Quelle: Pasternack/Schulze (2011: 33)



während sich die funktionale Einbindung der untersuchten Organisation auf wenige Kontaktschnittstellen beschränkt. Ein Beispiel dafür präsentiert Übersicht 9.

## Prozessanalyse

Die Prozessanalyse beschreibt zum einen die konsolidierten Prozessroutinen der Organisation und modelliert diese in einer Prozesslandkarte. Dazu wird die Organisationstätigkeit in ihre einzelnen Haupt- und Nebenprozesse differenziert, genauer: in Leitungs-, Kern- und Unterstützungsprozesse (Kocian 2007: 33). Diese wiederum werden in einzelne empirisch identifizierbare Prozessschritte zerlegt. Letztere werden sodann ins Verhältnis zu den Organisationszielen, verfügbaren Ressourcen und zueinander gesetzt.

Zum anderen sind die typischen Umgangsweisen mit Regelabweichungen bzw. kritischen Handlungssituationen innerhalb der Organisationsstrukturen herauszuarbeiten: Sie begründen maßgeblich, welche Leistungskapazitäten die Organisation bereits besitzt und welche sie darüber hinaus künftig ausprägen sollte.

Die Betrachtung zielt darauf, dreierlei zu bestimmen:

- die Angemessenheit der einzelnen Prozessschritte,
- die Konsistenz der einzelnen Prozesse sowie
- deren Kompatibilität zu den jeweils anderen Prozessen.

## SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse-Methodik ist ein Instrument zur Situationsanalyse von Organisationen (vgl. Simon/von der Gathen 2002: 214-222). Sie unterscheidet zwischen externen und internen Faktoren, welche die analysierte Organisation aktuell beeinflussen bzw. künftig beeinflussen können. Interne Faktoren lassen sich durch Organisationsbeobachtung erfassen, externe Faktoren durch Umweltbeobachtung:

- Die internen Faktoren werden nach Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses) gruppiert. Sie können organisationsintern aktiv bearbeitet werden, sind also durch veränderndes Handeln der Hochschulakteure selbst beeinflussbar.
- Die externen Faktoren werden nach Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) gruppiert. Sie lassen sich lediglich berücksichtigen, aber organisationsintern nicht ändern: Chancen resultieren aus günstigen, Risiken aus ungünstigen Kontextbedingungen. (Übersicht 10)

## Übersicht 10: Struktur der SWOT-Darstellung

	Zu stärkende bzw. zu nutzende Aspekte	Zu reduzierende, eliminierende bzw. zu meidende Aspekte	
Interne Faktoren	<b>Stärken</b> <i>(innerhalb der Organisation unmittelbar beeinflussbar)</i>  Forschung: ...  Lehre und Studium: ...  Governance: ...	<b>Schwächen</b> <i>(innerhalb der Organisation unmittelbar beeinflussbar)</i>  Forschung: ...  Lehre und Studium: ...  Governance: ...	Interne Faktoren
Externe Faktoren	<b>Chancen</b> <i>(aus günstigen Kontextbedingungen resultierend)</i>  Stadt/Region: ...  Image: ...  (Hochschul-)Politik/Land: ...	<b>Risiken</b> <i>(aus ungünstigen Kontextbedingungen resultierend)</i>  Stadt/Region: ...  Image: ...  (Hochschul-)Politik/Land: ...	Externe Faktoren

Generell gilt:

- Die Stärken sollten gestärkt werden.
- Die Schwächen sollten reduziert bzw. eliminiert werden.
- Für beides sollten Chancen genutzt werden.
- Risiken sind, wo möglich, einzubeziehen, ansonsten aber zu meiden.

## Übersicht 11: Struktur der SWOT-Auswertung

Interne Faktoren / Externe Faktoren	Stärken	Schwächen
Chancen	<b>Ausbauen:</b> ... ... ...	<b>Verbessern:</b> ... ... ...
Risiken	<b>Absichern:</b> ... ... ...	<b>Meiden:</b> ... ... ...

Eine SWOT-Darstellung lässt sich nutzen, um – in der Zukunft fortlaufend angepasst – mögliche Kombinationen der einzelnen SWOT-Elemente zu identifizieren (Übersicht 11). Dabei sollten folgende Fragen analytisch leitend sein:

- Wie können Stärken genutzt werden, so dass sich die Chancenrealisierung erhöht?
- Welchen Risiken kann mit welchen Stärken begegnet werden?
- Gibt es Chancen, die genutzt werden können, um aus Schwächen Stärken zu entwickeln?
- Gibt es Schwächen, aus denen Chancen entstehen können?
- Wo befinden sich Schwächen, die Risiken maximieren könnten?

### Selbstbild-Fremdbild-Vergleich

Fremdbeschreibungen bezeichnen hier die formalisierten und informellen Funktions-, Leistungs- und Wirksamkeitszuschreibungen für die Organisation von Seiten anderer. Selbstbeschreibungen bezeichnen die Funktions-, Leistungs- und Wirksamkeitszuschreibungen der Organisation durch sich selbst. Zwischen Fremd- und Selbstbeschreibungen gibt es typischerweise Differenzen.

Diese herauszuarbeiten, kann bei den Akteuren eine Prüfung anregen, ob Fremd- oder Selbstbilder geändert oder aufeinander zubewegt werden sollten. Überdies können sich Fremd- und Selbstbilder, beispielsweise durch Umfeldveränderungen, wandeln. Das Wissen um solche Wandlungen erleichtert die Anpassung der Organisation.

Der Selbstbild-Fremdbild-Vergleich kann mit einer Imageanalyse der Organisation verbunden werden. Das Image von Organisationen bestimmt einerseits wesentlich das Denken und Handeln derjenigen, die die Organisationsleistungen nachfragen. Andererseits weicht es aber zugleich häufig von den faktischen Realitäten ab. Imageanalysen gelten daher als Basis für Marketingentscheidungen. Im Rahmen solcher Analysen werden Vorstellungen, Werturteile und Gefühle ermittelt, die mit einer Organisation verbunden werden.

### Wirksamkeitsanalyse / Ziel-Zielerreichungs-Abgleich

Die Wirksamkeitsanalyse zielt auf

- die Offenlegung konkreter Zusammenhänge zwischen der Organisationsstätigkeit und externen Entwicklungen,

- die Einschätzung der Wirksamkeit der Organisation durch zentrale Akteure.

Hinsichtlich des ersten Punktes wird sich erst im Laufe der Untersuchung herausstellen, ob und inwiefern einzelne Organisationsaktivitäten auf bestimmte konkrete Wirkungen zugerechnet werden können. Vergleichend analysiert werden die selbst- und von außen gesetzten Ziele und deren Erreichung:

- Organisationsziele setzen sich zum einen typischerweise aus manifesten und latenten Zielen zusammen; erstere stehen in den programmatischen Papieren der Organisation, letztere sind aus dem Organisationshandeln zu erschließen.
- Zum anderen lassen sich die Zielhierarchie der Organisation, ihre Zielprioritäten und etwaige Zielkonflikte herausarbeiten.
- Diese werden schließlich mit der Zielerreichung bzw. den Graden der Zielerreichungen abgeglichen.

Im Ergebnis der Wirksamkeitsanalyse und des Ziel-Zielerreichungs-Abgleichs können genutzte und ungenutzte Chancen identifiziert werden.

### Fallvergleich

Im Rahmen eines Vergleichs der Organisation mit vergleichbaren Organisationen werden

- Gemeinsamkeiten,
- Ähnlichkeiten und
- Unterschiede

zwischen verschiedenen Untersuchungsfällen herausgearbeitet. Diese beziehen sich (z.B.) auf Struktur, Funktion, Rahmenbedingungen, Ziele und Wirksamkeit. Indem identische oder ähnliche Merkmale der herangezogenen Fälle aufzuzeigen sind, kann deren Funktionalität bekräftigt, indem unterschiedliche Merkmale zu ermitteln sind, können Alternativen aufgezeigt werden. Besondere Aufmerksamkeit kann hierbei darauf gelegt werden, Alleinstellungsmerkmale der Organisation zu identifizieren.

Auch bei der vergleichenden Fallbetrachtung ist eine niedrigschwellige Präsentation hilfreich, um den Auftraggebern ein effektives Erfassen der ermittelten Informationen zu ermöglichen. Dazu bietet es sich an, die Ergebnisse des Fallvergleichs abschließend schlagwortartig in einer synoptischen Tabelle zu verdichten (Übersicht 12).

### Übersicht 12: Fallvergleichstabelle

	Fall 1	Fall 2	Fall 3
<b>Gründungsjahr</b>			
<b>Sitzland</b>			
<b>Rechtsform</b>			
<b>Organisationscharakter</b>			
<b>Umweltcharakteristika</b>			
<b>Grundfinanzierung</b>			
<b>Programm-/Projektfinanzierungen</b>			
<b>Personalstruktur</b>			
<b>Ausstattung</b>			
<b>Adressaten</b>			
<b>Nutzer</b>			
<b>Organe</b>			
<b>Aufgaben</b>			
<b>Ziele</b>			
<b>Themen</b>			
<b>Angebote, Aktivitäten</b>			
<b>Alumniarbeit</b>			
...			
...			
...			

### 3.3.3. Bewertungen und Empfehlungen

Besondere Herausforderungen einer Hochschulorganisationsanalyse stellen Bewertungen und abschließende Empfehlungen dar. Sie werden häufig von den Auftraggebern erwartet und von den Auftragnehmern ungern abgegeben. Die Gründe für letzteres sind: Bewertungen und Empfehlungen können konfliktbehaftet sein; ihre Formulierung zwingt zu einer Eindeutigkeit, die gerade bei vergleichsweise schnell erstellten Organisationsanalysen die Informationsbasis überstrapazieren könnten; sie können die Grenze zwischen Analyse und Entscheidung – und damit die Grenze zwischen den Rollen der Auftraggeber und der Auftragnehmer – aufweichen.

Ob und in welchem Maße Bewertungen und Empfehlungen Bestandteil einer Beratung sind, hängt zunächst von der Auftragsformulierung

und/oder vom Selbstverständnis der Berater ab. Beratung i.e.S. ist das „Erarbeiten und Bewerten von Optionen“ (Patzwalt/Buchholz 2006: 460). Sie soll „zur Veränderung kognitiver Schemata seitens des Beratenen führen und dessen Fähigkeit zur Problemlösung verbessern“ (Weingart/Lentsch 2008: 23) – nicht indes ihm die Problemlösung abnehmen. Dies kann, muss aber nicht mit dem eindeutigen Favorisieren bestimmter Handlungsoptionen verbunden sein:

- Beratung kann auf Orientierung zielen, indem das Spektrum der möglichen Handlungsalternativen *möglichst umfassend* aufgezeigt wird, oder
- sie kann eine strategische Funktion haben, indem Komplexität und die Anzahl der Handlungsoptionen *reduziert* werden (vgl. ebd.: 31).

Es gibt einige Techniken, die Ergebnisse von Hochschulorganisationsanalysen ‚sozialverträglich‘ zu formulieren, ohne sich als Analytiker/in dem doppelten Verdacht auszusetzen, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen präjudizieren zu wollen. Als solche Techniken können genannt werden:

- die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von *Handlungsoptionen* über die Nennung deren jeweiliger *Vor- und Nachteile* abgegeben werden;
- Formulierung von optionalen *Wenn-dann-Aussagen*: Auf diese Weise lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden. Die Organisationsanalytiker vermeiden damit die mögliche Reaktion (etwa seitens einer Interessengruppe), ihre Vorschläge zeugten von mangelnder Unkenntnis der gegebenen Rahmenbedingungen;
- die Formulierung von *Erfolgs- und Risikofaktoren*, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern bzw. durch dieses gefördert oder behindert werden können: Hier können Ergebnisse der konkreten Analyse mit der allgemeinen Feldkenntnis der AutorInnen verbunden werden;
- der Rekurs auf *Good-Practice-Beispiele*, mit denen andernorts oder in einem Teilbereich der Organisation bereits ein Problem, das in der analysierten Hochschule besteht, gelöst werden konnte: Auch hierbei können Ergebnisse der konkreten Analyse mit Kenntnissen auf Grund allgemeine Feldkenntnis verbunden werden.

Entweder unabhängig von diesen Techniken, Handlungsempfehlungen zu formulieren, ohne sich korruptiv einspannen zu lassen, oder aber aufbauend auf diesen lassen sich schließlich *Handlungsszenarien* formulieren

(vgl. Gausemeier/Fink/Schlake 1995). Auch diese zeichnen sich wie die o.g. Techniken dadurch aus, dass sie den Akteuren zwar qualifiziertere Entscheidungen ermöglichen, aber ihnen diese nicht abnehmen.

Um Szenarien formulieren zu können, sind zunächst die analyseleitenden Fragen im Lichte der Analyseergebnisse zu reformulieren. Solche können etwa sein:

- Welches Zielsystem sollte der Organisationstätigkeit zu Grunde liegen? Stimmen die Organisationsziele noch mit ggf. veränderten Rahmenbedingungen überein?
- Wo gibt es inhaltliche Entwicklungspotenziale? Ist die Organisationsprogrammik angemessen fokussiert, konsistent und zielkompatibel? Welche Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung bestehen?
- Wo gibt es strukturelle Entwicklungspotenziale?

Sodann werden aus dem gewonnenen Wissen die Schlüsselfaktoren der Organisationsentwicklung extrahiert. Solche Faktoren sind

- zum einen die richtungsentscheidenden Punkte innerhalb von Prozessen, an denen entschieden wird (bzw. – wenn man die Dinge laufen lässt – sich entscheidet), welche von mehreren Optionen fortan realisiert wird;
- zum anderen institutionalisierte Stellschrauben, an denen Korrekturen bisheriger Prozesse herbeigeführt werden können.

Sollen Prozesse beeinflusst werden, ist dies immer dann effektiver, wenn zunächst deren Schlüsselfaktoren identifiziert werden. Wird an diesen mit Interventionen begonnen, lassen sich häufig eher und gründlicher Veränderungen herbeiführen, als wenn Eingriffshandeln an vergleichsweise peripheren Punkten ansetzt. Ob die angestrebten Veränderung eher zielkonform ausfallen oder kontraintentional, ob sich mehr erwünschte oder mehr unerwünschte Effekte ergeben – das hängt zugleich davon ab, ob auch die jeweils anderen Schlüsselfaktoren im Interventionshandeln berücksichtigt oder ignoriert werden, ob tatsächlich alle Schlüsselfaktoren des jeweiligen Prozesses identifiziert worden waren und ob die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Schlüsselfaktoren hinreichend berücksichtigt werden.

Mit den Schlüsselfaktoren sind zugleich die strukturierenden Kriterien für die Handlungsszenarien identifiziert. Entwickelt werden nun drei Szenarien, die sich von den Schlüsselfaktoren ableiten:

- *Kontinuitätsszenario*: Dieses geht davon aus, dass der Erhalt und die Fortführung des gegenwärtigen Zustands im Vordergrund stehen soll,

also keine nennenswerten Ausweitungen der Aufgaben vorgenommen werden bzw. kein wesentliches Wachstum bei den personellen und sächlichen Ressourcen eintritt sowie Vernetzungen auf dem Niveau der Gegenwart stabilisiert werden.

- *Optimistisches Szenario*: Dieses geht insoweit über das Kontinuitätsszenario hinaus, als es die aktive Freisetzung von Entwicklungspotenzialen und die Umsetzung kreativer Ideen annimmt, welche ohne oder mit geringfügigem zusätzlichem Ressourceneinsatz zu realisieren sind – z.B. durch Profilschärfung oder verbesserte Koordination der beteiligten Akteure oder interne Optimierungen, d.h. verbesserte Aufbau- und/oder Ablauforganisation.
- *Expansionszenario*: Dieses umfasst – allerdings unter der Bedingung erhöhten Finanzmittel-Einsatzes – die weitreichendste Entwicklung, simuliert also nicht nur ein Besser, sondern auch ein Mehr an Ressourcen und Aufgaben.

Übersicht 13: Aufeinander aufbauende Szenarien



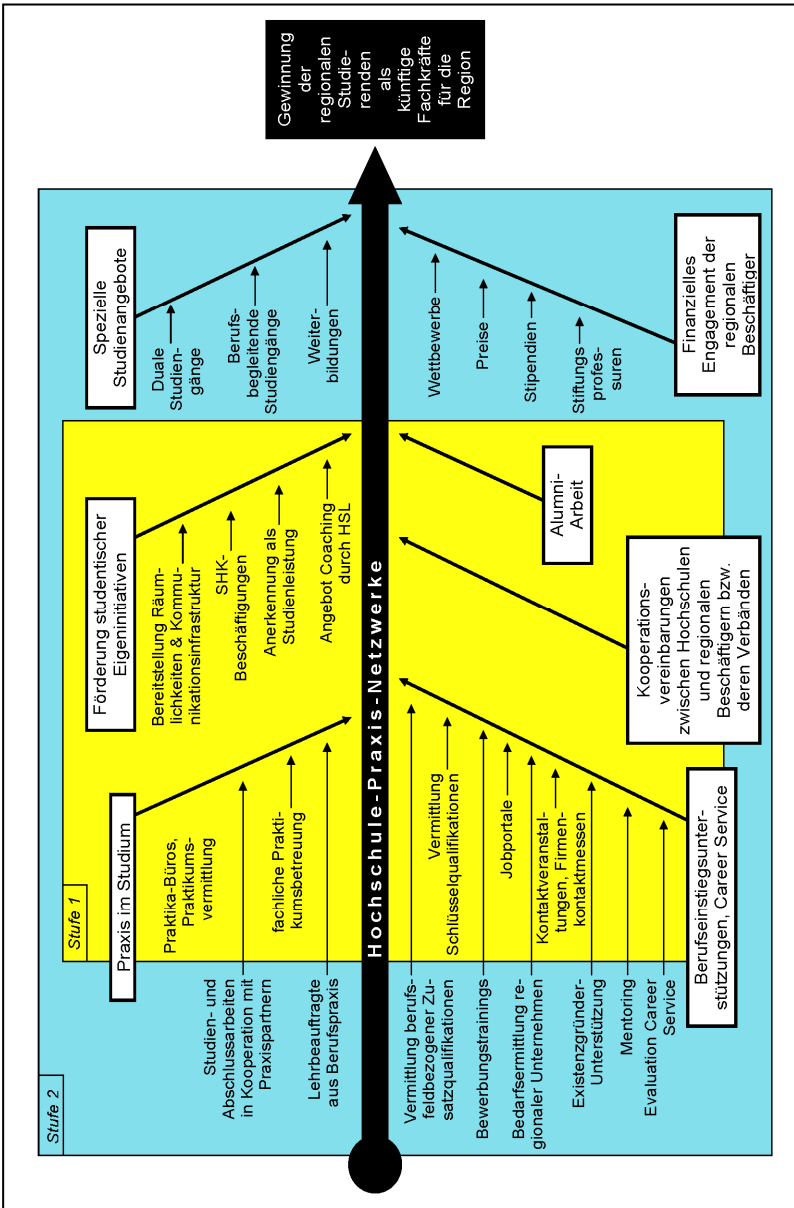
Diese drei Szenarien umfassen unter methodischem Aspekt

- ein *Trendszenario* (wie sähe es aus, wenn die Entwicklung so weiterläuft wie bisher? – das Kontinuitätsszenario) und
- zwei *Alternativszenarien* (was wäre, wenn zupackender gehandelt würde? – das optimistische und das Expansionszenario).

Dabei weisen beide Alternativszenarien in die gleiche Richtung, unterscheiden sich aber hinsichtlich des Grades an Umsetzungsintensität und -dynamik. Die Szenarien sind nach dem Baukastenprinzip angelegt: Dasjenige mit der geringeren Reichweite geht jeweils in demjenigen auf, welches darüber hinausführt (Übersicht 13).



Übersicht 14: Beispiel: Umsetzungsstufen der Etablierung regionaler Hochschule-Praxis-Netzwerke



Quelle: Pasternack et al. (2008: 124)

Auf Grund ihres aufeinander aufbauenden Charakters können Szenarien schließlich zu *Stufenplänen* umformuliert werden, um sehr konkret zu verdeutlichen, dass es aus Sicht der Organisationsanalytiker eine sinnvolle Handlungsschrittfolge geben kann. Ob diese dann umgesetzt wird, liegt ohnehin nicht in der Hand der Analyseautoren. So lassen sich etwa Ausbaustufen zugrunde legen:

- Auf *Stufe 1* finden sich die Prioritäten, d.h. die aus Sicht der Analytiker umzusetzenden Unverzichtbarkeiten.
- Auf *Stufe 2* werden die (weiteren) Initiativen formuliert, die zwar nicht prioritär, aber dringend wünschenswert sind.
- Auf *Stufe 3* werden die Projekte als klärungsbedürftig markiert, die zunächst noch konfliktbehaftet sind, für die also erst ein jeweiliger Konsens unter den Beteiligten gefunden werden muss.

Die denkbaren Maßnahmen der Stufen 1 und 2 können übersichtlich z.B. in Form einer Fishbone-Grafik dargestellt werden (Übersicht 14). Der Dankbarkeit des schnellen Lesers darf man damit auch an dieser Stelle der Organisationsanalyse gewiss sein.

### **3.4. Zwischenfazit**

Die Hochschulforschung ist zunehmend mit der Nachfrage nach konkreten fallbezogenen Organisationsanalysen konfrontiert. Seitens ihrer Auftraggeber zielen diese in der Regel auf ebenso konkrete Organisationsentwicklung. Für die Forscher/innen sind die Implikationen dieser Art von Projekten ambivalent:

- Einerseits muss sich die Hochschulforschung auch als praxisrelevant legitimieren; zudem ebnet Beratungsprojekte Zugänge zu Feldwissen, das der Hochschulforschung andernfalls verschlossen bliebe.
- Andererseits sind solche Projekte häufig von einer deutlichen Differenz zwischen den Ansprüchen der Leistungserbringer und der Auftraggeber gekennzeichnet.

Aus Sicht der Forscher/innen unterscheidet sich das zu produzierende Beratungswissen deutlich von im engeren Sinne wissenschaftlichem Wissen: Es muss sozial robust sein, d.h. es muss partikulare und gesellschaftliche Interessen und Perspektiven berücksichtigen und integrieren (vgl. Weingart/Lentsch 2008: 22). Auf Seiten der Auftraggeber, die häufig zugleich der Analysegegenstand sind, können der nachgefragten Beratung

unterschiedliche – explizit gemachte oder implizit bleibende – Funktionen zugewiesen sein:

- Unsicherheitsabsorption,
- Entscheidungsvorbereitung,
- Erzeugung von Entscheidungs- und Veränderungsbereitschaft,
- Generierung von Legitimation für Entscheidungen,
- Gewährung eines Aufschubs,
- Handlungsvermeidung.

Welche Funktionen im je konkreten Fall dominieren, müssen – eine erste Herausforderung – die Organisationsanalytiker in der Regel selbst herausbekommen. Die Auftraggeber sind dabei vordergründig nicht auf die Hochschulforschung angewiesen, insofern sie die Wahl haben zwischen verschiedenen konkurrierenden Expertiseanbietern. Diese offerieren systematisch verschiedene Angebote differenzierter Tiefenschärfe und Reichweite. Unterscheiden lassen sich hier:

- die Hochschulforschung,
- hochschulfeldinterne Berater,
- hochschulfeldfremde Consultants und
- Akteure der Hochschulentwicklung selbst, die als ExpertInnen auftreten.

Die wesentliche Expertisekonkurrenz besteht dabei zwischen Forschern und Consultants: Wo Wissenschaftler die Problemhorizonte der Akteure überschreiten und erweitern sollen und müssen, da ist der Job der Consultants die Reduzierung von Problemhorizonten. In diesem Umfeld bewegt sich die Hochschulforschung mit ihrer Expertise, die auf Differenzierung, Horizontüberschreitung, multikausale Erklärungen, die Einbeziehung von Paradoxien, Dilemmata, Zielkonflikten, Alternativen sowie Optionalitäten und damit auf Nachhaltigkeit aus ist – derart aber an Grenzen der schnellen Konsumierbarkeit stößt. Gleichwohl muss sich die Hochschulforschung mit einer adressatenorientierten Optimierung der Präsentation ihrer Arbeitsergebnisse befassen.

Organisationsanalysen der hier behandelten Art sind in organisatorischer Hinsicht typischerweise charakterisiert durch

(a) spezifische Ressourcenaspekte:

- ihre *monetäre Unvermeidbarkeit*: Die hierdurch einzunehmenden Drittmittel werden in den Hochschulforschungsinstituten benötigt;

- anfängliche *Unklarheit über das Projektvolumen*: Die Mittel, die der jeweilige Auftraggeber einsetzen kann oder möchte, werden meist nicht offengelegt. Hier besteht die latente Gefahr einer Unterbietungskonkurrenz der sich an einer Ausschreibung beteiligenden Institute;
- in der Regel *Knappheitsbedingungen*: Um das erwünschte Interesse an Expertise angemessen bedienen zu können, wäre ein größeres Projektvolumen notwendig;
- *Zeitdruck*: Die Expertisen werden in der Regel sehr kurzfristig angefragt und sollen dann meist innerhalb sehr kurzer Fristen – drei oder sechs Monaten – fertiggestellt werden;
- Im Projektverlauf kann sich überdies beim Auftragnehmer eine mehr oder weniger begründete *Erwartungshaltung* hinsichtlich eines etwaigen *Anschlussauftrages* ergeben. In diesem Falle droht latent immer kognitive Korruption der Analytiker/innen.

(b) eine ambivalente Rolle der Auftraggeber, insbesondere wenn die auftragserteilende Institution zugleich der Analysegegenstand ist. Die häufigsten Probleme sind hier:

- die *Problemgebundenheit des Auftrags*: Der Anlass dafür, wissenschaftliche Expertise nachzufragen, ist typischerweise ein Problem innerhalb der zu analysierenden Organisation. Daraus folgt, dass mit häufig nicht offengelegten Konflikten umzugehen ist;
- *inhaltliche Unschärfe*: Die Aufträge oszillieren häufig zwischen wissenschaftlicher Evaluation und Organisationsberatung;
- *Vorschriften hinsichtlich des methodischen Designs*, etwa indem bestimmte Erhebungsmethoden ausgeschlossen werden;
- mitunter *sehr konkrete Vorstellungen vom Ergebnis des Projekts seitens des Auftraggebers*: Eine Art *science-on-demand*-Verständnis korrespondiert mit dem Wunsch danach, für bereits fertige Meinungen, Einschätzungen und ins Auge gefasste Handlungsoptionen durch wissenschaftliche Argumente zusätzliche Durchsetzungschancen zu erschließen;
- unterschiedlich ausgeprägte *Irritationsfähigkeit der Auftraggeber*: Dient die nachgefragte Expertise vor allem dem Ziel, Legitimation für bereits feststehende Positionen zu gewinnen, geht dies üblicherweise mit einer eingeschränkten Bereitschaft einher, konkurrierende Auffassungen für prüfenswert zu erachten;

- *Anspruch auf Einflussnahme*: Der Auftraggeber behält sich vor, projektbegleitend auf den Fortgang der Untersuchungen Einfluss zu nehmen;
- *im Zeitverlauf wechselnde Bewertungen*: Da typischerweise ein organisationsinternes Problem den Anlass für die Auftragserteilung bildete, sind häufig dynamische Prozesse, die sich im Projektverlauf innerhalb der Organisation und in ihren Umweltbeziehungen vollziehen, in Rechnung zu stellen.

(c) klärungsbedürftige Fragen hinsichtlich der Informations- und Quellenlage:

- regelmäßig besteht eine *Informationsasymmetrie* zwischen Auftraggeber und -nehmer: Der Auftraggeber hat meist Wissensvorsprünge vor den Analytikern, was die Innenkenntnis der zu untersuchenden Organisation betrifft. Daraus ergibt sich eine Expertise-Konkurrenz zwischen dieser Binnenkenntnis und der Analysefähigkeit, die auf Irritation geläufiger Wahrnehmungen zielt.
- Organisationsanalyse ist auf die Kenntnisnahme *interner Dokumente* angewiesen: Sofern die zu untersuchende Organisation den Zugang interessengebunden steuert, ergibt sich für die Analytiker/innen eine eingeschränkte Quellenbasis.
- Zugleich besteht die Notwendigkeit, mit *vertraulichen Papieren und Informationen* angemessen umgehen zu müssen: Hier muss abgewogen werden, auf welche Weise im Ergebnisbericht damit operiert werden kann, wenn die Analyseergebnisse auf Akzeptanz stoßen sollen.
- Schließlich ist mit *Widersprüchen* zwischen der schriftlichen Überlieferung und mündlichen Aussagen umzugehen. Diese sind kaum zu vermeiden und sollten daher nicht moralisiert werden.

Im inhaltlichen Vollzug der Analyse empfiehlt es sich, einige grundlegende und praktikable Unterscheidungen hinsichtlich der Organisation zu treffen, die durch die Adressaten der Beratung kognitiv verarbeitbar sind:

1. *Veränderungsreichweite*: hier können, wenn es um konkrete Organisationsentwicklung geht, *Single-issue-Ansätze* und *Systemveränderungsansätze* unterschieden werden. Diese Unterscheidung lässt sich in drei Fragen übersetzen: (a) Sind Kontextbedingungen der Organisation zu verändern? (b) Ist eine punktgenaue Intervention angemessen? (c) Oder geht es um eine ganzheitliche Veränderungsstrategie?
2. Funktional verfügen Hochschulen über zwei zu unterscheidende *Zweckfunktionen*: (a) Sie bedienen *unmittelbare Zwecke*: betreffend

die zielgerichtete Lieferung genau definierbarer und definierter Leistungen in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, Weiterbildung und (universitärer) Krankenversorgung. (b) Hochschulen bedienen *mittelbare Zwecke*: betreffend all das, was sie im Sinne einer gesellschaftlichen Vorratssicherung erbringen und hinsichtlich weicher Wirkungsfaktoren leisten.

3. *Wirkungsreichweiten*: Zum einen geht es um *Systemfunktionalität*, zum anderen um *Standortfunktionalität*. Erstere bezieht sich darauf, wie angemessen die Organisation und Funktionswahrnehmung der konkreten Hochschule ist, um übergreifend Beiträge zur Stabilität und Entwicklung der *Gesellschaft* zu leisten. Letztere bezieht sich auf die *regionale Funktion* von Hochschulen und führt zu Bewertungen über deren regionsspezifische Relevanzen.
4. Die Struktur der Hochschule lässt sich in vier funktionspezifische *Leistungsbereiche* gliedern: (a) Die *Gesamtorganisation* umfasst die strategisch integrierte Führung der Hochschule. (b) *Primäre Leistungsbereiche* sind die Kernleistungsbereiche, zugleich die Kernbereiche der akademischen Autonomie: Forschung und Lehre einschließlich Nachwuchsförderung. (c) *Sekundäre Leistungsbereiche* stellen die den Kernleistungsbereichen unmittelbar gekoppelten Bereiche dar, d.h. akademische Weiterbildung, Transferaktivitäten, Studienberatung, Bibliotheken, Kustodien usw. (d) *Tertiäre Leistungsbereiche* schließlich umfassen wissenschaftsunterstützende Einrichtungen, also Hochschulverwaltung und sonstige nichtwissenschaftliche Bereiche wie Rechenzentren, Hochschulsport oder universitätsklinische Krankenversorgung.

Vor dem Hintergrund der einschränkenden Bedingungen, unter denen Hochschulorganisationsanalysen häufig zu realisieren sind, muss auf zwei Aspekte besonderer Wert gelegt werden: Zeitökonomie und Adressatenorientierung. Zeitökonomisch ist abzuwägen, welcher methodische Aufwand im Rahmen der zeitlichen Limitierungen betrieben werden kann. Um Zeitökonomie und Erwartungen in einen Ausgleich zu bringen, empfiehlt es sich, folgendes zu berücksichtigen:

- Die üblicherweise einsetzbaren Forschungsmethoden reduzieren sich unterm Strich meist auf dreierlei: statistische Sekundäranalyse, Dokumentenanalyse und Experteninterviews. Seltener möglich ist der Einsatz weiterer Methoden.
- Avanciertere Untersuchungsansätze wie Netzwerkanalyse, Untersuchungen der Rollenstruktur, punktuelle Tiefensondierungen, Machtfeldanalyse, Feldstudien, Diskursanalyse oder eine Prosopografie mö-

gen mitunter wünschenswert sein, sind aber für die gemeinhin üblichen Organisationsanalysen meist zu aufwendig.

- Hochschulforscher/innen, die Hochschulorganisationen analysieren, sind selbst Teil des Feldes, dem die untersuchte Organisation zugehört. Daraus ergeben sich Gefahren. Um diesen zu entgehen, müssen sich Hochschulorganisationsforscher ihren Gegenstand, der ihnen nicht fremd ist, fremd machen. Das kann z.B. gelingen, indem bewusst eine ethnologische Perspektive eingenommen wird.
- Zu empfehlen ist bei organisationsanalytischen Projekten grundsätzlich, die traditionelle Unterscheidung zwischen quantitativen und qualitativen Methoden zu ignorieren. Quantitative Daten sollten herangezogen und auf Auffälligkeiten hin ausgewertet werden, um die Fragestellungen für die qualitative Analyse zu schärfen.

Die einzusetzenden Analyseinstrumente müssen sowohl ermöglichen, die elementare Auswertung quantitativer Daten und die basalen Instrumente qualitativer Sozialforschung – Dokumentenanalyse und Experteninterviews – angemessen miteinander zu verbinden, als auch das Gebot der Adressatenorientierung zu bedienen. Letzteres erfordert, dass die Instrumente eine übersichtliche Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse zulassen. Dazu müssen sie sehr strukturiert sein.

Einige solcher Instrumente entstammen der betriebswirtschaftlichen Organisationsanalyse. Das muss kein Nachteil sein, wenn ihrer Anwendung ein pragmatisiertes Managementverständnis zugrundegelegt wird. Dieses baut auf der Unterscheidung von ökonomischen Nutzenskalkülen und Managementinstrumenten auf. Unter Vernachlässigung seiner betriebswirtschaftlichen Konnotation lässt sich Management dann als zielgebundenes Steuerungshandeln begreifen, mit dem die Organisationsentwicklung so gestaltet wird, dass sie der Erfüllung der Organisationsziele optimal dienlich ist.

Für die hier behandelte Art von Analysen – also solchen, die durch Zeit- und Personalknappheit gekennzeichnet sind – haben sich einige Instrumente als naheliegendste Zugriffe erwiesen:

- *Policy Cycle*: Handlungskreismodell mit vier Stationen: Problemdefinition – Programmierung – Implementation – Evaluation;
- *Struktur-Funktions-Analyse*: inwiefern stimmen Struktur und Funktion einer Organisation über bzw. wo divergieren sie?
- *Anspruchsgruppen-/Stakeholder-Analyse*, ggf. verbunden mit einer Interessenanalyse der diversen Akteure;
- *Akteursmap* als elementare Form einer Netzwerk- und/oder Anspruchsgruppenanalyse;

- *Prozessanalyse*: Beschreibung der konsolidierten Prozessroutinen der Organisation und deren Modellierung in einer Prozesslandkarte;
- *SWOT-Analyse*: Stärken und Schwächen, die die Organisation hat, sowie Chancen und Risiken, denen sie unterliegt;
- *Selbstbild-Fremdbild-Vergleich*, ggf. verbunden mit einer Imageanalyse der Organisation;
- *Wirksamkeitsanalyse / Ziel-Zielerreichungs-Abgleich*, in deren Ergebnis genutzte und ungenutzte Chancen identifiziert werden können;
- *Fallvergleich* als Herausarbeitung von Gemeinsamkeiten, Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen der analysierten Organisation mit vergleichbaren Organisationen.

Weitere Instrumente, die im oben beschriebenen Sinne ähnliche Eignungen für Hochschulorganisationsanalysen aufweisen, sind: Organisationsbiografie, Vorher-Nachher-Vergleich, Konfliktanalyse sowie Abgleich von SWOT-Analyse und Selbstbild/Fremdbild. All diese genannten Instrumente bergen auf Grund ihrer Strukturiertheit Vorteile im Blick auf eine adressatenorientierte Präsentation der Ergebnisse. Zugleich sind sie offen für die fallweise Mobilisierung nahezu aller sozialwissenschaftlichen Erhebungs- und Auswertungsmethoden.

Besondere Herausforderungen einer Hochschulorganisationsanalyse stellen schließlich Bewertungen und abschließende Empfehlungen dar. Es gibt einige Techniken, die Ergebnisse von Hochschulorganisationsanalysen ‚sozialverträglich‘ zu formulieren, ohne sich als Analytiker/in dem doppelten Verdacht auszusetzen, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen präjudizieren zu wollen:

- die indirekte Formulierung von Empfehlungen, indem Bewertungen von *Handlungsoptionen* über die Nennung deren jeweiliger *Vor- und Nachteile* abgegeben werden;
- Formulierung von optionalen *Wenn-dann-Aussagen*: auf diese Weise lassen sich denkbare Handlungsoptionen klar mit den zu schaffenden Voraussetzungen verbinden;
- die Formulierung von *Erfolgs- und Risikofaktoren*, die ein bestimmtes Handeln (oder Nichthandeln) fördern oder behindern bzw. durch dieses gefördert oder behindert werden können;
- der Rekurs auf *Good-Practice-Beispiele*, mit denen andernorts oder in einem Teilbereich der Organisation bereits ein Problem, das in der analysierten Hochschule besteht, gelöst werden konnte;
- die *Formulierung von drei Handlungsszenarien*: Kontinuitätsszenario, optimistisches Szenario und Expansionsszenario, die aufeinander

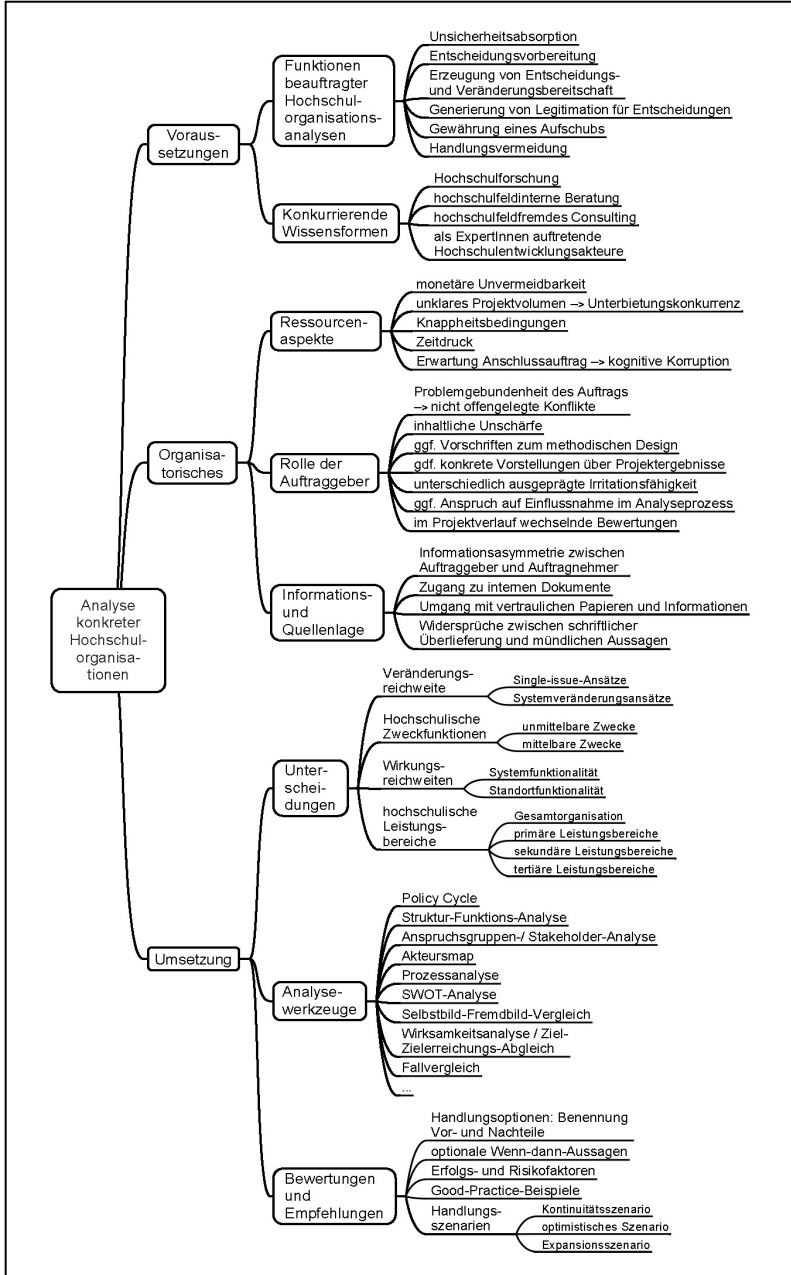


aufbauen und ggf. verbunden werden können mit sich daraus ergebenden *Stufenplänen* möglicher umzusetzender Maßnahmen.

Hochschulforschung muss, da sie Forschung ist, voranalytische Urteile über Hochschulentwicklung durch wissenschaftliche Urteile ersetzen, und sie zielt darauf, die Problemhorizonte der Hochschulentwicklungsakteure zu erweitern bzw. weitere Dimensionen der je konkreten Probleme auf der Mikroebene sichtbar machen. Dagegen erwarten die Auftraggeber der Expertisen häufig weniger Forschung, sondern unmittelbare umsetzbare Beratung, weniger Irritation als Bestätigung, weniger die Auflösung von Gewissheiten, vielmehr deren argumentative Bekräftigung, weniger grundsätzliches Rasonieren, sondern Handlungswissen, und dieses möglichst in Form von abarbeitbaren Checklisten.

Wie aufgezeigt, gibt es gleichwohl Wege, auf denen sich unterschiedliche Vorstellungen über den angemessenen Modus der Wissensproduktion und deren Funktion aufeinander zu bewegen lassen.

# Übersicht 15: Zusammenfassung Organisationsanalyse von Hochschulen



## 4. Fazit

Werden Hochschulen als Organisationen – hinsichtlich ihrer internen Funktionsweise wie auch als soziale Ordnung – betrachtet, so lassen sie sich zunächst als Mitgliedschaftsverbände kennzeichnen. Solche sind Hochschulen insofern, als man in sie ein- und austreten kann. Fragt man nach dem Stand der Erkenntnisse über die Funktionsweise von Hochschulen als Organisationen, dann offenbart sich ein vergleichsweise übersichtliches Set an Erklärungsthesen, das die einschlägige Forschung anbietet.

Zunächst konstituieren sich Hochschulen sowohl *top down* als auch *bottom up*. Daraus entstehen wechselnde Kontrollprobleme, etwa Spannungen zwischen kollegialen und hierarchischen Steuerungsmustern. Hierbei haben die Wissenschaftler/innen einige Vorteile gegenüber Hochschulleitungen und -politik:

- Hinsichtlich der konkreten Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre verfügen sie über uneinholbare Informationsvorsprünge.
- Da Hochschulen um ihrer Expertise willen existieren, stellt das Wissen ihr wichtigstes Produktionsmittel dar. Dieses befindet sich in der Hand der Experten, also der Wissenschaftler/innen, welche deshalb über hohe individuelle Autonomie verfügen.
- Diese individuelle Autonomie wird dadurch gesteigert, dass Forschung und Lehre durch nur unklare, schwer formalisierbare Technologien gekennzeichnet sind.
- Dennoch lässt sich Lehre, besser als Forschung, in die Abläufe einer Organisation integrieren: Während bestimmte Erziehungs- und Ausbildungsangebote durch die Organisation Hochschule erbracht werden, partizipiert sie am Wissenschaftssystem nur vermittelt über ihre einzelnen Mitglieder. Entsprechend beziehen sich Hochschulen zwar symmetrisch auf das Wissenschafts- und das Erziehungssystem, nehmen aber *als Organisation* daran asymmetrisch teil.
- Bei der Obstruktion empfundener Zumutungen sind Professoren besonders virtuos.
- Hinzu tritt, dass die Loyalität der Wissenschaftler/innen gegenüber der Hochschule geringer ist als gegenüber ihrer jeweiligen Fachcommunity: Die Fachkollegen verteilen überlokale Reputation, die Hochschule lediglich lokale.
- Infolgedessen kann auch kein konstantes Engagement der Organisationsmitglieder für die Organisation vorausgesetzt werden.

Dem versucht man zu begegnen, indem Hochschulen stärker zu Organisationen gestaltet werden, d.h. zu zielgebunden handelnden und steuerungsfähigen Einrichtungen, deren Mitglieder auf Mitwirkung verpflichtet werden können. Diese Bemühungen treffen auf einige Probleme:

- Die Problemlagen und Präferenzen sind an Hochschulen auf Grund ihres primären Leistungscharakters – Forschung und Lehre – unklar.
- Lineares Entscheiden – von der Definition einer Problemlage und dem Abwägen von Problemlösungsoptionen über die systematische Problembearbeitung bis hin zur erfolgreichen Problemlösung – ist in der Hochschule als Organisation selten. Vielmehr bleiben zielgerichtete Entscheidungsfindungen dauerhaft unwahrscheinlich.
- Die konkreten Techniken, mit denen die hochschulischen Organisationsziele erreicht werden können, sind ebenfalls oft unklar, da insbesondere Forschungsprozesse nicht standardisiert werden können.

Daher werden Hochschulen als organisierte Anarchie bzw. lose gekoppelte Organisationen charakterisiert. Zugleich aber benötigen Hochschulen Legitimität, um ihr Überleben und ihre Ressourcen zu sichern. Das heißt, sie müssen von der Umwelt als zweckdienlich funktionierend anerkannt werden:

- Dazu errichten die Hochschulen nach außen gerichtete Formalstrukturen: Diese symbolisieren gegenüber der Umwelt Rationalität, stellen Übereinstimmungen mit Umwelterwartungen her und sichern so den Zufluss von Ressourcen.
- Die Formalstruktur ist jedoch oft nur lose mit dem tatsächlichen Organisationshandeln, der internen Aktivitätsstruktur, gekoppelt. So wird aber zugleich die Flexibilität hergestellt, um die Funktionsfähigkeit der Einrichtungen zu sichern.

Die organisationalen Besonderheiten der Hochschulen werden extern als ursächlich für eine suboptimale Leistungsfähigkeit gesehen und produzieren entsprechende Unzufriedenheiten. Deshalb gibt es von außen das Bedürfnis, die Formal- und Aktivitätsstrukturen einander anzugleichen. Zu diesem Zweck wird seit geraumer Zeit versucht, durch eine wettbewerbliche Organisation der Hochschulen Effizienz als leitendes Kriterium zu etablieren: Mit außerwissenschaftlichen Instrumenten sollen wissenschaftliche Leistungen angereizt werden. Das allerdings setzt die Funktionsweise der Hochschulen als ‚schwierige‘ Organisationen nicht außer Kraft.

Die Chance organisationsberatend tätiger Hochschulforschung besteht gleichwohl und in jedem Falle darin, den Auftraggebern

- sowohl zu verdeutlichen, wie sich die Komplexität der eigenen Situations- und Problemwahrnehmungen sinnvoll reduzieren lässt,
- als auch unterkomplexe Situations- und Problemwahrnehmungen sinnvoll zu korrigieren sowie geläufige Unterscheidungen, Alltagstheorien und kognitive Schemata aufzubrechen.

Die Hochschulforschung kann jedenfalls kaum darauf verzichten, auch solchen Expertisebedarf zu bedienen. Die Gründe sind finanzielle, legitimatorische und inhaltliche:

- Die finanziellen ergeben sich daraus, dass auch die sonstige Finanzierung der Institute – etwa im Rahmen von BMBF-Programmen – großteils projektförmig erfolgt, während die Grundfinanzierungen der Einrichtungen eher bescheiden sind. Um auftretende Zeitlücken zwischen dem Ende und dem Beginn größerer Projekte zu überbrücken, müssen daher auch kurzfristige kleinere Projekte übernommen werden.
- Die Hochschulforschung muss sich auch als praxisrelevant legitimieren. Würde sie fortwährend Expertisen, die vornehmlich auf Handlungswissen zielen, ablehnen, geriete sie alsbald ins Hintertreffen gegenüber Hochschulberatungsagenturen.
- Inhaltlich verschaffen Hochschulorganisationsanalysen Zugänge zu Feldwissen, die der Hochschulforschung ohne solche Aufträge verschlossen blieben.

Vor dem Hintergrund der geschilderten einschränkenden Bedingungen, unter denen Hochschulorganisationsanalysen häufig zu realisieren sind, muss auf zwei Aspekte besonderer Wert gelegt werden: Zeitökonomie und Adressatenorientierung.

Zeitökonomisch ist sehr genau abzuwägen, welcher methodische Aufwand getrieben werden kann, da die beauftragte Analyse einer konkreten Hochschulorganisation typischerweise unter deutlichen zeitlichen Limitierungen stattfindet: Die Auftraggeber haben ein *aktuelles* Interesse an Aufklärung (häufig über sich selbst). Dieses ist meist dadurch motiviert, dass Organisationsentwicklungsprozesse vorbereitet werden sollen – welche wiederum alsbald starten sollen. Zudem gehen die Auftraggeber davon aus, dass die beauftragten Analytiker über Instrumente verfügen, die eine möglichst zeitnahe Auftrags erledigung ermöglichen. Diese Erwartung muss in Rechnung gestellt werden.

Die einzusetzenden Analyseinstrumente müssen es sowohl ermöglichen, die elementare Auswertung quantitativer Daten und die basalen Instrumente qualitativer Sozialforschung – Dokumentenanalyse und Experteninterviews – angemessen miteinander zu verbinden, als auch das Ge-

bot der Adressatenorientierung zu bedienen. Letzteres erfordert, dass die Instrumente eine übersichtliche Darstellbarkeit ihrer Ergebnisse zulassen. Dies verschafft sehr strukturierten analytischen Zugängen einen deutlichen Vorteil. Bei der Formulierung von Bewertungen und abschließenden Empfehlungen empfiehlt es sich, Techniken anzuwenden, die ‚sozialverträgliches‘ Formulieren zulassen. Zu vermeiden ist der doppelte Verdacht, sich vor Handlungsempfehlungen drücken oder aber Entscheidungen präjudizieren zu wollen.

Fazit: Wissenschaftler sind keine Consultants. Ihre Arbeit zielt darauf, die Problemhorizonte der Akteure zu überschreiten und zu erweitern, während Consultants Problemhorizonte reduzieren. Für alle Organisationsanalytiker indes gilt: Sie wissen nichts besser über den Untersuchungsgegenstand, sondern wissen es anders. Genau deshalb versichern sich Auftraggeber ihrer Expertise. Die Übersetzungsleistung vom abstrahierenden Wissen über Hochschulorganisation (siehe Kapitel 2) und von interessenbeeinflusster, meist zeitdruckprägter Fallanalyse (siehe Kapitel 3) gehört zur spezifischen Professionalität, mit der sich Hochschulforscher/innen von anderen Expertiseanbietern differenzieren können.

## Literatur

- Abraham, Martin/Günter Büschges (2009): Einführung in die Organisationssoziologie, Wiesbaden.
- Anger, Yvonne/Oliver Gebhardt/Karsten König/Peer Pasternack (2010): Das Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt (WZW) im Schnittpunkt von Anspruchsgruppen aus Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Öffentlichkeit, Wittenberg.
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System, Frankfurt a.M.
- Baecker, Dirk (2007): Das Personal der Universität. Friedrichshafen, URL [http://www.zepelin-university.de/deutsch/forschung\\_forschungsprojekte/zuschnitt\\_013.pdf](http://www.zepelin-university.de/deutsch/forschung_forschungsprojekte/zuschnitt_013.pdf) (27.8.2009).
- Bardmann, Manfred (2011): Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden.
- Berger, Ulrike/Isolde Bernhard-Mehlich (1999): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, in: Alfred Kieser (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart/Berlin/Köln, S. 133-168.
- Bretschneider, Falk/Peer Pasternack (Hg.) (1999): Akademische Rituale. Symbolische Praxis an Hochschulen, Leipzig 1999.
- Brunsson, Nils (1992): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations, Chichester.
- Brunsson, Nils/Kerstin Sahlin-Andersson (2000): Constructing Organizations. The Example of Public Sector Reform, in: Organization Studies 21, S. 721-746.
- Clarkson, Max B.E. (1995): A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance, in: Academy of Management Review 1/1995, S. 92-117.
- Cohen, Michael D./James G. March/Johan P. Olsen (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: Administrative Science Quarterly 1/1972, S. 1-25.
- Duttweiler, Stefanie (2004): Beratung, in: Ulrich Bröckling/Susanne Krasmann/Thomas Lenke (Hg.), Glossar der Gegenwart, Frankfurt am Main, S. 23-28.
- Ebers, Mark/Wilfried Gotsch (2006): Institutionenökonomische Theorien der Organisation, in: A. Kieser/M. Ebers (Hg.), Organisationstheorien, Stuttgart, S. 247-306.
- Etzioni, Amitai (1961): A Comparative Analysis of Complex Organizations. New York.
- Freeman, R. Edward/David L. Reed (1983): Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, in: California Management Review 3/1983, S. 88-106.
- Fuchs, Peter/Enrico Mahler (2000): Form und Funktion von Beratung, in: Soziale Systeme 2/2000, S. 349-368.
- Gausemeier, Jürgen/Alexander Fink/Oliver Schlake (1995): Szenario-Management, München.

- Grossmann, Ralph/Ada Pellert/Victor Gotwald (1997): Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale, in: R. Grossmann (Hg.), Besser Billiger Mehr. Zur Reform der Expertenorganisationen Krankenhaus, Schule, Universität, Wien/New York, S. 24-35.
- Hasse, Raimund/Georg Krücken (2008): Institution, in: Nina Baur/Hermann Korte/Martina Löw/Markus Schroer (Hg.), Handbuch Soziologie, Wiesbaden, S.163-182.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2011): Scharniere & Netze. Kooperationen und Kooperationspotenziale zwischen den Universitäten und den außeruniversitären Forschungseinrichtungen in Sachsen-Anhalt, unt. Mitarb. v. Reinhard Kreckel und Martin Winter, Wittenberg.
- Hechler, Daniel/Peer Pasternack (2011a): Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte, Halle-Wittenberg.
- Hilgert, Christian/Tobias Werron (2010): Verwissenschaftlichung als Globalisierungsdiagnose?, in: Soziale Systeme 2/2010, S. 243-258.
- Hölscher, Michael/Peer Pasternack (2007): Internes Qualitätsmanagement im österreichischen Fachhochschulsektor, Wittenberg.
- Huber, Ludwig (1999): Drei Probleme der Forschung über Hochschulen. Diskutiert am Beispiel des Wissenschaftlichen Zentrums für Berufs- und Hochschulforschung der Universität Gesamthochschule Kassel, in: Das Hochschulwesen 2/1999, S. 54-59.
- Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen, Wiesbaden.
- Hüther, Otto/Georg Krücken (2011): Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. Organisationssoziologische Überlegungen zu den Grenzen neuer Steuerungsmodelle an deutschen Hochschulen, in: Soziale Welt 3/2011, S. 305-325.
- Illius, Bruno (2003): Feldforschung, in: Bettina Beer/Hans Fischer (Hg.), Ethnologie. Einführung und Überblick, Berlin, S. 73-98.
- Jahr, Volker (2007): Innovation und Macht in der Organisation Hochschule. Die Etablierung des ökologischen Paradigmas am Fachbereich Agrarwissenschaften der Universität Kassel aus organisationstheoretischer Sicht, Kassel.
- Klatetzki, Thomas (2012): Professionelle Organisationen, in: Maja Apelt/Veronika Tacke (Hg.), Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden, S. 165-183.
- Kieserling, André (2004): Bildung durch Wissenschaftskritik: Universitäten zwischen Selbstbeschreibung und Soziologie, in: ders., Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens, Frankfurt a.M., S. 244-291.
- Kieserling, André (2004a): Selbstbeschreibung von Organisationen: Zur Transformation ihrer Semantik, in: ders., Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens, Frankfurt a.M., S. 212-243.



- Kieserling, André (2010): Ausdifferenzierung von Konkurrenzbeziehungen. Wirtschaft und Wissenschaft im Vergleich, in: Soziale Systeme 2/2010, S. 259-276.
- Koch, Sascha (2009): Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie. Begriffe und Konzepte im Lauf der Zeit, in: ders./Michael Schemmann (Hg.), Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden, S. 110-131.
- Koch, Sascha/Michael Schemmann (Hg.) (2009): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien, Wiesbaden.
- Kocian, Claudia (2007): Prozesslandkarte für Hochschulen, in: die neue hochschule 2/2007, S. 32-36.
- König, Eckard/Gerda Volmer (1999): Was ist Systemisches Projektmanagement?, in: dies. (Hg.), Praxis der systemischen Organisationsberatung, Weinheim, S. 11-25.
- König, Karsten /Peer Pasternack (2008): elementar + professionell. Die Akademisierung der elementarpädagogischen Ausbildung in Deutschland. Mit einer Fallstudie: Der Studiengang „Erziehung und Bildung im Kindesalter“ an der Alice Salomon Hochschule Berlin, Wittenberg.
- Krücken, Georg (2004): Hochschulen im Wettbewerb. Eine organisationstheoretische Perspektive, in: Wolfgang Böttcher/Ewald Terhardt (Hg.), Organisations- theorie: Ihr Potential für die Analyse und Entwicklung von pädagogischen Feldern, Wiesbaden, S. 286-301.
- Krücken, Georg/Albrecht Blümel/Katharina Kloke (2010): Hochschulmanagement. Auf dem Weg zu einer neuen Profession?, in: WSI-Mitteilungen 5/2010, S. 234-241.
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, New York/Frankfurt a.M.
- Kühl, Stefan (2010): Die Fassade der Organisation. Überlegungen zur Trennung von Schauseite und formaler Seite von Organisationen, URL [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1\\_19\\_052010.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Schauseite-Working-Paper-1_19_052010.pdf) (3.11.2011).
- Kühl, Stefan (2011): Zwangsorganisationen, URL [http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan\\_Kuehl/pdf/Working-Paper-Kuehl-2\\_2011-Zwangsorganisation-Handbuchartikel-110223.pdf](http://www.uni-bielefeld.de/soz/forschung/orgsoz/Stefan_Kuehl/pdf/Working-Paper-Kuehl-2_2011-Zwangsorganisation-Handbuchartikel-110223.pdf) (3.11.2011).
- Kühl, Stefan (2011a): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden.
- Kühl, Stefan/Petra Strodtholz/Andreas Taffertshofer (Hg.) (2009): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden.
- Kurtz, Thomas (2010): Organisation und Profession als Mechanismen gesellschaftlicher Strukturbildung, in: Soziale Passagen 2/2010, S. 15–28.
- Luhmann, Niklas (1974): Grundrechte als Institution. Ein Beitrag zur politischen Soziologie, Berlin.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M.
- Luhmann, Niklas (1991): Die Wissenschaft der Gesellschaft, Frankfurt a.M.

- Luhmann, Niklas (1992): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen, in: ders., *Universität als Milieu*, Bielefeld, S. 74-79.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Frankfurt am Main.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*, Opladen/Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*, Frankfurt a.M.
- Mayrhofer, Wolfgang /Michael Meyer/Stefan Titscher (Hg.) (2010): *Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden*, Wien.
- Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*, Wiesbaden.
- Meier, Frank (2012): *Die Hochschulen und die Entwicklung ihrer Forschung. Voraussetzungen, Möglichkeiten und Folgen universitärer Profilbildung*, in: *die hochschule* 1/2012, S. 169-189.
- Meier, Frank/Uwe Schimank (2010): *Organisationsforschung*, in: Dagmar Simon/Andreas Knie/Stefan Hornbostel (Hg.), *Handbuch Wissenschaftspolitik*, Wiesbaden, S. 106-117.
- Meyer, John W./Brian Rowan (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*, in: *American Journal of Sociology* 2/1977, S. 340-363.
- Meyer, John W./Brian Rowan (2009): *Institutionalisierte Organisationen. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie*, in: Sascha Koch/Michael Schemmann (Hg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien*, Wiesbaden, S. 28-56.
- Meyer, John W. (2005): *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*, Frankfurt am Main.
- Mitchell, Ronald K./Bradley R.Agle/Donna J. Wood (1997): *Towards a theory of stakeholder identification and salience. Defining the principles of who and what really counts*, in: *Academy of Management Review* 4/1997, S. 853-886.
- Münch, Richard (2009): *Unternehmen Universität*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 45/2009, S. 10-16.
- Musikhochschulen, Mitgliedergruppe Musikhochschulen in der Hochschulrektorenkonferenz (1999): *Musikhochschulen an der Schwelle des 21. Jahrhunderts. Thesenpapier. Zur Kenntnis genommen vom 189. Plenum der HRK am 08.11.1999*, Hochschulrektorenkonferenz, Bonn.
- Musselin, Christine (2007): *Are Universities Specific Organisations?*, in: Georg Krücken/Anna Kosmützky/Marc Torca (Hg.), *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*, Bielefeld, S. 63-84.
- Nassehi, Armin (2011): *Gesellschaft der Gegenwart. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft II*, Berlin.
- Neusel, Aylâ (1998): *Annäherung an ein Forschungskonzept zur Untersuchung des Zusammenhangs von Geschlecht und Organisation in der Hochschule*, in: Ulrich Teichler/Hans-Dieter Daniel/Jürgen Enders (Hg.), *Brennpunkt Hochschule. Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft*, Frankfurt/New York, S. 97-119.
- Nullmeier, Frank (2000): *„Mehr Wettbewerb!“ Zur Marktconstitution in der Hochschulpolitik*, in: Roland Czada/Susanne Lütz (Hg.), *Die politische Konstitution von Märkten*, Wiesbaden, S. 209–227.

- Oevermann, Ulrich (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung, in: Manfred Stock/Andreas Wernet (Hg.), Hochschule und Professionen (=die hochschule 1/2005), Wittenberg, S. 15-51.
- Pasternack, Peer (1999): „Demokratische Erneuerung“. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989 - 1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin, Weinheim 1999.
- Pasternack, Peer (2005): Politik als Besuch. Ein wissenschaftspolitischer Feldreport aus Berlin, Bielefeld.
- Pasternack, Peer/Roland Bloch/Daniel Hechler/Henning Schulze (2008): Fachkräfte bilden und binden. Lehre und Studium im Kontakt zur beruflichen Praxis in den ostdeutschen Ländern, Wittenberg.
- Pasternack, Peer/Henning Schulze (2011): Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR), Halle-Wittenberg.
- Patzwalt, Katja/Kai Buchholz (2006): Politikberatung in Forschungs- und Technologiepolitik, in: Svenja Falk/Dieter Rehfeld/Andrea Römmele/Martin Thurnert (Hg.), Handbuch Politikberatung, Wiesbaden, S. 460-471.
- Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen, Wien/Köln/ Graz.
- Rieländer, Maximilian (2000): Zur Analyse von Organisationen im pädagogischen Bereich, Darmstadt; URL <http://www.psychologische-praxis.rielaender.de/Literatur/Organisationsanalyse.pdf> (18.9.2011).
- Ronge, Volker (1996): Politikberatung im Licht der Erkenntnisse soziologischer Verwendungsforschung, in: Annette Vogel/Heine Alemann (Hg.), Soziologische Beratung. Praxisfelder und Perspektiven. 9. Tagung für angewandte Soziologie, Opladen, S. 135-144.
- Schaltegger, Stefan (2004): Wann ersetzen Stakeholder Marktprozesse durch Macht?, in: A. Brink/O. Karitzki (Hg.), Unternehmensethik in turbulenten Zeiten. Wirtschaftsführer über Ethik im Management, Stuttgart, S. 169-184.
- Scharpf, Fritz W. (1982): Der Erklärungswert ‚binnenstruktureller‘ Faktoren in der Politik- und Verwaltungsforschung, in: Joachim Jens Hesse (Hg.), Politikwissenschaft und Verwaltungswissenschaft, Politische Vierteljahresschrift, Sonderheft 13, Opladen, S. 90-104.
- Schimank, Uwe (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden. Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen, in: Erhard Stöltzing/Uwe Schimank (Hg.), Die Krise der Universitäten, Wiesbaden, S. 221-242.
- Schimank, Uwe (2002): Organisationen. Akteurskonstellationen – Korporative Akteure – Sozialsysteme, in: Jutta Allmendinger/Thomas Hinz (Hg.), Organisationssoziologie. Sonderheft 42 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Wiesbaden, S. 29-53.
- Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universität. „New Public Management“ und eine drohende Entprofessionalisierung, in: Thomas Klatetzki/Veronika Tacke (Hg.), Organisation und Profession, Wiesbaden, S. 143-163.

- Schimank, Uwe (2007): Organisationstheorien, in: Arthur Benz/Susanne Lütz/Uwe Schimank/Georg Simonis (Hg.), Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder, Wiesbaden, S. 200-211.
- Schimank, Uwe (2007a): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen, in: Herbert Altrichter/Thomas Brüsemeier/Jochen Wissinger (Hg.), Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem, Wiesbaden, S. 231-260.
- Schubert, Klaus (1991): Politikfeldanalyse, Opladen.
- Scott, W. Richard (1995): Institutions and Organisations, London.
- Senge, Konstanze (2011): Das Neue am Neo-Institutionalismus. Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft, Wiesbaden.
- Simon, Fritz B. (1997): Die Kunst, nicht zu lernen. Und andere Paradoxien in Psychotherapie, Management, Politik. Heidelberg.
- Simon, Hermann/Andreas von der Gathen (2002): Das große Handbuch der Strategieinstrumente. Alle Werkzeuge für eine erfolgreiche Unternehmensführung, Campus, Frankfurt a.M.
- Stichweh, Rudolf (2002): Wissen und die Professionen in einer Organisationsgesellschaft; URL <http://www.unilu.ch/files/19stwpprofessionen.pdf> (17.9.2011).
- Stichweh, Rudolf (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung, in: Ulrich Sieg/Dietrich Korsch (Hg.), Die Idee der Universität heute, München, S. 123-134.
- Stock, Manfred (2006): Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive, in: die hochschule 2/2006, S. 67-79.
- Stock, Manfred/Andreas Wernet (2005): Hochschulforschung und Theorie der Professionen, in: die hochschule 1/2005, S. 7-14.
- Suchman, Marc, C. (1995): Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches, in: Academy of Management 3/1995, S. 571-610.
- Teichler, Ulrich (1994): Hochschulforschung. Situation und Perspektiven, in: Das Hochschulwesen 4/1994, S. 169-177.
- Teichler, Ulrich (1999): Profilierungspfade der Hochschulen im internationalen Vergleich, in: Jan-Hendrik Olbertz/Peer Pasternack (Hg.), Profilierung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis, Weinheim, S. 27-38.
- Theuvsen, Ludwig (2001): Stakeholder-Management. Möglichkeiten des Umgangs mit Anspruchsgruppen, Arbeitsstelle Aktive Bürgergesellschaft an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, URL [http://www.aktive-buerger-schaft.de/fp\\_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf](http://www.aktive-buerger-schaft.de/fp_files/Diskussionspapiere/2001wp-band16.pdf) (10.6.2010).
- Voigt, Stefan (2002): Institutionenökonomik, München.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly 1/1976, S. 1-19.
- Weingart, Peter/Justus Lentsch (2008): Wissen Beraten Entscheiden. Form und Funktion wissenschaftlicher Politikberatung in Deutschland, Weilerswist.
- Willke, Helmut (1996): Ironie des Staates. Grundlinien einer Staatstheorie polyzentrischer Gesellschaft, Frankfurt a.M.

- Windhoff-Héritier, Adrienne (1987): Policy-Analyse. Eine Einführung, Frankfurt a.M.
- Winter, Martin/Carsten Würmann (Hg.) (2012): Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg (= die hochschule 2/2012), Halle/Wittenberg.
- Wissel, Carsten von (2007): Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland, Bielefeld.

## **Autoren**

**Daniel Hechler** M.A., Forschungsreferent am WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt Wittenberg und Fellow am Institut für Hochschulforschung (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Hochschulzeitgeschichte, Hochschule und Region, Organisationssoziologie; eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg und Wissenschaftlicher Geschäftsführer WZW Wissenschaftszentrum Sachsen-Anhalt. Arbeitsschwerpunkte: Hochschulpolitik, Hochschulorganisation, Qualitätssicherung und -entwicklung, akademische Bildung, ostdeutsche Wissenschaftsgeschichte, Bildung und Wissenschaft im demografischen Wandel; eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; <http://www.peer-pasternack.de>

## Lieferbare Themenhefte

- Martin Winter / Carsten Würmann (Hg.): *Wettbewerb und Hochschulen. 6. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung in Wittenberg* (2012; € 17,50).
- Edith Braun / Katharina Kloke / Christian Schneijderberg (Hg.): *Disziplinäre Zugänge zur Hochschulforschung* (2011, 212 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulföderalismus* (2011, 217 S.; € 17,50)
- Carsten Würmann / Karin Zimmermann (Hg.): *Hochschulkapazitäten – historisch, juristisch, praktisch* (2010, 216 S.; € 17,50)
- Georg Krücken / Gerd Grözinger (Hg.): *Innovation und Kreativität an Hochschulen* (2010, 211 S.; € 17,50)
- Daniel Hechler / Peer Pasternack (Hg.): *Zwischen Intervention und Eigensinn. Sonderaspekte der Bologna-Reform* (2009, 215 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen in kritischen Kontexten. Forschung und Lehre in den ostdeutschen Regionen* (2009, 203 S.; € 17,50)
- Robert D. Reisz / Manfred Stock (Hg.): *Private Hochschulen – Private Higher Education* (2008, 166 S.; € 17,50)
- Martin Winter: *Reform des Studiensystems. Analysen zum Bologna-Prozess* (2007, 218 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack: *Forschungslandkarte Ostdeutschland*, unt. Mitarb. v. Daniel Hechler (Sonderband 2007, 299 S., € 17,50)
- Reinhard Kreckel / Peer Pasternack (Hg.): *10 Jahre HoF* (2007, 197 S., € 17,50)
- Karsten König (Hg.): *Verwandlung durch Verhandlung? Kontraktsteuerung im Hochschulsektor* (2006, 201 S.; € 17,50)
- Georg Krücken (Hg.): *Universitäre Forschung im Wandel* (2006, 224 S.; € 17,50)
- Konjunkturen und Krisen. Das Studium der Natur- und Technikwissenschaften in Europa* (2005, 246 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack (Hg.): *Konditionen des Studierens* (2004, 244 S.; € 17,50)
- Martin Winter (Hg.): *Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern* (2004, 254 S.; € 17,50)
- Anke Burkhardt / Uta Schlegel (Hg.): *Warten auf Gender Mainstreaming. Gleichstellungspolitik im Hochschulbereich* (2003, 282 S.; € 17,50)
- Barbara Kehm (Hg.): *Grenzüberschreitungen. Internationalisierung im Hochschulbereich* (2003, 268 S.; € 17,50)
- Peer Pasternack / Martin Winter (Hg.): *Szenarien der Hochschulentwicklung* (2002, 236 S.; € 17,50)

Bestellungen unter: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)  
<http://www.die-hochschule.de>

*Schutzgebühren:* Einzelheft € 17,50. Jahresabonnement € 34,-. PrivatabonnentInnen € 19,- (Abogebühren inklusive Versandkosten)

*Kündigungen:* Jeweils bis vier Wochen vor Ablauf des Jahres für den folgenden Jahrgang.

Gemäß § 33 Bundesdatenschutzgesetz weisen wir unsere AbonnentInnen darauf hin, dass wir Namen und Anschrift ausschließlich zum Zweck der Abonnementverwaltung maschinell gespeichert haben.

Kopiervorlage:

<b>Bestellung</b>	
Ich/wir bestelle/n:	
1. Einzelheft Nr. ....	€ 17,50
2. .... mal <i>die hochschule</i> im Jahresabonnement	à € 34,-
3. .... mal <i>die hochschule</i> im PrivatabonnentInnen-Abo	à € 19,-
Die Bezahlung erfolgt nach Rechnungslegung mit dem ersten Heft. Ich erkläre mich damit einverstanden, dass sich mein Abonnement jeweils um ein Jahr verlängert, wenn ich es nicht bis vier Wochen (Poststempel) vor Ablauf der Bestellfrist (Jahresende) kündeige.	
..... Name	
..... Adresse	
.....	
..... Ort, Datum	..... Unterschrift
Es ist mir bekannt, dass meine Bestellung erst wirksam wird, wenn ich sie gegenüber dem Anbieter nicht innerhalb von zehn Tagen (Poststempel) widerrufe.	
..... 2. Unterschrift	

Einzusenden an:  
Institut für Hochschulforschung, Vertrieb „die hochschule“,  
Collegienstr. 62, 06886 Wittenberg



Schriftenreihe „Wittenberger Hochschulforschung“ /  
„Hochschulforschung Halle-Wittenberg“

Peer Pasternack (Hg.): *Hochschulen nach der Föderalismusreform*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2011, 368 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Relativ prosperierend. Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen: Die mitteldeutsche Region und ihre Hochschulen*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2010, 547 S.

Eva Bosbach: *Von Bologna nach Boston? Perspektiven und Reformansätze in der Doktorandenausbildung anhand eines Vergleichs zwischen Deutschland und den USA*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 182 S.

Roland Bloch: *Flexible Studierende? Studienreform und studentische Praxis*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2009, 336 S.

Reinhard Kreckel (Hg.): *Zwischen Promotion und Professur. Das wissenschaftliche Personal in Deutschland im Vergleich mit Frankreich, Großbritannien, USA, Schweden, den Niederlanden, Österreich und der Schweiz*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 400 S.

Anke Burkhardt (Hg.): *Wagnis Wissenschaft. Akademische Karrierewege und das Fördersystem in Deutschland*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2008, 691 S.

Peer Pasternack (Hg.): *Stabilisierungsfaktoren und Innovationsagenturen. Die ostdeutschen Hochschulen und die zweite Phase des Aufbau Ost*, Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2007, 471 S.

Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Inklusion in Hochschulen. Beteiligung an der Hochschulbildung und gesellschaftlichen Entwicklung in Europa und in den USA (1950-2000)*. Lemmens Verlag, Bonn 2007, 148 S.

Peer Pasternack: *Qualität als Hochschulpolitik? Leistungsfähigkeit und Grenzen eines Policy-Ansatzes*. Lemmens Verlag, Bonn 2006, 558 S.

Anke Burkhardt / Karsten König (Hg.): *Zweckbündnis statt Zwangsehe: Gender Mainstreaming und Hochschulreform*. Lemmens Verlag, Bonn 2005, 264 S.

Reinhard Kreckel: *Vielfalt als Stärke. Anstöße zur Hochschulpolitik und Hochschulforschung*. Lemmens Verlag, Bonn 2004, 203 S.

Irene Lischka / Andrä Wolter (Hg.): *Hochschulzugang im Wandel? Entwicklungen, Reformperspektiven und Alternativen*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 302 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack / Reinhard Kreckel (Hg.): *Qualität – Schlüsselfrage der Hochschulreform*. Beltz Verlag, Weinheim/Basel 2001, 341 S.

Barbara M. Kehm / Peer Pasternack: *Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels*, Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 254 S.

Peer Pasternack (Hg.): *DDR-bezogene Hochschulforschung. Eine thematische Eröffnungsbilanz aus dem HoF Wittenberg*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2001, 315 S.

Peter Altmiks (Hg.): *Gleichstellung im Spannungsfeld der Hochschulfinanzierung*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 2000, 107 S.

Peer Pasternack: *Hochschule & Wissenschaft in SBZ/ DDR/Ostdeutschland 1945-1995. Annotierte Bibliographie für den Erscheinungszeitraum 1990-1998*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 567 S.

Jan-Hendrik Olbertz / Peer Pasternack (Hg.): *Profilbildung – Standards – Selbststeuerung. Ein Dialog zwischen Hochschulforschung und Reformpraxis*, hrsg. unt. Mitarb. v. Gertraude Buck-Bechler und Heidrun Jahn. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 291 S.

Peer Pasternack: *Demokratische Erneuerung. Eine universitätsgeschichtliche Untersuchung des ostdeutschen Hochschulumbaus 1989-1995. Mit zwei Fallstudien: Universität Leipzig und Humboldt-Universität zu Berlin*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1999, 427 S.

Heidrun Jahn / Jan-Hendrik Olbertz (Hg.): *Neue Stufen – alte Hürden? Flexible Hochschulabschlüsse in der Studienreformdebatte*. Deutscher Studien Verlag, Weinheim 1998, 120 S.

## HoF-Arbeitsberichte 2009-2011

- 7'11 Peer Pasternack / Henning Schulze: *Wissenschaftliche Wissenschaftspolitikberatung. Fallstudie Schweizerischer Wissenschafts- und Technologierat (SWTR)*. 96 S.
- 6'11 Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Wandel der Hochschulbildung in Deutschland und Professionalisierung*. 45 S.
- 5'11 Peer Pasternack: *HoF-Report 2006 – 2010. Forschung, Nachwuchsförderung und Wissenstransfer am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg*. Unter Mitarbeit von Anke Burkhardt und Barbara Schnalzger. 90 S.
- 4'11 Anja Franz / Monique Lathan / Robert Schuster: *Skalenhandbuch für Untersuchungen der Lehrpraxis und der Lehrbedingungen an deutschen Hochschulen. Dokumentation des Erhebungsinstrumentes*. 79 S.
- 3'11 Franz, Anja / Claudia Kieslich / Robert Schuster / Doreen Trümpler: *Entwicklung der universitären Personalstruktur im Kontext der Föderalismusreform*, 85 S.
- 2'11 Johannes Keil / Peer Pasternack: *Frühpädagogisch kompetent. Kompetenzorientierung in Qualifikationsrahmen und Ausbildungsprogrammen der Frühpädagogik*, 139 S.
- 1'11 Daniel Hechler / Pasternack, Peer: *Deutungskompetenz in der Selbstanwendung. Der Umgang der ostdeutschen Hochschulen mit ihrer Zeitgeschichte*, 225 S.
- 4'10 Peer Pasternack: *Wissenschaft und Politik in der DDR. Rekonstruktion und Literaturbericht*, 79 S. ISBN 978-3-937573-23-6.
- 3'10 Irene Lischka / Rathmann, Annika / Reisz, Robert: *Studierendenmobilität – ost- und westdeutsche Bundesländer. Studie im Rahmen des Projekts „Föderalismus und Hochschulen*, 69 S.
- 2'10 Peer Pasternack / Schulze, Henning: *Die frühpädagogische Ausbildungslandschaft. Strukturen, Qualifikationsrahmen und Curricula. Gutachten für die Robert Bosch Stiftung*, 76 S.
- 1'10 Martin Winter / Yvonne Anger: *Studiengänge vor und nach der Bologna-Reform. Vergleich von Studienangebot und Studiencurricula in den Fächern Chemie, Maschinenbau und Soziologie*, 310 S.
- 5'09 Robert Schuster: *Gleichstellungsarbeit an den Hochschulen Sachsens, Sachsen-Anhalts und Thüringens*, 70 S.
- 4'09 Manfred Stock: *Politische Steuerung und Hochschulentwicklung unter föderalen Bedingungen. Stand der Forschung und theoretisch-methodologische Vorüberlegungen für eine empirische Untersuchung*, unter Mitarbeit von Robert D. Reisz und Karsten König, 41 S.
- 3'09 Enrique Fernández Darraz / Gero Lenhardt / Robert D. Reisz / Manfred Stock: *Private Hochschulen in Chile, Deutschland, Rumänien und den USA – Struktur und Entwicklung*, 116 S.
- 2'09 Viola Herrmann / Martin Winter: *Studienwahl Ost. Befragung von westdeutschen Studierenden an ostdeutschen Hochschulen*, 44 S.
- 1'09 Martin Winter: *Das neue Studieren. Chancen, Risiken, Nebenwirkungen der Studienstrukturereform: Zwischenbilanz zum Bologna-Prozess in Deutschland*, 91 S.

*Peer Pasternack (Hrsg.)*

## **Hochschulen nach der Föderalismusreform**

Akademische Verlagsanstalt, Leipzig 2011; 368 Seiten;  
ISBN 978-3-931982-67-6. € 29,80.

Zwischen den Hochschulsystemen der deutschen Bundesländer bestehen traditionell deutliche Unterschiede hinsichtlich des Finanzierungsinputs und des Forschungsoutputs. Die Föderalismusreform 2006 hatte den Anspruch erhoben, wettbewerbsföderalistische Aspekte im Hochschulwesen zu stärken – und damit sowohl den herkömmlichen kooperativen Föderalismus als auch die aktive Beteiligung des Bundes an der Hochschulentwicklung in den Hintergrund treten zu lassen. Im hier vorliegenden Band werden die Länderdifferenzen vor allem in solchen Bereichen unter-

sucht, in denen die Gestaltungschancen der Länder mit der Föderalismusreform gestärkt wurden: Hochschulsteuerung, Studienreform sowie Personal- und Karrierestrukturen.

Im Ergebnis zeigt sich: Wo es Differenzen zwischen den Ländern gibt und diese sich in jüngerer Zeit verstärkt haben, betrifft dies vorrangig solche Bereiche, die von der Föderalismusreform nur marginal oder gar nicht berührt wurden. Die Bereiche hingegen, in denen sich mit der Föderalismusreform 2006 den Ländern größere Gestaltungsspielräume eröffneten, sind eher durch Trends homogenisierender Entwicklungen – bei Abweichungen im Detail – gekennzeichnet. Insofern wurde und wird die Bedeutung der Föderalismusreform 2006 für den Hochschulbereich allgemein überschätzt.

