

Hochschulmanagement – zwischen Skylla und Charybdis -

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

10 Jahre Wissenschaftliche Kommission Hochschulmanagement
im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft

Tagung zusammen mit der WK Organisation
München 22. Februar 2008

Die deutschen Hochschulen befinden sich im Umbruch, manche meinen auch in der Krise. Umbruch und Krise sind allerdings keine rein temporären Phänomene mehr. Umbruch und Krise wandeln sich vielmehr zu strukturellen Merkmalen einer Institution, deren künftige Entwicklung von Ungewissheit geprägt ist. *Management* wird von daher zu einer permanenten Aufgabe, zur strukturellen Herausforderung der Universität geworden, wobei – das ist die Kernthese dieses Beitrags – der Schifffahrtsweg zwischen zwei Verhängnissen hindurchführt.¹

Schauen wir uns zunächst die charakteristischen Merkmale der Universität an - Merkmale, die immer zugleich die Möglichkeit ihrer Pervertierung in sich tragen.

1 Merkmale der Universität ...

Universitäten sind, *erstens, professionelle Organisationen*. Viele Entscheidungen innerhalb einer Universität - insbesondere wenn sie die Bereiche Forschung und Lehre betreffen - können nur von akademischen Experten getroffen werden. Entsprechend dieser ihrer Funktion beanspruchen sie - wie auch die Universität als Institution - ein hohes Maß an akademischer Freiheit und Selbstbestimmung. Diese Forderung hat Auswirkungen nicht nur auf die Gestaltung hochschulinterner Entscheidungs- und Managementprozesse; sie bestimmt auch die externen Beziehungen der Universität zu ihrem sozio-politischen Umfeld.

Zweitens ist für die Universität eine weitreichende *organisatorische Fragmentierung* kennzeichnend. Forschung und Lehre finden in nahezu autonomen Einheiten statt, die mehr oder weniger der traditionellen Aufteilung in Disziplinen folgt. Die Universität ist so gesehen eine Organisation, die aus einer großen Anzahl an unabhängigen und hochspezialisierten Zellen besteht; sie ist das, was auch als „loosely coupled system“ bezeichnet wurde, nämlich ein loser Verbund autonomer Einheiten.

Dies führt über zum *dritten* Merkmal der Universität, nämlich der *Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen*. Entscheidungsgewalt verteilt sich über weitgehend autonome Einheiten innerhalb eines lockeren institutionellen Rahmens. In Bezug auf ihre Organisationsstruktur und mit Blick auf die Geschwindigkeit, mit der Entsch-

¹ Die Redewendung „zwischen Skylla und Charybdis“ steht für eine Situation, in der man sich zwischen zwei Gefahren befindet. Weicht man der einen Gefahr aus, begibt man sich in die andere. Es gilt also, den richtigen Weg zwischen zwei Verhängnissen hindurch zu finden.

dungen in der Regel gefällt werden, gleicht die Universität dabei eher einem supranationalen Gebilde wie der Europäischen Union als einem ihrer - zumeist zentralistischen - Einzelstaaten.

Vor dem Hintergrund dieser drei Wesensmerkmale erscheint nun aber Hochschulmanagement geradezu als ein Ding der Unmöglichkeit, als „Mission impossible“ in einem von Hinterhalten und Konflikten geprägten Umfeld. Denn nicht nur ist es schwierig, einer Institution vorzustehen, die aufgrund ihrer Beschaffenheit geradezu allergisch auf jede Form von Leitung oder Führung reagiert; auch die in der Universität immer latent angelegte Möglichkeit einer *Pervertierung der genannten Strukturmerkmale* macht Hochschulmanagement zu einem außerordentlich schwierigen Unterfangen.

2 ... und ihre „Pervertierung“

2.1 Überspezialisierung

Als erstes Pervertierungsmerkmal ist die Tendenz zu nennen, wonach Professionalisierung in Über-Spezialisierung umschlagen kann, also in eine Fragmentierung von Fächern und Disziplinen, die eine Vielzahl von isolierten Subdisziplinen und „Neben“-Fächern hervorbringt. Um ihre Existenzberechtigung unter Beweis zu stellen und ihre Unverzichtbarkeit hervorzuheben, neigen derartige Subdisziplinen zur Abschottung gegenüber ihrem weiteren akademischen Umfeld. Deutlich markierte Grenzen werden gezogen, und wer die Unvorsichtigkeit begeht, diese Grenzen in Frage zu stellen, wird sofort diszipliniert und aus dem inneren Kreis dieser selbstreferentiellen Welt verbannt. Kommunikation im institutionellen Rahmen einer Universität findet unter diesen Umständen nicht mehr statt. Man spricht nur noch mit seinesgleichen, mit dem einzigen Spezialisten am anderen Ende der Welt. Der „Kollege“ von nebenan wird zum Fremden. Denn Identifikation erfolgt nur noch über die eigene Disziplin, nicht mehr im Rahmen der Institution, in der man sich befindet.

Es ist nicht ganz von der Hand zu weisen, dass diese Tendenz zu Überspezialisierung in gewisser Weise der Logik der Forschung und ihrer Suche nach neuem wissenschaftlichem Territorium entspricht. Es besteht jedoch zugleich die Gefahr, dass Wissenschaft und Forschung nicht mehr in der Lage sind, die ganzheitlichen, interdisziplinären Probleme der Menschen zu lösen. Vom „Ende der Wissenschaft“ ist ja bereits die Rede, eine Diagnose, die sich eben auch auf die angebliche Unfähigkeit der Wissenschaft zum „großen Wurf“ stützt.

Nun braucht man diese These nicht bis zu ihrem (bitteren?) Ende weiterzudenken, um möglicherweise die Krise einer ins Unendliche verästelten und zum übergreifenden Blick nicht mehr fähigen Wissenschaft zu erkennen. Man denke nur an die zunehmend skeptische Haltung der Öffentlichkeit und insbesondere des Steuerzahlers gegenüber den Kosten und Folgen von Forschungsergebnissen. Eine nur mit sich selbst beschäftigte, überspezialisierte Wissenschaft ist nicht mehr in der Lage, ihre Existenz gegenüber der Öffentlichkeit zu legitimieren, geschweige denn ihren Bedarf an öffentlicher Finanzierung zu rechtfertigen.

2.2 Akademischer Individualismus

Mit der Tendenz zur Über-Spezialisierung ist ein weiteres Pervertierungsmoment verbunden, das sich in dem Begriff des *akademischen Individualismus* fassen läßt. Hierin kommt ein falsches Verständnis von akademischer Freiheit zu Ausdruck, das die korporative Autonomie sowie die institutionelle Identität der Universität unterminiert. Die organisatorische Fragmentierung, die die Universität auszeichnet, schlägt um in Isolation einzelner Organisationseinheiten oder einzelner Personen, die alle das Recht für sich in Anspruch nehmen, ihre eigenen Interessen zu verfolgen, ohne Einwirkung und ohne Eingriffe von „oben“ oder von „außen“. Auf der Strecke bleibt dabei der Sinn für akademische Kollegialität oder auch nur die Fähigkeit ein in sich stimmiges gemeinsames Curriculum zu entwickeln. Universität degeneriert zur Ansammlung der Benutzer einer zentralen Heizungsanlage.

2.3 Konservatismus

Letztlich wird die Universität darüber unfähig zur Wandlung und zur Anpassung an ein sich veränderndes gesellschaftliches Umfeld. Sie erlahmt und spürt nicht mehr die Notwendigkeit zur institutionellen Modernisierung. Vielmehr verkehrt sie sich in eine zutiefst *konservative Organisation*, in der das System der dezentralen Entscheidungsfindung zusammenbricht. Die Universität als Institution verliert die Herausforderungen, denen sie ausgesetzt ist, ebenso aus dem Blick wie einzelne ihrer Mitglieder blind werden für das, was an Entscheidungen auf sie zukommt. Strategische Planung auf institutioneller Ebene findet in einer solchen Situation nicht mehr statt, sondern verkehrt sich in strategisches Verhalten einzelner, das in taktischen Winkelzügen und sporadischen Allianzen nur noch dem einen Ziel dient: dem wachsenden Druck zur Modernisierung irgendwie zu entkommen und dem Zwang zur Veränderung aufs Beste zu entweichen.

3 Hochschulmanagement zwischen Skylla und Charybdis

Die Lösungen für das Management dieser Strukturmerkmale einschließlich ihrer Pervertierungen liegen nicht auf der Hand. Hochschulmanagement ist also Management zwischen Skylla und Charybdis – etwa zwischen der verlockenden Versuchung einer Stärkung der Hochschulleitung im Rahmen zentralisierter und hierarchisch aufgebauter Entscheidungsstrukturen einerseits und dem pietätvollen Respekt vor den eigenwilligen Entscheidungen von Lehrstuhlinhabern, die dem Motto folgen „my chair is my castle“.

Sicherlich versprechen Zentralisierung und Hierarchisierung Effektivität und Effizienz; aber garantieren sie auch das, was die akademische Kultur auszeichnet, nämlich Kreativität, Individualität und unbeschränkte wissenschaftliche Neugier? Wohl kaum. Und sicherlich ist es ehrenhaft, die Wesensmerkmale der Universität - Professionalität, - organisatorische Fragmentierung, dezentrale Entscheidungsfindung - hochzuhalten; aber können dadurch organisatorische - und organisierte! - Anarchie, akademischer Individualismus und institutionelle Desintegration abgewehrt werden? Auch hierzu ein eher skeptisches „wohl kaum“.

Eine dauerhafte Lösung dieser fundamentalen Spannung und dieses inhärenten Konflikts scheint es somit nicht zu geben, auch keine allumfassende, den Konflikt letztlich *aufhebende* Idee der Universität. Hochschulmanagement ist somit nicht das Instrument zur Verwirklichung einer inneren Harmonie; Hochschulmanagement ist vielmehr immer und zutiefst Konfliktmanagement, d.h. Management der unauflösbaren und inhärenten Konflikte, für die es keine dauerhafte Lösung geben kann.

3.1 Prinzipien von Hochschulmanagement

Hochschulmanagement ist von daher immer Management im Grenzbereich, Management an den Demarkationslinien zwischen zentralen und dezentralen Ansprüchen und Entscheidungsebenen im Innern der Universität wie auch an der Grenze zwischen Hochschule und ihrem weiteren gesellschaftlichen und politischen Umfeld.

Dabei lautet der wichtigste Grundsatz für ein erfolgreiches Hochschulmanagement:

Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache.

Dezentrale Verantwortung bedeutet, dass die Leistungs- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Einheiten (Lehrstuhl, Institut, Fachbereich) liegen müssen. Allerdings sind diese einzubinden in eine jeweils übergeordnete Konzeption (beim Lehrstuhl in das Institut, beim Institut in den Fachbereich, beim Fachbereich in die Universität) sowie in eine strategische Gesamtplanung der Hochschule. Zielbestimmung und Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache zwischen Lehrstuhl und Fachbereich einerseits und zwischen Fachbereich und Universität, andererseits erfolgen.

Es liegt auf der Hand, dass dieses Prinzip nur für eine wirklich autonome Hochschule gelten kann. Autonomie kann dann aber nicht mehr nur verstanden werden als das Recht des einzelnen zu unbegrenzter wissenschaftlicher Freiheit (individuelle Autonomie) ohne kollektive Verantwortung. Autonomie muss vielmehr in Bezug auf die inneren Beziehungen einer Hochschule (korporative Autonomie des Fachbereichs) und mit Blick auf das Verhältnis zwischen Hochschule und Staat (korporative Autonomie der Hochschule) gesehen werden.

Es wird deutlich: Auf allen drei Ebenen ist Hochschulmanagement Management an den Grenzlinien, wobei es darauf ankommt, diese Linien nicht zu überschreiten, sondern an ihnen ein prekäres Gleichgewicht zu erhalten - ein Gleichgewicht etwa zwischen den internen Angelegenheiten einer Hochschule einerseits und den berechtigten Interessen und Ansprüchen der Gesellschaft andererseits; oder ein Gleichgewicht zwischen individueller Freiheit und Autonomie auf der einen Seite und korporativer Freiheit auf der anderen. Dies bedeutet z.B., dass die Freiheit von Forschung und Lehre, die in der Pervertierung nur als Freiheit des einzelnen verstanden wird, auch im Sinne einer Freiheit der Universität oder des Fachbereichs gegenüber dem Staat in Erscheinung tritt, als Freiheit, ein eigenes Profil zu definieren und herauszubilden.

4 Möglichkeit der Nutzung von Managementwissen für das Hochschulmanagement – zwei Beispiele

Die Nutzung von Erkenntnissen der allgemeinen Betriebswirtschaftslehre als Lehre für das Management ist nicht trivial. Zentrale Aufgabe einer Disziplin Hochschulmanagement ist damit der Methodentransfer BWL in den speziellen institutionellen Kontext.

Beispielhaft kann das Problem etwa bei der Entwicklung eines **Hochschulrechnungswesens** mit den folgenden Punkten beschrieben werden

Zielfunktion von Hochschulen

Die Zielfunktion lässt sich an Hochschulen nicht auf die monetäre Gewinnerzielung reduzieren; ein Rechnungswesen, das Kosten marktlichen Umsatzerlösen gegenüberstellt, ist für Hochschulen nicht aussagekräftig. Der gesellschaftliche Nutzen von Wissenschaftseinrichtungen ist vielfältig und ihre Erfolgsgrößen sind multidimensional auf Erfolge in Forschung, Lehre, Nachwuchsförderung, aber auch Wirtschaftlichkeit ausgerichtet. Diese Größen sind nur partiell monetär zu erfassen. Das Hochschulrechnungswesen sollte daher eine an den Zielen der Hochschule orientierte Gegenüberstellung von Kostenentwicklung und monetären sowie nicht-monetären Erfolgsindikatoren in den Vordergrund stellen. Eine Kosten-Erlös-Rechnung spielt hingegen eine untergeordnete Rolle.

Kostenträger

Probleme ergeben sich auch in Bezug auf eine Kostenträgerrechnung für Forschung und Lehre. In der betriebswirtschaftlichen Logik müssten über eine Zeitaufschreibung Personalressourcen Produkten zugerechnet werden. Da aber Forschung und Lehre teilweise Kuppelprodukte sind, sind erhebliche Zeiteile nicht eindeutig zurechenbar. Zudem ist gerade bei detaillierter Zeiterfassung zu befürchten, dass externe Kontrollverfahren intrinsische Motivation verdrängen. Kostenträgerrechnung für Forschungs- und Lehrprodukte wäre im Hochschulkontext daher nur mit vereinfachten Zurechnungsmethoden möglich (z.B. pauschale Abschätzungen der Zeiteile), die Aussagekraft der Ergebnisse ist dadurch eingeschränkt.

Leistungen

Leistungen drücken sich in den unterschiedlichen Fachkulturen sehr spezifisch aus. Die disziplinäre Orientierung von Wissenschaftlern erfordert daher, Fächerspezifika zu respektieren. Die Herausbildung einer Leistungskultur an Hochschulen setzt etwa voraus, dass die Leistungsmessung fachspezifische Indikatoren und Gewichtungen beinhaltet. Dafür eignet sich u.a. eine Berechnung spezifischer Leistungsindizes, die auch für eine leistungsbezogene Ressourcenallokation verwendbar sind.

Ein anderes Beispiel ist die der **Koordinationsfunktion** in Organisationen. Organisation ist Arbeitsteilung, sprich Spezialisierung auf der einen Seite und Koordination,

d.h. Zusammenführung auf der anderen Seite. Dies geht nicht ohne interne Konflikte, die koordiniert und kompensiert werden müssen. Hierzu kennt die Organisationstheorie eine Reihe von Koordinationsinstrumenten, deren Wert für das Hochschulmanagement jedoch unterschiedlich zu beurteilen ist.

Koordinationsinstrument Persönliche Weisung

Das Instrument der persönlichen Weisung setzt eine deutliche hierarchische Über- und Unterordnung voraus, die an der Hochschule lediglich im Bereich der Verwaltung und im akademischen Bereich an Lehrstühlen oder in Werkstätten gegeben sind. Darüber hinaus tendieren sie dazu, Konflikt von vornherein zu vermeiden oder zu unterdrücken. Von daher ist dieses Instrument nur sehr bedingt für die Hochschulen geeignet.

Koordinationsinstrument Schriftliche Regelungen

Schriftliche Regelungen setzen Daueraufgaben voraus, die in gleicher Weise immer wieder auftreten. Diese sind im Verhältnis zu anderen Organisationen im akademischen Bereich der Hochschulen relativ selten. Als Beispiel kann etwa der Ablauf einer Berufung gelten, für die es an etlichen Hochschulen Verfahrensrichtlinien gibt. Die Wirksamkeit derartiger schriftlicher Regeln ist aufgrund empirischer Erfahrungen weitgehend zu bezweifeln. Weder sind Erlasse des Ministeriums bekannt noch werden Regeln der Hochschulleitung oder des Senats zur Kenntnis genommen. Das Instrument der schriftlichen Regelung zur Koordination in Hochschulen ist daher sehr skeptisch zu beurteilen.

Koordinationsinstrument Interne Märkte

Interne Märkte als Koordinationsinstrument werden in wirtschaftlichen Unternehmen als pretiale Lenkung beim Einsatz von Verrechnungspreisen oder bei der Ermittlung von Investitionsentscheidungen eingesetzt. Sie setzen einheitliche Vergleichsmaßstäbe voraus, wie sie dort in Form von Preisen oder Kosten auch zwischen dezentralen Einheiten bestehen. In Hochschulen erscheinen auf den ersten Blick derartige Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Leistungen etwa von Fachbereichen zu fehlen. Allerdings wird in der Kapazitätsverordnung über die Deputatwochenstunden der Wissenschaftlicher und festgesetzten Curricularnormwerte sowie Curricularnormwertanteile versucht, eine derartige Vergleichbarkeit herzustellen. In letzter Zeit werden in etlichen Hochschulen darüber hinaus insbesondere im Zusammenhang mit der Verteilung von Mitteln weitere Kriterien, wie die Anzahl der Studierenden, der Prüfungen oder Absolventen, der Promotionen oder der Umfang der eingeworbenen Drittmittel als Vergleichsmaßstäbe herangezogen. Interne Märkte sind also dann in gewissem Umfang für Hochschulen geeignet, sofern es gelingt, die Leistungen einzelner Fachbereiche oder Professuren untereinander vergleichbar zu machen.

Koordinationsinstrument Standardisierung von Rollen

Standardisierung von Rollen setzt an der Ausbildung an, die gleiche und damit dann

vorhersehbare Verhaltensweisen im Sinne einer Konditionierung sichern soll. Auf diese Art und Weise können Aufgabenträger ohne Einsatz weiterer Koordinationsinstrumente miteinander arbeiten.² In der Regel setzt dieses Instrumentarium repetitive, immer wiederkehrende Aufgaben voraus, die in der Hochschule nicht vorzufinden sind. Insofern ist die Standardisierung von Rollen für Hochschulen nicht geeignet.

Koordinationsinstrument Organisationskultur

Koordination durch gemeinsam getragene Wertvorstellungen und Identifikation (*Organisationskultur*) ist eines der traditionellen Instrumente in Hochschulen. Eine Vielzahl von Prinzipien beruht darauf, wie etwa das Anciennitätsprinzip, das Hausberufungsverbot oder die Verantwortung für den Wissenschaftlernachwuchs, um nur einige wenige zu nennen. Zwar setzt dieses Koordinationsinstrument nicht zwingend homogene Gruppen hinsichtlich Status, Vorbildung und sozialer Herkunft voraus, es ist aber leichter in homogeneren Gruppen umzusetzen. In den Massenhochschulen, die darüber hinaus noch durch einen schnellen Ausbau gekennzeichnet waren, so dass eine Sozialisation neuer Mitglieder erschwert wurde, ist eine gemeinsam getragene Organisationskultur verlorengegangen. Dennoch ist sie weiterhin ein sehr geeignetes Koordinationsinstrument, das aber anders als früher nicht von selbst entsteht, sondern durch bewusstes Handeln erarbeitet werden muss.

4.1 Selbstabstimmung

Selbstabstimmung ist das beherrschende Koordinationsinstrument für die deutschen Hochschulen. Gleichgestellte kommen in einem kommunikativen Prozess nach dem Konsensprinzip (*Organisationskultur!*) zu von allen getragenen Entscheidungen. Voraussetzung hierfür ist einerseits die Hierarchiefreiheit, in die sich auch der Dekan oder der Rektor als *primus inter pares* einzuordnen haben, und auf der anderen Seite eine Überschaubarkeit sowohl hinsichtlich der beteiligten Personen wie der Entscheidungsgegenstände.

Selbstabstimmung entspricht nicht nur der Tradition der deutschen Universität, sondern erweist sich im Hinblick auf die notwendigen Freiräume und die individuelle Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers auch als überaus sinnvoll. Allerdings versagt es in weiten Bereichen bei der *Selbstkontrolle* der Gremien. Dies u.a. auch wegen der dysfunktionalen Wirkungen der Gruppenhochschule, die dazu führt, dass sich in den Gremien wegen der knappen Mehrheiten für die Professoren alle auch um die „schwarzen Schafe“ scharen müssen. Selbstabstimmung erscheint jedoch unter den Bedingungen einer Fremdkontrolle oder zumindest einer möglichen Fremdkontrolle als Koordinationsinstrument für die Hochschulen weiterhin als bestens geeignet.

Eine weitere wesentliche Voraussetzung für Selbstabstimmung als Koordinationsinstrument ist, dass die Institution, in der sie praktiziert werden soll, ein hohes Maß an sozialer und kultureller Homogenität aufweist. Seit der Hochschulexpansion ist dies jedoch in den deutschen Hochschulen nicht mehr der Fall. Weder bei Studierenden noch bei Professoren kann vorausgesetzt werden, dass sie gemeinsame Werte

² Beispiel: die OP-Schwester, die aufgrund ihrer Ausbildung ohne tieferegehende vorherige Absprache mit jedem Arzt arbeiten kann.

teilen oder identische Interessen verfolgen. Wie der Rest der Gesellschaft ist auch das akademische Leben unübersichtlicher und heterogener geworden, und der traditionelle *ethos*, der die Kultur der Universität trug, hat sich weitgehend verflüchtigt.

In einer derartigen Situation bilden sich verstärkt Reibungsflächen, an denen Unterschiede zusammentreffen und Konflikte entstehen. Daher ist auch ein im Wesentlichen *nicht-konfliktuäres*, konsensorientiertes Koordinierungsinstrument wie das der Selbstabstimmung in seiner Wirkung zwangsläufig eher begrenzt.

All dies sollte nun aber keinen Anlass geben zu nostalgischen Rettungsversuchen für die verlorengegangenen Zeiten vor der Hochschulexpansion, als die Universität noch Gelehrtenrepublik sein konnte. Zwar ist Nostalgie in bestimmten akademischen Kreisen eine weitverbreitete Haltung. Diese kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Öffnung der Hochschulen eine richtige und unumgängliche Entscheidung darstellte und von daher unumkehrbar ist. Die wirkliche und in der Tat schwer zu beantwortende Frage ist daher, ob und wie es gelingen kann, unter den Umständen der modernen Massenuniversität so etwas wie eine akademische Kultur neu zu schaffen. Allerdings nicht als harmonischer Gegenentwurf zur Realität, sondern unter Berücksichtigung des zutiefst *antagonistischen* Charakters weiter Teile unserer Gesellschaft.

Koordinationsinstrument Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarung beruht darauf, dass weitgehend gleichberechtigte Partner sich über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem späteren Zeitpunkt auch überprüft wird. Die Resultate münden dann ein in einen erneuten Zielvereinbarungsprozess, der von unten, also *bottom up* durchgeführt werden muss. Der Zielfindungsprozess beginnt somit auf der Lehrstuhlebene führt zu Vereinbarungen zwischen Dekan und Fakultätsmitgliedern. Im nächsten Schritt werden die Ziele einzelner Fakultäten in einen Abstimmungsprozess eingebunden, der in Zielvereinbarungen mit dem Präsidenten der Universität mündet.

Wesentlich ist dabei, dass zu jedem Zeitpunkt hinreichend Transparenz gewährleistet ist. Daher ist es erforderlich, dass bei Verhandlungen auf den unteren Ebenen immer auch Entscheidungsträger aus der nächsthöheren Ebene anwesend sind. Hierdurch kann gewährleistet werden, dass nicht nur die Motive, die hinter bestimmten Entscheidungen und Zielformulierungen stehen, kommuniziert werden können; der Prozess der Zielvereinbarung führt letztlich auch dazu, dass die Verantwortung der Entscheidungsträger gegenüber der Einheit, die sie zu leiten haben, wie auch gegenüber der Hochschulleitung gestärkt werden kann.

Dieses Instrument, das auf großer Selbständigkeit der dezentralen Einheiten einerseits, aber auch auf Rechenschaftspflichtigkeit und Kontrolle von erbrachten Leistungen andererseits basiert, scheint besonders geeignet als Koordinationsinstrument in und für Hochschulen. Dies nicht zuletzt, weil Zielvereinbarung von vornherein auf die Möglichkeit von Konflikten aufbauen und diese in Form von Übereinkünften mit Vertragscharakter in eine produktive Form der Auseinandersetzung einbinden. Auf dieser Basis scheint es dann auch möglich, dass ein gewisser Zugehörigkeitssinn entsteht, ohne dass Differenzen unterdrückt oder negiert werden müssten.

Die Beispiele zeigen, dass betriebswirtschaftliche Managementmethoden an Hochschulen **anwendbar** sind, allerdings nicht automatisch und unreflektiert, sondern nur aufgrund einer die institutionellen Besonderheiten berücksichtigenden Anpassung. Mit Hochschulmanagement wird nicht das Rad neu erfunden, der Methodentransfer kann jedoch die Wirksamkeit von Planung, Steuerung und Kontrolle an Hochschulen verbessern. Der betriebswirtschaftliche Ansatz ist geeignet, traditionelle Prozesse zu strukturieren und zielgerichteter zu gestalten.

5 Perspektiven des Hochschulmanagements

Das Hochschulmanagement kann in Deutschland auf keine lange Geschichte zurückblicken; die Entwicklungen sind im Fluss. Dies macht eine kritische Einschätzung des aktuellen Stands und eine Betrachtung der zukünftigen Perspektiven des Hochschulmanagements schwierig. Sie soll nur in drei Punkten geschehen:

In der aktuellen Situation bestehen Gefahren, etwa in der Tendenz, Managementinstrumente als bürokratische Rituale zu implementieren (z.B. umfassende Berichtspflichten aus der Kosten- und Leistungsrechnung, die nicht für Entscheidungen nutzbar sind; flächendeckende, außengesteuerte Evaluationen, die von den Hochschulen als Pflichtübung abgeleistet werden). Auch wird teilweise die alte Detailsteuerung mit Hilfe der neuen Managementinstrumente fortgesetzt, z.B. indem Zielvereinbarungen top-down gestaltet werden.

Es besteht die Gefahr, betriebswirtschaftliche Instrumente nicht als Entscheidungshilfe, sondern als „Entscheidungsmaaschinerie“ zu nutzen und Entscheidungen durch statistische Verfahren statt durch die Übernahme von Verantwortung zu legitimieren. So wird zu Recht kritisiert, wenn im Rahmen von Berufungen tayloristische Punktzahlverfahren für Publikationen eine Qualitätsbewertung ersetzen.

Eine wesentliche Aufgabe der kommenden Jahre wird es sein, Hochschulmanagementansätze zu integrierten Gesamtmodellen weiterzuentwickeln. Das läuft letztlich auf eine Spezielle Betriebswirtschaftslehre für Hochschulen hinaus. Dabei sind sowohl Forschung wie Lehre auf diesem Gebiet notwendig!