

Andres Friedrichsmeier

## Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente

Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung



Andreas Friedrichsmeier  
**Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente:**  
 Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung  
 Reihe: Bildung – Hochschule – Innovation, Band 13

2012, 360 Seiten, 34,90 Euro, broschiert,  
 Lit Verlag, ISBN 978-3-643-11730-4

**Über die Hochschulreform und deren Instrumente wird viel geschrieben und gerne hitzig diskutiert. Wie die neuen Steuerungsinstrumente tatsächlich umgesetzt werden und ob sie an der einzelnen Hochschule überhaupt wirken, wird seltener untersucht. Diese Neuerscheinung leistet zweierlei: Sie bringt Klarheit in die Diskussion. Und sie untersucht die Wirkung ausgewählter Steuerungsinstrumente exemplarisch auf Ebene zweier Fakultäten.**

Die Literatur zur Hochschulreform ist in den vergangenen Jahren umfangreich geworden. Das ist gut so und zeugt von dem gewachsenen Interesse an systematischer Erforschung der Hochschulen. Mit seiner nun veröffentlichten Dissertationsschrift legt Andres Friedrichsmeier eine weitere Publikation vor, die sich wissenschaftlich mit der Hochschulreform auseinandersetzt. Dabei schafft der Autor einen bemerkenswerten Spagat: Das Buch bietet einerseits die fundierte Aufarbeitung von Steuerungstheorie. Andererseits leistet es den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in das Tagesgeschäft der diversen Leitungspersonlichkeiten an den Hochschulen.

Zunächst nimmt Andres Friedrichsmeier eine gründliche Sortierarbeit vor und lichtet den Dschungel der Begriffe rund um die Hochschulreformen. Er gibt eine Übersicht über die gängigen Steuerungstheorien. Die Spanne der vorgestellten Theorien ist breit und reicht von der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie über den Neo-Institutionalismus und die Systemtheorie bis zu den aktuell angewandten New Governance-Theorien. Die Zusammenschau macht deutlich, aus welcher unterschiedlichen Perspektive die Organisationsforschung Hochschulen bereits analysiert hat. Alle Theorien liefern eigene schlüssige Annahmen über die Wirkung von Steuerung. Im direkten Vergleich widersprechen und relativieren sich so manche der gängigen Annahmen. Damit hilft der Theorienvergleich, übertriebene Erwartungen an die Wirkung neuer Instrumente zu mindern. Für die Anwendung in der Praxis liefert er außerdem Argumente gegen eine theoretisch fundierte Übersteuerung der eigenen Hochschule. Drei Erkenntnisse sind darüber hinaus besonders griffig:

1) Welche Theorie und welche Steuerungsinstrumente angewandt werden, ist nicht zuletzt gesellschaftlichen und wissenschaftstheoretischen Moden unterworfen. Erhellend ist die Auswertung der hochschulpolitischen Schlagworte und der erwähnten Reforminstrumente aus den Überschriften der deutschen Universitätszeitung (duz). Zwischen 1993 und 2011 erfahren Schlagworte wie „Elite“, „Internationalisierung“ oder „Profilbildung“ temporär hohe Popularität und häufige Verwendung –versinken aber ebenso regelmäßig wieder in der Nichtbeachtung.

2) Hochschulen befinden sich spätestens seit den 1990er Jahren in einer Dauerreform. Ständig kommen neue Reforminstrumente hinzu oder die kürzlich erst implementierten werden weiter reformiert. Diese These haben bereits andere Hochschulforscher vertreten. Friedrichsmeier spitzt sie zu: Die Dauerreform macht Hochschulen zu Dauerbaustellen. Ein Abschluss der Baumaßnahmen ist nicht in Sicht.

3) Ein Grund dafür, dass Bildungs- und Wissenschaftsministerien die Hochschulen mit immer neuen Reforminstrumenten konfrontieren, liegt in dem Konkurrenzkampf zwischen den Minis-

terien. Die Hochschulpolitik versucht, ihre eigene Legitimationskrise mit ständigen Reformvorschlägen zu übertünchen. Es ist nicht allein der vermeintlich schwerkranke Patient Hochschule, der die immer neuen Behandlungen in Form von Reformen erforderlich macht.

An dieser Stelle hat das Buch bereits ganze Arbeit geleistet und spannende Denkanstöße geliefert. Die Publikation endet hier jedoch nicht, vielmehr beginnt der Transfer in die Praxis. Es ist das Anliegen des Autors, wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten, die einen Informationswert für den Einsatz konkreter Steuerungsinstrumente an Hochschulen haben. „Welche Wirkungen haben bestimmte Steuerungsinstrumente vor Ort?“ und „Wie reagieren verschiedene Fachbereiche einer Universität auf ein und dasselbe Steuerungsinstrument?“

Zur Beantwortung dieser Fragen führt Friedrichsmeier die Ergebnisse der von ihm durchgeführten exemplarischen Erhebung an. An drei Universitäten führte er mit Entscheidern an Fakultäten der Physik und Pädagogik Leitfadengespräche. Der Fokus lag auf den drei ausgewählten Steuerungsinstrumenten 1) Zielvereinbarung, 2) Evaluation und 3) leistungsorientierte Mittelverteilung.

Die Ergebnisse bieten eine Fülle erhellender Fakten, die zum Nachdenken über die aktuelle Reformwut auffordern. Nicht überraschend, dafür endlich belegt, ist, dass in der konkreten Steuerungspraxis alles wesentlich unübersichtlicher und komplexer ist, als dies die Modelle und Konzepte von Planern und Reformern vorsehen. Gebraucht wird deshalb eine Steuerungspraxis, die diese Kluft zwischen Konzept und Alltag anerkennt und erst gar nicht der Illusion verfällt, sie könne eine Hochschule zu 100% über beispielsweise Kennzahlen abbilden.

Insgesamt wird deutlich, dass Steuerungsinstrumente nicht funktionieren können, wenn sie auf das zu steuernde Objekt nicht hinreichend zugeschnitten sind. Das Grundprinzip von New Public Management etwa ist, dass über ein System von Anreizen und Sanktionen die Entscheidungen über Mittelverteilung etc. getroffen werden. Doch können Entscheider jene Anreize, mit denen die Hochschulleitung ihr Verhalten steuern will, womöglich nicht konkret benennen. Unbekannte oder unattraktive Anreize taugen kaum zur rationalen Grundlage von Entscheidungen.

Steuerungsinstrumente wirken also nie so, wie gedacht – und sie wirken nie in Reinform. Auf Ebene der Organisation wirken weiche Faktoren wie Absprachen, tradierte Umgangsformen und informelle Strukturen immer mit. Bisher außer Acht gelassen haben die Reformer, dass fachkulturelle Unterschiede entscheidende Auswirkung auf die Adaption von Steuerungsinstrumenten haben können. Bestehende informelle Strukturen insgesamt müssen bei der Wirksamkeit von Steuerungsinstrumenten reflektiert und einkalkuliert werden.

Welchen Nutzen hat diese Neuerscheinung für Reformer und Wissenschaftsmanager? Sie ist eine kluge und differenzierte Innenansicht der Hochschulorganisation und beleuchtet Nutzen und Widersprüche von Steuerungstheorien und Steuerungsinstrumenten. Für Theoretiker wie Praktiker ist diese Publikation eine wahre Fundgrube. An vielen Stellen ist es sehr dicht geschrieben und die Lektüre erfordert einiges an Aufmerksamkeit. Diese wird jedoch belohnt. Das Buch ist ein Aufruf an Hochschulreformer, sich des „Hüh und Hott“ bewusst zu werden, das die Dauerreform verursacht und die vermeintliche Kausalität zwischen Steuerungsinstrumenten und deren Wirkung kritisch zu hinterfragen. Es ist gleichzeitig ein Aufruf an die einzelne Hochschule, den Automatismus von Reform und Reform der Reform zu erkennen. Friedrichsmeier ermutigt, aus der Reformspirale herauszutreten, die Reform der eigenen Hochschule in die Hand zu nehmen und sie ebenso individuell wie pragmatisch zu gestalten.



Ute Symanski arbeitet als Organisations- und Personalentwicklerin für ConsultContor – Beratung und Coaching, Köln.

„**Es ist das Anliegen des Autors, wissenschaftliche Erkenntnisse zu erarbeiten, die einen Informationswert für den Einsatz konkreter Steuerungsinstrumente an Hochschulen haben.**“

Ute Symanski