

Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten?

Eine kleine Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten

Stefan Kühl
(stefan.kuehl@uni-bielefeld.de)

Es fällt auf, dass die Veränderung von Universitäten inzwischen auch als Thema von Change-Management-Spezialisten angesehen wird. Es gibt die ersten Organisationsberatungsfirmen, die, nachdem sie Verwaltungen als Kunden entdeckt haben, sich auch an Universitäten herantrauen. Universitäten suchen inzwischen per Zeitungsanzeige „Universitätsentwickler“, die die Veränderung der Universität professionell gestalten können. Es finden die ersten Veranstaltungen statt, in denen sich die Veränderungsspezialisten der Universitäten über ihre Erfahrungen austauschen (vgl. Lüthje 2000: 121ff.).

Vor zwanzig oder dreißig Jahren hätte man bei Hochschulreform – und nichts anderes bedeutet ja Veränderung von Universitäten – nicht an Veränderung durch Experten der Organisationsentwicklung gedacht, sondern an Professoren, die sich auf das mühsame Geschäft der Veränderung von Universitäten konzentriert hätten. Diese Professoren waren zwar für ihre Qualifikationen in Forschung und manchmal auch Lehre berufen worden, wandelten sich dann aber mehr und mehr zu Selbstverwaltungsspezialisten. Diese Spezialisierung erfordert dann häufig, so schon eine Beobachtung von Niklas Luhmann (1970b: 332), den „Einsatz aller Kräfte“ und ein „absorbierendes Maß an auf dem Laufenden zu haltenden Informationen und Kontakten“, das mit „seriöser theoretischer Arbeit ein solches Engagement praktisch unvereinbar ist“.¹

Das langsame, aber stetige Einsickern von Organisationsberatung in die Universitäten führt dazu, solche Konzepte, Instrumentarien und Überlegungen, die zuerst in Unternehmen, dann in Verwaltungsorganisationen und Armeen praktiziert wurden, jetzt auch auf Universitäten anzuwenden (vgl. Laske/Meister-Scheytt 2004: 163). Stichworte sind „strategische Wissensschaftsplanung“, „Universitäts-Marketing“, „Steuerung über Budgetierung“ oder „Kosten- und Leistungsrechnung“. Man kann gerade in Universitäten zurzeit eine Beobachtung von Paul Watzlawick nachvollziehen – „Wer nur den (in Unternehmen bewährten) Hammer kennt, für den ist jedes Problem (auch in ganz anderen Organisationen) ein Nagel.“

Im Folgenden soll unter Rückgriff auf Überlegungen von Niklas Luhmann gezeigt werden, was die Universitäten als Organisationen auszeichnet. Ziel ist es dabei, anhand der Themen-

¹ Luhmann schlussfolgert dann in einem seiner besten Bonmots, dass es sich für den „Praktiker der Theorie“ angesichts der kommenden Reformwellen anbietet, die „Schwellen der Indifferenz“ höher zu mauern und „entweder keine Manifeste zu unterschreiben oder alle“.

aspekte „Autonomie der Professoren“, „Demobürokratie“ und „Immobilisierung der Komponente Personal“ zu zeigen, was Universitäten von anderen Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen oder Krankenhäusern unterscheidet und wie sich dies auf die Möglichkeiten zur Veränderung von Organisationen auswirkt.

1. Wie Autonomie der Professoren und Bürokratisierung zusammenhängt

Kaum eine Organisation stattet ihre Leistungserbringer mit einem so hohen Maße an Autonomie aus wie Universitäten. Professoren haben weitgehende Autonomie darüber, wann sie wo arbeiten wollen. Sie können selbstständig darüber entscheiden, wann, wie und ob überhaupt sie die Früchte ihrer wissenschaftlichen Forschung der Öffentlichkeit mitteilen wollen. Bei der Wahl ihrer Themen haben sie so ein hohes Maß an Freiheit, dass ihre Beiträge manchmal nur noch mit Mühe überhaupt dem Fach zugeordnet werden können, für das sie ursprünglich einmal eingestellt wurden.

Anhand von Einzelexemplaren kann gezeigt werden, wie diese Leistungserbringer diese weitgehend durch die Universität unkontrollierte Zeitbenutzung für die Verbesserung ihrer Freizeit- oder Verdienstmöglichkeiten als Berater, Gutachter oder Aufsichtsrat einsetzen. Massenmedial lassen sich solche Freizeit- oder Nebenverdienstopimierer mit Begriffen wie „Professor Untat“, „No-Show-Professoren“ oder „Professor Holiday“ interessant dramatisieren (vgl. das auf Skandalisierung geschriebene Buch von Kamenz/Wehrle 2007: 103, 106, 265; siehe auch Enders/Schimank 2001: 159ff.). Dabei wird dann jedoch übersehen, wie viel „Slack“ alle Organisationen – und damit auch Universitäten – ertragen können².

Für die Frage des Veränderungsmanagements in Universitäten sind nicht die faulen Professoren das Problem. Viel relevanter ist, dass es die Autonomie den Professoren ermöglicht, sich stärker als in anderen Organisationen den Steuerungsvorgaben zu entziehen (vgl. Hanft 2000: 14ff.). Es mangelt ja nicht an Ideen, wie diese Autonomie der Leistungserbringer in ein engeres Korsett von Kontrollen, Evaluierungen und Rechenschaftspflichten gegossen werden kann. Zwar gehört es unter Professoren zum gepflegten Ritual, über Bologna-Irrsinn, BA-MA-Idiotie oder mit Kapazitätsplanung beschäftigte Planungsphantasten zu klagen, aber relativ schnell wird dann – jedenfalls den organisationssoziologisch aufgeklärten Professoren – klar, wie wenig das Kerngeschäft der Lehre und der Forschung durch diese veränderten Rahmenbedingungen berührt wird.

Womit hängt diese Autonomie zusammen? Professoren werden über die bekannte Trias Forschung – Lehre – Selbstverwaltung zweckwidersprüchlich programmiert. Das daraus resultierende Spiel ist bekannt: Man fordert eine Reduzierung der Lehre in Form eines Freisemesters, weil man gerade an einem spannenden Forschungsprojekt sitzt. Die Mitwirkung an der Selbstverwaltung wird mit Verweis auf die starke Lehrbelastung selbsttätig reduziert. Und man kennt den Horror, wenn ein Kollege anfängt, seine Denk- und Schreibblockade durch

² Soziologisch gesehen ist ja nicht so sehr interessant, weswegen sich 44 von ungefähr 38 000 Professoren auf das Realexperiment von Uwe Kamenz und Martin Wehrle gemeldet haben und bereit waren, mehr als die 20% ihrer Arbeitszeit für einen vermeintlich attraktiven Nebenverdienst und einen Dienstwagen aufzuwenden, sondern weswegen 37 956 Professoren scheinbar so blöde sind, dieses Angebot nicht wahrzunehmen, obwohl sie ja angeblich in ein so leistungsfeindliches System eingebunden sind. Als Forschungsfrage: Wie kommt es, dass Professoren lehren und forschen, lesen und schreiben, obwohl Universitäten wegen mangelnder Zeitüberwachung genau dieses nicht oder nur unter Schwierigkeiten von ihnen einfordern können?

übermäßiges Engagement in der Selbstverwaltung zu kompensieren und dies dann auch noch mit Märtyrer-Miene als persönliches Opfer zu präsentieren sucht.

Aber es ist nicht diese widersprüchliche Zweckprogrammierung allein, die zum hohen Maß an Autonomie führt. Auch andere Berufe werden über widersprüchliche Zwecke programmiert – man denke nur an Gefängniswärter, die gleichzeitig eine Überwachung und Resozialisierung der Gefangenen gewährleisten sollen – ohne dass daraus große Autonomiegewinne (und damit auch hohe Gehaltsansprüche) entstehen können. Auch zeigt die Erfahrung, dass die Spezialisierung des Personals auf einen der Zwecke – Stichwort spezialisierte Forschungsinstitute und auf Lehre konzentrierte Fachhochschulen – nicht maßgeblich zur Reduzierung der Autonomie beiträgt.

Für die Autonomie ist deswegen noch ein zweiter Grund ausschlaggebend. Weder Lehre noch Forschung – und man könnte ergänzen noch Selbstverwaltung – ist über eine rationale Technologie zu bewerkstelligen. Bei allen handelt es sich, um einen Begriff von Michael D. Cohen, James March und Johan Olsen (1990: 330f.) zu verwenden, um Arbeitsfelder mit „unklaren Technologien“. Man kann in diesen Funktionsbereichen „weder Fehler nachweisen“ noch die Ressourcenzuteilung so steuern, wie das für das „Erreichen von Erfolgen und das Vermeiden von Misserfolgen“ notwendig ist (vgl. Niklas Luhmann 1992b: 76).

Zwar treten Erfolge und Fehler ein, und es wäre naiv, davon auszugehen, dass diese nicht auch erkannt werden können: Schließlich kann man selbst an Universitäten beobachten, wenn nur 15% eines Jahrgangs ein Studium beenden, und auch die übermäßige Rezeption einer Nachwuchswissenschaftlerin in der Literatur ist beobachtbar und als Erfolg auf sie und dann indirekt auf die sie ausbildende Universität zurechenbar. Aber man kann nicht festlegen, worauf diese Misserfolge oder Erfolge zurückgeführt werden können. Gerade, so Niklas Luhmann (1992b: 76), weil Forschung sich mit noch „unbekannten Sachverhalten“ auseinandersetzt, weil Lehre sich „mit frei über sich selbst verfügenden Köpfen“ beschäftigt und – so könnte man ergänzen – weil Selbstverwaltung immer auf der Kooperation unberechenbarer Kollegen beruht, gibt es keine „erfolgssicheren Rezepturen“. Und weil es diese „erfolgssicheren Rezepturen“ nicht gibt, kann die Leistungserbringung auch nicht über die Zentrale gesteuert werden.

Dieser Prozess – und das ist einer der Clous der Luhmannschen Überlegung – schließt Bürokratisierung nicht aus. Im Gegenteil: Weil man an die Kernprozesse Forschung, Lehre und Selbstverwaltung nicht herankommt, bildet sich eine ganz eigene Form von Bürokratie aus. Es türmen sich, so Niklas Luhmann (1992b: 74), „Regelungen auf Regelungen“, „Verbesserungen auf Verbesserungen“. Es entsteht eine von den Kernprozessen entkoppelte eigene Verwaltung, die nichts anderes tut als die Entscheidungslasten, die aus dem politischen Umfeld oder aus dem Rechtssystem kommen, abzuarbeiten (vgl. Luhmann 2002: 162).

Als ungewollte Nebenfolge dieser Bürokratisierung entsteht dann ein „massiver, undurchdringlicher Panzer“, der „Lehre und Forschung“ umso mehr der individuellen Praxis überlässt. Es ist gar nicht nötig, dass sich Professoren in ihren Lehr-, Forschungs- und Selbstverwaltungsaktivitäten auf Humboldt oder das Grundgesetz berufen. Das „Unvermögen der regulativen Bürokratie“ böte, so Luhmann, für die Leistungsträger in der Universität ausreichend Schutz (vgl. Luhmann 1992b: 74).

Die Herausforderung für eine „Universitätsentwicklung“ wird deutlich. Reformbemühungen führen lediglich dazu, dass die Bürokratie noch weiter angeheizt wird: Es werden noch mehr Daten über Publikationshäufigkeit, Studierendenzufriedenheit und Praktikerkontakte erhoben,

für die eigene Gremien gebildet werden, die diese Daten dann verwalten. Es wird noch mehr und noch kurzzyklischer evaluiert, was Energien bindet, aber auch kaum Eingriffe in die Lehr- und Forschungspraxis ermöglicht.

2. Über universitäre Selbstverwaltung – die Ausbildung von Demobürokratien

Es gibt eine Reihe von Organisationstypen, die - um Michael Hubers Beschreibung zu paraphrasieren – zu einer „Dilettantenverwaltung“ neigen: Rechtsanwaltsfirmen, Krankenhäuser, Kirchen, Schulen und Universitäten. „Dilettantenverwaltung“ heißt, dass die Leitung und Verwaltung dieser Organisationen nicht durch spezialisierte Manager vorgenommen wird, sondern von Personen, die eigentlich für die Leistungserbringung eingestellt wurden: von Juristen in Rechtsanwaltsfirmen, von Ärzten in Krankenhäusern, von Pastoren oder Priestern in Kirchen.³

Je ausgeprägter die „unklaren Technologien“ in einer Organisation sind, desto stärker scheint die Tendenz zu sein, die Verwaltung lediglich Personen zuzutrauen, die vorher ihre Spuren bei der Leistungserbringung im eigentlichen Wertschöpfungsprozess der Organisation erbracht haben. Weil man zwar erkennen kann, ob man Erfolg hat oder nicht, sich aber über die Faktoren nicht ganz sicher ist, die zu dem Erfolg geführt haben, vertraut man darauf, dass die Organisation von jemandem geleitet wird, der sich über diesen Prozess aufgrund eigener Tätigkeiten bewusst ist.

Dass dieses eine Besonderheit im Vergleich zu den meisten Unternehmen ist, kann man sich durch ein Gedankenexperiment verdeutlichen. Die meisten Unternehmen würden einen Großteil ihres Managements verlieren, wenn sie verlangen würden, dass ihre Manager sich vorher in der Montage eines Automobilkonzerns oder der Bearbeitung von Einzahlungsbelegen qualifiziert haben. Wenn wirklich mal der Manager eines Unternehmens über ein Schnupperpraktikum hinaus Erfahrungen in der Produktion gemacht hat, dann ist dies – wie der Fall des Kfz-Mechanikers Jürgen Schrempp zeigt - der Presseabteilung wert, dies ganz besonders hervorzuheben.⁴

Das Besondere der Dilettantenverwaltungen ist, dass die Spitzenpositionen in der Regel relativ schwache Entscheidungskompetenzen haben und meistens gezwungen sind, ihre Entscheidungsprozesse durch Mitspracherechte anderer Verwaltungs- und Management-„Dilettanten“ aufzuladen. Verschiedene Personen in diesen Organisationen sind durch Entscheidungen betroffen und werden deswegen beteiligt. Die Organisationen sind gekennzeichnet durch Gremien, Kommissionen und Komitees, in denen nicht nur beraten, sondern mit entschieden wird.

In Universitäten wurde dieses Prinzip unter dem Stichwort „Demokratisierung“ insofern weiter verschärft, als auch Klienten und in Ausbildung befindliche „Professionals“ an den Entscheidungsprozessen beteiligt wurden. Demokratisierung, so Niklas Luhmann, bedeutet Multiplikation der Entscheidungslast: „Aus einer Entscheidung werden viele Entscheidungen“. Wer an Gremien, Ausschüssen, Senaten und Konzilien teilnimmt, müsse entscheiden, wie er

³ Max Weber (1919) bezog den Begriff der Dilettantenverwaltung auf den häufigen Wechsel von Verwaltungspositionen nach Wahlen in den USA. Man kann ihn aber auch mit einem Augenzwinkern für eine Reihe von modernen Organisationstypen verwenden (vgl. Huber 2003: 191).

⁴ Die Frage ist jedoch, was die Ausnahme und was die Regel ist. Im Vergleich von verschiedenen Organisationstypen fällt auf, dass die Unternehmen die Ausnahme von der Regel sind. Ein großer Teil der existierenden Organisationstypen scheint zur Dilettantenverwaltung zu neigen.

seine Stimme abgibt. Oft müsse man, so Luhmann, dann an weiteren Sitzungen teilnehmen, die ein „abgestimmtes Abstimmen sicherstellen“. Dieses „Abstimmen der Abstimmung“ erfordere seinerseits wieder Vorbereitung und müsse durch „eigens gewählte Organisatoren“ gewährleistet werden (Luhmann 1992b: 75).

Diese Vorbereitung und Sicherung „abgestimmter Abstimmung“ erfolgt in Universitäten häufig informell, weswegen von den sich selbst verwaltenden Professoren nicht nur die Anwesenheit in den entsprechenden Gremien verlangt wird, sondern auch ungeplante „Face-Time“ auf den Fluren. Aber über kurz oder lang formalisieren sich diese informellen Abstimmungsprozesse. Es werden Strukturkommissionen gebildet, die Entscheidungen in Fakultäten vorbereiten. Die Gruppen der Studierenden, der wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter und der Professoren bilden eigene Gremien mit eigenen Regeln, und die Koordination zwischen diesen Gremien muss wieder koordiniert werden. Diese Formalisierung der Koordination führt dann natürlich nicht zu einer Abnahme der Notwendigkeit von „Face-Time“ auf den Fluren, sondern im Gegenteil zu einer weiteren Intensivierung der Notwendigkeit informeller Kontakte.

Niklas Luhmann hat diesen Prozess als „Demobürokratie“ bezeichnet, von deren lokaler Realität sich die weit entfernten Ministerien gar keine Vorstellung machen würden (vgl. Luhmann 1987a: 216). Demokratie ist jedenfalls in Organisationen kein Gegenbegriff zur Bürokratie, sondern trägt im Gegenteil erst zur Ausbildung von Bürokratien bei. Eine Entscheidung wird in eine Vielzahl von Entscheidungen zerlegt, und diese Vielzahl von Entscheidungen muss dann letztlich über bürokratische Prozeduren reguliert werden.⁵

Die große Herausforderung für ein Veränderungsmanagement in Universitäten besteht darin, diese Entscheidungslast nicht noch weiter zu multiplizieren. Zwar klingen „Projektgruppen“, „Lenkungsausschüsse“ und „Ad-hoc-Kommissionen“ nicht so zopfig wie „Fakultätsrat“, „Senat“ oder „Konzil“, organisatorisch sind sie aber auch nichts anderes. „Beteiligung“ und „Partizipation“, Mantra eines fast jeden Change Managers, können dazu beitragen, die Komplexitäten in den Universitäten noch weiter aufzuladen.

3. Die Immobilisierung des Personals und ihre Auswirkung auf die Veränderbarkeit der Universität

Wenn man sich anschaut, auf welche Prozesse in Universitäten besonders viel Energie aufgewendet wird, dann ist es die Auswahl von Professoren. Die Auswahl eines neuen Professors ist im Vergleich zu allem anderen in Universitäten ein äußerst aufwendiges Unternehmen. Es wird ein eigener Ausschuss – die Berufungskommission – gebildet, um einen neuen Mitarbeiter über ein in der Regel internationales Auswahlverfahren zu identifizieren. Die Absegnung der Entscheidung läuft dann über alle Universitätsgremien bis hoch zum Senat. Und nicht selten will auch noch eine Landesbehörde ihr Mitspracherecht mobilisieren. Vorrangig an diesem Punkt sind Universitätsprofessoren bereit, mit Sondervoten und unter Mobilisierung aller mikropolitischen Einflussmöglichkeiten für die Durchsetzung „ihres“ eigenen Kandidaten die Kollegialität in einem Institut aufs Spiel zu setzen.

Wie kommt es zu einer solchen Fokussierung auf die Komponente Personal? Es gibt drei Wege, über die Organisationen beeinflussen können, welche Entscheidungen getroffen werden können: Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme ge-

⁵ Auch aus der Existenz der Demokratisierung erklärt sich die Ausbildung einer parallelen Verwaltung, die dafür sorgt, dass der Geschäftsgang im „Fluss bleibt“ (vgl. Luhmann 1987b: 231)

ben – also darüber entscheiden, was getan wird. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, also dem, was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren soll und wer nicht. Der dritte – häufig unterschätzte Weg – ist die Frage, welche Person auf eine Stelle gesetzt wird. Häufig beeinflusst die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen maßgeblich, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden (siehe die erste Erwähnung bei Luhmann 1975).

Welche dieser drei Komponenten in einer Situation in Führung geht, unterscheidet sich von Organisation zu Organisation. Die Fließbandarbeit in der Montage eines Automobilzulieferers wird durch engmaschige Wenn-dann-Programme vorgegeben und lässt die Bedeutung des Faktors Personal gering erscheinen. Bei der Führung einer Versicherung „Strombergscher Prägung“ ist die Hierarchie so präsent, dass die Programme der Organisation nur noch als Interpretationsmasse für den Vorgesetzten erscheinen. In Universitäten lässt sich die Arbeit von Professoren kaum über Wenn-dann-Programme oder Zielvorgaben oder über hierarchische Vorgaben der Universitätsleitung führen, weswegen die Auswahl der Professoren eine solche Wichtigkeit bekommt.

Verschärft wird die Zentralität der Komponente Personal noch dadurch, dass das Verhalten und das Ansehen in der eigenen Universität für die Reputation eines Wissenschaftlers relativ zweitrangig ist. Man kann sich den Leistungserwartungen der eigenen Universität entziehen, seine eigene Lehrbelastung durch kleine Tricksereien auf null reduzieren oder sich als Kollegenschwein gebärden – all dies hat für die übergreifende Reputation und damit auch für die Karriere durch Wechsel an eine andere Universität kaum Auswirkungen.

Viel wichtiger ist, so Niklas Luhmann (1992a: 680), was Kollegen außerhalb der eigenen Organisation über jemanden denken. Zentral für die Reputation ist, ob Zeitschriften – also andere Organisationen – die Artikel akzeptieren, die man geschrieben hat, ob Förderungseinrichtungen – auch dies sind andere Organisationen – die Anträge für wissenschaftlich brillant (und vermutlich noch wichtiger – für machbar) halten und ob man auf dem Reputationsmarkt als wissenschaftlich gut genug eingeschätzt wird, um den Ruf an eine andere Universität zu erhalten. Effekt ist, darauf hat Niklas Luhmann (1992a: 680) hingewiesen, dass Universitäten „Reputation“ kaum als eigenen Sanktionsmechanismus nutzen können. Vielmehr kann ein Wissenschaftlicher umgekehrt extern anerkannte Reputation organisationsintern einbringen, um ganz eigennützig seine Position in der Organisation zu stärken.

Darin unterscheiden Universitäten sich maßgeblich von Organisationstypen wie Unternehmen oder Verwaltungen. Die Personalentwicklerin eines großen Automobilkonzerns kann in der Szene eine noch so gute Reputation haben, für ihre Stellung in ihrem eigenen Konzern ist dies weitgehend unerheblich. Der Leiter eines Stromversorgungskonzerns kann einen Veränderungsprozess durchführen, der unter Organisationsberatern als „best practice“ betrachtet wird. Seine Stellung im eigenen Konzern verbessert sich durch die externe Reputation nicht.

Inwiefern könnte es jetzt gelingen, Professoren zu stärker rechenschaftspflichtigem Verhalten in ihrer eigenen Organisation zu treiben und damit auch die Hebelwirkung für universitätsinterne Veränderungsmöglichkeiten zu erhöhen (vgl. früh schon Mikat/Schelsky 1966)?

Die Hoffnungen sind gering – und zwar nicht, weil es an den Management-Fähigkeiten an Universitäten fehlt, sondern, weil man, wie Luhmann (1970a: 311f.) es ausdrückt, „über Wahrheit nicht entscheiden kann“. Das heißt, dass eine Universität zwar festlegen kann, wie

viele Stunden und Tage Professoren in ihrem Büro anwesend sein müssen, wie viele Semesterwochenstunden sie unterrichten müssen und wie viele Artikel sie zu schreiben haben, aber damit kann sie letztlich nicht auf die Wahrnehmung ihres Personals außerhalb der Organisation Einfluss nehmen.

5. Schlussbemerkung

Bei Industriesoziologen stellt man häufig eine gewisse Überraschung darüber fest, dass am Ende eines Tages in einem Automobilwerk doch immer noch 250 Autos das Fabriktor verlassen – erscheint dieses Resultat doch unwahrscheinlich, wenn man die Realität in einem Automobilwerk erst einmal eingefangen hat. Wenn man Beschreibungen von Wissenschaftssoziologen über Universitäten liest, hat man manchmal einen ganz ähnlichen Eindruck – wie ist es eigentlich möglich, dass „hinten“ doch meistens einigermaßen qualifizierte Studierende und teilweise sogar relevante Forschungsergebnisse herauskommen?

Insofern ist es sicherlich nicht richtig, Universitäten zu den „permanent versagenden Organisationen“ (vgl. Meyer/Zucker 1989) oder den „erfolgreich scheiternden Organisationen“ (vgl. Seibel 1992) zu zählen. Aber im Vergleich zu Unternehmen fällt auf, dass Universitäten auf den Verlust ihres Ansehens relativ zeitverzögert reagieren. Abnahme der Publikationstätigkeit ihres Lehrpersonals, Unzufriedenheit mit der Lehre oder Schwierigkeiten in der Vermittlung von Studierenden nach dem Abschluss werden entweder gar nicht bemerkt oder nicht zum Anlass genommen, irgendetwas zu ändern.

Dementsprechend sind Veränderungsprozesse in Universitäten sicherlich schwieriger zu managen als in Unternehmen. Die Frustration für Organisationsentwickler in Universitäten muss aber nicht dadurch entstehen – könnte man doch die oben beschriebenen Prozesse als Herausforderung begreifen. Die Frustration entsteht wohl eher dadurch, dass die Beraterhonorare umgekehrt proportional zum Komplexitätsgrad der Organisation sind. Beispiele von „Steuerungsmonsters“ wie der Entwicklungshilfeorganisation GTZ, von halbstaatlichen Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder Non-Profit-Organisationen zeigen, dass die Honorare geringer werden, je komplexer sich die Organisation darstellt. Vermutlich beraten die Professoren deswegen trotz der intellektuellen Herausforderung in ihren Nebentätigkeiten auch lieber Unternehmen als Universitäten.

Literaturverzeichnis

- Cohen, Michael D.; James G. March; Johan P. Olsen (1990): Ein Papierkorb-Modell für organisatorisches Wahlverhalten. In: March, James G. (Hg.): Entscheidung und Organisation. Wiesbaden: Gabler, S. 329-372.
- Enders, Jürgen; Uwe Schimank (2001): Faule Professoren und vergreiste Nachwuchswissenschaftler? Einschätzung und Wirklichkeit. In: Stölting, Erhard; Uwe Schimank (Hg.): Die Krise der Universitäten. Wiesbaden: Leviathan Sonderheft, S. 159-178.
- Hanft, Anke (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, Anke (Hg.): Hochschulen managen? - Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied; Kriftel; Berlin: ***, S. 3-24.
- Huber, Michael (2003): Universitätsmanagement und die Krise der Universität. In: Lühje, Jürgen; Sigrun Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang, S. 189-206.
- Kamenz, Uwe; Martin Wehrle (2007): Professor Untat. Was faul ist hinter den Hochschulkulissen. Berlin: Econ.

- Laske, Stephan; Claudia Meister-Scheytt (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Lüthje, Jürgen; Sigrun Nickel (Hg.): *Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen*. Frankfurt a.M. et al.: Peter Lang, S. 163-188.
- Luhmann, Niklas (1970a): Selbststeuerung der Wissenschaft. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. verwendete. 7. Aufl. von 2005, Opladen: WDV, 291-316.
- Luhmann, Niklas (1970b): Die Praxis der Theorie. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. verwendete. 7. Aufl. von 2005, Opladen: WDV, S. 317-335.
- Luhmann, Niklas (1975): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft*. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50.
- Luhmann, Niklas (1987a): Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. 3. Aufl. Opladen: VS-Verlag, S. 214-224.
- Luhmann, Niklas (1987b): Perspektiven für Hochschulpolitik. In: Luhmann, Niklas (Hg.): *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft*. 3. Aufl. Opladen: VS-Verlag, S. 230-240.
- Luhmann, Niklas (1992a): *Die Wissenschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1992b): Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Kieserling, André (Hg.): *Universität als Milieu*. Bielefeld: Haux, S. 74-79.
- Luhmann, Niklas (2002): *Das Erziehungssystem der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lüthje, Jürgen (2000): Systemische Qualitätsentwicklung durch Evaluation. In: Laske, Stephan; Michael Habersam; Ekkehard Kappler (Hg.): *Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen*. München; Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 119-134.
- Meyer, Marshall W.; Lynne Zucker (1989): *Permanently Failing Organizations*. London: Sage.
- Seibel, Wolfgang (1992): *Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im "Dritten Sektor" zwischen Markt und Staat*. Baden-Baden: Nomos.