

Stock, Manfred

## Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 15 (2006) 2, S. 67-79



Quellenangabe/ Reference:

Stock, Manfred: Zwischen Organisation und Profession. Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 15 (2006) 2, S. 67-79 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-164419 - DOI: 10.25656/01:16441

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-164419>

<https://doi.org/10.25656/01:16441>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Zwischen Organisation und Profession

## Das neue Modell der Hochschulsteuerung in soziologischer Perspektive<sup>1</sup>

**Manfred Stock**  
Halle-Wittenberg

Im Folgenden wird das Neue Steuerungsmodell in einer soziologischen Perspektive anhand der Unterscheidung von Organisation und Profession untersucht. Im Zentrum steht dabei das Konzept der Zielvereinbarung, denn gemeinhin werden Zielvereinbarungen als Kern des Neuen Steuerungsmodells angesehen (Ziegele 2006). Es werden dabei hochschulinterne Zielvereinbarungen in den Blick genommen.

Wenn der Analyse die genannte Unterscheidung zugrunde gelegt wird, so soll damit in Erinnerung gerufen werden, dass sich Hochschulen nicht angemessen begreifen lassen, wenn man sie nur unter dem Gesichtspunkt von *Organisation* betrachtet. Hochschulen haben es mit Forschung und Lehre zu tun, also mit Handlungsbereichen, die seit Talcott Parsons den *Professionen* zugeschlagen werden. Das widersprüchliche Verhältnis von Profession und Organisation war ein großes Thema in den 60er Jahren in der Soziologie (vgl. Stock 2005). Danach ist es etwas in Vergessenheit geraten. Mit dem Aufkommen des neuen Steuerungsmodells und mit dem Ansinnen, das Konzept der Zielvereinbarung den Hochschulen nahe zu bringen, scheint es geboten, dem Gesichtspunkt der Profession erneut ein größeres analytisches Gewicht zu verleihen.

Zugleich liegt diesem Vorgehen die Einsicht zugrunde, dass eine soziologische Analyse von Hochschulen grundsätzlich mit der Unterscheidung von Organisation und Profession arbeiten sollte. Diese Idee geht auf Luhmanns Arbeiten zum Erziehungssystem zurück. Luhmann zeigt Kriterien auf, anhand derer Erziehen unter den Gesichtspunkten von Organisa-

---

<sup>1</sup> Es handelt sich um die überarbeitete Version des Manuskriptes eines Vortrags, der auf der Tagung „Neue Governance-Modelle an Hochschulen: Erwartungen, Praxis, Wirkungen“ in Kassel am 5.5.2006 gehalten wurde.

tion und von Profession *respezifiziert* wird (Luhmann 2002: 142 ff.). Dies lässt sich nicht nur auf den Bereich der schulischen Erziehung, sondern auch auf Forschung und Lehre im Hochschulbereich anwenden, auch sie unterliegen einer solchen Respezifikation.<sup>2</sup>

Die Argumentation des Beitrages folgt drei Schritten. *Erstens* soll der Frage nachgegangen werden, welche Rationalitätsunterstellungen in das Konzept der Zielvereinbarung eingelassen sind. Es wird gezeigt, dass diese Forschung und Lehre nur unter dem Gesichtspunkt von Organisation ansprechen und dass sie einem Modell technischer Rationalität folgen. In einem *zweiten* Schritt werden diese Rationalitätsunterstellungen konfrontiert mit der Logik professionellen Handelns. *Drittens* werden einige Vermutungen darüber angestellt, wie in der Hochschule mit dem Ansinnen umgegangen wird, die Kernoperationen – also Forschung und Lehre – jenen Rationalitätsunterstellungen zu unterwerfen, die das Konzept der Zielvereinbarung impliziert.

## **1. Das Konzept der Zielvereinbarung und die darin eingelassene Vorstellung von Rationalität**

Das Konzept der Zielvereinbarung entstammt, das ist bekannt, dem Bereich des Managements von Wirtschaftsbetrieben. In der Managementliteratur wird es unter dem Titel „management by objectives“ geführt. In den 50er Jahren wurde es von Peter Drucker entwickelt. Im Hochschulbereich wurde es offenbar zuerst in den USA eingeführt. Nach der Studie von Birnbaum (2000) über „management fads in higher education“ fand hier das Konzept in den späten 60er Jahren Eingang in die Hochschulen. Gegen Ende der 70er Jahre war es bereits wieder aus den Hochschulen verschwunden. Birnbaum sieht als Ursache dafür vor allem, dass die Vorstellung, man könne Zielvorgaben entlang einer Hierarchie systematisch un-

---

<sup>2</sup> Geht man davon aus, dass die Kernoperationen in Hochschulen Forschung (Wissenschaftssystem) und Lehre (Erziehungssystem) beinhalten, so stellt sich dabei zunächst die Frage, ob die Unterscheidung von Profession und Organisation auch für die Forschung greift. Dies setzt voraus, dass Forschung dem professionellen Handeln zugerechnet werden kann. Obwohl sich bei Luhmann entsprechende Hinweise finden (Luhmann 1998: 324), ist eine solche Zurechnung unter Systemtheoretikern eher unüblich (vgl. Stichweh 1996). Ausführlich wird Forschung als professionelles Handeln hingegen von Parsons/Platt (1973) und von Oevermann (2005) analysiert. Weitere Analysen zum Thema finden sich mit Blick auf Schulen in Tacke (2005) und mit Blick auf Hochschulen in Schimank (2005). Vgl. ferner die Aufsätze in Stock/Wernet (2005).

tersetzen und gleichzeitig unter der Prämisse eines gegenseitigen Einverständnisses formulieren, den Realitäten in komplexen Organisationen – und Hochschulen sind recht komplexe Organisationen – nicht angemessen sei. Dieses Argument soll hier nicht weiter geprüft werden. Wichtiger ist vielleicht der Hinweis, dass „management by objectives“ nach den Analysen von Birnbaum nur als eines von vielen Managementkonzepten zu verstehen ist, deren Kommen und Gehen eher modischen Konjunkturen folgt.

Mittlerweile hat das Konzept auch in Deutschland regen Zuspruch gefunden. In idealtypischer Zuspitzung lässt es sich wie folgt zusammenfassen: Dem Zielvereinbarungskonzept entspricht eine Vorstellung, die davon ausgeht, dass Hochschulen in der Lage seien, ihren Output zu kalkulieren und zu steuern. Das Konzept nimmt für sich in Anspruch, einen entscheidenden Mangel zu überwinden, der mit der hergebrachten Inputsteuerung in Zusammenhang gebracht wird. Die Inputsteuerung setzte einfach voraus, dass die Hochschulen als soziale Organisationen einen bestimmten Input an Haushaltsmitteln in einen bestimmten Output an Leistungen verwandelten. Genau diese Rationalität der Organisation könne aber im Falle der Hochschule nicht vorausgesetzt werden. Deshalb sei der Output zu kontrollieren, der aus einem bestimmten Input erzielt werde. Das Instrument der Zielvereinbarung gilt dabei nicht nur als Mittel der Zweckprogrammierung von Organisationen, sondern auch als Mittel der organisatorischen Selbstkontrolle. Es soll kontrollieren, ob intendierte und erreichte Leistungen auch übereinstimmen.

Nimmt man das Modell beim Wort, so unterstellt es die „Outputs“ von Forschung und Lehre als planbare, als berechenbare Größen, über die – wenn auch nach einem „Gegenstromprinzip“ – von einer Zentrale aus zu disponieren seien. Das Modell unterstellt, dass man über Forschung und Lehre in einem technischen Sinne verfügen könne. Kurzum: das Modell der Zielvereinbarung unterstellt ein Schema *technischer Rationalität*. Und es spricht Forschung und Lehre allein unter dem Gesichtspunkt der Organisation an. Es unterstellt, dass ein Leistungsausgang von Forschung und Lehre in der Organisation „Hochschule“ planmäßig herbeigeführt werden könne. Und es wird als ein Instrument begriffen, das das Zusammenwirken der Organisationseinheiten entsprechend steuert. Forschung und Lehre erscheinen so, als ob sie sich dem bürokratischem Schema der „Erledigung nach berechenbaren Regeln“ (Weber 1980: 563) fügten. Forschung und Lehre erscheinen, zugespitzt formuliert, als technische Ab-

läufe einer organisatorischen „Präzisionsmaschine“ (Weber 1980: 129),<sup>3</sup> einer Trivialmaschine, die nach bestimmten Regeln einen Input in einen Output verwandelt.

## 2. Zur Logik professionellen Handelns

Ich möchte mit einer Auflistung von Merkmalen beginnen, anhand derer in der soziologischen Klassik Professionen identifiziert wurden, und beziehe mich auf jene, die man bereits bei T.H. Marshall (1939) finden kann. Demnach zeichnen sich Professionen durch die folgenden Merkmale aus: 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.

Wie ist diese Entwicklung einiger Berufe zur Profession zu erklären? Man trifft hier auf zwei Antworten. Zum einen wird die Entstehung von Professionen gewertet als Ergebnis eines erfolgreichen Kampfes um ein Leistungsmonopol mit der entsprechenden Ausstattung an Macht, Einkommen und Prestige. Das heißt, die Professionalisierung erscheint hier als Projekt der monopolistischen Sicherung von Privilegien. In dieser Perspektive erscheint alles, was zur Begründung der erläuterten Merkmale angeführt wird, als Ideologie (Derber/Schwartz/Magrass 1990).

Eine zweite Erklärung – an die ich hier anknüpfen möchte – sucht nach materialen Gründen für die genannten institutionellen Merkmale. Die Gründe werden dabei in spezifischen Problemen gesucht, mit deren Lösung es Professionen zu tun haben. Dieser Problembearbeitung entspricht dabei eine bestimmte Strukturlogik professionellen Handelns. Gleich ob man diese Strukturlogik unter Zugrundelegung der Professi-

---

<sup>3</sup> Der Vollständigkeit halber sei hinzugefügt, dass sich mittlerweile die Organisationssoziologie von Webers Modell bürokratischer Rationalität verabschiedet hat. Dies drückt sich u.a. in der Entwicklung entscheidungstheoretischer Ansätze, mikropolitischen Ansätze, neo-institutionalistischer Ansätze und systemtheoretischer Ansätze aus.

onstheorie von Ulrich Oevermann (2002, 2005) oder einer systemtheoretischen Argumentation (Luhmann/Schorr 1982, Luhmann 2002) zu fassen versucht, die vorliegenden Analysen sind sich weitgehend einig in den folgenden Punkten, die hier nur kurz zusammengefasst werden können:

1. Die Erarbeitung der Problemlösung beinhaltet die Anwendung abstrakten und universellen Wissens. Aber: Das Wissen kann nicht routineförmig und in einem technischen Sinne angewendet werden, sondern im Rahmen der Deutung eines Falles. Ärzte, Juristen, Wissenschaftler, Lehrer sind keine Ingenieure, die, mehr oder weniger, auf dem Wege der Deduktion wissenschaftliches Wissen in praktikable Problemlösungen umsetzen.
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.

Die entsprechenden Merkmale gelten für freiberuflich tätige Professionen, also für freiberufliche Ärzte, Therapeuten oder Juristen. Sie gelten aber auch für Professionen, die gewöhnlich in Organisationen eingebunden sind, also z.B. für Klinikärzte, für Lehrer und für Wissenschaftler. Die Professionstheorie stellt insofern auch eine allgemeine Theorie der Strukturlogik des Handelns in Forschung und Lehre zur Verfügung.

Man kann dem entnehmen, dass es für Forschung und Lehre schlicht keine Erfolgsgarantien geben kann. Es kann keine berechenbaren Regeln der Transformation eines „Inputs“ in einen „Output“ geben. Auf die Menge eines Inputs an Ressourcen lassen sich hier Erfolge oder Misserfolge nicht zurückführen. Erfolg und Misserfolg 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,<sup>4</sup> und auch in der Lehre hat man es mit Stu-

---

<sup>4</sup> In der derzeitigen Wissenschafts- und Hochschulpolitik scheint dies völlig in Vergessenheit geraten zu sein. Vgl. die instruktive Kritik an den Planungsphantasien der herrschenden

dentem zu tun, die immer noch frei über ihre Köpfe verfügen und nicht als Trivialmaschinen funktionieren. Hinzu kommt, dass wissenschaftliche Innovationen im Rahmen der Prozeduren, die das Steuerungskonzept vorsieht, kaum bewertet werden können. Wissenschaftliche Leistungen werden durch Reputation belohnt, durch ein Medium also, dass gerade nicht innerhalb der Hochschulorganisation verteilt wird.

Dem entspricht mit Blick auf die Lehre, dass auch hier die Organisation jene Anerkennung nicht kontrollieren kann, die ihr produzierter „Output“ in der Gesellschaft oder auch nur auf dem Arbeitsmarkt findet. Zwar lässt sich feststellen, wie viele Absolventen pro Jahr mit welchen Zertifikaten die Hochschule verlassen – und entsprechende Vorgaben sind ein beliebter Gegenstand von Zielvereinbarungen. Eine Information darüber, ob die Lehre „erfolgreich“ war, ist dem aber nicht zu entnehmen, und noch mehr Unklarheit herrscht hinsichtlich der Frage, welcher Aufwand „vertretbar“ ist, um sicherzustellen, dass die Absolventen in der Gesellschaft auf ein bestimmtes Maß an Anerkennung stoßen.

### **3. Technische Rationalität der Konzepte und Eigenlogik von Forschung und Lehre**

Es soll nun um die Frage gehen, wie die Hochschulen mit dem Konzept der Zielvereinbarung umgehen, und wie sie den latenten Widerspruch bearbeiten zwischen einerseits den Rationalitätsunterstellungen, die in das Steuerungskonzept eingelassen sind, und andererseits den Eigenlogiken von Forschung und Lehre. Es gibt dazu für Deutschland bislang kaum aussagekräftige Untersuchungen. Die folgenden Bemerkungen haben daher eher hypothetischen Charakter und beruhen auf eher unsystematischen Beobachtungen. Ferner ziehe ich einige Befunde zur Einführung neuer Steuerungsmodelle in anderen Ländern heran.

---

Wissenschaftspolitik, die Dagmar Schipanski (2004), selbst Wissenschaftlerin, als Ministerin für Wissenschaft, Forschung und Kunst in Thüringen vorgetragen hat. Sie fühlt sich an die Planungsbesessenheit in der DDR erinnert. Auch formal sind die Analogien unübersehbar. Man vergleiche nur die Darstellung in Volkswirtschaftslehrbüchern der DDR zum „demokratischen Zentralismus“ der „Plandiskussion“ mit der des „Gegenstromprinzips“ des Zielvereinbarungskonzeptes. Auch die Hochschulforschung scheint insgesamt eher die Planungsphantasien zu bedienen. Professionelle Gesichtspunkte bringt sie hingegen kaum ins Spiel (vgl. Stock/Wernet 2005a).

Um die angesprochene Frage zu beantworten, empfiehlt es sich, auf analytische Unterscheidungen zurückzugreifen, die Nils Brunsson (1982, 1989, 1995) im Rahmen seiner Untersuchungen von Organisationsreformen in die Organisationssoziologie eingeführt hat. Brunsson unterscheidet drei Ebenen in Organisationen: die Ebene des „talk“, die Ebene des „decision-making“, und die Ebene der „action“:

- Auf der Ebene von „talk“ werden etwa Konzepte der Organisationsentwicklung kommuniziert, es werden Strategien entworfen, Pläne geschmiedet. Diese können in Texten fixiert werden, über die man wiederum reden kann, ohne allzu viel Rücksicht darauf nehmen zu müssen, was auf den operativen Ebenen des „decision making“ oder der „action“ tatsächlich passiert. Es liegt nahe, dass das Konzept der Zielvereinbarungen in den Hochschulen geradezu zu einem Kristallisationspunkt von „talk“ avanciert.
- Die Operationen des „decision-making“ bezeichnen auch eine eigene Ebene der Strukturbildung. Hier stellt sich beispielsweise die Frage, ob und auf welche Art und Weise die Vorgaben zur Anwendung des Zielvereinbarungskonzeptes faktisch als Prämissen für hochschulinterne Entscheidungen zugrundegelegt werden, die wiederum als Vorentscheidungen für weitere Entscheidungen dienen. Jede Leitung und Gestaltung, wie auch jede Reform einer Organisation besteht in Entscheidungen, die Entscheidungsprämissen festlegen, wobei unterstellt wird, dass die anschließenden Entscheidungen sich an diese Prämissen halten.
- Unter den Begriff von „action“ fallen in der Hochschule im Kern die faktischen Operationen von Forschung und Lehre. Diese geschehen zwar unter den durch die Organisation konstituierten Rahmenbedingungen. Zugleich zeichnen sich die Interaktionen in Forschung und Lehre durch eine spezifische Unabhängigkeit gegenüber Prozessen des „decision making“ aus. Sie folgen einer eigenen Logik, die wir oben als Eigenlogik professionellen Handelns beschrieben haben.

Zwischen erstens der Kommunikation von Ideen, also „talk“, zweitens den organisationsinternen Entscheidungsprozessen und drittens dem innerorganisatorischen Handeln besteht demnach keine Durchgriffskausalität von oben nach unten. Die Stabilität von Organisationen und ihre Fähigkeit, in turbulenten Umwelten zu bestehen, beruht, so zeigt Brunsson, auf einer *losen Kopplung* zwischen diesen Ebenen und sie beruht auf



Kausalzurechnungen, die in alle Richtungen laufen, also auch von unten nach oben. Ein Beispiel für eine solche Zurechnung: Für bereits Erreichtes werden im Nachhinein Entscheidungsvorgaben konstruiert.

Nimmt man diese analytischen Unterscheidungen von Brunsson zu Hilfe, was ist dann also zu erwarten im Hinblick auf die Art und Weise, in denen sich Hochschulen das Konzept der Zielvereinbarung zu Eigen machen? Das Spektrum des Erwartbaren möchte ich in drei Bemerkungen eher exemplarisch veranschaulichen.

(1) Während auf der Ebene von *talk* das Konzept der Zielvereinbarung als Instrument zur Steuerung der Hochschule kommuniziert wird, reduziert man es in den faktischen Entscheidungen – und das, was in den konkreten Vereinbarungen steht, ist ein Ausdruck faktischer Entscheidungen – auf ein „vernünftiges“ Maß. „Vernünftiges Maß“ heißt hier, man vereinbart nur das, was sich dem Begriff technischer Rationalität, der dem Zielvereinbarungskonzept eigen ist, auch fügt. Man schreibt nichts über zu erwartende Forschungsergebnisse in die Vereinbarungen, weil man das nicht planen kann. Sondern man beschränkt sich beispielsweise auf Maßnahmen zur Entwicklung der Forschungsinfrastruktur. Etwa: „Der Fachbereich verpflichtet sich, bis dann und dann ein neues Labor einzurichten.“ Erste empirische Untersuchungen zum Inhalt von hochschulinternen Zielvereinbarungen kommen zu entsprechenden Ergebnissen (vgl. Jaeger 2006: 64 ff.). Diese *vernünftige Reduktion* scheint gang und gäbe zu sein. Indirekt kann man dies auch aus vorliegenden Workshop-Materialien zur Gestaltung von Zielvereinbarungen herauslesen. Von den Protagonisten des Zielvereinbarungsmodells wird darin immer wieder bemängelt, dass die Forschungsvorhaben einer Fakultät nicht zu den Themen gehören, die tatsächlich in Zielvereinbarungstexten zu finden sind.<sup>5</sup> Vor dem Hintergrund der Bemerkungen zur Logik professionellen Handelns gesehen, scheint aber gerade dies vernünftig zu sein.

(2) Schaut man sich wissenschaftliche Untersuchungen zur Einführung des New Public Management im Hochschulbereich in den Ländern an, die damit schon länger als in Deutschland zu tun haben, so stößt man

---

<sup>5</sup> Vgl. „Zielvereinbarungen als Steuerungsinstrument“. Sektion 3: Vorstellung der Workshopergebnisse. In: Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2006, Band 1: Von der Qualitätssicherung der Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung, Bonn: HRK, S. 149ff., besonders S. 151.

auf die folgenden Diagnosen: Bleiklie (1998) und Bleiklie/Byrkjeflot (2002) gehen am Beispiel Norwegens davon aus, dass sich die Vorstellung durchsetze, man könne akademische Tätigkeiten wie jede beliebige Dienstleistung administrativ handhaben. Damit komme es zu einer Verschiebung in den universitären „knowledge regimes“. Es ginge nicht mehr nur allein um die Wahrheit und um theoretische Innovationen, sondern zunehmend beanspruchten außerakademische Kriterien Geltung. Amaral/Magalhaes (2002) kommen in einer umfassenden ländervergleichenden Studie, die Schweden, Niederlande, Spanien und Portugal einbezieht, zu dem Schluss, dass „core academic values“ zunehmend an Autorität verlieren zugunsten von Werten, die an ökonomischen Kriterien ausgerichtet seien. Stilwell (2003) sieht in Australien mit der Verankerung von Managementkonzepten ein Modell ökonomischer Rationalität in Hochschulen an Autorität gewinnen, das zu einer Deprofessionalisierung des Handelns der Wissenschaftler führe. Die Professionsstandards, die für Forschung und Lehre gelten, sind demnach mit den Anforderungen, die das Hochschulmanagementschema eines „quantitativen Input-Output-Kalküls“ impliziert, nicht in Übereinstimmung zu bringen.

Nimmt man diese Diagnosen beim Wort, so wird das Folgende nahegelegt: Da das Steuerungskonzept der Zielvereinbarung ein Schema technischer Rationalität transportiert, werden mit der Implementierung dieses Konzeptes in Hochschulen faktisch auch die Kernoperationen von Forschung und Lehre diesen Rationalitätskriterien unterworfen. Dies würde in der Tat eine *De-Professionalisierung* bedeuten. Dies unterstellt allerdings mit Blick auf die Organisation, dass normative Modelle zur Hochschulsteuerung, die auf der Ebene von „talk“ kommuniziert werden, bruchlos in Entscheidungen umgesetzt werden und dass ihnen das faktische Handeln in Forschung und Lehre tatsächlich entspricht. Meines Erachtens ist dies aber zu bezweifeln. Eher ist zu erwarten, dass man auf der Ebene von „talk“ zwar die Zielvereinbarungsrhetorik bedient; dass das faktische Geschehen etwa in der Forschung aber zugleich ein davon abgekoppeltes Eigenleben führt. Denn die entscheidende Motivationsgröße ist hier Reputation, und die wird außerhalb der Organisation vergeben und zwar nach Kriterien, die in der *scientific community* gelten.

In den Kategorien von Brunsson wäre dies ein typischer Fall von *Hypokrisie*: Man geht auf der Ebene von „talk“ Vereinbarungen gerade unter der Voraussetzung ein, dass man sie auf der Ebene von „action“ umgehen kann, um die Kernoperationen von Forschung und Lehre vor inad-

äquaten Ansprüchen zu schützen. Dem entspricht ein *ritualistischer* Umgang mit dem Zielvereinbarungskonzept und den entsprechenden Zielvorgaben.

Nach wie vor lesenswert sind in diesem Zusammenhang auch die organisationssoziologischen Untersuchungen von Cohen/March aus den siebziger Jahren zum Umgang mit Planungsbemühungen in Universitäten und zu deren Folgen (Cohen/March 1974: 193 ff.). Es sei ein längeres Zitat erlaubt:

„1. Plans become *symbols*. Academic organizations provide few ‚real‘ pieces of feedback data. They have nothing closely analogous to profit or sales figures. How are we doing? Where are we going? An organization that is failing can announce a plan to succeed. An institution that does not have a reactor can announce a plan for one, and is probably valued higher than a university without such a plan.

2. Plans become *advertisements*. What is frequently called a ‚plan‘ by a university is really an investment brochure. It is an attempt to persuade private and public donors of the attractiveness of the institution. Such plans are characterized ... by *ex cathedra* pronouncements of excellence, and by the absence of most relevant information.

3. Plans become *games*. In an organization in which goals and technology are unclear, plans and the insistence on plans become an administrative test of will. ...

4. Plans become *excuses for interaction*. ... The results of the process of planning are usually more important than the plan. The development of a plan forces some discussion and may induce some interest in and commitment to relatively low-priority activities in the department/schools. Occasionally that interaction yields results of positive value. But only rarely does it yield anything that would accurately describe the activities of a school or department beyond one or two years into future“ (Cohen/March 1974: 195f.).

(3) Es ist auch möglich, dass jenseits aller technisch-instrumentalistischen Rhetorik, die sich mit dem Zielvereinbarungskonzept verbindet, einzelne Verfahrensweisen, die dieses Konzept vorsieht, durchaus in einer Weise gehandhabt werden, die den Vorstellungen eines wissenschaftlichen Universalismus entsprechen. Das Zielvereinbarungskonzept sieht Evaluationen vor. Wenn man diese von der „Planabrechnungslogik“ befreit, sie also nicht in jenem technischen Abrechnungssinne handhabt, der aus dem Zielvereinbarungskonzept folgt, könnten sie sogar im Sinne einer Logik des professionellen Handelns gestaltet werden. Allerdings müsste sich dann die akademische Profession an der Ausarbeitung solcher Verfahren beteiligen, um stärker professionelle Gesichtspunkte ins Spiel zu bringen, und sie dürfte nicht mit Ablehnung oder Ignoranz reagieren.

Es scheint so zu sein, dass das Zielvereinbarungskonzept – und insbesondere die darin vorgesehenen Evaluationen – den in der Hochschule tätigen Angehörigen der Wissenschaftlerprofession eines klar vor Augen treten lässt: Dass sie nicht nur Professionelle sind, die in einer *scientific community* verankert sind, sondern auch *Mitglieder* einer Organisation. Sie haben eine Mitgliedsrolle in der Organisation inne, sie besetzen eine budgetierte Stelle. Dem wissenschaftlichen Mitarbeiter und auch dem wissenschaftlichen Assistenten ist dies unmittelbar präsent, da seine Mitgliedschaft befristet ist. Der Professor hat diesen Mitgliedschaftsstatus sicher weniger klar vor Augen. Daraus kann vieles folgen, auch ein indifferentes Verhalten gegenüber den Belangen der Organisation Hochschule, auf das die Verfechter des Neuen Steuerungsmodells jenes amorphe Treiben gern zurückführen, das sie gegenwärtig unter den Bedingungen einer „Massenuniversität“ beobachten.

Wie dem im Einzelnen auch sei, die Frage ist, auf welche Weise Organisationskriterien im Bereich von Forschung und Lehre Geltung verschafft werden soll. Die Vorstellung, man könne Wissenschaftler in Lehre und Forschung einem technischen Schema organisatorischer Rationalität unterwerfen, um sie irgendwie „effizienter“ zu machen, greift jedenfalls zu kurz. Einem professionellen Handeln ist dieses Schema nicht angemessen. „Above all“ – so heißt es bei Talcott Parsons unter der Überschrift „The Strange Case of Academic Organization“ – „academic faculties and departments should not to be subject to pressure to streamline into ‚efficient organizations‘. In the sense in which canons of efficiency have justified primacy in business firms or governmental administrative organizations, the academic horse is one of a very different color (1971: 495). Für Forschung und Lehre habe sich, so Parsons mit Blick auf die amerikanischen Universitäten weiter, ein Muster der Respezifikation von Organisations- und Professionskriterien bewährt, das er als „collegial associationalism“ (ebd.: 489) bezeichnet. Dass die Wissenschaftler an den hiesigen Hochschulen dem technokratischen Rationalisierungsansinnen kaum offen unter Berufung auf die professionellen Standards des Handelns in Forschung und Lehre entgegneten, scheint auch Ausdruck dafür zu sein, dass jenes kollegiale Muster nur schwach in den Hochschulen verankert ist.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Vgl. dazu die Argumentation von Liebermann/Loer (2006), die die derzeitige Misere der Universität als Ausdruck einer Krise der Kollegialität deuten.

## Literatur

- Amaral, A./Magalhaes, A. (2002): The Emergent Role of External Stakeholders in European Higher Education Governance. In: Alberto Amaral/Glen A. Jones/Berit Karseth (eds.): *Governing Higher Education: National Perspectives on Institutional Governance*. Dordrecht/Boston/London: Kluwer Academic. 1-21.
- Birnbaum, Robert (2000): *Management Fads in Higher Education. Where They Come From, What They Do, Why They Fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bleiklie, Ivar (1998): Justifying the Evaluative State: New Public Management Ideals in Higher Education. In: *European Journal of Education* 33, 3: 299-316.
- Bleiklie, Ivar/Byrkjeflot, Haldor (2002): Changing Knowledge Regimes: Universities in a new Research Environment. In: *Higher Education* 44: 519-532.
- Brunsson, Nils (1982): The Irrationality of Action and Action Rationality: Decisions, Ideologies and Organizational Actions. In: *Journal of Management Studies* 19: 29-44.
- Brunsson, Nils (1989): *The Organization of Hypocrisy*. New York: John Wiley&Sons.
- Brunsson, Nils (1995): Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control: In: *Research in the Sociology of Organisation* 13: 211-235.
- Brunsson, Nils/Olsen, Johan P. (1993): *The Reforming Organization*
- Derber, Charles/Schwartz, William A./Magrass, Yale (1990): *Power in the Highest Degree: Professionals and the Rise of a New Mandarin Order*. New York: Oxford University Press.
- Cohen, Michael D./March, James G. (1974): Decisions, Presidents, and Status. In: James G. March/Johan P. Olsen (ed.): *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen: Universitetsforlaget. 174-205.
- Jaeger, Michael (2006): Leistungorientierte Budgetierung: Analyse der Umsetzung an ausgewählten Universitäten und Fakultäten/Fachbereichen. HIS Kurzinformation A1/2006.
- Lieberman, Sascha/Loer, Thomas (2006): Krise der Kritik. Die Misere der Universität, eine Krise der Kollegialität. In: *Forschung & Lehre* 6: 322-326.
- Luhmann, Niklas (1998): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2004): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas/Schorr, Karl-Eberhard (1982): *Zwischen Technologie und Selbstreferenz*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Marshall, T. H. (1939): The Recent History of Professionalism in Relation to Social Structure and Social Policy. In: *The Canadian Journal of Economics and Political Science* 5, 3: 325-340.
- Oevermann, Ulrich (2002): Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Margret Kraul/Winfried Marotzki/Cornelia Schewpe (Hg.): *Biographie und Profession*. Klinkhardt: Heilbronn. 19-63.
- Oevermann, Ulrich (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. In: Stock, Manfred/Wernet, Andreas (Hg.): *Hochschule und Professionen. die hochschule – journal für wissenschaft und bildung* 14, 1: 15-51.

- Schipanski, Dagmar (2004): Finden, was man gar nicht sucht. In: Süddeutsche Zeitung vom 23.02.2004. Seite 2.
- Schimank, Uwe (2005): Die akademische Profession und die Universitäten: "New Public Management" und eine drohende Entprofessionalisierung. In: Thomas Klatetzki/Veronika Tacke (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS-Verlag. 143-164.
- Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. S. 49-69 in: A. Combe/W. Helsper (Hg.), Pädagogische Professionalität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Stilwell, F. (2003): Higher Education, Commercial Criteria and Economic Incentives. In: Journal of Higher Education Policy and Management 24,1: 51-61.
- Stock, Manfred (2005): Arbeiter, Unternehmer, Professioneller. Zur sozialen Konstruktion von Beschäftigung in der Moderne. VS-Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden 2005.
- Stock, Manfred/Wernet, Andreas (Hg.) (2005): Hochschule und Professionen. die hochschule – journal für wissenschaft und bildung 14, 1.
- Stock, Manfred/Wernet, Andreas (2005a): Hochschulforschung und Theorie der Professionen. In: Manfred Stock/Andreas Wernet (Hg.): Hochschule und Professionen. die hochschule – journal für wissenschaft und bildung 14, 1: 7-14.
- Tacke, Veronika (2005): Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernenden Organisation im Kontext der Erziehung. In: Thomas Klatetzki/Veronika Tacke (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS-Verlag. S. 165-198.
- Weber, Max (1980): Wirtschaft und Gesellschaft. Tübingen: Mohr.
- Ziegele, Frank (2006): Zielvereinbarungen als Kern des „Neuen Steuerungsmodells“. In: Beiträge zur Hochschulpolitik 1, Band 1. Von der Qualitätssicherung des Lehre zur Qualitätsentwicklung als Prinzip der Hochschulsteuerung. HRK. S. 77-105.