

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Hybridität der deutschen Hochschulen

- Die Universität als Hybridorganisation
- Die gesellschaftliche Rolle des Managements in der Hochschule als hybrider Organisation
- Überlegungen zum Management hybrider Hochschulen
- Hybride Strukturen in der internen Mittelverteilung? Vergleich der Ausgestaltung dezentraler Mittelverteilungsmodelle an drei Hochschulen für angewandte Wissenschaften
- Ausschlusserfahrungen in den Entscheidungsstrukturen gemanagter Hochschulen. Perspektiven der engagierten Studierendenschaft
- Promotoren für die Hochschulentwicklung post Corona
- Informationsinfrastruktur in Zeiten von Digitalisierung und Pandemie: Wie kooperieren Rechenzentren, Bibliotheken und Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten?

2+3 | 2023

Hochschulmanagement

Zeitschrift für die Leitung, Entwicklung und Selbstverwaltung
von Hochschulen und Wissenschaftseinrichtungen

Einführung der geschäftsführenden Herausgeber

Von Michael Hölscher & Bernd Kleimann **II**

Organisations- und Managementforschung

Bernd Kleimann
Die Universität als Hybridorganisation **40**

Lothar Zechlin
Die gesellschaftliche Rolle des Managements in
der Hochschule als hybrider Organisation **48**

Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung

Ewald Scherm
Überlegungen zum Management hybrider
Hochschulen **55**

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Merle Pohlabein & Justus Henke
Hybride Strukturen in der internen Mittelverteilung?
Vergleich der Ausgestaltung dezentraler
Mittelverteilungsmodelle an drei Hochschulen
für angewandte Wissenschaften **63**

Per Holderberg, Stephan Buchberger & Christian Seipel
Ausschlusserfahrungen in den Entscheidungsstrukturen
gemanagter Hochschulen. Perspektiven der engagierten
Studierendenschaft **71**

Linda Vogt, Jennifer Blank & André Bleicher
Promotoren für die Hochschulentwicklung
post Corona **78**

Ursula Müller
Informationsinfrastruktur in Zeiten von
Digitalisierung und Pandemie: Wie kooperieren
Rechenzentren, Bibliotheken und Medienzentren
bzw. E-Learning-Support-Einheiten? **84**

Rezensionen

91

Seitenblick auf die Schwesterzeitschriften

Hauptbeiträge der aktuellen Hefte
Fo, HSW, P-OE, QiW und ZBS **IV**

Hybridität ist in den letzten Jahren zu einem vieldiskutierten Begriff in der Organisationsforschung geworden: Hybride Organisationen sind gemischt-organisierte Sozialsysteme, in denen getrennt zu verfolgende Regelsysteme im Verbund berücksichtigt werden (müssen). Widersprüchliches und ambivalentes Handeln der betroffenen Organisationen ist die fast notwendige Folge.

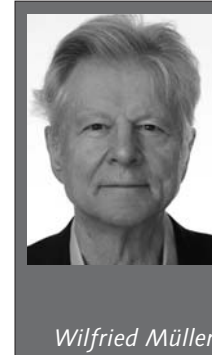
Die Entscheidungsstrukturen deutscher Hochschulen zeichnen sich durch eine spezifische Hybridität aus: Sie sind einerseits Selbstverwaltungseinrichtungen, andererseits aber Organisationen mit einem Management. Bogumil u.a. (2013) haben für diese Doppelnatur den Begriff der „hybriden Governance-Struktur“ geprägt. Grundlage dieser spezifischen Hybridität ist Artikel 5 Absatz 3 Satz 1 des Grundgesetzes: „Kunst und Wissenschaft, Forschung und Lehre sind frei“. Diese Wissenschaftsfreiheit gibt den Hochschullehrer*innen als Statusgruppe in Hochschulen das Recht, allein zu entscheiden, was sie in der eigenen Forschung als Thema wissenschaftlich bearbeiten wollen, welche Methoden sie hierfür auswählen und wie und wo sie veröffentlichen wollen.

Seit einem Urteil zur Mitbestimmung von Studierenden und nicht-professoralen Gruppen in akademischen Gremien hat das Bundesverfassungsgericht im Jahre 1973 „Wissenschaftsfreiheit“ auch als einen Wert zur Gestaltung der inneren Ordnung der Hochschulen vorgeschrieben. Als Folge dieser Interpretation müssen in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung auf zentraler wie dezentraler Ebene, die sich in wissenschaftlichen Angelegenheiten über Aspekte von Forschung und Lehre äußern und entscheiden dürfen, die Hochschullehrer*innen als Statusgruppe die Mehrheit der Sitze innehaben.

Seit den grundlegenden Hochschulgesetzänderungen Ende der neunziger Jahre des letzten Jahrhunderts (Orientierung am Public New Management) sind Hochschulen nicht mehr nur Institutionen mit Selbstverwaltungseinrichtungen, sondern auch Organisationen mit einem professionellen Management, das verbindliche Rechte vor allem in den Bereichen „Haushalt“, „Personal“ und in einigen Bundesländern auch im Bereich „Organisation“ wahrnehmen und zur Erreichung der angestrebten Ziele eine professionelle Verwaltung einsetzen darf.

Dieser Hybriditätstyp ist nicht der einzige an deutschen Hochschulen, aber der für die Entwicklung von Hochschulen entscheidende. Dieser rechtlich abgesicherte Hybrid-Charakter der Entscheidungsstrukturen deutscher Hochschulen (mit geringen Unterschieden zwischen den Hochschulgesetzen der Bundesländer) beeinflusst Veränderungsprozesse relativ stark, weil dieses Modell im Prinzip einen hochschulpolitischen Machtausgleich zwischen der Hochschulleitung und dem Akademischen Senat bzw. zwischen Dekanaten und Fachbereichs- bzw. Fakultätsräten nahelegt. In der Realität hybrider Entscheidungsstrukturen in deutschen Hochschulen existieren allerdings zwischen Hochschul- und Fakultäts- bzw. Fachbereichsleitungen auf der einen Seite sowie den zentralen und dezentralen akademischen Gremien auf der anderen Seite sehr unterschiedliche Handlungsbeziehungen.

Dieses Heft des „Hochschulmanagements“ hat sechs Artikel aufgenommen: Drei davon haben theoretischen Charakter (die von Kleimann, Zechlin und Scherm), während in drei weiteren Artikeln (Pohlabein/Henke, Holderberg/Buchberger/Seipel sowie Vogt/Blank/Bleicher) die Ergebnisse empirischer Studien vorgestellt und interpretiert werden.



Wilfried Müller



Alexander Dilger

rischer Studien vorgestellt und interpretiert werden. Vier der sechs Artikel (darunter alle drei theoretisch orientierten) beziehen sich auf Universitäten, zwei Artikel, die von Pohlabein/Henke sowie von Vogt/Blank/Bleicher auf Fachhochschulen. Im Folgenden sollen diese sechs Artikel kurz vorgestellt werden.

Bernd Kleimann versteht die deutschen Universitäten als multiple Hybride, weil sie sich auf mehreren Ebenen durch hybride Strukturen und daraus folgende Widersprüche und Vieldeutigkeiten auszeichnen, z.B. im Verhältnis von Forschung und Lehre oder auch im Verhältnis von Beamtenstatus der Professor:innen und deren Mitgliedschaft in wissenschaftlichen Gemeinschaften. Hybridität beschreibt auch das äußere Verhältnis zum jeweiligen Staat auf Länderebene: einerseits Gesetz- und Ressourcengeber für eine Organisation, andererseits Hüterin der Autonomie einer Selbstverwaltungseinrichtung als Körperschaft des öffentlichen Rechts. Diese unterschiedlichen, z.T. widersprüchlichen organisatorischen Voraussetzungen stellen – so Kleimann – einen fruchtbaren Nährboden für Reibereien, Missverständnisse und langandauernde Abstimmungsprozeduren dar. Darüber hinaus habe vor allem in Universitäten mit breitem Fachspektrum die Vielfalt der Fachkulturen die Entscheidungsfindungen außerordentlich erschwert. Für die Praxis der Hochschulen bestehe der Erkenntnisgewinn zur multiplen Hybridität darin, dass die Diskursbereitschaft des Leitungspersonals nach innen und außen entscheidend dafür sei, einvernehmliches Handeln zu fördern und externe gesellschaftliche Steuerungsansprüche zu begrenzen.

Seite 40

Lothar Zechlin diskutiert in seinem Beitrag **Die gesellschaftliche Rolle des Managements in der Hochschule als hybride Organisation**, welche Bedeutung die Hybridität für die Aufgabeninterpretation und die Rollenwahrnehmung der universitären Präsidien und Rektorate hat. Dabei geht er davon aus, dass für das jeweils aktuelle Geschehen und die längerfristige Entwicklung der Universitäten das verstärkte Einwirken externer politischer und ökonomischer Interventionen von Bedeutung ist und vor diesem Hintergrund Hochschulleitungen in verstärktem Maße nicht nur eine interne, sondern auch und vor allem eine externe gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen haben. Für das Management der Hochschulen verlange das die Fähigkeit zum geschickten Umgang mit den in hybriden Organisationen zentralen Ambivalenzen und Ambiguitäten und insgesamt zu einer „Reflection-on-action“ als zentralem Bestandteil professionellen Handelns. Angesichts der wech-

selseitigen Beeinflussungsmöglichkeiten von Organisation und Leitung und der steigenden Bedeutung externer „Sinn-systeme“ sieht Zechlin es als die entscheidende Voraussetzung für die Handlungsfähigkeit von Universitäten an, für deren Mitglieder Räume zur Selbstreflexion des eigenen Handelns zu schaffen. Für Führung und Management bestehe deren Kernaufgabe „in der organisationalen Sinnbestimmung“, mit der die Universität sowohl ihre Autonomie als auch ihre Rolle als Ort kritischer Reflexionen gesellschaftlicher Entwicklungen sichern könnte.

Seite 48

Ausgangspunkt des Artikels Überlegungen zum Management hybrider Hochschulen von *Ewald Scherm* ist sein Eindruck, dass außerhalb des Hochschulsystems intensiv um das richtige Managementkonzept gerungen werde, die deutschen Hochschulen dagegen mit den gefundenen Lösungen zufrieden seien. Dabei hätten sie es nötig, sich Gedanken über das Verhältnis von Organisation und Selbstverwaltung zu machen, denn das Management der Universitäten habe die Selbstverwaltungseinrichtungen weitgehend um deren Einfluss gebracht. Die Reformen an den deutschen Hochschulen Ende des letzten Jahrhunderts zielten zwar auf eine Vergrößerung von Effektivität und Effizienz bei der Leistungserstellung ab, hätten aber faktisch nur zu einer Zentralisierung von Entscheidungen und einem hierarchischen Durchgriff der Präsidien auf die Entwicklung der Universitäten geführt. So habe die steigende Zahl zentralisierter Systeme, die Berichte und Leistungsbewertungen von den in Lehre und Forschung tätigen Akteuren verlangten, lediglich den Schein von Rationalität erzeugt. Darüber hinaus hätten Zentralisierung und Hierarchisierung zu einer stärkeren Orientierung der Hochschulen an externen symbolischen Kontexten sozialer Sinnzusammenhänge beigetragen und dadurch die Konformität der deutschen Hochschulen mit grundlegenden gesellschaftlichen Erwartungen gefördert. Scherm sieht nur eine Möglichkeit, den beschriebenen Zustand zu ändern: Die Selbstverwaltung durch ein stärkeres Engagement der zentralen Gruppe der Universitäten, der Professor:innen in den Gremien wieder zu stärken. Dafür müssten diese allerdings diese Aufgabe wieder ernster nehmen und bereit sein, hierfür mehr Zeit aufzubringen.

Seite 55

Merle Pohlabein und Justus Henke: Hybride Strukturen in der internen Mittelverteilung – Auch auf der dezentralen Ebene existiert eine Hybridität mit Dekaninnen bzw. Dekanen als im weiteren Sinne „mittlerem Management“ der Hochschulen auf der einen Seite und den Selbstverwaltungsgremien wie Fachbereichs- bzw. Fakultätsräten auf der anderen Seite. Pohlabein und Henke haben sich vor diesem Hintergrund in ihrem Artikel einer in der Hochschulforschung bisher selten untersuchten Thematik angenommen, der Steuerungsformen und Verantwortlichkeiten in der Mittelverteilung von Fachbereichen und Fakultäten, und haben dieses Thema mit Methoden der empirischen Sozialforschung (Dokumentenanalyse und leitfadengestützte Interviews mit Dekaninnen und Dekanen) am Beispiel von Hochschulen für angewandte Wissenschaften der Stadtstaaten Berlin, Bremen und Hamburg untersucht. Ausgangspunkt ihrer empirischen Studie ist der von Schimank (2007) vorgeschlagene Hochschulgovernance-Equalizer, den sie in ihrer Untersuchung in die drei Modi: „Gremienbestimmter

Modus“, „Selbstbestimmter Modus“ (durch Dekanin oder Dekan) und „Einheitsmodus“ (Übernahme der Verteilungsprinzipien der Hochschule) verdichtet haben. Entscheidend für den gewählten Modus sind die jeweiligen Landeshochschulgesetze (nicht die Prinzipien für die Verteilung zwischen Fachbereichen auf zentraler Ebene der Hochschulen) und fachbereichsinterne Verhandlungen zwischen den Selbstverwaltungseinrichtungen und Fachbereichsleitungen. Insgesamt prägen sowohl Elemente der Selbst- und Außensteuerung als auch kollegiale wie hierarchische Aushandlungsprozesse die konkrete Verteilung. Hierarchische Entscheidungsstrukturen scheinen dagegen ohne partizipative Elemente wenig effektiv zu sein.

Seite 63

Per Holderberg u.a. haben sich in ihrem Artikel **Ausschluss-erfahrungen in den Entscheidungsstrukturen gemanagter Hochschulen** mit einem bisher kaum untersuchten Thema auseinandergesetzt. In einer von ihnen von Februar bis März 2022 durchgeführten empirischen Studie haben sie die Motivlagen und Erfahrungen eines mit Unterstützung von Studierendenschaften und Studiensekretariaten ausgewählten Samples (ohne Zufallsstichprobe) in der Selbstverwaltung deutscher Hochschulen engagierter Studierender untersucht. Sie gehen dabei von der Annahme aus, dass in der Hybridität zwischen Hochschulleitungen und Selbstverwaltungsgremien sich die Muster einer „gemanagten Universität“ durchgesetzt haben, d.h. die jeweiligen Leitungsorgane gegenüber der akademischen Selbstverwaltung stark an Einfluss gewonnen haben. Generell benennen die befragten Studierenden für ihr Engagement in der Selbstverwaltung wesentlich öfter altruistische Motive (z.B. etwas für das Gemeinwohl tun) als eigennützige Motive (z.B. sich qualifizieren). Generell fühlen sich die Befragten mit ihrem Engagement in der Selbstverwaltung unzureichend in Entscheidungsprozesse einbezogen, insbesondere in der Hochschulentwicklung- und Finanzplanung. Darüber hinaus haben sie in der Coronaphase noch weiter an Einfluss verloren. Und selbst bei der Organisation der Lehre, ihrem zentralen Arbeitsfeld, werden ihre Argumente unzureichend berücksichtigt. Die Autoren sprechen angesichts dieser Ergebnisse von starken Ausschluss-erfahrungen der Studierenden – vor allem in größeren Universitäten. Angesichts dieser Resultate verblüfft der Sachverhalt, dass die Mehrheit dieser Gruppe von Studierenden – allerdings bei großen internen Bewertungsdifferenzen – sich in der Selbstverwaltung durchaus wahrgenommen fühlt.

Seite 71

Linda Vogt, Jennifer Blank und Andre' Bleicher haben in ihrem Artikel **Promotoren für die Hochschulentwicklung post Corona** die Governance-Strukturen während (Frühjahr 2021) und nach der Corona-Pandemie (genauer nach dem Höhepunkt der Pandemie) (März 2022) untersucht. Dabei orientieren sie sich an den von Hauschildt u.a. (2016) entwickelten Promotorenrollen (Macht-, Prozess-, Fach- und Beziehungspromotoren). Diese können zwar nicht direkt in die Rollen hybrider Hochschulen übersetzt werden, liefern aber Anknüpfungspunkte hierfür. Denn die in diesen Rollen tätigen Hochschulmitglieder bewegen sich in einem Beziehungsgeflecht von Hochschulleitungen, Gremien der akademischen Selbstverwaltung, Zentren und einzelnen Funktionsträgerinnen. Grundlage des Artikels sind die Ergebnisse zweier Befragungen: einer von Januar bis März 2021 von

Studierenden, Lehrenden und Mitgliedern von Hochschulleitungen aus Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg und einer von Prorektorinnen und Prorektoren für Lehre von 13 Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg vom März 2022. Während der Pandemie haben vor allem die Hochschul- und Fachbereichs- bzw. Fakultätsleitungen unter den schwierigen Bedingungen der Pandemie die Handlungsfähigkeit der Hochschulen sichergestellt und wichtige Innovationen zur Digitalisierung der Lehre vorangetrieben. Dafür haben sie nicht nur die naheliegende Rolle des Machtpromotors, sondern auch die des Prozess- sowie die des Beziehungspromotor (vor allem zum Wissenschaftsministerium) übernommen. Unterstützt wurden sie dabei durch verschiedene Fachpromotoren, z.B. Rechenzentren und hochschuldidaktische Zentren sowie einzelne mit Digitalisierungsaktivitäten vertraute Professorinnen und Professoren. Nach der Pandemie im März 2022 – so die Ergebnisse der Studie – hätte sich die Situation völlig verändert: Die Innovationen zur Digitalisierung der Lehre seien durchgängig ins Stocken geraten, weil die verschiedenen Rollen bis auf die des Machtpromotors durch die Präsidien nicht stabil besetzt und gebündelt werden konnten. Generell zeige sich, dass die Präsidien als Machtpromotoren sich im Hinblick auf eine strategische Hochschulentwicklung nur durchsetzen könnten, wenn sie partizipative Elemente in ihre Rolleninterpretation aufnehmen würden. Übersetzt in das Verhältnis von Organisation und Selbstverwaltung bedeuten diese Ergebnisse, dass die Leitungsebenen, wenn sie grundlegende Lehrinnovationen mit Erfolg initiieren wollen, auf eine enge Kooperation mit Funktionsträgerinnen und Funktionsträgern aus Institutionen der Lehre und deren Selbstverwaltung angewiesen sind.

Seite 78

Schlussbemerkung: Eine Betrachtung der Ansätze, zitierten Literatur und Ergebnisse der ausgewählten Studien zeigt dreierlei: Zum einen werden die internen Wirkungen der Hybridität der deutschen Hochschulen auf das Verhältnis

von Management und Selbstverwaltung sehr unterschiedlich bewertet: von Gleichwertigkeit der Beziehungen bis zur faktischen Ausschaltung der Selbstverwaltung durch die Leitungen der Hochschulen. Hierzu könnte eine empirische Studie über die Gründe der Differenzen das „Dunkel“ ein wenig aufhellen (z.B. zwischen Fachhochschulen und Universitäten und auch zwischen eher größeren und kleineren Hochschulen). Darüber hinaus ist zweitens die Bedeutung vieler interner Einrichtungen und Gremien im hybriden Alltag der Hochschulen auf die Gestaltung von Forschung, Lehre und Wissenschafts- und Technologietransfer noch gar nicht bzw. bestenfalls ansatzweise erforscht. Das gilt vor allem für zentrale Einrichtungen wie Rechenzentren, Multimediaeinrichtungen und Zentren für Hochschuldidaktik, für zentrale Ausschüsse der Akademischen Senate wie Forschungskommissionen, bei Fächervielfalt für die verantwortlichen Fachbereichsausschüsse und schließlich vor allem auch für die Verwaltung. Und das gilt drittens für die Bedeutung von Interventionen externer Institutionen und Organisationen auf Politik und Entwicklung der Hochschulen. Zu nennen sind hier vor allem die Wissenschaftsministerien, Hochschul- und Universitätsräte, Fördereinrichtungen wie z.B. die DFG oder auch große Unternehmen. Zum Thema „Hybridität der deutschen Hochschulen“ bleibt also für die Hochschulforschung noch viel zu tun.

Wilfried Müller & Alexander Dilger

Literaturverzeichnis:

- Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gerber, D./Jochheim, L./Schickentanz, M. (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Management-Modell: Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitätsinstrumenten. In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hrsg.): Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld, S. 49-71.
- Schimank, U. (2007): Die Governance-Perspektive: Analytisches Potenzial und anstehende konzeptionelle Fragen. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hg.): Educational Governance. Wiesbaden, S. 231-260.

Erschienen in der Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Pascale Stephanie Petri

Neue Erkenntnisse zu Studienerfolg und Studienabbruch

Einblicke in die Studieneingangsphase

Die Studieneingangsphase gilt als besonders kritisch: Der Peak der Studienabbruchzahlen findet sich in den ersten beiden Hochschulsesemestern. Schon seit langem werden zu hohe Abbruchquoten beklagt.

Die sozial- und erziehungswissenschaftliche sowie psychologische Forschung kann mit einer soliden Bandbreite an Theorien und empirischen Befunden zu Prädiktoren von Studienerfolg und -abbruch aufwarten, doch stehen diese meist disparat nebeneinander.

Die vorliegende Arbeit hat sich daher über den bloßen Vergleich der verschiedenen Perspektiven hinaus deren Integration zu einem Prozessmodell des Studieneinstiegs zum Ziel gemacht, welches detaillierte Einblicke auf Mikroebene bietet. Wie das empirisch bewährte Erlebens-Orientierte-Studieneinstiegs-Modell (EOS-Modell) die präventive Förderdiagnostik an Hochschulen inspirieren kann und welche praktischen Implikationen es für die Betreuung Studierender bietet, wird nicht nur diskutiert, sondern anhand einer Pilotstudie plastisch veranschaulicht.



ISBN 978-3-946017-23-3, Bielefeld 2021, 272 Seiten, 43.90 Euro zzgl. Versand

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de