18. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

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

UVW UniversitätsVerlagWebler

www.universitaetsverlagwebler.de

Herausgeber*innenkreis

Alexander Dilger, Dr., Professor für Betriebswirtschaftslehre, Institut für Organisationsökonomik, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, *geschäftsführender Herausgeber der Zeitschrift*

Herbert Grüner, Dr., Rektor der New Design University/ Privatuniversität St. Pölten, Professor für Wirtschaftswissenschaften der Kunsthochschule Berlin-Weissensee

Michael Hölscher, Dr., Professor für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer

Roland Kischkel, Dr., Kanzler der Universität Wuppertal

Bernd Kleimann, Prof. Dr., Leiter der Abteilung Governance in Hochschule und Wissenschaft, Deutsches Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW)

Wilfried Müller, Dr., Professor für Sozialwissenschaftliche Technikforschung i.R., Hochschulberater, ehem. Mitglied des Fachbeirats Lehre der Alfred Toepfer Stiftung, ehem. Rektor der Universität Bremen, ehem. Vizepräsident der HRK

Claudia Peus, Dr., geschäftsführende Vizepräsidentin für Talent Management und Diversity, Professorin für Forschungs- und Wissenschaftsmanagement, Technische Universität München

Joachim Prinz, Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Mercator School of Management, Universität Duisburg-Essen, Vorsitzender der wissenschaftlichen Kommission Hochschulmanagement im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. (VHB)

Solveig Randhahn, Dr., Geschäftsführerin, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften, Universität Duisburg-Essen

Antje Stephan, Dr., Kanzlerin der Hochschule für Künste Bremen

Wolff-Dietrich Webler, Dr., ehem. Professor of Higher Education, Bergen University (Norway), Ehrenprofessor der Staatl. Päd. Universität Jaroslawl Wolga, Leiter des IWBB – Institut für Wissenschafts- und Bildungsforschung Bielefeld

Hinweise für die Autor*innen

In dieser Zeitschrift werden i.d.R. nur Originalbeiträge publiziert. Sie werden doppelt begutachtet. Die Autor*innen versichern, den Beitrag nicht zu gleicher Zeit an anderer Stelle zur Publikation angeboten und nicht in vergleichbarer Weise in einem anderen Medium behandelt zu haben. Senden Sie bitte das Manuskript als Word-Datei und Abbildungen als JPG-Dateien per E-Mail an die Redaktion (Adresse siehe Impressum).

Wichtige Vorgaben zu Textformatierungen und beigefügten Fotos, Zeichnungen sowie Abbildungen erhalten Sie in den „Autor*innenhinweisen" auf unserer Website: www.universitaetsverlagwebler.de

Ausführliche Informationen zu den in diesem Heft aufgeführten Verlagsprodukten erhalten Sie ebenfalls auf der zuvor genannten Website.

Impressum

Verlag, Redaktion, Abonnementsverwaltung:
UVW UniversitätsVerlagWebler
Reepeweg 5, 33617 Bielefeld
Tel.: 0521 - 92 36 10-12

Erscheinungsweise: 4mal jährlich
Redaktionsschluss dieser Ausgabe: .09.2023

Grafik: Ute Weber Grafik Design, München.
Gesetzt in der Linotype Syntax Regular.
Satz: UVW, E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de
Druck: Sievert Druck & Service GmbH, Bielefeld

Abonnement/Bezugspreis ab 2023: (zzgl. Versandkosten)
Jahresabonnement: 97 Euro
Einzelheft: 25.50 Euro, Doppelheft: 50 Euro

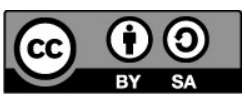
Abobestellungen und die Bestellungen von Einzelheften sind per E-Mail oder Fax an den Verlag zu richten.

Das Jahresabonnement verlängert sich automatisch um ein Jahr, wenn es nicht 6 Wochen vor Jahresende gekündigt wird.

Copyright: CC-BY-SA 4.0

Publiziert unter der Creative Commons-Lizenz Namensnennung – Weitergabe unter gleichen Bedingungen (CC BY-SA) 4.0 International.

https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/



18. Jahrgang

ISSN 1860-3025

HM

Hochschulmanagement

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

Einführung zum Thema Hybridität

Von Wilfried Müller & Alexander Dilger 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 Pohlabeln & 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

2+3 | 2023

- Anzeige -

An der Hochschule durchstarten

Hochschulen und Forschungseinrichtungen sind maßgebende **Quellen für neue StartUps und deren Innovationen**. StartUp-Strategien der öffentlichen Hand erkennen zwar ihre Bedeutung, dennoch nimmt Deutschland noch keine Spitzenposition in der Umsetzung von **Wissen aus der Forschung in die Praxis** ein. Wie kann das gelingen und wo gibt es bereits Beispiele guter Praxis?

Wann StartUps erfolgreich sind

Dieses Handbuch dient als **Nachschlagewerk und Ratgeber** für Hochschulverwaltungen, Professorinnen und Professoren, für studentische und wissenschaftliche StartUps, für Gründungsberatende und Coaches sowie für weitere Akteure der StartUp-Förderung in Wirtschaft, Politik und Praxis.

Für eine starke Gründungskultur

In 30 Beiträgen tragen 40 Autorinnen und Autoren – **Expertinnen und Experten aus den Bereichen Gründungsforschung und Lehre, Finanzierung, Steuern und Recht** – dazu bei, praxisnahes Wissen für die Verbesserung der Gründungskultur in den Hochschulen zu liefern.

Handbuch Hochschul-StartUps

Herausgegeben von **Prof. Dr. Volker Breithecker**, Steuerberater, und **Sebastian Hanny-Busch**

2023, XLI, 550 Seiten, fester Einband,
€ 119,–. ISBN 978-3-503-23667-1
eBook: € 108,40. ISBN 978-3-503-23668-8

ESV ERICH SCHMIDT VERLAG
Auf Wissen vertrauen

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder:
Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG
Genthiner Str. 30 G · 10785 Berlin
Tel. (030) 25 00 85-265
Fax (030) 25 00 85-275
ESV@ESVmedien.de · www.ESV.info

Online informieren und versandkostenfrei bestellen:
www.ESV.info/23667

Einführung zum Thema Hybridität

Wilfried Müller

Alexander Dilger

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

B*ernd 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

L*othar Zechlin* diskutiert in seinem Beitrag **Die gesellschaftliche Rolle des Managements in der Hochschule als hybrider 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 „Sinnsysteme" 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 stärkere 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 Pohlabeln 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. Pohlabeln 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 **Ausschlusserfahrungen 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 Ausschlusserfahrungen 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 Universitätsinstrumente. 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 Hochschulsemestern. 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

Bernd Kleimann

Die Universität als Hybridorganisation

Bernd Kleimann

One reason for viewing the German public university as a particular form of organisation is the diagnosis that it exhibits a hybrid character. However, what the term 'hybrid organisation' denotes and what exactly the assumption of a hybrid structure of the university implies, is not clear from the outset. Against this background, the article explores what it means to characterise organisations as "hybrid", to what extent the German university bears hybrid features and which conclusions can be drawn for university practice and higher education research from the designation of the university as a *multiple hybrid organisation*.

Im Zuge der durch das New Public Management angestoßenen Reformen des Hochschulsystems in Deutschland (Bogumil et al. 2013a; 2013b), seiner Expansion seit Mitte der 2000er Jahre (Wolter 2014) und der aktuellen Entwicklung in Richtung auf eine zahlreiche gesellschaftliche Anforderungen integrierende wertebasierte Hochschulgovernance (Jungbauer-Gans/Gottburgsen/Kleimann i.E.) hat sich die deutsche Universität nicht nur grundlegend gewandelt, sondern ist auch zu einem Gegenstand der Hochschulforschung aufgerückt. Neben ihrer Entwicklung zu einer strategischen Akteurin (Krücken/Meier 2006; Meier 2009) wurde dabei ihr besonderer Charakter als anomale (Luhmann 1992), ‚äußerst merkwürdige' (Schimank 2008), vom Unternehmens- und Verwaltungsmodell abweichende (Hüther 2010) Organisation mit Singularitätscharakter (Stichweh 2005, S. 124; Baecker 2011) herausgearbeitet. Ein Strang des Diskurses hat vor allem die „hybriden Strukturen" (Lange 2008, S. 238; vgl. Bogumil et al. 2013a) ihrer zwischen einem Kollegial- und einem Management-Modell changierenden Steuerungs-Arrangements in den Blick genommen. Meine These, dass es sich bei der deutschen Universität um eine „multiple Hybridorganisation" handelt (Kleimann 2016), präzisiert diese Diagnose mit dem Hinweis darauf, dass alle wesentlichen organisationalen Strukturen der Universität interne Spannungen, Ambivalenzen oder Widersprüche aufweisen, die sich teils historisch, teils funktional erklären lassen.

Der folgende Beitrag entfaltet diese These in drei Schritten: Zunächst wird sondiert, wie die „Hybridität" von Organisationen sozialwissenschaftlich bestimmt wird, um einen eigenen Begriff der Hybridorganisation vorzuschlagen. Anschließend führe ich aus, dass und inwiefern sich die deutsche Universität als *multiple* Hybridorganisation charakterisieren lässt. Der abschließende Abschnitt widmet sich der Frage, welche Konsequenzen sich aus dieser Charakterisierung der Universität für Hochschulforschung und -praxis ergeben.

1 Was ist eine (multiple) „Hybridorganisation"?

In den Sozialwissenschaften besteht grundsätzlich Konsens darüber, dass der Begriff der „Hybridorganisation" Einrichtungen kennzeichnet, die Elemente aus zwei oder mehreren unterschiedlichen sozialen „Sphären" (Evers/Ewert 2010, S. 103) miteinander kombinieren. Hybridorganisationen sind daher gemischte organisierte Sozialsysteme, in denen ansonsten voneinander getrennte Elemente und Logiken im Verbund vorkommen. Welcher Art die jeweils kombinierten Elemente sind und welchen sozialen Sektoren sie ursprünglich entstammen, wie genau sie sich in der Organisation kombiniert finden und ab welchem Ausmaß heterogener Elemente eine Organisation als hybrid gelten darf, hängt dabei von den jeweiligen theoretischen Vorentscheidungen ab (siehe z.B. die Beiträge in Billis/Roche-

ster 2020). Dementsprechend weist der Begriff der Hybridorganisation selbst hybride Züge auf, wird er doch aus verschiedenen Fach-, Forschungs- und Theorieperspektiven in Anspruch genommen, die das geteilte Grundverständnis auf variierende Leitunterscheidungen (öffentlich/privat; not-for-profit/profitorientiert; Markt/Hierarchie u.a.) beziehen und den Begriff so mit jeweils unterschiedlichen Bedeutungen aufladen (Ciesielska 2010). In der Forschung zu sozialen Dienstleistungsorganisationen des „dritten Sektors" (neben Staat und Markt) bezeichnet der Terminus beispielsweise Einrichtungen, die ohne staatliche Zuschussfinanzierung Geschäftsmodelle mit sozialer Ausrichtung entwickeln, staatliche, öffentliche, For-Profit- und Non-Profit-Elemente verknüpfen und so die Grenzen zwischen den genannten Sektoren perforieren (Evers 2020; vgl. Simsa 2001 und Billis 2010). In den Wirtschaftswissenschaften werden Netzwerkorganisationen als Hybride verstanden, da sie die Koordinationsformen der Hierarchie und des Marktes miteinander verbinden (Reiß 2013; Sydow 1992). Im soziologischen Neoinstitutionalismus werden Einrichtungen als hybrid charakterisiert, die in neuartiger Weise verschiedene institutionelle Logiken (also Deutungsstrukturen des Zusammenhangs von legitimen Zielen und ihrer Verfolgung) miteinander kombinieren (Battilana/Dorado 2010). Aus der Sicht verschiedener Differenzierungstheorien der Gesellschaft schließlich werden hybride Organisationen als organisationsförmige Strukturen einer Kopplung von sozialen Teilsystemen verstanden, die ihrem Organisationszweck nach explizit darauf angelegt sind, zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Funktionsbereichen oder Feldern zu vermitteln (Laux 2016). In ihnen verschränken sich heterogene Teilsystemlogiken und Organisationsprinzipien in Verbindung mit einer Mehrzahl von Zielen und pluralen Entscheidungsstrukturen (Evers/Rauch/Stitz 2002; Simsa 2001). Dementsprechend sind Hybridorganisationen solche, „die konstitutiv auf die Logiken mehrerer gesellschaftlicher Teilsysteme bezogen sind und dabei verschiedenartige Umweltreferenzen austarieren bzw. parallel führen (müssen)." (Bode 2003, S. 438) Solche grenzüberschreitenden Vermittlungsstrukturen können dabei zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren entstehen (vgl. z.B. Boyd et al. 2009).

Mit dem Konzept der „multiplen Hybridorganisation" habe ich ein Begriffsverständnis vorgestellt, das auf der Grundlage der systemtheoretischen Organisationssoziologie an diese differenzierungstheoretischen Überlegungen anknüpft (Kleimann 2016 und 2018). Geht man in Anlehnung an Luhmann (2000) und Kühl (2011) davon aus, dass die wesentlichen Binnenstrukturen von Organisationen ihre Zweck- und Konditionalprogramme, ihre Kommunikationswege und Personalstrukturen sowie ihre Kultur sind, so lässt sich daraus ein präziser, strukturbezogener Begriff der Hybridorganisation entwickeln: Hybride Organisationen sind jene organisierten Sozialsysteme, die durch gravierende Widersprüche ihrer Programmstrukturen und/oder ihrer Kommunikationswege und/oder ihrer Personalstrukturen und/oder ihrer Kultur(en) auffallen. *Multiple* Hybride stellen vor diesem Hintergrund Einrichtungen dar, die auf der Ebene *mehrerer* oder aller ihrer basalen Strukturkomponenten durch anhaltende und bedeutsame Widersprüche und Vieldeutigkeiten gekennzeichnet sind.

Hybridität meint demnach weder eine bloße Bricolage heterogener Elemente, die mehr oder weniger zufällig in einem organisierten Sozialgebilde vorkommen, noch aber auch den Umstand, dass der explizite Primärzweck einer Organisation in der Vermittlung zwischen gesellschaftlichen Bereichen und den in ihnen tätigen Akteuren besteht (so Laux 2016). Als multiple Hybride bezeichne ich vielmehr jene Organisationen, die – so das erste Definiens – eine zeitlich parallele Multiplizität gleichgewichtiger primärer Organisationszwecke aufweisen. Dabei besteht zwischen den Zwecken eine wechselseitige funktionale Interdependenz, d.h. die Erfüllung des einen Zwecks, der als Beitrag zum Funktionssystem A verstanden werden kann, setzt die Erfüllung des oder der anderen Zwecke, die wiederum für andere Funktionssysteme relevant sind, voraus – und vice versa. Das zweite Definiens der multiplen Hybridorganisation besteht darin, dass die Vielfalt gleichgewichtiger Organisationszwecke mit einer Hybridität der übrigen für die Gesamtorganisation prägenden Organisationsstrukturen einhergeht, d.h. es treten Widersprüche, Reibungen und Ambivalenzen nicht nur auf der Ebene der obersten Organisationszwecke auf, sondern – damit zusammenhängend – auch in Bezug auf die interne und die externe Governance der Einrichtungen (also die Kommunikationswege), ihre Mitgliedschaftsbedingungen und Personalstrukturen sowie ihre Kultur(en). Inwiefern die deutsche Universität einen Modellfall für dieses Konzept einer multiplen Hybridorganisation darstellt, erläutert der nächste Abschnitt.

2 Die Universität als multipler Hybrid

Die Einsicht, dass die Universität ein besonders spannungs- und facettenreiches Sozialgebilde darstellt, das heterogene, teils inkompatible Merkmale in sich vereinigt, ist keineswegs neu. Beispielhaft sei hier nur die Charakterisierung von Rehberg angeführt:

> „Strukturell vereinigt die Universität schwer Vereinbares, ist sie auf Widersprüche gebaut, eben ein komplexes Gebilde, gekennzeichnet von Differenzierungsprozessen ebenso wie von der Anlagerung immer neuer Aufgaben. Staatsanstalt und teilautonome Körperschaft, Forschungseinrichtung und Lehranstalt, Massenuniversität und disziplinär gegliedertes Hochleistungszentrum, demokratisch verfasst und zugleich ständisch, auf Berufsvorbereitung ebenso verpflichtet wie auf die Tradierung von Bildungswissen, auf Grundlagenforschung nicht weniger als auf Anwendungsorientierung etc. etc." (Rehberg 2009, S. 12)

Reformuliert man diese und ähnlich lautende Beschreibungen mit Hilfe der oben genannten Definition von Hybridorganisation, so fällt zunächst ins Auge, dass die Universität mit ihrer Verpflichtung auf *Forschung und Lehre* dem ersten Definiens – der gleichgewichtigen Ausrichtung auf mehrere interdependente Hauptzwecke – vollauf entspricht. Seit dem Einzug der Forschung

in das universitäre Aufgabenspektrum im 19. Jahrhundert und diskursiv verstärkt durch das Humboldtsche Ideal der Einheit von Forschung und Lehre ist die Universität, die über Jahrhunderte eine Einrichtung der Lehre war, durch die Dualität ihrer Kernaufgaben bestimmt. Dabei stehen der Leistungsbezug zum Erziehungs- und Forschungssystem sowohl in einem Interdependenz- als auch in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Ohne die Ausbildung von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern und die mit der Lehraufgabe verknüpfte Bereitstellung von Positionen, Gehältern, Karriereschemata und Organisationseinheiten käme die Forschungstätigkeit zum Erliegen; ohne die Vermittlung von Forschungswissen verlöre die universitäre Lehre ihren besonderen Status als Lehranstalt des tertiären Bildungssystems. Zugleich aber verdeckt die idealistische Maxime der Einheit von Forschung und Lehre den Wettbewerb zwischen Forschung und Lehre um materielle (Zeit, Geld, Stellen) und ideelle Ressourcen (Reputation, Legitimation), auf die beide Leistungsaufträge angewiesen sind, nur notdürftig. Zusätzlich wird diese Spannung dadurch verstärkt, dass der Einfluss der Universitätsorganisation auf die Lehre sehr viel stärker ist als auf die Forschung, während letztere mit ihrem vollentwickelten Reputationsmechanismus eine der Lehre überlegenes symbolisches Medium auch für die Wahrnehmung aus der außerwissenschaftlichen Umwelt besitzt. Wie ein Katalysator dieser Spannungsverhältnisse wirkt dabei die Integration eines breiten Disziplinen- und Fächerspektrums in der Universität, durch das die z.T. sehr weit auseinanderliegenden Weltsichten, Theorien, Methoden, Forschungsagenden, Lehrpraktiken, Infrastrukturbedarfe etc. gebündelt werden.

Diese fundamentale Hybridität der Universität auf der Ebene der organisationalen Zwecke wird durch weitere Momente verstärkt. So haben sich in den letzten zwei Jahrzehnten im Zuge der Entwicklung einer das NPM partiell überlagernden wertebasierten Governance (Jungbauer-Gans/Gottburgsen/Kleimann i.E.) die inner- wie außerwissenschaftlichen Anforderungen und Erwartungen an die Universität erheblich erweitert. Das Spektrum reicht von der wissenschaftlichen Weiterbildung über den Technologietransfer und die Förderung von Citizen Science über Open Science, Open Access und Open Data bis zu der Erwartung, dass die Universität bei der Lösung der Grand Challenges (Krainer/Winiwarter 2016), der Sicherung der Nachhaltigkeit, dem Umgang mit der Klimakrise oder bei der Bewahrung der Demokratie eine wichtige, teils führende Rolle als Problemlöserin einnehmen soll. Dabei hat sie die Doppelrolle inne, sowohl Wissenslieferantin und Dienerin gesellschaftlicher Belange als auch scharfe Kritikerin der Gesellschaft zu sein. Zudem wird die Wahrnehmung des immens breit aufgespannten Aufgabenportfolios durch die Friktion zwischen dem Exzellenzanspruch und dem Nimbus der Elitebildungsstätte auf der einen Seite, der Realität der Massenuniversität mit ihrer Funktion als post-sekundäre Agentur einer nicht nur die Berufssphäre umfassenden Sozialintegration auf der anderen Seite zusätzlich erschwert. Dass die Universitäten dennoch nicht zu aufgrund von Überforderung ‚scheiternden Gemischtwarenläden' (Schimank 2001, S. 229) verkommen sind, ist nicht zuletzt der losen Kopplung der über verschiedene Fächergruppen verteilten Zuständigkeiten zu verdanken – und zudem der Errichtung organisationaler Fassaden, die als legitimitätsstiftende Formalstrukturen Übereinstimmung mit gesellschaftlichen Erwartungen nach außen signalisieren, nach innen aber das Kerngeschäft von Forschung und Lehre nur selten ummodeln, sondern oft weitgehend unberührt lassen (Meyer/Rowan 1977; Kühl 2011).

Neben dem ersten Definiens einer identitätsprägenden Verpflichtung auf mehrere Organisationszwecke entspricht die Universität aber auch dem zweiten Merkmal einer multiplen Hybridorganisation, nämlich dem einer widersprüchlichen, spannungs- und ambivalenzenreichen Charakteristik ihrer weiteren Strukturmerkmale. Dies betrifft erstens ihre externe Governance, zweitens ihre interne Governance, drittens ihre Mitgliedschafts- und Personalstrukturen und viertens ihre Kultur(en).

Als Organisation steht die Universität in Akteurkonstellationen mit anderen gesellschaftlichen Akteuren, von denen sie z.T. abhängig ist und mit deren Intentionen sie ihre Entscheidungen koordinieren muss. In dieser *externen Governance-Konstellation* ist der Staat nach wie vor die zentrale Größe. Auch wenn die Hochschulautonomie mit der Einführung von Mechanismen und Instrumenten des NPM deutlich gesteigert worden ist, bleibt die traditionell starke Angewiesenheit der staatlichen Universität auf den Staat als Träger bestehen. Dies drückt sich unter anderem in den nach wie vor ebenso umfangreichen wie detaillierten rechtlichen, administrativen und finanziellen Vorgaben der Träger aus. Auch wenn gerade auf Aufgaben- und Leistungserwartungen bezogene Vorgaben über Zielvereinbarungen und informelle Verhandlungssysteme mit den Hochschulen rückgekoppelt werden, begrenzen die Schwerpunktsetzungen, Handlungsmöglichkeiten und daraus folgenden Regulationsmechanismen der Politik die Handlungsspielräume der einzelnen Universitäten doch erheblich. Außerdem erzeugt das Mehr an Autonomie einen Bedarf nach zusätzlichen Ressourcen, um den Anforderungen z.B. von Zielvereinbarungs- und wettbewerblichen Mittelallokationsprozessen gerecht werden zu können – Ressourcen, die meist nicht in voller Höhe zur Verfügung gestellt werden (können). Selbst die Erfüllung von Forderungen nach einer besseren Ressourcenausstattung verstärkt noch die Abhängigkeit vom Staat. In der Quintessenz lässt sich für die externe Governance der Universitäten konstatieren, dass sie durch die grundlegende Spannung zwischen stärkerer Eigenverantwortung und Autonomie auf der einen Seite und die fortbestehenden finanziellen, rechtlichen, administrativen und politischen Abhängigkeiten auf der anderen Seite geprägt ist.

Ganz grundlegend zeigt sich diese Hybridität an der durch die Landesgesetzgeber definierten Rechtsstellung der Universitäten (von Coelln 2017; Lindner 2018). Die Rechtsform der Universität weist in den meisten Ländern (außer z.B. NRW) und abgesehen von Einzelfällen (z.B. TU Darmstadt) eine hybride Anlage auf, da die Hochschulen – und mithin auch die Universitäten – sowohl als Selbstverwaltungskörperschaften verfasst sind – insoweit sie Lehr- und Forschungsaufgaben wahrnehmen – als auch als staatliche Behörden, soweit sie für die

Wahrnehmung staatlicher Aufgaben (z.B. Personalverwaltung, Bewirtschaftung der Landesmittel, die Erhebung von Beiträgen, Gebühren und Entgelten, Ermittlung von Ausbildungskapazitäten und Vergabe von Studienplätzen) verantwortlich zeichnen. Damit ist eine grundlegende aufgabenspezifische Spannung zwischen (relativer) Autonomie und (relativer) Heteronomie bereits in der Rechtsnatur der Universität angelegt.

Eine weitere Spannung der externen Governance zeigt sich im Verhältnis der Universität zur wissenschaftlichen Gemeinschaft – bzw. konkreter: zu den einzelnen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Diese Hybridität, die im Kern funktionaler Natur ist, weil sie auf der wechselseitigen Abhängigkeit zwischen Universität und Wissenschaft beruht, nimmt aus der Perspektive der individuellen Wissenschaftler*innen in der Auslegung von Paragraph 5 des Grundgesetzes verfassungsrechtliche Gestalt an. Lindner spricht von einem „Organisationsparadox" (Lindner 2018, S. 246), das sich im Hinblick auf die verfassungsrechtlich garantierte Freiheit von Forschung und Lehre ergibt: Zum einen sind Wissenschaftler*innen elementar auf Organisation angewiesen, da sie Beschäftigungsverhältnisse, Organisations- und Infrastrukturen benötigen, um überhaupt von ihrer Wissenschaftsfreiheit Gebrauch machen zu können. Andererseits kann die Organisation Universität nicht umhin, mit dem Ziel einer koordinierten Zweckerfüllung die Handlungsfreiheiten ihrer Mitglieder durch Regularien einzuschränken, was einer individuellen Grundrechtsverkürzung gleichkommt. Diese Spannung ist nicht ein für allemal auflösbar, sondern kann nur immer wieder neu ausbalanciert werden – so z.B. durch das Einräumen von Mitspracherechten der Wissenschaftler*innen (siehe unten).

Was die interne Governance, d.h. die Kommunikationswege, Entscheidungsstrukturen und Gliedeinheiten der Universität selbst, anbetrifft, spiegelt sich die doppelte Abhängigkeit der Universität vom Staat und von der wissenschaftlichen Gemeinschaft in ihrer „doppelten Hierarchie" (Stichweh 2005, S. 130). So steht der universitären Selbstverwaltung die universitäre Kernverwaltung gegenüber. Erstere ist durch ein Mehrebenensystem von Entscheidungsgremien und -organen gekennzeichnet und dient der funktional notwendigen und rechtlich kodifizierten Mitentscheidung der Wissenschaftler*innen. So müssen infolge des Bundesverfassungsgerichtsurteils von 1973 die Hochschullehrer*innen in Gremien, die über wissenschaftliche Angelegenheiten entscheiden, die Mehrheit stellen. In diese Entscheidungsarithmetik ist zugleich eine weitere Hybridität eingelassen: nämlich die Parallelität zwischen demokratischen Entscheidungsstrukturen qua Mehrheitsentscheidungen auf der einen und der erforderlichen Hochschullehrer*innenmehrheit auf der anderen Seite, die eher an ein Klassenwahlrecht erinnert.

Der akademischen Selbstverwaltung steht auf der anderen Seite die universitäre Kernverwaltung gegenüber, die in Anlehnung an den traditionellen Aufbau von Ministerien strukturiert ist und für die Wahrnehmung staatlicher Aufgaben an den Hochschulen verantwortlich zeichnet. Beide Sphären – die akademische und die administrative – folgen jeweils eigenen Entscheidungslogiken – d.h. kognitiven und normativen Vorstellungen davon, worauf es beim Entscheiden ankommt. Im akademischen Bereich dominiert ein kollegialer Entscheidungsmodus durch die gewählten Mitglieder in Gremien, die vertikal und horizontal geschachtelt sind und in denen nach wie vor die informale Entscheidungslogik des kleinsten gemeinsamen Nenners und des Einhaltens kollegialer „Nichtangriffspakte" (Schimank 1995, S. 222-258) ausgeprägt ist. Zudem ist im akademischen Bereich aufgrund der „unclear technologies" (Cohen/March/Olsen 1972) von Forschung und Lehre eine zweckprogrammierte Aufgabenwahrnehmung dominant, die plausiblerweise auf verbindliche Vorgaben für die einzusetzenden Mittel (z.B. Forschungsmethoden, didaktische Designs etc.) verzichtet.

Dagegen operiert die Verwaltung im Rahmen einer traditionellen Stab-Linien-Organisation, die in der Horizontalen strikt arbeitsteilig nach Zuständigkeitsbereichen und zudem in der Vertikalen über vergleichsweise klar definierte Weisungsrechte und Berichtspflichten eindeutig hierarchisch strukturiert ist. Hier dominiert eine konditionalprogrammierte Entscheidungslogik, die für definierte Inputs verbindliche Entscheidungsprozesse vorsieht. Solche verwaltungstypischen Konditionalprogramme des Entscheidens sind insbesondere für jene Verwaltungsbereiche kennzeichnend, die wie die Studierenden-, Prüfungs-, Personal- und Finanzverwaltung eng an rechtliche Vorgaben gebunden sind. Dagegen hat sich mit der Einrichtungen von Stellen im Wissenschaftsmanagement und der Entwickeln einer heterogenen Gruppe von „Hochschulprofessionellen" (Kehm/Merkator/Schnejderberg 2010) wiederum eine neue Hybridstruktur in der Verwaltung ergeben: Viele Wissenschaftsmanager*innen in Qualitätssicherung, Personalentwicklung oder Internationalisierung operieren als interne Grenzstellen im Schnittstellenbereich zwischen akademischen Zweck- und administrativen Konditionalprogrammen und müssen daher mit den divergierenden Entscheidungslogiken umgehen können.

Allerdings ist die Divergenz der Entscheidungslogiken in akademischer Sphäre und Verwaltung generell ein fruchtbarer Nährboden für Reibereien, Missverständnisse und Abstimmungsnotwendigkeiten zwischen beiden Seiten. So steht – überspitzt formuliert – auf Seiten der Wissenschaftler*innen der Unkenntnis administrativer Anforderungen und dem Unwillen, sich bürokratischen Vorgaben und Auflagen zu beugen, auf Seiten der Verwaltung eine Orientierung an der Rechtmäßigkeit des administrativen Handelns unter Ausblendung akademischer Zweckprogramme sowie der Unwille gegenüber, Handlungsmuster des wissenschaftlichen Personals im Grauzonenbereich zu tolerieren.

Neben den mit der doppelten Hierarchie einhergehenden Spannungen zeichnen sich die Entscheidungsstrukturen deutscher Hochschulen in Folge des New Public Managements durch die Koexistenz eines Selbstverwaltungs- und eines Managementmodells aus. Diese hybride Governance-Struktur (Bogumil et al. 2013b, S. 66) ergibt sich aus der Persistenz des traditionellen Governance-Regimes, das intern einen starken Einfluss der akademischen „Oligarchie" (Clark 1983) und extern eine hegemoniale Stellung des Staates umfasst (de Boer/

Enders/Schimank 2008), bei gleichzeitiger Ausprägung von managerialen Strukturen und Instrumenten in den Universitäten, wie sie durch die Stärkung der internen Exekutivorgane (Leitungsgremien, Dekanate), die Einführung von Output-Steuerung (Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe) und die intensivierte wettbewerbliche Ressourcenallokation erzeugt worden ist. Diese Hybridstruktur durchzieht die Universität wie ein Rhizom und schlägt sich auch auf der Ebene des akademischen Führungspersonals und dessen Führungspraktiken nieder (Kleimann 2016).

In Bezug auf die interne Gliederung der Universität als Teil ihrer internen Governance-Struktur ist schließlich auf die Ausbreitung hybrider Arrangements hinzuweisen, die darin bestehen, dass die traditionellen Fakultäten durch verschiedene weitere Organisationseinheiten in Gestalt von wissenschaftlichen Zentren, Clustern, In-Instituten oder fakultätsübergreifenden Netzwerken ergänzt worden sind. Daraus ergeben sich in der Praxis zahlreiche Spannungen zwischen den traditionellen Fakultäten und den neueren Netzwerken und Zentren in Bezug auf die Kompetenz- und Lastverteilung, Ressourcenausstattung und Sichtbarkeit.

Ferner ist die Universität auch im Hinblick auf ihre Personalstrukturen und Mitgliedschaftsbedingungen durch hybride Strukturen gekennzeichnet. So gehören ihr – als spätes Zeugnis der mittelalterlichen und frühneuzeitlichen universitas magistrorum et scholarium – zwei Mitgliedsgruppen an, deren eine bei anderen Arbeitsorganisationen in aller Regel Teil der Umwelt und nicht der Organisation selbst ist, nämlich die Lehrenden mit ihrer Leistungsrolle auf der einen Seite und die Studierenden in ihrer Publikumsrolle als Leistungsempfänger*innen auf der anderen Seite. Beide idealtypischen Rollen sind weitgehend komplementär verfasst, sofern man die Professur als Kern-Leistungsrolle begreift. So steht der verbeamteten, also dauerhaft beschäftigten und gut besoldeten Professorin, die einen langen Qualifikationsweg hinter sich hat und mit dem Recht zu selbständiger Forschung und Lehre ausgestattet ist, die nur temporäre, unbezahlte, von der professoralen Leistungserbringung in Lehre und Prüfung abhängige Studierendenrolle gegenüber. Die Rolle des akademischen Nachwuchses nimmt eine Zwischenstellung ein, die jedoch in manchen Merkmalen der studentischen Rolle näher steht als der professoralen: Dies gilt für die intensiv diskutierte und als Prekarisierung kritisierte befristete Mitgliedschaft in der Universität, die das Normalarbeitsverhältnis (Jongmanns 2011; Klecha/Krumbein 2008) darstellt, für die Zuordnung des Nachwuchses zu einer eigenen Statusgruppe, die von der Professor*innenschaft formal wie informell klar abgegrenzt ist, und für die Abhängigkeit des Karriereerfolgs von der Anerkennung der Leistungen durch professorale Prüfer*innen.

Aber nicht nur die universitäre Personalstruktur insgesamt weist hybride Züge auf, sondern auch die in ihr operierenden Leistungs- und Publikumsrollen. So muss die professorale Leistungsrolle – hochschulrechtlich über die Dienstaufgaben definiert – die beiden zentralen Zwecke der Universität in Gestalt von Forschungs- und Lehrtätigkeit integrieren. Sie spaltet sich demnach in zwei Rollen auf: in die einer Lehrkraft, die auf die intentionale Veränderung ihrer Klient*innen durch Wissensvermittlung angelegt ist, und in die einer Forscher*in, die an der Fortschreibung des Wissensstandes der jeweiligen disziplinären Fachcommunity mitwirkt, ohne direkt an Bedürfnisse nicht-akademischer Klient*innen gebunden zu sein. Diese beiden Rollen bedingen einen hybriden Mitgliedschaftsstatus von Wissenschaftler*innen: auf der einen Seite sind sie als Beschäftigte der Universität formale Mitglieder derselben und unterliegen den entsprechenden gesetzlichen und satzungsmäßigen Regularien. Auf der anderen Seite besitzen sie eine informelle, aber einflussreiche, weil identitätsprägende und karriere(mit)bestimmende Mitgliedschaft in ihrer jeweiligen wissenschaftlichen Fachcommunity. Diese Mitgliedschaft entsteht, indem die Forschungsarbeit, insbesondere die Forschungsfragen und die Mittel zu ihrer Beantwortung, am kollektiven Wissen der Fachcommunity ausgerichtet und die Ergebnisse der Forschungstätigkeit durch Publikation veröffentlicht, aufgegriffen und so in den kollektiven Wissensbestand integriert werden (Gläser 2006; Torka 2009). Besonders an dieser Mitgliedschaft ist zudem eine weitere Hybridität, nämlich der Umstand, dass in wissenschaftlichen Gemeinschaften die Träger der Leistungsrolle zugleich die Träger der Publikumsrolle sind. Dabei begreifen sich die Mitglieder idealtypisch als Peers, da sie wechselseitig Resultate beitragen und rezipieren. Demgegenüber basiert die Mitgliedschaft in der Universität, auch wenn sie an Vorleistungen des designierten Mitglieds gebunden ist, auf der bilateralen, gleichsinnigen Entscheidung von Organisation und Person.

Mit der doppelten Mitgliedschaft in Universität und wissenschaftlicher Gemeinschaft geht schließlich eine Dualität von miteinander mehr oder weniger lose gekoppelten Karrieren einher: Die Statuskarriere in der wissenschaftlichen Fachcommunity, bei der Stufen vom „apprentice" bis zum Mitglied der wissenschaftlichen Elite durchlaufen werden, ist eine Voraussetzung für die Organisationskarriere, die als Sequenz von Stellen mit unterschiedlicher Ressourcenausstattung, Formalmacht und Reputation in verschiedenen Universitäten und Wissenschaftsorganisationen strukturiert ist (Gläser 2011). Dabei ist die Erfüllung von meritokratischen Kriterien der Statuskarriere in der Regel die Bedingung für entsprechende organisationale Statuspassagen – z.B. von der Nachwuchswissenschaftler*in zu*r erstberufenen Professor*in. Hinzu tritt über das „Hausberufungsverbot" die Norm, dass Organisationskarrieren innerhalb nur einer Universität in der Regel ausgeschlossen sind. Erst mit der Tenure-Track-Professur wurde der Weg für organisationsinterne akademische Karrieren freigemacht (Borgwardt 2020).

Auch auf Seiten der Publikumsrolle ist eine hybride Struktur offenkundig (Kleimann 2016). So changiert die Rolle der Studierenden zwischen mehreren Teilrollen: der hochschulrechtlich kodifizierten eines mitentscheidungsberechtigten Organisationsmitglieds, der Rolle einer Klient*in im Bereich der Lehre, deren ‚Bildungsproblem' durch die Wissensvermittlungsleistung der Lehrenden gelöst werden soll, der Rolle einer Nutzer*in z.B. in Bezug auf die Bibliothek als öffentlich getragene Anstalt und – im wachsenden Sektor der privaten Hoch-

schulen (Herrmann 2021) – der Rolle der Kund*in, die für Bildungsdienstleistungen zahlt. Diese verschiedenen Teilrollen gehen mit divergierenden Mitgliedschaftsbedingungen sowie Rechten und Pflichten einher.

Schließlich machen die vielfältigen Hybridstrukturen der Universitäten diese zu einem Tummelplatz unterschiedlicher, einander kreuzender Teilkulturen. Letztere lassen sich verstehen als selbstverständlich erscheinende, komplexe Zusammenhänge epistemisch-kognitiver und normativ-evaluativer Orientierungen und Praktiken, die auf verschiedenen Ebenen abgegrenzt werden können, mit je eigenen Symbolstrukturen einhergehen und unterschiedliche soziale Reichweiten besitzen. Sie schlagen sich in Differenzen des Entscheidungsverhaltens, der Problemwahrnehmung, aber auch des Kleidungsstils, Sprachgebrauchs oder der Umfangsformen nieder. In der Universität treten nun die verschiedenen Teilkulturen, deren Grenzen meist unklar und umstritten sind, in ein spannungsreiches Verhältnis zueinander. Zu diesen Kulturen zählen Fächerkulturen, Fächergruppenkulturen (z.B. Ingenieur- versus Natur- versus Geisteswissenschaften), Statusgruppenkulturen (Studierende, wissenschaftliche Mitarbeiter*innen, Professor*innen, Verwaltungsmitarbeiter*innen), lokale, in Organisationseinheiten ausgeprägte Kulturen (z.B. philosophische versus naturwissenschaftliche Fakultät), Teilbereichskulturen (akademische Sphäre versus Verwaltung), nationale und ethnische Kulturen, Geschlechterkulturen, Kulturen hochschulpolitischer Gruppierungen – und so fort. Die Gleichzeitigkeit all dieser Kulturen, zwischen denen Differenzen und Spannungen ebenso wie Prozesse der wechselseitigen Bereicherung beobachtbar sind und deren Beachtung und Pflege Aufgabe *des Diversity Managements ist* (Auferkorte-Michaelis/Linde 2018), verwandeln die Universität in ein kulturelles Hybridgebilde.

Fassen wir zusammen: Es sind die vorangehend (ohne Anspruch auf Vollständigkeit) genannten heterogenen Merkmale, Inkonsistenzen und Friktionen der organisationalen Strukturen, die es gerechtfertigt erscheinen lassen, Universitäten als multiple Hybridorganisationen zu beschreiben. Was aber ist mit einer solchen Charakterisierung gewonnen? Oder präziser formuliert: Welche Folgen ergeben sich daraus für Hochschulforschung und Hochschulpraxis?

3 Folgerungen für Hochschulforschung und -praxis

Die Überlegungen zum multiplen Hybridcharakter der deutschen Universität geben Anlass zur Reflexion darüber, welche wünschenswerten bzw. problematischen Folgen sich aus dieser besonderen Gestalt der Universität ergeben (können). Aus dem Spektrum möglicher Anschlussfragen greife ich im Folgenden zwei Aspekte heraus. Erstens: Welche Schlussfolgerungen lassen sich für die Hochschulforschung ziehen? Und zweitens: Was lässt sich aus dem Hybridcharakter der deutschen Universität für die Hochschulpraxis – insbesondere für das Hochschulmanagement – ableiten? Die folgenden Überlegungen sollen erste Anregungen für weitere Überlegungen geben und auf diese Weise dazu ermuntern, die mit diesem Heft initiierte Debatte über die Hybridität der deutschen Universität fortzuführen.

Was ist mit der Beschreibung der deutschen Universität als einer multiplen Hybridorganisation für die *Hochschulforschung* gewonnen? Erstens bietet eine Ausarbeitung dieser Charakterisierung, wie ich sie ansatzweise bereits unternommen habe (Kleimann 2016 und 2018), die Möglichkeit, bislang versprengte Theoreme und konzeptionelle Zugänge der organisationsbezogenen Hochschulforschung zu bündeln und auf der Basis organisationssoziologischer Überlegungen zusammenzuführen. Es geht also nicht darum, nur ein neues Label zu vergeben, sondern einen Beitrag zur Entwicklung einer gegenstandsspezifischen sozialwissenschaftlichen Theorie der Universität zu leisten.

Zweitens ermöglicht die Charakterisierung eine bessere Abgrenzung der Universität gegenüber anderen Organisationstypen – und zwar insbesondere solchen, die bestimmte Merkmale mit der Universität teilen. Dies ist bei Forschungsorganisationen der Fall, die mit der Universität die Referenz auf das Wissenschaftssystem gemein haben, ferner bei Schulen, die wie Hochschulen die Lehre als obersten Zweck verfolgen, bei Einrichtungen der öffentlichen Verwaltung, deren Struktur sich im administrativen Sektor der Universität gespiegelt findet, sowie bei Professionsorganisationen, deren operativer Kern sich wie derjenige der Universität aus akademisch ausgebildeten Expert*innen zusammensetzt. Infolge des NPM weist die Universität zudem einige Ähnlichkeiten mit Unternehmen auf (z.B. doppelte Buchführung), ohne dadurch jedoch selbst zu einem Unternehmen zu werden. Für die Analyse dieser Überschneidungen, aber auch der erheblichen Unterschiede zwischen der Universität und verschiedenen Referenzorganisationen bietet die Charakterisierung der Universität als multipler Hybridorganisation einen geeigneten Erklärungsrahmen.

Drittens kann der Ansatz als Anregung dafür genommen werden, den Diskurs über hybride Organisationen im Allgemeinen und über hybride Strukturen von Organisationen im Besonderen voranzutreiben. Als Ausgangspunkt könnte eine „Übersetzung" des Hybriditätskonzepts in die Vokabulare verschiedener organisationsbezogener Theoriesprachen sein. Forschungsfragen wären dabei unter anderem, inwiefern sich die Hybridität der Universität von derjenigen von z.B. Unternehmen unterscheidet, welche hybriden Strukturen im Hinblick auf Leistungsfähigkeit bzw. Legitimität von Organisationen wichtig sind oder welche Abhängigkeits-, Konflikt- oder Verstärkungseffekte zwischen hybriden Strukturen in verschiedenen Organisationstypen auftreten.

Viertens bietet sich der Ansatz für einen internationalen Vergleich von Universitätsmodellen an, der über die üblichen Betrachtungen nationaler Muster hinaus[1] in den Blick nimmt, welche historischen Umstände, kulturellen Einflüsse und/oder welche funktionalen Notwendigkeiten für bestimmte Hybridstrukturen der Universität verantwortlich sind. Die Fokussierung auf Hybridstrukturen könnte dabei als komparative Forschungsheuristik fun-

[1] Für die geschichtliche Entwicklung der europäischen Modelle siehe z.B. Rüegg 1993, für das US-amerikanische Modell Roche 2014.

gieren, um jeweilige nationale Besonderheiten zu identifizieren und zu erklären.
Fünftens schließlich ist die Theorie der Universität als multipler Hybridorganisation ungeachtet ihres Entstehungszusammenhangs nicht auf die Organisationssoziologie als sozialwissenschaftliches Teilgebiet beschränkt, sondern bietet Anschlusschancen für Beiträge aus verschiedenen Disziplinen – wie z.B. Politik-, Wirtschafts-, Rechts-, Geschichts-, Erziehungs- oder Verwaltungswissenschaft und Psychologie. Mit dem Konzept hybrider Strukturen stellt der Ansatz einen breiten, nicht disziplin-spezifischen Grundbegriff bereit, der der Multidisziplinarität der Hochschulforschung entgegenkommen dürfte.
Welche Konsequenzen lassen sich aus der Einsicht in den Hybridcharakter der Universität nun für die *Hochschulpraxis* – einschließlich des Hochschulmanagements – ziehen? Aus dem Feld der Hochschulpraxis greife ich zur Beantwortung dieser Frage stellvertretend drei Bereiche heraus: erstens relevante externe Stakeholder im Umfeld der Universität (namentlich den Gesetzgeber und das Ministerium des jeweiligen Sitzlandes), die universitären Leitungs- und Führungsinstanzen und drittens die universitäre Personalplanung und -entwicklung.
Mit Blick auf externe Stakeholder kann das Bewusstsein des multiplen Hybridcharakters der Universität dazu beitragen, Steuerungsansprüche zu begrenzen und Reaktions- wie Konsistenzanforderungen zu beschränken. Die Einsicht in die Grenzen der internen und externen Steuerbarkeit der Universität infolge ihrer hybriden Verfasstheit ist zweifellos für die Ministerien in Bund und Ländern als politische Umfeldakteure relevant. Speziell die Landeshochschulgesetzgebung könnte davon profitieren, sich intensiver mit möglichen hybriditätssteigernden Impulsen und Effekten von gesetzlichen Neuregelungen zu befassen, um dysfunktionale oder illegitim wirkende Strukturmaßnahmen zu vermeiden. Stattdessen wären systematisch Schnittstellen zwischen heterogenen Bereichen, Logiken und Akteur*innen mitzudenken und zu implementieren. Auf Seiten der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft – (einschließlich z.B. der Studieninteressierten) könnte die Einsicht in die Hybridität der Universität dazu beitragen, Verständnis für die manchmal schleppenden und erratisch wirkenden universitären Reaktionen auf externe Anforderungen und Bedarfe zu entwickeln.
Recht gut erforscht sind – zweitens – Folgen, die sich aus dem hybriden Charakter der Universität für das Hochschulmanagement – insbesondere für die Führung der Universität auf verschiedenen Ebenen ergeben. Auf der Hand liegt, dass die Universität als durch zahlreiche Inkonsistenzen und Spannungen geprägtes Strukturensemble die interne hierarchische Governance vor erhebliche Schwierigkeiten stellt. Ausbaufähig erscheinen mir in diesem Bereich der Diskurs und das Unterstützungsangebot zu der Frage, wie universitäre Führungskräfte auf allen Ebenen durch die Gestaltung von geeigneten Anreizstrukturen, Karrierewegen und Reflexionsgelegenheiten auf einen ebenso erfolgversprechenden wie nervenschonenden Umgang mit der strukturellen Hybridität vorbereitet werden können bzw. sich vorbereiten. Insbesondere das Handling widersprüchlicher und unklarer Situationen, das Umgehen mit formal gesatzten Hybridstrukturen, die Verwindung der eigenen Ohnmacht in spezifischen Entscheidungssituationen oder die Verarbeitung von Frustrationserfahrungen dürften hier Ansatzpunkte sein.
Mit Blick auf die Zwecksetzungen der universitären Personalentwicklung schließlich dürfte es für Mitglieder akademischer wie nicht-akademischer Statusgruppen relevant sein, sich über die zahlreichen Spannungen und internen Widersprüchlichkeiten der universitären Hybridstrukturen systematisch Klarheit zu verschaffen, um dissentierende Einschätzungen, konfligierende Handlungslogiken und daraus hervorgehende soziale Spannungen erkennen und adressieren zu können. Insbesondere für Mitglieder, die universitätsferne berufliche Sozialisationen durchlaufen haben (seien es z.B. internationale Wissenschaftler*innen oder Kräfte aus öffentlicher Verwaltung oder Wirtschaftsunternehmen) bietet es sich an, Informationsgelegenheiten über die universitären Strukturbesonderheiten zu schaffen. Kern sollte neben der Schaffung eines Verständnisses dabei aber vor allem die Erschließung von Möglichkeiten des praktischen Umgangs mit diesen Besonderheiten sein – z.B. im Hinblick auf den Umgang mit Interessen-, Ziel- sowie Zweck-Mittel-Konflikten, mit dem Oszillieren zwischen formalen Arenen auf der Vorderbühne und einem Parallelgeschehen auf der informalen Hinterbühne oder mit verschachtelten, erratischen Machtbeziehungen zwischen relevanten Bezugsakteuren. Jenseits vereinheitlichender, generalisierter normativer Konzepte und Empfehlungen, wie sie insbesondere für Wirtschaftsunternehmen formuliert werden, wären hier die Grundlagen für ein geübtes, resilienzförderndes, Dilemmamanagement zu legen, das die universitären Hybridverhältnisse in Rechnung stellt, ohne sich durch sie in der eigenen Entscheidungspraxis lähmen zu lassen. Dazu gehört auch, die Pluralität der universitären Teilkulturen und ihrer diffizilen Anerkennungsverhältnisse zu erfassen, zu akzeptieren und in der eigenen Praxis adäquat zu berücksichtigen. Dies alles zu ermöglichen ist Aufgabe einer universitären Personalentwicklung, die zielgerichtet auf Erkenntnisse aus Hochschulforschung und institutional research zurückgreift.
Zusammenfassend lässt sich aus der Diagnose der Hybridität der deutschen Universität im Hinblick auf die drei (sowie weitere) Praxisbereiche ableiten: Für die verschiedenen Zielgruppen sollten Formate bereitgehalten werden, um ihnen praxisrelevante Hybriditätsstrukturen systematisch nahezubringen und organisationstypspezifische Strategien des Umgangs damit zu reflektieren und zu erproben. Auf diese Weise wird die Einsicht in den multiplen Hybridcharakter der Universität zum Antidot gegen eine unreflektierte Steuerungshybris.

Literaturverzeichnis

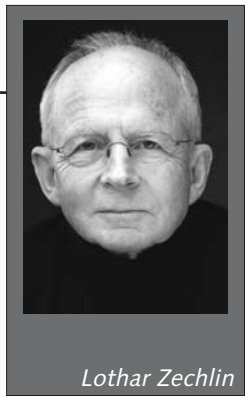
Auferkorte-Michaelis, N./Linde, F. (Hrsg.) (2018): Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch. Opladen/Berlin/Toronto.
Baecker, D. (2011): Forschung, Lehre und Verwaltung. In: Ders.: Organisation und Störung. Frankfurt am Main, S. 193-216.
Battilana, J./Dorado, S. (2010): Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. Academy of Management Journal, 53 (6), pp. 1419-1440.

Billis, D. (2010): Hybrid Organizations and the Third Sector: Challenges for Practice, Theory and Policy. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
Billis, D./Rochester, C. (eds.) (2020): Handbook on Hybrid Organizations. Cheltenham, UK/Northhampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
Bode, I. (2003): Multireferenzialität und Marktorientierung? Krankenkassen als hybride Organisationen im Wandel. In: Zeitschrift für Soziologie, 32 (5), S. 435-453.
Boer, H. F. de/Enders, J./Schimank, U. (2008): Comparing higher education governance systems in four European countries. In: Soguel, N. C./ Jaccard, P. (eds.): Governance and Performance of Education Systems. Dordrecht, pp. 35-54.
Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M. (2013a): Zwischen Selbstverwaltungs- und Management-Modell: Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Hochschulen. 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.
Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M./Wannöffel, M. (2013b): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin.
Borgwardt, A. (2020): Die Tenure-Track-Professur – Impulsgeberin für das deutsche Wissenschaftssystem. Jena. DOI (10.22032/dbt.49262).
Boyd, B./Henning, N./Reyna, E./Wang, D./Welch, M./Hoffmann, A. J. (2009): Hybrid Organizations: New Business Model for Environmental Leadership. Sheffield: Greenleaf.
Ciesielska, M. (2010): Hybrid Organisations. A study of the Open Source – Business Setting. Copenhagen: Copenhagen Business School Press. http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/8200/ Malgorzata_Ciesielska.pdf?sequence=1
Clark, B. (1983): The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.
Coelln, C. v. (2017): Das Binnenrecht der Hochschule In: Coelln, C. v./Hartmer, M./Detmer, H. (Hrsg.) (2017): Hochschulrecht – Ein Handbuch für die Praxis. 3. Aufl. München, S. 349-413.
Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17 (1), pp. 1-25.
Evers, A./Rauch, U./Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin.
Evers, A./Ewert, B. (2010): Hybride Organisationen im Bereich sozialer Dienste. Ein Konzept, sein Hintergrund und seine Implikationen. In: Klatetzki, T. (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Wiesbaden, S. 103-128.
Evers, A. (2020): Third sector hybrid organizations: two different approaches. In: Billis/Rochester (2020), pp. 294-310.
Glänzel, G./Schmitz, B. (2012): Hybride Organisationen – Spezial- oder Regelfall? In: Anheier, H. K./Schröer, A. /Then, V. (Hrsg.): Soziale Investitionen. Interdisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden, S. 181ff.
Gläser, J. (2006): Wissenschaftliche Produktionsgemeinschaften. Die soziale Ordnung der Forschung. Frankfurt am Main/New York.
Gläser, J. (2011): Research Organisations Don't Do Research. Unveröffentlichtes Paper. Präsentiert im Rahmen der 27. EGOS-Tagung „Design" in Göteborg am 7. Juli im Sub-Theme 45 „Reconstructing universities as Organizations: Increasing authority with limited Strategic Capabilities". (www.egosnet.org).
Herrmann, S. (2021): Private Hochschulen in Deutschland. Hildesheim.
Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.
Jongmanns, G. (2011): Evaluation des Wissenschaftszeitvertragsgesetzes (WissZeitVG). HIS: Forum Hochschule, 4, Hannover.
Jungbauer-Gans, M./Gottburgsen, A./Kleimann, B. (2023): Wertebasierte Governance in Hochschule und Wissenschaft. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 45 (1), S. 44-65.
Kehm, B./Merkator, N./Schnejderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5 (4), S. 23-39.
Kieserling, A. (2001): Bildung durch Wissenschaftskritik: Soziologische Deutungen der Universitätsidee in den sechziger Jahren. In: Stölting/Schimank (2001), S. 81-118.
Klecha, S./Krumbein, W. (Hrsg.) (2008): Die Beschäftigungssituation von wissenschaftlichem Nachwuchs. Wiesbaden.
Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.
Kleimann, B. (2018): (German) Universities as multiple hybrid organizations. In: Higher Education, 77 (6), pp. 1085-1102.
Krainer, L./Winiwarter, V. (2016): Die Universität als Akteurin der transformativen Wissenschaft. In: GAIA, 25 (2), S. 110-116.
Krücken, G./Meier, F. (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, G. S./Meyer, J. W./Hwang, H. (eds.), Globalization and Organization. World Society and Organizational Change. Oxford: Oxford University Press, pp. 241-257.
Kühl, S. (2007): Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten – Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: Altvater, P./Bauer, Y./Gilch, H. (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. In: HIS: Forum Hochschule, 17. Hannover, S. 1-10.; Soziale Welt, 58, S. 269-291.
Kühl, S. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
Lange, S. (2008): New Public Management und die Governance der Universitäten. In: der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 1, S. 235-248.
Laux, H. (2016): Hybridorganisationen: Politische Herausforderungen an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und biophysischer Natur. In: Soziale Welt, 67 (3), S. 313-331.
Lindner, J.F. (2018): Das Grundrecht der Wissenschaftsfreiheit. In: Juristische Ausbildung, 40 (3), S. 240-249.
Luhmann, N. (1992): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
Luhmann, N. (2000): Die Politik der Gesellschaft. Herausgegeben von André Kieserling. Frankfurt am Main.
Luhmann, N. (2009): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. 5. Auflage. Wiesbaden.
Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony. In: The American Journal of Sociology, 83 (2), pp. 340-363.
Rehberg, K.-S. (2009): Universität als Institution. In: Felten, F. J./Kehnel, A./Weinfurter, S. (Hrsg.): Institution und Charisma. Festschrift für Gert Melville zum 65. Geburtstag. Köln/Weimar/Wien, S. 9-32.
Reiß, M. (2013): Hybridorganisation. Netzwerke und virtuelle Strukturen, Stuttgart.
Roche, M. (2014): Was die deutschen Universitäten von den amerikanischen lernen können und was sie vermeiden sollten. Hamburg.
Rüegg, W. (Hrsg.) (1993): Geschichte der Universität in Europa. Band III: Vom 19. Jahrhundert zum Zweiten Weltkrieg (1800-1945). München.
Schimank, U. (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre (Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Band 20). Frankfurt/New York.
Schimank, U. (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, E./Schimank, U. (Hrsg.) (2001): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20. Wiesbaden, S. 223-242.
Schimank, U. (2008): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden, S. 157-163.
Simsa, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main.
Stichweh, R. (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. Die Universität als Organisation. In: Sieg, U./Korsch, D. (Hrsg.): Die Idee der Universität heute. München, S. 123-134.
Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden.
Torka, M. (2009): Die Projektförmigkeit der Forschung. Wissenschafts- und Technikforschung. Bd. 3. Baden-Baden.
Wolter, A. (2014): Eigendynamik und Irreversibilität der Hochschulexpansion: Die Entwicklung der Beteiligung an Hochschulbildung in Deutschland. In: Banscherus, U./Bülow-Schramm, M./Himpele, K./Staack, S./Winter, S. (Hrsg.): Übergänge im Spannungsfeld von Expansion und Exklusion: eine Analyse der Schnittstellen im deutschen Hochschulsystem. Bielefeld, S. 19-38.

■ **Bernd Kleimann,** Prof. Dr., Leiter der Forschungsabteilung „Governance in Hochschule und Wissenschaft" am Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung (DZHW), Hannover, und Professor am Fachbereich Gesellschaftswissenschaften der Universität Kassel,
E-Mail: kleimann@dzhw.eu

Lothar Zechlin

Die gesellschaftliche Rolle des Managements in der Hochschule als hybrider Organisation



Lothar Zechlin

Universities are located between the societal macro-level and the micro-level of interaction. In integrating these elements, they are committed to the inherent logics of science and educa-tion, but as "hybrid" organizations they are increasingly infused with the logics of politics and business. In maintaining their "own" logics while balancing them against the logics of "foreign" functional systems lies a societal task of management that goes beyond an instrumental understanding of internal coordination. It requires sensemaking. Managers should therefore be able to reflect on this role in the mirror of social science dealing with the relationship between organization and society.

Einleitung

In seiner umfangreichen Untersuchung „Universitätsorganisation und präsidiale Leitung" kommt Bernd Kleimann zu dem Ergebnis, „dass die Leitung der deutschen Universität (…) im Kern vor allem eines ist: die hybride Leitung einer hybriden Organisation" (Kleimann 2016, S. 854). Die Parallelität dieser beiden Seiten bezeichnet er als „Strukturhomologie" (ebenda, S. 30). Seine Beobachtung lässt sich über das Leiten im engeren Sinn hinaus auf das Management insgesamt übertragen, das dann als generelle (Wimmer/Schumacher 2009, S. 170), an der Zukunftsfähigkeit der Organisation ausgerichtete Funktion angesehen wird. In diesem Verständnis diskutiert der Beitrag, welche Bedeutung der Hybridität für die Rollenbestimmung des Managements zukommt. Die Reflexion dieser Rolle muss im Management selbst erfolgen, das sich dazu – so die These – über seine binnenorientierte Beziehung zu der Organisation hinaus verstärkt mit der außenorientierten Beziehung zwischen Organisation und Gesellschaft beschäftigen sollte.

Die Erläuterung dieser These und ihrer Folgen setzt an der Hybridität einer Organisation und ihres Managements an. Wurde schon bisher als Reaktion auf den *internen* Pluralismus einer Hochschule ein „multirationales" Management (Schedler 2012) propagiert, setzt Hybridität insofern einen anderen Akzent, als sie das verstärkte Einwirken *externer* politischer und ökonomischer Logiken auf das Geschehen in der Hochschule betont. Dadurch treten neben den Zielen stärker die gesellschaftlichen Zwecke der Organisation und somit die gesellschaftliche Verantwortung ihres Managements hervor. Es sollte seine Rolle deshalb (auch) im Spiegel von Theorie reflektieren, die sich mit der Beziehung von Organisation und Gesellschaft befasst. Parallel dazu ist auch auf Seiten der Hochschule als Organisation die Entwicklung von Selbstreflexivität erforderlich, da in der Strukturhomogenität die Einflussmöglichkeiten des Managements an das „Selbst" der Organisation rückgekoppelt werden[1].

1. Hybride Organisation und Management

Die Vorstellung von einer Strukturhomologie entspricht einem Grundgedanken aus dem systemischen Management, in dem Führung und Organisation als „zwei Seiten ein und derselben Medaille" (Wimmer 2012a, S. 47 f.) angesehen werden. Beide Seiten stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, sodass durch das Management „nicht auf das System eingewirkt, sondern mit dem System gearbeitet" wird (Probst/Gomez 1993, S. 5). Das ähnelt einem ökologischen Verständnis, in dem die Auseinandersetzung des Menschen mit der Natur *mit ihr* und nicht *gegen sie* erfolgt. Ein nachhaltiges Management kann der Organisation demzufolge nicht von außen „aufgedrückt" werden, sondern nur im Einklang mit ihren Eigenlogiken wirksam werden. Im Sinne der Frage: „Uni, wie tickst Du?" (Szymanski 2013) muss man sich auf diese Logiken einlassen, um sie beeinflussen zu können. In diesem Ver-

[1] Teile der Argumentation sind in dem Buch des Verfassers „Die selbstreflexive Universität" (Zechlin 2023) näher ausgearbeitet.

ständnis von der Beziehung zwischen Organisation und Management lässt sich eine Entwicklung von der „besonderen" zur „hybriden" Organisation feststellen.

1.1. Besondere Organisation

Das „Normalmodell" einer formalen Organisation ist durch klare Ziele, Entscheidungsprozesse, Mitgliedschaftsrollen und Erfolgskriterien gekennzeichnet, an denen sich das Managen orientieren kann. Es existiert allerdings nur als gedanklicher Idealtypus. Die Realität ist durch eine Vielzahl unterschiedlicher „Organisationstypen" gekennzeichnet (Apelt/Tacke 2012), die ihm mal mehr und mal weniger entsprechen. In diesem Spektrum nimmt die Universität seit jeher eine Sonderstellung als „spezifische" Organisation (Musselin 2007) ein, die sich überhaupt erst auf dem Weg zu ihrer „Organisationswerdung" (Kehm 2012) befindet. Die Gründe sind unterschiedlicher Art. Infolge der Vielfalt ihrer Disziplinen und der unterschiedlichen Handlungslogiken von Forschung, Lehre und Verwaltung werden Universitäten als „organized anarchies" (Cohen/March 1986) oder als nur „lose gekoppelte" Systeme (Weick 1998) angesehen, infolge der Spannung zwischen Profession und Organisation nehmen sie als „Expertenorganisationen" (Pellert 1999) einen Sonderstaus ein und im Zuge der NPM-Reformen müssen sie gleichwohl eine Verbindung zwischen ihrer werteorientierten Tradition als Institution und den Anforderungen an eine zweckorientiert handelnden Organisation herstellen (vgl. den Überblick bei Hanft 2008, S. 66-82). Nur als Organisation wird die Universität „gemanagt", als Institution hat sie sich jahrhundertelang über die konsensuale Selbstorganisation ihrer Professoren entwickelt.

Diese Besonderheiten der Organisation haben schon immer auch Besonderheiten ihres Managements nach sich gezogen. Wichtig war, den mit der losen Kopplung einhergehenden Pluralismus nicht als zu beseitigenden Schwachpunkt einer als „incomplete" (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000, S. 722) angesehenen Organisation einzuebnen, sondern als einen produktiven Faktor aufrechtzuerhalten, der ihr eigentliches Potential ausmacht (Kern 2000, S. 28-30), auch wenn sich das nicht ohne Weiteres mit den Erwartungen an die Strategiefähigkeit der „Universität als Akteur" (Meier 2009) in Übereinstimmung bringen lässt. Patentrezepte für das Austarieren dieser widersprüchlichen Anforderungen an Führung und Management stehen nicht zur Verfügung. Neben Instrumenten- und Methodenwissen treten vor allem personengebundene Elemente hervor, nämlich die Fähigkeit zur Bewältigung von „Ambiguität" und eine neugierige, tentative Haltung im Umgang mit den anstehenden Problemen („Playfullness", Cohen/March 1986). Als nicht technisierbare „Kunst, Experten zu managen" (Pellert 1999) sind erfahrungsbasierte Handlungskompetenzen gefragt, sodass schon in den 2000er Jahren der Trend zu einer Professionalisierung des Hochschulmanagements einsetzt (Krücken/Blümel/Kloke 2010; Nickel 2012, S. 280).

1.2. Hybride Organisation

Ist bei den „Besonderheiten" der Hochschule der Blick auf ihren internen Pluralismus gerichtet, treten mit der Hybridität ihre Außenbeziehungen zu der Gesellschaft in den Vordergrund. Systemtheoretisch wird „die" Gesellschaft nicht als hierarchisch geordnete und steuerbare Einheit, sondern als System ausdifferenzierter gesellschaftlicher Funktionssysteme oder – so schon vor der Systemtheorie bei Max Weber (dazu Schimank 2007, S. 49-63) – „Wertsphären" angesehen, in denen Problemlagen jeweils unter einem spezifischen Gesichtspunkt wahrgenommen und bearbeitet werden. So geht es z.B. in dem Wirtschaftssystem um die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen, und zwar nach der binären Logik Geld haben/nicht haben, in dem politischen System um die Herstellung kollektiv verbindlicher Entscheidungen nach der Logik Macht haben/nicht haben und in dem Rechtssystem um Konfliktentscheidungen nach der Logik rechtmäßig/rechtswidrig. Innerhalb dieser Teilsysteme werden Probleme nur durch die Filter dieser „generalisierten Kommunikationsmedien" (Luhmann 1974) oder „Steuerungssprachen" (Parsons 1964, S. 37) angesprochen. Nur was in der jeweiligen Logik relevant ist, wird als „sinnvoll" wahrgenommen und kann „auf die Entscheidungszusammenhänge des Systems bezogen werden", der Rest tritt nur „als Irritation, als Störung, als Rauschen" (Luhmann 1992, S. 173) in Erscheinung. Durch diese Komplexitätsreduktion werden die Probleme deutlich zugespitzt und infolgedessen vertiefter bearbeitbar, es entsteht aber auch die Frage, was die in Teilsysteme ausdifferenzierte Gesellschaft zusammenhält. An dieser Stelle werden Organisationen wichtig, denn sie sind dazu in der Lage, für „ihr" Funktionssystem „Übersetzungsleistungen" aus den Steuerungssprachen anderer Funktionssysteme zu erbringen.

Funktionssysteme sind *Sinn*systeme, sie sind nicht selber handlungsfähig. Die Kleinarbeit der Probleme kommt deshalb den in ihnen arbeitenden Akteuren zu. Das sind vor allem Organisationen, also Wirtschaftsunternehmen, politische Parteien, Gerichte und eben auch Hochschulen. Letztere arbeiten zwar schon immer in einer doppelten Logik: Als Teil des Wissenschaftssystems erzeugen sie neue Erkenntnisse nach der Logik „wahr/nicht wahr" und als Teil des Erziehungssystems tragen sie zu der sozialen Klassifizierung mittels der Verleihung oder Nichtverleihung benoteter Bildungsabschlüsse bei. Im Unterschied zu anderen Organisationen, die einem klaren Referenzsystem zuarbeiten, wird darin eines ihrer Spezifika erblickt, das die interne Koordination erschwert und ein „multirationales" Management erfordert. Das ändert aber nichts an ihrer prinzipiellen Bindung an die Logiken „ihrer" beiden Teilsysteme. Das Neue an der Hybridisierungsthese ist nun, dass diese Bindung in Frage gestellt wird. Ausgelöst wurde diese Akzentverschiebung durch die Beobachtung, dass „soziale Dienstleistungsorganisationen […] zunehmend ökonomische Rationalitäten in sich aufnehmen (mussten): aber auch umgekehrt, dass sich […] Profit-Organisationen zunehmend ‚fremde' Werte wie Nachhaltigkeit und Gemeinwohl zu eigen machen" (Busse 2020, S. 348; vgl. insgesamt Bode 2003 und 2019 m.w.N.). Die hohe „Diversität von – mehr oder weniger ‚multireferentiellen' - Organisationen" (Tacke 2001, S. 12) wurde erst jüngst wieder bei der Fußballweltmeisterschaft 2022 in Katar an der Rolle der FIFA zwischen Politik und Sport

deutlich (Koncewicz 2022)[2]. Vergleichbares gilt seit geraumer Zeit auch für Hochschulen: In ihrer betriebswirtschaftlichen Durchrationalisierung und speziell ihrer zunehmenden Drittmittelabhängigkeit machen sich zunehmend Logiken des Wirtschaftssystems bemerkbar, und (nicht nur) unter dem Begriff „Cancel Culture" tritt ihre stärkere Durchdringung mit politischen Logiken und Werten hervor. In solchen Fällen werden systemtheoretische Grundannahmen von der evolutionären Selbstorganisation sozialer Systeme im Korridor ihrer teilsystemischen Logiken und von ihrer infolgedessen begrenzten Steuerungsfähigkeit in Frage gestellt.

1.3. Hybrides Management

Mit dieser Entwicklung verändert sich die Rolle des Managements von einer eher defensiven zu einer aktiven Rolle. In der Sichtweise von der „besonderen" Organisation ging es um die Notwendigkeit, die vorfindlichen Eigenarten der Organisation bei dem Managen zu berücksichtigen, wenn die Leistungsfähigkeit der Hochschule nicht beeinträchtigt werden sollte. Der besondere Charakter der Organisation prägt das Management und begrenzt seine Handlungsmöglichkeiten. In der Sichtweise von der hybriden Organisation prägt umgekehrt das Management die Organisation, die infolge der gelockerten Bindung an teilsystemische Logiken fluider geworden ist. Sie erweitert das „pragmatische Kreativitätspotential hybrider Organisationen" (Bode 2003, S. 436), die so „in gewissem Sinne zu Miniaturgesellschaften [werden], da in ihnen gesellschaftliche Funktionslogiken (Interessen) aufeinandertreffen und verhandelt werden" (Busse 2020, S. 348). Es handelt sich um „Hybrid*isierung*" (Bode 2019, S. 6, kursiv im Original), d.h. einen aktiv gestalteten Prozess, „in dessen Verlauf formale Organisationen […] die von ihnen aufgenommenen Wertsphären neu austarieren" (ebenda). Ein solcher Prozess kann von dem Management beeinflusst werden.

2. Professionalisierung

Hatte Hüther im Jahr 2010 die Entwicklung „Von der Kollegialität zur Hierarchie?" noch mit einem Fragezeichen versehen (Hüther 2010), kennzeichnet Scherm sie 12 Jahre später mit der Überschrift: „Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten … und sie ist doch möglich" (Scherm 2022; vgl. zu dem „doch" bereits Müller 2014). Die Gewichte haben sich von der Anarchie mehr in Richtung Organisation verschoben, die lose Koppelung ist enger geworden und die Annahme von der Prägung durch die Eigenlogik des Wissenschaftssystems hat ihre fraglose Selbstverständlichkeit verloren. In welche Richtung das Management seine Handlungsspielräume ausnutzt, hängt nicht zuletzt von ihm selbst ab, sodass es sich zu solchen Fragen zuallererst selbst aufklären muss. Der Ort hierfür liegt in seiner weiteren Professionalisierung.

Die klassischen Professionsgemeinschaften der Juristen, Mediziner und Theologen sind neben Zugangsregeln und Berufsethos durch ein professionelles Handlungswissen gekennzeichnet, das sich im Lauf der Zeit in der Interaktion mit ihrer Klientel entwickelt und ihnen eine hohe gesellschaftliche Reputation verschafft hat. Seit längerem schon werden auch Lehrerinnen und Lehrer dieser Gruppe zugeordnet. Da immer mehr Berufe diesen hervorgehobenen Status anstreben, verflüchtigt sich dessen distinkter Charakter, sodass die Frage „Ende der Profession und Professionalisierung ohne Ende?" (Helsper/Tippelt 2011) entsteht und von einer „Professionalization of Everyone" gesprochen wird (Näheres bei Stichweh 2005, S. 39). Dieser Trend trifft auch auf das Hochschulmanagement zu. Auch dort ist mit Tagungen, Netzwerken und der Entstehung von Fachgesellschaften schon seit längerer Zeit ein Trend zur Professionalisierung zu beobachten (Krücken/Blümel/Kloke 2010; Nickel 2017).

Professionalisierung ist mit der Entstehung eines professionsspezifischen Handlungswissen verbunden, in dem das Hochschulmanagement seine eigene Rolle näher bestimmen kann. Wie es entsteht hat Donald A. Schön in seinem Modell des „Reflective Practitioner" erörtert, das in der Aus- und Weiterbildung für die Lehramtsberufe eine weite Verbreitung gefunden hat (Schön 1983; 1987). Er unterscheidet vier Stadien in der Entwicklung: Die erste Stufe ist das *„knowledge-in-action"*, in dem ein Berufspraktiker das in seiner Praxis erworbene Handlungswissen anwendet. Es handelt sich um implizites subjektives Wissen, das in Routinen verfestigt ist, ähnlich dem aus der Organisationsentwicklung bekannten „tacit knowledge" (M. Polanyi 1967, auf den Schön 1987, S. 22 verweist). Es reicht für „normale" Situationen aus und wird erst infrage gestellt, wenn es nicht zu einer zufriedenstellenden Problemlösung führt. Dann beginnt als zweite Stufe die *„Reflection-in-action"*, in der Überlegungen angestellt werden, durch die das Wissen im Kreis der an der Situation unmittelbar Beteiligten mündlich ausgetauscht und dadurch explizit gemacht wird. Die dritte Stufe, die *„Reflection-on-action"*, ist durch das Auseinanderfallen von Handlungs -und Kommunikationssystem gekennzeichnet. In der allgemeineren professionsspezifischen Öffentlichkeit werden explizite Überlegungen angestellt, die in grauen Papers, Aufsätzen und Büchern in schriftlicher Form verfestigt werden und den Übergang von subjektivem zu objektivem Wissen markieren. Dies ist die Phase, in der das professionelle Handlungswissen durch theoretische Impulse in Frage gestellt und weiterentwickelt wird. Schließlich entsteht auf diese Weise ein objektives *„knowledge-in-action"* (Schön 1987, S. 26; erwartet hätte man eigentlich ein „knowledge on action"), das sich in Lehrbüchern, Lexika u.ä. niederschlägt (vgl. insgesamt Altrichter et al. 2018, S. 329-337 sowie Pachner 2013).

Ersichtlich ähnelt dieser Kreislauf dem bekannten Modell des „Changing as Three Steps: Unfreezing, Moving, and

[2] Die Entwicklung des professionellen Fußballs scheint ein Musterbeispiel für die Verschiebung von einem ursprünglichen Sachbereich (Sport) zu Wirtschaft und Politik zu sein: Im Ausgangspunkt ist Geld ein Mittel, um durch den Kauf neuer Spieler sportlichen Erfolg als Zweck zu erreichen (Logik des Sports). In einer 2. Phase kaufen Investoren ganze Clubs, um mittels sportlicher Erfolge einer hohen Rentabilität ihrer Investitionen als Zweck zu erreichen (ökonomische Logik). Mittlerweile tritt eine politische Logik in den Vordergrund: Experten zufolge rentieren sich die immens hohen katarischen Investitionen in den Fußballclub Paris St. Germain nicht einmal dann, „wenn sie jedes Jahr die Champions League gewinnen". Es gehe ihnen „um Image-Gewinn durch sportlichen Erfolg – mit allen verfügbaren Mitteln" (Wünschel 2023).

Freezing", mit dem Kurt Lewin die Gruppendynamik organisationaler Veränderungsprozesse erfassst hat (Lewin 1947, S. 34-35). „Normalerweise" steht dabei die interne Beziehung der Akteure zu der Organisation im Vordergrund, sodass sich die Reflexion auf die Eignung des Mittels für die Erreichung des organisationalen Ziels bezieht (Single loop learning i.S. von Argyris/Schön 2002). Wird nun die Handlungssituation vermehrt in Hinblick auf gesellschaftliche Logiken bestimmt, muss sich auch die Reflexion vermehrt auf die Eignung des Ziels für den gesellschaftlichen Zweck der Organisation beziehen (Double loop learning). Dadurch wird auch die Beziehung der Akteure zu der gesellschaftlichen Umwelt der Organisation zum Gegenstand des Professionswissens.

3. Theorie

Wenn damit geklärt ist, an welcher Stelle in der Entstehung professionellen Handlungswissens Theorie anschließbar wäre – es ist die „Reflection-on-action" Phase –, so ist gleichwohl noch keineswegs ausgemacht, ob überhaupt die Einbeziehung von Theorie angebracht ist. Eine gewisse Distanz hierzu bringt der langjährige Sekretär des Berliner Wissenschaftskollegs Joachim Nettelbeck in seinem Buch mit dem Untertitel „Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen" (Nettelbeck 2021) zum Ausdruck. Er argumentiert, bei dem Professionswissen handele es sich um „ein Handwerk, eine Kunstfertigkeit im Sinne von Ars oder Techne" (ebenda, S. 7), aus der sich eine „erforderliche Haltung in der Praxis herausbildet und in der Erfahrung reift. Bei einem Handwerk kommt es auf die Haltung des Meisters an". Wichtig sei die Herausbildung eines „Esprit de Corps", zu dem es „keine wissenschaftliche Belehrung" brauche (ebenda, S. 218 f.). Nun ist ohne Zweifel richtig, dass Professionswissen etwas anderes als wissenschaftliches Wissen ist, das bedeutet aber nicht – was Nettelbeck auch einräumt –, dass seine Entstehung und Weiterentwicklung nicht durch theoretische und empirische Beiträge inspiriert würde. Das lässt sich schon an den medizinischen oder juristischen Fachkongressen beobachten, in denen natur- oder rechtswissenschaftliche Vorträge im Austausch mit den professionellen Wissenssystemen stehen, die sich dadurch verändern. Theorie und Praxis bleiben zwar getrennte Sphären mit je eigenen Logiken, stehen aber in Wechselwirkung zueinander. Stichweh (2005, S. 34) konstatiert für die Medizin, sie ruhe als angewandtes wissenschaftliches Wissen „auf Grundlagen in der wissenschaftlichen Forschung, über die sie selbst keine Kontrolle besitzt". In ähnlicher Weise bringt das Rechtssystem mit der Rechtsdogmatik ein für Wissenschaft und Praxis „gemeinsames Kommunikationsformat" (Gärditz 2022) hervor, in dem dieser Austausch stattfindet. Sie stelle das „deutsche Juristenlatein" dar, in dem (an dem Beispiel des Verfassungsrecht erläutert) „staatslehrerisch" gesprochen werde (ebenda).

Bei der Verbindung von Theorie und Praxis kommt es darauf an, „sowohl empirisch fundiertes Wissen über konkrete Fälle zu erarbeiten als auch dabei theoriegeleitet vorzugehen und dann keines von beiden gegeneinander auszuspielen, sondern Empirie und Theorie gleichsam ins Gespräch miteinander zu bringen; im wiederholten Wechselspiel empirische Befunde theoretisch aufzuschlüsseln und die theoretischen Konzepte und Modelle empirisch irritiert weiter zu entwickeln" (Schimank 2007 a, S. 242). Ein solcher Interaktionszusammenhang ist ein ergebnisoffener und deshalb riskanter Überprüfungsprozess, von dem ungeplante, kreativitätsfördernde Anregungen zur Veränderung der eigenen Praxis ausgehen. Nicht gemeint ist eine enge Kopplung von Wissenschaft und Praxis, in der eine Managementforschung zu eindeutigen Handlungsanweisungen führt, die dann in Managementtrainings eingeübt werden. Im Gegenteil, wenn es um die Bestimmung der eigenen Rolle geht, könnte eine „enge Beziehung zwischen Hochschulforschung und ihrem Gegenstandsbereich […] eher ein Problem" darstellen, hält der Hochschulforscher Michael Hölscher fest (Hölscher 2017, S. 23). In hybriden Kontexten ist eine offene Wissenschaft erforderlich, die sich nur lose in Praxis übertragen lässt. Sie behält gegenüber der Praxis eine Eigenständigkeit, die darin zum Ausdruck kommt, dass sie „nicht nur die Fragen und Probleme, also die Krisen untersucht und behandelt, die eine scheiternde Praxis an sie heranträgt, sondern darüber hinaus gerade auch das in Frage stellt, also in den Modus der Krise rückt, wovon die Praxis problemlos überzeugt ist und was sie wie selbstverständlich für geltendes Erfahrungswissen hält" (Oevermann 2005, S. 27 f.)".

Ob eine solche Wissenschaft für die Praxis etwas besagt und was das wohl sein könnte, liefert sie nicht mit, sondern diese Lücke muss in der Praxis selbst geschlossen werden, die ebenfalls ihre Eigenständigkeit gegenüber der Theorie behält. Insofern trifft die Aussage, dass diese keiner „Belehrung" durch die Wissenschaft bedürfe, zwar zu. Daraus folgt aber nicht deren Irrelevanz gegenüber der Praxis, sondern ganz im Gegenteil die Notwendigkeit eines ständigen Austausches zwischen diesen beiden Seiten über Prozesse der Selbstreflexion.

4. Selbstreflexivität in Management und Organisation

Was bedeutet dies alles für das Hochschulmanagement? Auch wenn Führung bzw. Management und Organisation als zwei Seiten derselben Medaille angesehen werden: Der aktive Part in dieser Wechselbeziehung kommt dem Management zu. Von seinem Handeln hängt das Geschehen zwischen den beiden Seiten ab. Es muss deshalb die eigene Rolle bestimmen, zugleich aber auch für die Reflexivität der Organisation sorgen. In diese beiden Richtungen gehen deshalb die folgenden Überlegungen.

4.1. Steuerung

Der *Ort*, an dem Theorie in die „Reflection-on-action" einfließen kann, liegt hauptsächlich in der berufsbezogenen Aus- und Weiterbildung. Die *Art* von Theorie wird durch ihre Funktion für Führung und Management bestimmt. Es geht um Selbstaufklärung über Möglichkeiten und Grenzen der Steuerung hybrider Organisationen.

Die Hybridisierungsthese stellt zum einen die mit den evolutionären systemtheoretischen Ansätzen verbundene Steuerungsskepsis (dazu Wimmer 2012b, S. 376) in

Frage. An ihrem Ausgangspunkt steht die Erkenntnis, dass Organisationen nicht nur, weil sie in einem gesellschaftlichen Funktionssystem tätig sind, auch tatsächlich dessen Eigenlogiken folgen. Für eine solche Annahme besteht kein Anlass, im Gegenteil: „Wie es sich damit verhält, ist a priori nicht bestimmbar, sondern eine empirische Frage. Man sollte also nicht ungeprüft unterstellen, dass das, was in Krankenhäusern geschieht, stets oder auch nur überwiegend auf Medizinisches zurückzuführen ist. Die Wahrheit ist: Wir wissen es einfach nicht genau, und je mehr wir vorausschauend ‚hinter die Kulissen' blicken, umso mehr stoßen wir auf Unerwartetes, nicht selten Unerfreuliches. Für andere Organisationen [wie Universitäten, L.Z.] gilt dasselbe" (Schmidt 2005, S. 412). Es bestehen mithin Handlungsspielräume, die ausgefüllt werden müssen.

Während in dieser Perspektive die Handlungsmöglichkeiten betont werden, bleibt zum anderen auch die Einsicht in die nur begrenzten Steuerungsmöglichkeiten wichtig. Die Prägung des Funktionssystems durch die Organisation und die Prägung der Organisation durch das Funktionssystem laufen parallel, sodass eine „Ergänzung der systemtheoretischen durch akteurtheoretische Herangehensweisen" naheliegt (Schimank 2007, S. 183, 234). Verdeutlichen lässt sich das in einem „Drei-Ebenen-Modell" (Luhmann 1975; dazu Schimank 2007, S. 127 f.), in dem die gesellschaftliche Makroebene, die organisatorische Mesoebene und die Mikroebene mit der Interaktion der individuellen Akteure unterschieden werden. Die Eigenlogiken der gesellschaftlichen Teilsysteme sind dann auf der Makroebene zu verorten, von wo aus sie als „hochgradig generalisierte sinnhafte Orientierungen" (Schimank 2007, S. 220) für die Handelnden „Leitorientierungen" vorgeben (ebenda S. 128). Sie sind aber keine „‚materielle' Realität" (Schmidt 2005, S. 407), die als „Makro-Meso-Determinismus" (Schimank 2001, S. 26) ein an dieser Logik ausgerichtetes tatsächliches Verhalten nach sich zöge. Was von ihnen jedoch ausgeht ist ein gewisser Erwartungsdruck, in dem die Legitimitätsanforderungen der Gesellschaft gegenüber der Organisation zum Ausdruck kommen. „Bedient man diese Erwartung, kann man sich lästige Nachfragen ersparen und zugleich bestandswichtige soziale Akzeptanz sichern […]. Bedient man sie nicht, droht Ungemach" (Schmidt 2005, S. 412 Fn. 12). Wirkungslos sind die teilsystemischen Eigenlogiken also nicht.

Auch die auf der Mesoebene angesiedelten Organisationen sind durch ihre Eigenlogiken als soziale Systeme geprägt, sodass sich die Frage stellt „Was tut ein Manager in einem sich selbst organisierenden System?" (Wimmer 2012b, S. 376). Antworten wurden unter den Bezeichnungen „indirekte" oder „Kontextsteuerung" (Willke 1998) als „eine Art der Beunruhigung [konzipiert], die das System dazu befähigt, die in der Umwelt wahrgenommenen Anforderungen und Gelegenheiten mit dem im System verfügbaren oder mobilisierbaren Ressourcen und Kompetenzen immer wieder neu abzustimmen" (Baecker 2011, S. 7).

In dem „Drei-Ebenen-Modell" beeinflussen sich zwei Strömungen wechselseitig, von denen die eine von dem Funktionssystem auf die Organisation und von dort auf die Akteure und die andere umgekehrt von den Akteuren auf die Organisation und von dort auf das Funktionssystem wirken. Es bietet einen geeigneten Beobachtungsrahmen für die Reflexion des Managementhandelns auf seine gesellschaftliche Bedeutung (Näheres zu dem damit angesprochenen soziologischen „Badewannenmodell" in den einzelnen Beiträgen bei Greshoff/Schimank 2006).

4.2. Organisationskultur

Nicht nur im Management, sondern auch in der Hochschule müssen Räume für Selbstreflexivität geschaffen werden, wenn in der Strukturhomologie ein annäherndes Gleichgewicht zwischen den beiden Seiten entstehen soll. Das bedeutet allerdings nicht, dass Hochschulleitungen ihre erweiterten Entscheidungskompetenzen wieder „zugunsten kollektiver Entscheidungen aufgeben" sollten (so aber Scherm 2022, S. 34). Eine Rückkehr zu der Gruppenuniversität ist unrealistisch. Es geht vielmehr um eine Paradoxie: Die Autonomie „gehört" zwar der Hochschule, nicht der Hochschulleitung, sie entsteht dort aber nicht von alleine, sondern muss durch Führung und Management befördert werden. Dazu braucht es „eine asymmetrische Beziehungskonstellation", die „im Alltag aber ein Stück weit unsichtbar" bleiben muss (Wimmer 2021b, S. 52; ausführlich dazu Zechlin 2023).

Selbstreflexivität der Organisation kann durch das Management nicht geschaffen, wohl aber ermöglicht werden. Da die zentralen Entscheidungen in den Organen der Selbstverwaltung getroffen werden, liegt das wichtigste Betätigungsfeld hierfür in den Prozessen der Entscheidungs*bildung*. Sie sind durch ein hohes Maß an Informalität gekennzeichnet und damit Teil der Organisationskultur. Dabei kommt es vor allem auf eine lebendige, Kontroversen austragende und nicht zuschüttende Kommunikation an, auf Veranstaltungsformate mit ungewissem Ausgang wie Open Space, auf Selbsterforschung durch Institutional Research (Auferkorte-Michaelis 2008) oder institutionelle Evaluationen, die nicht zu bürokratischen Pflichtübungen verkommen, insgesamt also auf eine kritische organisationsinterne Öffentlichkeit an. Dazu gehört nicht nur das die Einheit betonende *symbolische,* sondern auch ein *diabolisches* Management, das Unterscheidungen betont, bevor Entscheidungen getroffen werden (Bardmann 1994, S. 23 f.: dazu Thomann 2016; Zechlin 2023: Kapitel 6). Aber auch innerhalb der rechtlich-formal geregelten Zuständigkeiten und Abläufe kann eine gute Aufbereitung der Entscheidungsunterlagen für die Kollegialorgane und eine gute Sitzungsleitung zur Selbstreflexivität beitragen, denn „[d]er zentrale Hebel, über den die Informalität von Organisationen – wenn man so will: die Organisationskultur – verändert wird, sind Entscheidung über die Formalstruktur" (Kühl 2011, S. 129).

4.3. Neoliberalismus?

Mit der Selbstreflexivität der Organisation schließt sich auch der Kreis zu der gesellschaftlichen Rolle des Managements. Auto-nomie bedeutet Selbst-Gesetzgebung, sie erfordert die Konturierung des Selbst der Hochschule. Ob die autonome Hochschule von neoliberalen Öko-

nomisierungszwängen und politischen Opportunitätserwägungen durchflutet wird oder ob sie eine eigene Identität als wissenschaftliche Einrichtung entwickelt, hängt letztlich von ihr selbst ab. Akademischer Kapitalismus (Münch 2011) kommt nicht einfach als Schicksal über sie herein, er ist „kein unvermeidliches Ergebnis des neoliberalen politischen Umfelds. Organisationskulturen werden nicht deterministisch von externen Kräften geformt, sondern sie werden durch die Handlungen und Entscheidungen der Organisationsmitglieder geschaffen und aufrechterhalten" (Dee et al. Introduction, unter Hinweis auf Slaughter/Rhoades 2016) [eigene Übersetzung]).

Damit steht auch eine Ehrenrettung von Burton Clark und der „entrepreneurial university" (Clark 1998) an. Dessen Gedankengänge sind nicht Ausdruck finsterer Machenschaften neogouvernementaler Selbstunterwerfung unter die Marktgesetze, sondern geradezu im Gegenteil Bedingung für die Aufrechterhaltung der wissenschaftlichen Identität einer Hochschule. Nur, wenn ihr „Selbst" bewusst und mit einem gewissen Maß an Realismus zwischen Anpassungsdruck und Selbstbehauptung herausgebildet wird, werden Hochschulen ihre wissenschaftliche Autonomie und damit ihre Funktion als Orte kritischer Erörterung politischer, ökonomischer und anderer gesellschaftlicher Entwicklungen aufrechthalten können. Nur dann können sie auch in einer Gesellschaft, die in unterschiedliche Funktionssysteme ausdifferenziert ist, unter Aufrechterhaltung ihrer Identität als *wissenschaftliche* Einrichtung zu den Bindungen zwischen den Teilsystemen und damit dem Zusammenhalt der Gesellschaft beitragen. In der bewussten Ausbalancierung der damit unvermeidlich auftretenden Spannungen liegt kein Angriff auf die Wissenschaftsfreiheit, sondern die notwendige Bedingung, sie in einer pluralistischen Gesellschaft auch tatsächlich zur Geltung zu bringen. Dieser Realismus kommt sogar in der grundlegenden Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zum Hochschulorganisationsrecht aus dem Jahr 1973 zum Ausdruck, wenn auch unter dem juristisch nicht unproblematischen Begriff der „Funktionsfähigkeit": „Organisationsnormen müssen den Hochschulangehörigen, insbesondere den Hochschullehrern, einen möglichst breiten Raum für freie wissenschaftliche Betätigung sichern; andererseits müssen sie die Funktionsfähigkeit der wissenschaftlichen Hochschule und ihrer Organe gewährleisten" (BVerfGE 35,S. 79 ff., Leitsatz 7).

5. Schluss

Unter Hybridität wird in diesem Beitrag derjenige Teil der Multirationalität einer Hochschule verstanden, der nicht auf ihren *intern* bedingten Pluralismus, sondern ihre *externen* Beziehungen zu den Teilsystemen der Gesellschaft mit ihren verschiedenen Funktionslogiken zurückzuführen ist. Diese Beziehungen sind enger geworden, die davon ausgehenden Erwartungen an die Hochschulen nehmen auch weiterhin zu. Während sie jedoch zu Zeiten der Gruppenuniversität (und erst recht in den ihr vorausgehenden Zeiten) durch die Ministerialverwaltung und die Hochschulverwaltung moderiert wurden, müssen sie in der autonomen Hochschule selbst beantwortet werden. Gleichwohl sind „Hochschulen trotz ihrer enormen Komplexitätszunahme als Organisationen (noch) wenig reflexionsaffin" (Busse 2020, S. 360). Diese Reflexivität ist für die bewusste Selbstverortung der Organisation in und zwischen den Teilsystemen erforderlich. Da es sich bei denen um Sinnsysteme handelt, macht der Abgleich der Logiken von Wissenschaft und Erziehung mit den Logiken von Politik, Ökonomie und anderer Teilsysteme die Entwicklung einer eigenen organisationalen Sinnbestimmung erforderlich. In diesem Sensemaking (Weick 1995), so das Fazit dieses Beitrages, liegt die Kernaufgabe von Führung und Management einer hybriden Hochschule!

Literaturverzeichnis

Altrichter, H./Posch, P./Spann, H. (2018): Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht, Bad Heilbrunn.

Auferkorte-Michaelis, N. (2008): Innerinstitutionelle Hochschulforschung – Balanceakt zwischen nutzenorientierter Forschung und reflektierter Praxis. In: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden, S. 86-96.

Apelt, M./Tacke,V. (Hg.) (2012): Handbuch Organisationstypen, Wiesbaden.

Argyris, Ch./Schön, D. (2002): Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. 2. Aufl. Stuttgart.

Baecker, D. (2011): Vorwort. In: Organisation und Störung. Berlin, S. 7-10.

Bardmann, Th.M. (1994): Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main.

Bode, I. (2003): Multireferentialität und Marktorientierung? Krankenkassen als hybride Organisationen im Wandel. In: Zeitschrift für Soziologie, 32 (5), S. 435-453.

Bode, I: (2019): Alles hybride? Interpenetration und Redifferenzierung in der zeitgenössischen Organisationsgesellschaft. In: Apelt, M. et al. (Hrsg.): Handbuch Organisationssoziologie. Wiesbaden. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-15953-5_40-1 (01.02.2023).

Brunsson, N./Sahlin-Andersson, K. (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, 21, pp. 721-746.

Busse, St. (2020): Hybride Organisationen führen – das Beispiel Hochschule. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 27, S. 347-364. https://doi.org/10.1007/s11613-020-00664-6 (01.02.2023)

Clark, B. R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathway of Transformation, Oxford: Pergamon.

Cohen, M. D./March J. G. (1986): Leadership and Ambiguity – The American College President. 2nd. Edition. Boston: Harvard Business School Press.

Dee, J./Nakajima, H./Korbek-Erdogmus, E. (2023): Organizational culture and the transformation of higher education institutions. In: Leišyt, L./Dee, J./van der Meulen, B. (Eds.): Research handbook on the transformation of higher education. Edward Elgar Publishing.

Gärditz, K. F. (2022): Das deutsche Juristenlatein. Dogmatik als Idiom der Staatsrechtslehre. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 31.08.2022.

Greshoff, R./Schimank, U. (Hg.) (2006): Integrative Sozialtheorie? Esser – Luhmann – Weber. Wiesbaden.

Hanft, A. (2008): Bildungs- und Wissenschaftsmanagement. 2. Aufl. München.

Helsper, W./Tippelt, R. (2011): Ende der Profession und Professionalisierung ohne Ende? Zwischenbilanz einer unabgeschlossenen Diskussion. In: Helsper, W./Tippelt, R. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Weinheim u.a., S. 268-288.

Hölscher, M. (2017): Ziemlich beste Feinde? Zur notwendigen Kooperation von Hochschulmanagement und Hochschulforschung. In: Wissenschaftsmanagement, 23 (3), S. 22-23.

Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden.

Kehm, B. (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? Neue Theorien zur Organisation Hochschule. In: Wilkesmann, U./Schmid, Ch. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 17-25.

Kern, H. (2000): Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systeme. In: Hanft A. (Hg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied, S. 25-38.

Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.

Koncewicz, T.T. (2022): The Autonomy of Sport and the Degeneration of an

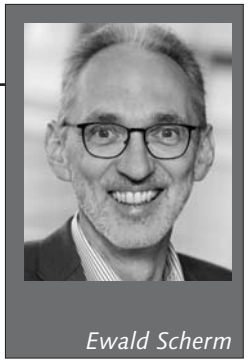
Ideal, VerfBlog, 2022/12/02, https://verfassungsblog.de/the-autonomy-of-sport-and-the-degeneration-of-an-ideal/, DOI: 10.17176/20221203-001707-0 (01.02.2023).
Krücken, G./Blümel, A./Kloke, K. (2010): Hochschulmanagement – Auf dem Wege zu einer neuen Profession? In: WSI-Mitteilungen (5), S. 234-241.
Kühl, St. (2011): Organisationen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.
Lewin, K. (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1 (1), pp. 5-41.
Luhmann, N. (1974): Einführende Bemerkungen zu einer Theorie symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien. In: Zeitschrift für Soziologie, 3 (3), S. 236-255.
Luhmann, N. (1975/2009): Interaktion, Organisation, Gesellschaft. Anwendungen der Systemtheorie. In: Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 6. Aufl. Opladen, S. 9-25 (Erstveröffentlichung 1975).
Luhmann, N. (1992): Organisation. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2., durchges. Aufl. Opladen, S. 165-185.
Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.
Münch, R. (2011): Akademischer Kapitalismus. Zur politischen Ökonomie der Hochschulreform. Berlin.
Müller, U. M. (2014): Und sie tun es doch…: Führung in deutschen Universitäten. Erstaunliche Ergebnisse einer Vollerhebung deutscher Rektoratsmitglieder. In: wissenschaftsmanagement (4), S. 45-49.
Musselin, Ch. (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, G./Kosmützky, A./Torka, M. (Eds.): Towards a Multiversity? Bielefeld, S. 63-84.
Nettelbeck, J. (2021): Serendipity und Planen. Zum reflexiven Verwalten von Wissenschaft und Gestalten ihrer Institutionen. Bielefeld.
Nickel, S. (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U./Schmidt, Ch. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden, S. 279-291.
Nickel, S. (2017): Professionalisierung im Wissenschaftsmanagement. In: Lemmens, M./Horvath, P./Seiter, M.: Wissenschaftsmanagement. Handbuch und Kommentar. Bonn, S. 156-170.
Oevermann, U. (2005): Wissenschaft als Beruf. Die Professionalisierung wissenschaftlichen Handelns und die gegenwärtige Universitätsentwicklung. In: Die Hochschule, 14 (1), S. 15-51.
Pachner, A. (2013): Selbstreflexionskompetenz. Voraussetzung für Lernen und Veränderung in der Erwachsenenbildung? In: Magazin erwachsenenbildung.at (20), Wien, S. 1-9.
Parsons, T. (1964): Die jüngsten Entwicklungen in der strukturell-funktionalen Theorie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 16 (1), S. 30-49.
Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien.
Polanyi, M. (1967): The Tacit Dimension. New York.
Probst, G., Gomez, P. (1993): Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme. In: Dies. (Hg.): Vernetztes Denken. Ganzheitliches Führen in der Praxis. 2., erweiterte Aufl. Wiesbaden, S. 5-20.
Schedler, K. (2012): Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen. In: Der moderne Staat, 5 (2), S. 361-376 .
Scherm, E. (2022): Hierarchische Steuerung deutscher Universitäten … und sie ist doch möglich. In: Hochschulmanagement, 18 (1+2), S. 27-35.
Schimank, U. (2001): Funktionale Differenzierung, Durchorganisierung und Integration der modernen Gesellschaft. In: Tacke, V. (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden, S. 19-38.
Schimank, Uwe (2007): Theorien gesellschaftlicher Differenzierung. 3. Aufl. Wiesbaden.
Schmidt, V. H. (2005): Die Systeme der Systemtheorie. Stärken, Schwächen und ein Lösungsvorschlag. In: Zeitschrift für Soziologie, 34 (6), S. 406-424.
Schön, D. A. (1983): The Reflective Practitioner. How Professionals Think in Action. New York: Basic Books.
Schön, D. A. (1987): Educating the Reflective Practitioner, San Francisco: Jossey-Bass.
Slaughter, S./Rhoades, G. (2016): State and markets in higher education: Trends in academic capitalism. In Bastedo, M./Altbach, P./Gumport, P. (Eds.): American higher education in the twenty-first century: Social, political, and economic challenges. Johns Hopkins University Press, pp. 503-541.
Stichweh, R. (2005): Wissen und Professionen in einer Organisationsgesellschaft. In: Klatetzki, Th./Tacke, V. (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, S. 31-44.
Symanski, U. (2013): Uni, wie tickst Du? Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform. München/Mering.
Tacke, V. (2001): Einleitung. In: Tacke, V. (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden, S. 7-16.
Thomann G. (2016): Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen – Führen als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren Situationen. In: Thomann, G./Zellweger, F. (Hg.): Lateral führen. Aus der Mitte der Hochschule Komplexität bewältigen. Bern, S. 37-52.
Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, 21 (1), S. 1-19 (Deutsche Übersetzung in: Koch, S./Schemmann, M. (Hg.) (2009): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. Wiesbaden, S. 85-109.
Weick, K. E. (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks.
Willke, H. (1998): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. 2. Aufl. Stuttgart.
Wimmer, R. (2012a): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Rüegg-Stürm, J./ Bieger, Th.: Unternehmerisches Management. Bern, S. 7-65.
Wimmer, R. (2012b): Organisationstheorie, Management und Beratung. In: Jahraus, O./Nassehi, A. et al. (Hg.): Luhmann-Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Stuttgart, S. 373-378.
Wimmer, R./Schumacher, Th. (2009): Führung und Organisation. In: Wimmer, R./Meissner, J. O./Wolf, P. (Hg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg, S. 169-193.
Wünschel, D. (2023): Zehn Maradonas für einen Neymar. Eine Datenanalyse mit sehr großen Zahlen. In: Süddeutsche Zeitung, 28./29. Januar, S. 37.
Zechlin, L. (2023): Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Institution. Wien.

■ **Lothar Zechlin,** Prof. Dr., Professor für Öffentliches Recht i.R. an der Universität Duisburg-Essen, ehemaliger Rektor deutscher und österreichischer Universitäten,
E-Mail: lothar.zechlin@uni-due.de

Liebe Leserinnen und Leser,
nicht nur in dieser lesenden Eigenschaft (und natürlich für künftige Abonnements) sind Sie uns willkommen.
Wir begrüßen Sie im Spektrum von Forschungs- bis Erfahrungsberichten auch gerne als Autorin und Autor.
Der UVW trägt mit seinen Zeitschriften bei jahresdurchschnittlich etwa 130 veröffentlichten Aufsätzen erheblich dazu bei, Artikeln in einem breiten Spektrum der Hochschulforschung und Hochschulentwicklung eine Öffentlichkeit zu verschaffen.
Wenn das Konzept dieser Zeitschrift Sie anspricht – wovon wir natürlich überzeugt sind – dann freuen wir uns über Beiträge von Ihnen in den ständigen Sparten *Politik, Entwicklung und strukturelle Gestaltung*, *Organisations- und Managementforschung*, *Anregungen für die Praxis/Erfahrungsberichte*, aber ebenso Rezensionen, Tagungsberichte, Interviews oder im besonders streitfreudigen Meinungsforum.
Die Hinweise für Autorinnen und Autoren finden Sie unter: **www.universitaetsverlagwebler.de**

Ewald Scherm

Überlegungen zum Management hybrider Hochschulen


Ewald Scherm

In hybrid universities, management decisions are particularly subject to ambiguity. Ambiguities in university decisions tend to be addressed with centralisation and hierarchy-supporting structures and systems. Thus, neither insights from organisational theory nor corporate management practice, which parenthetically are developing in opposite directions, are considered. Although this is in line with expectations of the institutional environment, significant negative impacts on organizational effectiveness in the longer term are unavoidable. Therefore, the current university management needs (finally) a critical review. Only then is there a chance for new, appropriate forms of decision-making in which scientists are not perceived as a nuisance.

Hochschulen, insbesondere Universitäten, werden gerne als (multiple) hybride Organisationen bezeichnet, da sie „Widersprüche gravierender Art in mehreren Strukturdimensionen" aufweisen (Kleimann 2016, S. 261, ausführlich S. 259-306). Nicht zuletzt wirkt sich das auf das Managen dieser Organisationen oder genauer die Entscheidungssituationen aus, in denen Managemententscheidungen getroffen werden (müssen). Die Hybridität macht sie nicht einfacher, sondern schwieriger und stellt hohe Anforderungen an die Entscheider*innen. Vor diesem Hintergrund habe ich die im Call for Papers zitierten Quellen aufmerksam gelesen, wobei mir diese zwei Passagen aufgefallen sind:

Erstens kommen Bogumil et al. auf der Basis einer Befragung zu folgendem Schluss (2013, S. 68): „Eines unserer zentralen Ergebnisse ist, dass die neuen Steuerungsinstrumente in der Wahrnehmung der befragten Akteure größtenteils im Sinne ihrer ursprünglichen Intentionen wirken. Insofern sich diese ursprünglichen Intentionen nicht verändern, besteht somit kein Grund für *radikale Veränderungen der aktuellen Steuerungsinstrumente* oder gar für eine Rückkehr zum alten Steuerungsmodell."

Zweitens stellt Zechlin vier Jahre später fest (2017, S. 171): „Risikobewusstes (Führungs-)handeln benötigt dafür einen gewissen Freiraum. Damit ist zwar wiederum ein Risiko verbunden, nämlich das schlechter Führung. Dieses Risiko muss aber hingenommen werden (…). Mit der Wahl von Führungskräften wird eben „die Möglichkeit eines Schadens aktiv herbeigeführt". Ob ein Schaden tatsächlich eintritt, hängt dann von den Führungspersonen ab, die aber auch selber wissen, dass eine Universität nicht gegen ihre Professoren regiert werden kann."

Nach dieser Einschätzung erfahrener (Hochschul)Forscher*innen auf der einen und der beruhigenden Aussage eines langjährigen Rektors auf der anderen Seite könnte man nun zwei Schlussfolgerungen ziehen. Zum einen wurde offensichtlich schon bald nach den Reformen das richtige Instrumentarium gefunden und hochschulgerecht eingesetzt, zum anderen ist man bei den Rektor*innen und Präsident*innen in den besten Händen, obwohl die Ämter in der Regel jede*n vor vollkommen neue (Management-)Aufgaben stellen. Damit könnte man eigentlich das Thema Hochschulmanagement als erledigt abhaken und sich allenfalls fragen, warum in Deutschland der Weg zur gemanagten Hochschule erst so spät beschritten wurde. Ihr hybrider Charakter scheint kein Problem darzustellen.

Wenn man sich aber auch mit dem Management außerhalb des Hochschulsystems beschäftigt, dann fällt einem das permanente Ringen um das richtige Managementkonzept in allen anderen, keineswegs hybriden Organisationen auf und es regt sich der Verdacht, dass der so perfekte Schein vielleicht doch trügt. Dann können Überlegungen zum Management hybrider Hochschulen aber nicht schaden. Im Folgenden wird daher zunächst herausgearbeitet, warum das Managementmodell in seiner realen Ausgestaltung den Anforderungen nicht gerecht wird. Da sich diese inadäquate Ausgestaltung in den Hochschulen ohne Intervention nicht verändert, sondern weiter verfestigt, schließt der Beitrag mit dem Plädoyer für eine Intervention der Professor*innen und Neugestaltung der Selbstverwaltung in Gremien, wobei man keine Scheu haben sollte, sich von Lösungen in Unternehmen inspirieren zu lassen.

Autonome Hochschulen: komplexe Organisationen, wettbewerbliche Umwelt

Komplexe Organisation

Um einen Eindruck zu vermitteln, welches Maß an *Organisationskomplexität* die Situation kennzeichnet, in der universitäre Managemententscheidungen getroffen werden (müssen), muss die multiple Hybridität der Hochschulen nicht vertieft werden. Es reicht schon, sich einige zentrale Merkmale vor Augen zu führen:

Bereits nach den handelsrechtlichen Kriterien für Kapitalgesellschaften können Universitäten als *große Organisationen* gelten, die mehr als 250 Mitarbeiter*innen beschäftigen und eine Bilanzsumme von über 43 Mio. EURO aufweisen. Ihr Leistungsspektrum deckt drei heterogene Aufgabenbereiche ab. Neben den klassischen Bereichen der Lehre und der – grundlagen- und anwendungsorientierten – Forschung tauchte in den letzten Jahren die sogenannte dritte Mission auf, die sich mit wechselseitigen Interaktionen zwischen der Hochschule und der außerhochschulischen Umwelt befasst und, wenn es nach der Politik geht, einen noch größeren Stellenwert erhalten soll. In Bayern wurden gerade die Dienstaufgaben der Professor*innen (Forschung, Lehre und Weiterbildung) um den Transfer erweitert (Art. 59 BayHIG).

Traditionell sind die Universitäten in *zwei Säulen* gegliedert, die unterschiedlichen Organisationslogiken folgen: zum einen die hierarchisch-bürokratische Verwaltung, zum anderen die eigentliche Leistungserstellung in den drei Aufgabenbereichen, die durch individuelle Autonomie der weisungsfrei agierenden Professor*innen gekennzeichnet ist. Zunehmende zahlenmäßige Bedeutung erlangte mittlerweile der dazwischen liegende Third Space, das sogenannte Hochschul- oder Wissenschaftsmanagement, das sich nicht als Verwaltung versteht, aber auch nicht zur Wissenschaft im engeren Sinne zählt, sich selbst neue Aufgaben schafft sowie die Zahl der Schnittstellen und das Ausmaß der Bürokratie in der Gesamtorganisation erheblich erhöht.

Da sich die Leistungserstellungsprozesse nicht zuletzt aufgrund *unklarer Technologien* der Steuerung und Kontrolle durch die Hochschulleitung entziehen, wurden inzwischen neben neuen (Management-)Stellen ausdifferenzierte Rahmen- bzw. Prozessbedingungen sowie vielfältige Systeme der Evaluation, Überwachung und Berichterstattung geschaffen, um den Kontext der Leistungserstellung zu gestalten und die Fiktion der Steuerung und Kontrolle aufrechtzuhalten.

Außerdem sind Reste der (Selbstverwaltung in) *Gremien* mit rudimentären Informations- und Zustimmungsrechten erhalten geblieben, die sicherstellen sollen, dass nicht ausschließlich hierarchisch gesteuert wird, vor allem wenn es um die Forschung und Lehre geht. Diese Entscheidungsbeteiligung wird (noch) als notwendig erachtet, um der grundgesetzlichen Autonomie der Professor*innen in den Hochschulen gerecht zu werden.

Organisationaler Wettbewerb

Kannte die Wissenschaft lange Zeit nur Konkurrenz auf der individuellen Ebene, stehen heute auch die Hochschulen in einem *Wettbewerb* (ohne echten Markt) um Finanzmittel, um (Nachwuchs-)Wissenschaftler und um gute Studierende. Um diese Konkurrenz auszulösen, wurde die grundsätzliche Gleichheit der Hochschulen aufgegeben und vieles getan, die Leistungen transparent zu machen und Differenzierung zu ermöglichen. Der Wettbewerb findet als Vergleich von Daten und Kennzahlen statt, die anhand einheitlicher Maßstäbe bewertet werden und es so ermöglichen, die jeweilige Leistung(-sfähigkeit) in Relation zu anderen zu beurteilen (vgl. Nullmeier 2000, S. 215-220). Da an die Stelle der auskömmlichen Grundfinanzierung zunehmend programm- und projektbezogene Mittel treten, ist die Relevanz wettbewerblicher Ausschreibungsverfahren für alle Hochschulen hoch.

Als Instrumente des *Leistungswettbewerbs* kommen Hochschulrankings, die Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) und diverse Preise bzw. Auszeichnungen zum Einsatz. Es gibt u.a. Rankings der Studienbedingungen, Forschungserfolge, Drittmitteleinwerbungen, Gleichstellung, Nachhaltigkeit usw., die sich auf Hochschulen oder Fachbereiche beziehen und von den Intermediären im Hochschulsystem (z.B. CHE, DFG, WR, DHV) und/oder den Medien erstellt werden; auf internationaler Ebene haben für Universitäten vor allem das Shanghai- und Times Higher Education-Ranking Bedeutung erlangt. Selbst die aus der Wirtschaft bekannten Manager-Rankings finden ihr Pendant inzwischen in Hochschulmanager- bzw. Rektoren-Rankings.

Die Vergabe von Drittmitteln und anderer befristeter programmbezogener Mittel erfolgt in der Regel im Rahmen eines *quasi-marktlichen Wettbewerbs*; mit diesem sind deutlich höhere finanzielle Anreize verbunden als mit dem Leistungswettbewerb, da die leistungsunabhängige Finanzierung bei inzwischen nur noch 50% liegt. Die Vergabe erfolgt im Rahmen thematisch begrenzter Ausschreibungen, die sich nicht nur auf Forschung, sondern auch Lehre und andere Themen (z.B. Nachwuchsförderung, Gleichstellung) beziehen. Neben einzelnen oder Gruppen von Wissenschaftlern werden sie von Hochschulen, aber auch Kooperationen mit anderen Hochschulen, außeruniversitären Forschungseinrichtungen und teilweise Unternehmen eingeworben. Die Mittel kommen von der EU, Intermediären oder staatlichen (z.B. BMBF) und privaten Akteuren (Stiftungen, Unternehmen) (vgl. Kamm 2014, S. 225-230).

Im Leistungswettbewerb kann man noch unterscheiden, ob es um sogenannte Positionsgüter geht oder nicht. Zielt das Streben einer Hochschule auf die Steigerung der relativen Position gegenüber anderen, z.B. im Ranking eines bestimmten Leistungsmerkmals, gibt es Gewinner und Verlierer je nachdem, ob eine Rankingposition erlangt oder verloren wird. Image dagegen stellt kein Positionsgut dar und das Streben danach hat eher differenziellen Charakter. Stößt die Ausdifferenzierung der (Hochschul-)Images an Grenzen, geht der Imagewettbewerb in den Statuswettbewerb über und führt zu Siegern und Verlierern – auf längere Sicht durchaus mit monetären Konsequenzen (vgl. Nullmeier 2000, S. 211-212).

Inzwischen spielt Reputation auf der Ebene der Hochschulen eine wichtige Rolle. Die internationale Konkurrenz führte zu Befürchtungen, im Wettbewerb um finan-

zielle Mittel, Studierende und Wissenschaftler zurückzufallen. Die Politik hat daher mit der Exzellenzförderung die vertikale Differenzierung der Universitäten forciert, während gleichzeitig die horizontale Differenzierung verbunden mit der Aufgabe der Trennlinie zwischen Universitäten und Fachhochschulen immer wieder thematisiert wird (vgl. Kamm 2014, S. 181-191).
Hochschulen weisen somit *erstens* eine erhebliche Binnenkomplexität auf, die sich trotz der weitgehend fehlenden Arbeitsteilung in der Leistungserstellung nicht grundsätzlich von Unternehmen unterscheidet. *Zweitens* stehen sie in einem Leistungswettbewerb, der zu Reputation, Aufmerksamkeit und Status führt, die wesentlichen Einfluss auf ihre Positionierung im Wettbewerb um Wissenschaftler und Studierende, weniger aber um Finanzmittel haben. Diese werden *drittens* in einem quasi-marktlichen Wettbewerb errungen, wobei die Drittmitteleinnahmen zu Reputation führen können (Drittmittel-Ranking), umgekehrt die Reputation (Preise, Rankingpositionen) nicht ohne Einfluss auf die Chancen in den Ausschreibungsverfahren bleibt.

Mehrdeutigkeit als zentrales Merkmal der Entscheidungssituationen im Hochschulmanagement

Die Komplexität und Dynamik innerhalb und außerhalb einer Organisation führen dazu, dass viele Einflussfaktoren nicht bestimmt, andere nicht vollständig erfasst und analysiert sowie aufgrund Diskontinuitäten nicht prognostiziert werden können. Klare Wirkungszusammenhänge, an denen sich das strategische Handeln ausrichten könnte, lassen sich nicht identifizieren. Das führt zu Interpretationsspielräumen und widersprüchlichen Zukunftsvorstellungen. Selbst eindeutig scheinende Sachverhalte stellen sich aus verschiedenen Perspektiven unterschiedlich dar und werden jeweils anders interpretiert.
(Strategische) Entscheidungssituationen in Hochschulen sind durch eine solche *Mehrdeutigkeit* gekennzeichnet, es sind gleichzeitig verschiedene Interpretationen gültig, die sich analytisch nicht als richtig festlegen, sondern nur aus der Perspektive des Interpreten beurteilen lassen. Ob Entscheidungen langfristigen Erfolg sichern, kann höchstens im Nachhinein beurteilt werden und ist zunächst Interpretationssache. Der Umgang mit Mehrdeutigkeit hängt von den Fähigkeiten der Entscheider ab, möglichst viele relevante Aspekte der Situation gleichzeitig erfassen zu können und aus dem ganzheitlichen Eindruck zu einer Entscheidung zu kommen (Scherm/Julmi 2019, S. 22).
Der Grad der Mehrdeutigkeit bestimmt sich durch vielfältige *Merkmale*, die Entscheidungssituationen unterschiedlich prägen und deren Beziehungsgeflecht intransparent ist (vgl. McCaskey 1982, S. 5; Macharzina/Wolf 2018, S. 107); einige davon sind sehr typisch für universitäre Entscheidungen: Ziele sind inkompatibel, entweder nur vage oder wenn klar, dann widersprüchlich definiert. Probleme sind unklar und die Entscheider definieren die Entscheidungssituation unscharf oder widersprüchlich. Notwendige Informationen liegen nicht (ausreichend) vor. Eindeutige Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge und verbindliche Erfolgsmaßstäbe fehlen, Interpretationen der Situation sind nicht zu vereinbaren. Da objektive Kriterien fehlen, beziehen sich Entscheider auf ihre Werthaltungen, Situationen werden politisch und emotional aufgeladen. An die Stelle klarer Aussagen und logischer Argumente treten Beispiele und stilisierte Sachzwänge oder man verliert sich im Bildhaften, um Standpunkte zu untermauern.
Mehrdeutigkeit kann weder ignoriert noch (analytisch) wegrationalisiert werden, sie erfordert eine Annäherung an das Gesamtbild, durch die *Einnahme verschiedener Perspektiven*, die unterschiedliche Aspekte beleuchten. Die individuelle Begrenztheit steht dem entgegen, daher ist es unumgänglich, den Kreis der Entscheider der jeweiligen Situation entsprechend zu erweitern. Außerdem sind Entscheidungen *frühzeitig zu reflektieren*, indem man nicht erst den (Miss-)Erfolg, sondern bereits den Entscheidungsstil (Analyse vs. Intuition) auf situative Stimmigkeit hinterfragt. Die Forschung belegt eindeutig, dass in bestimmten Kontexten ein intuitives Herangehen zu besseren Ergebnissen führt als analytisches Entscheiden (vgl. Julmi 2019). Da sich insbesondere bei zunehmender Mehrdeutigkeit das intuitive Entscheiden als vorteilhaft erweist, dieses aber Erfahrung und eine vertiefte Sachkenntnis erfordert, stoßen hierarchische Entscheidungen an enge Grenzen. Darüber hinaus sind neben der Entscheidungsrealisation auch die Entscheidungsperspektiven zu reflektieren, zum einen, um Abweichungen zu erkennen und gegenzusteuern, zum anderen, um neue (Gestaltungs-)Perspektiven aufzudecken und so ein umfassenderes Verständnis der Situation zu erlangen (vgl. Scherm/Julmi 2019, S. 247-253).
In Unternehmen stellt man sich seit längerem diesen Entscheidungsbedingungen. Aktuell ist die Rede von der VUCA-Umwelt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), die den Umgang mit Unerwartetem erfordert und der man mit dezentralen, bereichsübergreifenden Lösungen statt zentralen, hierarchischen Strukturen begegnet. Die Idee dahinter ist einleuchtend. Wenn es nicht nur (zu) lange dauert, bis die entscheidungsrelevanten Informationen gefiltert, aggregiert und interpretiert oben ankommen, sondern dort auch die Entscheidungskapazität und -rationalität aus vielfältigen Gründen eng begrenzt sind (Zeit, Sachkenntnis, Einstellungen, Eigeninteresse, Machtstreben etc.), muss auf den Ebenen entschieden werden, wo die Sachkenntnis gegeben ist und Informationen zeitnah und weitgehend ungefiltert vorliegen. Gibt es dort keine Qualifikationsdefizite und sind diese Entscheider sich über die grundlegende Ausrichtung der Gesamtorganisation einig, ergeben sich daraus umso weniger Probleme, je geringer die Arbeitsteilung und je loser damit die Kopplung der einzelnen Bereiche ist. Eine Erkenntnis, die seit Burns/Stalker (1961) eigentlich niemand mehr in Frage stellt.

Das aktuelle Managementmodell und seine Ausgestaltung

Zentralisierung und Hierarchisierung

Es ist inzwischen schon eine Weile her, dass man die deutschen Hochschulen mit dem Ziel der Steigerung

der Effektivität und Effizienz reformierte. Obwohl das Neue Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung damals keineswegs als das Erfolgsmodell angesehen wurde, folgte man mit der Hochschulreform dem gleichen Leitbild. Auch für organisationstheoretische Erkenntnisse oder Erfahrungen in Unternehmen interessierte sich offensichtlich niemand. Ebenso wenig beachtete man die Besonderheiten der Hochschulen und so führte die Reform – anders als in der öffentlichen Verwaltung – zu starker *Zentralisierung und Hierarchisierung* der Entscheidungen. Gleichzeitig wurde der universitäre Wettbewerb forciert. Die (gesamt-)organisationsbezogenen Entscheidungen liegen nun in den Händen der Rektorate und Präsidien, während die bis dahin starke akademische Selbstverwaltung in den Gremien auf überschaubare Informationsrechte, Empfehlungen und Stellungnahmen reduziert wurde (vgl. auch Winde/Mönikes/Zinke 2016, S. 12-23). Die staatliche Seite beschränkte sich fortan auf die Outputsteuerung, sie schließt Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit den Hochschulen, die im Gegenzug Globalbudgets erhalten. Das Ganze basiert auf der Annahme von Leistungserstellungsprozessen, die nicht nur quantifizierbaren Input, sondern jeweils auch einen Output aufweisen, der, wenn nicht direkt, so durch Kennzahlen, Ratings, Rankings, Evaluationen oder ähnliches gemessen werden kann.

Die Entscheidungszentren an der Spitze setzen sich, abgesehen von den Kanzler*innen, überwiegend aus Professor*innen zusammen (vgl. Barlösius/Bieletzki 2016, S. 139). Das Spektrum der vertretenen Fächer ist beträchtlich, da Fachrichtungen in der Regel dort nicht mehrfach vertreten sind. Die Präsident*innen (rund drei Viertel Männer, ein Viertel Frauen) kommen relativ häufig aus den Rechts-, Wirtschafts-, Sozial-, Natur-, Geistes- und Ingenieurwissenschaften, seltener aus Medizin, Lehramt usw. (CHE 2022, S. 7). Das Leitungsgremium mit den Expert*innen zu besetzen, charakterisiert diesen Typ Organisation ohnehin, auch wenn dadurch die Gefahr des Dilettierens erheblich ist, weil die Expert*innen zwar in ihrem Bereich, in der Regel aber nicht in der Führung einer Organisation als hochqualifiziert gelten. Hinzu kommt, dass die (Aus-)Wahl der Präsident*innen üblicherweise von vielfältigen Einflussfaktoren geprägt und nicht auf die Identifikation der Managementfähigkeiten ausgelegt ist, auch wenn einem das Ablaufdiagramm von Scholz/Stein als (sehr) pointiert erscheinen mag (2020, S. 83).

Der Schein des Rational-Analytischen

Es kann niemanden überraschen, dass Wissenschaftler*innen in diesen Ämtern versuchen, rational-analytisch ihren Managementaufgaben gerecht zu werden, Probleme zu strukturieren, Zusammenhänge aufzudecken, Entwicklungen vorherzusehen und die besten Lösungen auszuwählen. So hat man es gelernt und selbst erfolgreich (wissenschaftlich) gearbeitet. Werden die Themenbereiche zu groß, spezialisiert man sich und definiert seinen Forschungsschwerpunkt entsprechend. Für eine*n Rektor*in besteht zwar die Möglichkeit, sich durch die Aufteilung in Ressorts Aufgaben und Verantwortung mit den Prorektor*innen zu teilen, da diese aber in der Regel nebenamtlich tätig sind, gelingt es nicht allen Hauptamtlichen, sich konsequent zu spezialisieren. Ungeachtet dessen sind die Management(teil)probleme komplex und die Entscheidungssituationen mehrdeutig. „Alles an der Uni hat die Tendenz, größer zu werden. Es kommen immer mehr Aufgaben auf eine Hochschule zu", fasst es Anja Steinbeck, seit November 2014 Rektorin der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, zusammen (Krapp 2022, S. 608). Die Bestrebungen in den Hochschulen, diesem Problem zu begegnen, sind landauf, landab zu beobachten; es wird immer mehr strukturiert und analysiert, gemessen und bewertet.

Da in Hochschulen unklare Technologien zum Einsatz kommen und sich die Leistungserstellung direkter Beobachtung entzieht, weicht man auf den Kontext aus, strukturiert diesen in scheinbar analytisch zugängliche Teilbereiche, definiert formale Phasen oder Schritte des Leistungsprozesses und generiert Unterstützungsangebote durch Mitarbeiter des Third Space, um zumindest einen Eindruck davon zu bekommen, was – oder vielleicht besser, dass etwas – in Forschung und Lehre gemacht wird. Aufgrund vielfältiger Berichtspflichten füttern Lehrende und Forschende umfassende Berichtssysteme (Gleichstellungs-/Diversitäts-, Nachhaltigkeits-, Lehr-, Forschungsberichte etc.). Mithilfe vielfältiger Indikatoren wird versucht, nicht direkt Messbares der Quantifizierung zugänglich zu machen; in Evaluations- und Qualitätssystemen werden Daten mit dem Ziel gesammelt, zumindest die Qualität dessen kontrollieren, sichern und verbessern zu können, das sich der Steuerung entzieht (vgl. Kloke 2014; Brase 2019).

Die gesammelten Daten gilt es dann zu analysieren, zu aggregieren, zu interpretieren usw. Die Ergebnisse finden sich in ausführlichen Ergebnisberichten, übersichtlichen Factsheets und – für das Rektorat drastisch reduziert – auf vielfarbigen Dashboards. Dass die Beratungsindustrie den Markt erkannt hat, lässt sich nicht übersehen. Ob es darum geht, ein „zentralisiertes System, das (…) ermöglicht, Berichte zu erstellen, Leistungsbewertungen durchzuführen, Forscherprofile zu verwalten, Forschungsnetzwerke aufzubauen, Fachwissen zu entdecken" (Pure), oder darum, dass „ForschungsmanagerInnen bessere Wege (…) finden, um Qualität und Wirkung der Forschungsprojekte ihrer Institution zu messen" (SciVal), für alle Bedarfe der zentralen Steuerung von Hochschulen werden ausdifferenzierte Programme und Analysetools geboten (nur exemplarisch die beiden Lösungen von Elsevier).

Generierung neuer (Managementunterstützungs-)Aufgaben

Hierbei finden zahlreiche Stabsmitarbeiter*innen eine Fülle von Aufgaben (vgl. Harris-Huemmert 2017), da die Topmanager*innen der Entscheidungskomplexität dadurch gerecht werden wollen, dass sie neben einer umfassenden Datenbasis wesentliche Kennzahlen zur Verfügung und so alle relevanten Sachverhalte im Blick haben. Wie sollte man sonst an der Spitze den Überblick behalten, Defizite und Fehlentwicklungen erkennen und (gegen-)steuern können, wenn die Leistungserstellung

trotz der Steuerung durch finanzielle Anreize und Sanktionen nicht den präsidialen Erwartungen entspricht. Die etablierten Strukturen und Systeme scheinen die Bedürfnisse nach Komplexitätsreduktion und Legitimation der Rektor*innen und Präsident*innen zu befriedigen, wobei sich nicht immer erkennen lässt, ob sie es selbst glauben und nur vorgeben, diese Organisationen (ohne Weiteres) zu steuern.

Jahrelang störte man sich in vielen Hochschulen nicht daran, dass die Rektorate die Organisation bzw. Teile davon nach ihren Wünschen neugestalteten. So entstanden die Hierarchie unterstützenden und sichernden (Stabs-)Strukturen und (Management-)Systeme, auf die eine Mehrheit der Hochschulleiter*innen vertraut. Die Strategieprozesse sind meist zentralisiert und in fast jeder zweiten Hochschule hierarchisch strukturiert. Der Senat wird keineswegs mehr in allen Hochschulen maßgeblich an Zielbildungsprozessen beteiligt. Hochschulleitungen halten die rechtlich vorgegebenen Gremien- und Entscheidungsstrukturen nicht für geeignet, Hochschulstrategien zu entwickeln und umzusetzen. Sie selbst erachten die weitere Stärkung der Hochschulleitungen daher für sinnvoll (vgl. Winde/Mönikes/Zinke 2016, S. 12-23, 28-29), auch wenn dieser herrschende Planbarkeitsmythos und Steuerungsoptimismus schon ideologische Züge aufweist.

Legitimation ohne Reflexion: keine langfristige Lösung

Dominanz des symbolischen Kontexts

Mit der zunehmenden Popularität des soziologischen Neoinstitutionalismus in der Organisationtheorie ab den 1980er Jahren sah man die (Struktur von) Organisationen nicht mehr als rein technisch-rationale Gebilde zur Erfüllung eines Organisationszwecks. Vielmehr spiegeln die formalen Strukturen relevante Regeln und Erwartungen der institutionellen Umwelten wider, wie formale Organisationen ausgestaltet sein sollen, um als erfolgreich (effektiv und effizient) und gesellschaftlich akzeptabel gelten zu können (vgl. Meyer/Rowan 1977). Analytisch kann man einen technischen und einen symbolischen Kontext formaler Organisationen unterscheiden.

Der *technische Kontext* bezieht sich vor allem auf materielle Produktions- und Austauschprozesse sowie die Kontrolle ihres technischen Outputs innerhalb der Organisationen und im Austausch mit der Umwelt. Er stellt Effizienzanforderungen an das organisationale Handeln. Demgegenüber umfasst der *symbolische Kontext* die sozialen Sinnzusammenhänge, Interpretations- sowie Wahrnehmungsmuster und fordert die Konformität mit grundlegenden gesellschaftlichen Erwartungen. Keine Organisation ist nur von einer Art Kontext geprägt, jedoch gibt es erhebliche Unterschiede hinsichtlich der jeweiligen Relevanz. Beispielsweise ist für produzierende Unternehmen der technische Kontext von hoher Bedeutung, demgegenüber operieren Hochschulen in einem Feld, das von erheblichen Erwartungen geprägt ist, während Effizienzanforderungen nicht im Vordergrund stehen. An deren Stelle rückt die institutionelle Konstruktion von Rationalität und Effizienz, legitim sind Praktiken und Strukturen, die als angemessen, sachgerecht oder in dem Feld, in dem die Organisation agiert, als bereits etabliert gelten.

Da in beiden Kontexten nicht selten widersprüchliche Erwartungen existieren, muss man sich in Organisationen, für die beide hohe Bedeutung haben, differenziert mit den konfliktären Anforderungen auseinandersetzen, sie gegeneinander abwägen, Kompromisse finden und gegebenenfalls die nach außen gerichtete Formalstruktur von der tatsächlichen Aktivitätsstruktur entkoppeln und eine Legitimationsfassade errichten. Fehlt wie in Hochschulen die Relevanz von Effizienzanforderungen, dominiert der symbolische Kontext, dessen institutionalisierten Erwartungen nicht selten als Rationalitätsmythen gelten müssen (vgl. Scherm/Pietsch 2005, S. 50-51). Sie beziehen sich auf verbreitete Normensysteme, behaupten moralische Verpflichtungen und gelten als selbstverständlich; sie unterstellen Ziel-Mittel-Zusammenhänge, die zu hinterfragen häufig schon sozial negativ sanktioniert wird. Anwendungsbedingungen werden nicht mehr betrachtet, es besteht ein allgemeiner Geltungsanspruch und sie entziehen sich der (empirischen) Widerlegung.

Legitimität statt Effektivität und Effizienz

Fehlen die Konflikte mit den technischen Anforderungen und fehlt es zudem an organisationalem Widerstand gegen solche erwarteten Praktiken und Strukturen, weil die Organisationsmitglieder sich z.B. aufgrund der losen Kopplung den Wirkungen entziehen können bzw. zumindest temporär das Gefühl haben, sich diesen entziehen zu können, werden sie ungehindert etabliert und nicht mehr hinterfragt. Bei der Interpretation der intendierten Effekte verbleibt ein weiter Spielraum, den die Hochschulleitungen auch nutzen.

Dabei wird gern auf andere Hochschulen verwiesen, die Gleiches oder Ähnliches machen. Legitime Lösungen helfen Hochschulleitungen, die Komplexität zu reduzieren, die Imitation anderer gibt Orientierung und fördert gleichzeitig die Legitimität. In die gleiche Richtung wirken die neuen Wissenschaftsmanager*innen, die in allen Hochschulen nach Aufgaben suchen und dabei zu ähnlichen Lösungen kommen, wozu durchaus die Interaktion zwischen ihnen und deren Netzwerken, die die Professionalisierung vorantreiben (z.B. Netzwerk Wissenschaftsmanagement! e.V.), beitragen.

Da der unmittelbare Konflikt beider Kontexte in den Hochschulen fehlt, obwohl weltweit und schon seit Jahrzehnten die Fehlentwicklungen des Messens, des hierarchischen Steuerns und des übertriebenen organisationalen Wettbewerbs diskutiert werden und die Folgen unübersehbar sind (vgl. Brase 2019, S. 6-9; Scheytt 2019; Scherm 2021), behalten allein die institutionalisierten Erwartungen als Anforderungen ihre Relevanz. Diese Erwartungen werden sich absehbar nicht ändern, wie die Evaluation der Exzellenzinitiative, die Einschätzungen des Wissenschaftsrats und z.B. die neueste Hochschulgesetzänderung in Bayern zeigen. Selbst der Denkanstoß, den Managementmoden in Unternehmen regelmäßig geben, entfällt in Hochschulen. Grundlegendere Konzepte tauchen nicht auf und auf der Ebene der Managementinstrumente wird implementiert, was angeboten wird – so scheint es zumindest. Selbst die Formulierung von Strategien (z.B. Lehrstrategie) lässt man

sich in den Hochschulen detailliert von außen (Wissenschaftsrat) „empfehlen".

Bis keine*r mehr es hinterfragt ...

Folgt man auch auf der Mikroebene der institutionalistischen Perspektive (vgl. Tolbert/Zucker 1996, S. 180-184), dann haben nach der Beseitigung der bisherigen (Entscheidungs-)Strukturen, die Rektor*innen als mächtige Akteure in den Hochschulen mit der Institutionalisierung, der Etablierung neuer Strukturen, Praktiken und Systeme begonnen. Wir sind in den einzelnen Hochschulen inzwischen weit über diese Habitualisierungsphase hinaus, inwieweit ein breiter Konsens über Nutzen und Wert einer Problemlösung bereits erreicht ist (Objektivation), mag im Einzelfall unterschiedlich sein. Bevor aber die vollständige Institutionalisierung erreicht wird (Sedimentation), die etablierten Strukturen, Praktiken, Systeme nicht mehr hinterfragt werden (taken-for-granted) und alle weiteren Entscheidungen und Handlungen daran anknüpfen, sollten sich die professoralen Hochschulmitglieder ihrer Rolle, des Werts faktischer, nicht nur nomineller individueller Autonomie und der Dienstaufgabe der Selbstverwaltung bewusst werden.

Dabei geht es nicht darum, partizipieren zu können, wenn einen die Hochschulleitung lässt, oder in engen Bereichen allein entscheiden zu können, wenn es gesamtorganisatorisch oder für die Hochschulleitung nicht von Belang ist. Vielmehr geht es darum, „der Eigengesetzlichkeit in optimaler Weise dadurch gerecht zu werden" und eben die Fachkundigsten an den Entscheidungen zu beteiligen, obwohl diese den „schleichenden Aushöhlungen" bisher nicht entgegenwirkten (Geis 2017, S. 99). Das sind dann nicht nur einzelne oder eher gesamtorganisatorisch unbedeutende Entscheidungen, sondern genau betrachtet haben zahlreiche Entscheidungen, wenn auch nicht immer unmittelbar, so doch mittelbar Auswirkungen auf Forschung und Lehre bzw. schaffen sukzessive aneinander anknüpfende Rahmenbedingungen, die dann insgesamt erhebliche Wirkung zeigen.

Notwendiger Wandel im Management

Der Anstoß muss aus den Hochschulen kommen.

In den meisten Hochschulen ist es nach zwei Jahrzehnten Hochschulautonomie höchste Zeit, die anfangs belächelte, lange Zeit unbeachtete und heute vielen kaum mehr bewusste Institutionalisierung von Strukturen, Praktiken und Systemen anstelle der bis dahin gültigen Entscheidungsfindung in Gremien in Frage zu stellen. Da die Generation, die nennenswerte Selbstverwaltung in Gremien noch erlebt und ausgeübt hat, einen immer geringeren Anteil an der Professorenschaft ausmacht, demgegenüber bereits ein erheblicher Anteil unter den neuen Bedingungen sozialisiert wurde, verbleibt kein großes Zeitfenster mehr, will man Verhältnisse vermeiden, wie sie heute etwa in Großbritannien herrschen. Man kann in deutschen Hochschulen bereits beobachten, wie schwierig es für einen Senat ist, aus der Rolle des Mitteilungsgremiums wieder herauszukommen, in die ein*e Rektor*in ihn in wenigen Jahren manövriert hat.

Wenn die Selbstreflexion der Hochschulleitung nicht hinreichend gegeben ist, gleichzeitig die klassischen Soll-Ist-Abweichungen als Anstoß des Reflektierens von Managemententscheidungen entfallen und institutionalisierte Erwartungen auf eine weitere Zentralisierung und Hierarchisierung hindeuten, muss die *Reflexion des Entscheidens und Handelns* im Topmanagement innerhalb der Hochschule aktiv angestoßen werden. Schließlich mussten die Gesetzgeber, um die Wissenschaftsfreiheit nicht völlig preiszugeben, den Professor*innen zumindest die Möglichkeit belassen, Gegenmacht durch die (Drohung der) Abwahl der Hochschulleitung auszuüben, wenn es ihnen gelingt, sich darauf zu einigen und geschlossen im Senat abzustimmen.

Dabei geht es keineswegs darum, dass jede*r alles (mit-) entscheiden kann, vielmehr sollte man der Realität des Entscheidens in und für Hochschulen gerecht werden, die Mehrdeutigkeit der Entscheidungssituationen akzeptieren und sie nicht scheinbar analytisch soweit reduzieren, dass weitaus mehr blinde Flecke als beleuchtete Aspekte verbleiben. Wenn die meisten Entscheidungen (un-)mittelbar die Leistungsbereiche der Wissenschaftler berühren und sachgerechtes Entscheiden bei Mehrdeutigkeit Perspektivenvielfalt erfordert, liegt es auf der Hand, über *neue Formen der Selbstverwaltung* nachzudenken.

Neue Formen sachgerechter Entscheidungsfindung

Zentrale Merkmale der Gremien in der Vergangenheit, die auch legitimierend für die Reform herhalten mussten, waren unter anderem wechselnde Zusammensetzungen, der Mangel an Interesse, Sachkenntnis, Engagement und Vorbereitung, die fehlende Bereitschaft, sich nicht allein vom Eigennutz oder dem Fakultätsinteresse leiten zu lassen, und die daraus resultierende Verzögerung oder gar Verhinderung von Entscheidungen. Da sich der Organisationscharakter der Hochschulen nicht mehr grundsätzlich verändern wird, steht außer Frage, dass sich mehrpersonale Entscheidungen zukünftig so weder charakterisieren lassen noch auswirken dürfen.

Das Problem, sachgerechte mehrpersonale Entscheidungen effizient treffen zu müssen, ist nicht hochschulspezifisch, daher darf man den Blick auf die Unternehmenspraxis richten, ohne bereits die negativ konnotierte unternehmerische Hochschule heraufzubeschwören. Bei allen Unterschieden der vielfältigen agilen Organisationskonzepte im Detail gibt es Gemeinsamkeiten und so erscheinen vor allem zwei *Prinzipien der Soziokratie* (vgl. Strauch/Reijmer 2018) es wert, darüber in Hochschulen nachdenken.

Das ist erstens die Entscheidungsregel des *Konsents*. Im Sinne des Fehlens eines begründeten, schwerwiegenden Einwands hinsichtlich der Organisationsziele, unterscheidet er sich stark vom Konsens, der die Zustimmung aller Beteiligten erfordert. Damit können Entscheidungen getroffen werden, die nicht die Zustimmung aller Beteiligten haben, sofern es keine schwerwiegenden Argumente oder Informationen gibt, die noch zu berücksichtigen sind. Jeder im Kreis entscheidet gleichwertig mit, wobei es nicht darum geht, Recht zu haben, sondern gemeinsam ein Ziel zu erreichen.

Zweitens werden *Kreise* gebildet. Das sind teilautonome, selbstorganisierte Einheiten, die ein gemeinsames

Ziel verfolgen und die normativen und strategischen Entscheidungen treffen. Sie können die in den Leistungsbereichen der Hochschulen ohnehin wenig ausgeprägte (Linien-)Struktur überlagern und bilden eine zusätzliche Entscheidungsebene. Jedes Organisationsmitglied hat einen Platz in einem Kreis. In den Kreisen werden regelmäßig, z.B. alle vier bis sechs Wochen, die Grundsatz- und Rahmenentscheidungen für den jeweiligen Entscheidungsbereich getroffen, wobei die vom nächsthöheren Kreis vorgegebenen Rahmenbedingungen zu beachten sind. Die Kreise verändern die Einflussmöglichkeiten der Organisationsspitze erheblich. Durch die Delegierten aus den unteren Kreisen und die Entscheidungsfindung im Konsent gibt es zentrale Unterschiede zu reinen Führungsteams. Die Kreise bestimmen eine*n Moderator*in, protokollieren Entscheidungen, entscheiden im Konsent und delegieren eine*n Vertreter*in in den nächsthöheren Kreis. So wird sichergestellt, dass dort keine Entscheidungen fallen, die den Interessen bzw. der Zielerreichung des unteren Kreises entgegenlaufen. Damit kommen nicht nur verschiedene Perspektiven zum Tragen, es ist auch die Sachkenntnis vorhanden, situationsadäquat, gegebenenfalls intuitiv zu entscheiden und die Entscheidungen ohne nennenswerte Informationsunterstützung reflektieren zu können.

Ungeachtet der Ausgestaltung im Detail setzen die beiden Prinzipien wie alle Dezentralisierungs- und Selbstorganisationskonzepte voraus, dass die Organisationsmitglieder in der Lage und willens sind, Entscheidungen im Sinne der Gesamtorganisation zu treffen. In der Unternehmenspraxis geht man zunehmend davon aus, dass diese Voraussetzungen erfüllt bzw. erfüllbar sind. Die Hochschulen haben hier sicher keine schlechtere Ausgangsbasis, auch wenn das Desinteresse der Professor*innen an der (eigenen) Hochschule traditionell kultiviert wird. Jedoch liegt hier die grundlegende Problematik dieses notwendigen Wandels. Nur wenn genügend Interesse der Professor*innen vorhanden ist, sich für die Hochschule zu engagieren, wird es im Einzelfall dazu kommen, dass gemeinsam mit der Hochschulleitung, ohne der es nicht geht, die im Einzelfall mehr oder weniger weit gehende Veränderung der etablierten Entscheidungsstrukturen in Angriff zu nehmen. Anders als bei der letzten Reform kann man hier nicht auf den Impetus von außen warten.

Aber auch wenn es zu einer solchen Initialzündung kommt, werden die Änderungen weder über Nacht entstehen noch funktionieren. Es handelt sich hierbei um einen *organisationalen Wandel*, der tiefer nicht gehen kann. Auf der einen Seite müssen das Selbstverständnis der Wissenschaftler*innen und ihre traditionelle Einstellung zur (Dienstaufgabe Selbstverwaltung in der) Hochschule sich grundlegend ändern sowie Identifikation und Commitment mit ihr entstehen. Wie weit der Weg dahin sein kann, führt einem das Beispiel eines Dekans vor Augen, der seine Funktionszulage durch die bereits für das Amt aufgewendeten Stunden dividiert und den resultierenden Stundenlohn als Argument anführt, warum er bestimmte Dinge nicht mehr erledigen wird. Auf der anderen Seite haben sich die Rektor*innen an ihre Kompetenzen und die damit verbundene Macht gewöhnt, die Entscheidungsstrukturen ihren persönlichen Präferenzen angepasst und die meisten ungeachtet schlechter Bewertungen in Rektor*innen-Rankings sicher das Gefühl, ihren Laden im Griff zu haben. Auch wenn es da erhebliche Unterschiede geben mag und der eine die intellektuell fordernde, visionäre Aufgabe hervorhebt, die andere das Zurücknehmen und Unterstützen betont (vgl. Krapp 2022, S. 609).

Fazit

Während man in der Literatur die Hybridität der Hochschulen betont, um ihre Besonderheiten und die daraus resultierende Komplexität herauszustellen, haben sich im organisationalen Feld der Hochschulen institutionalisierte Erwartungen gebildet, die das weitgehend ignorieren. Für das Management, das sich in erster Linie der Legitimation des eigenen Handelns verpflichtet fühlt, spielt die Hybridität daher keine bedeutende Rolle. Da die Effektivität von Strukturen bzw. Entscheidungen eindeutiger Messung kaum zugänglich und daher interpretationsbedürftig ist, wenn sich überhaupt jemand dafür interessiert, muss über die Adäquatheit der Hierarchie und Zentralität des aktuellen Managementkonzepts in den Hochschulen (bisher) nicht nachgedacht werden.

Es blieb den Expert*innen an der Spitze dieser Dilettantenverwaltungen (Huber 2003) überlassen, inwieweit die von ihnen etablierten Strukturen, Systeme und Praktiken der Hybridität Rechnung tragen oder ein eher maschinenähnlich funktionierendes Gebilde unterstellen und den von außen an sie herangetragenen Erwartungen gerecht werden. Da Vieles dafür spricht, dass das inzwischen Etablierte den mehrdeutigen Situationen, in denen Managemententscheidungen getroffen werden müssen, häufig nicht gerecht wird, jedoch nicht zu erwarten ist, dass die Selbstreflexion der Rektor*innen oder veränderte Erwartungen von außen Änderungen anstoßen werden, liegt es nun an den Professor*innen, das Entscheiden und Handeln des Managements offen zu hinterfragen. Diese haben zwar grundsätzlich die Möglichkeit, jedoch sind die Hürden, tatsächlich Gegenmacht in Form eines geschlossenen Auftretens ihrer Vertreter im Senat aufzubauen, hoch und brauchen längeren Atem.

Doch bereits diese Möglichkeit ins Auge zu fassen, setzt voraus, dass die Professor*innen die ungeliebte Dienstaufgabe der Selbstverwaltung ernst nehmen und deutlich mehr Zeit dafür aufwenden als bisher. Außerdem braucht es Zivilcourage, die Zechlin (2017, S. 174) völlig zu Recht einfordert, Andreas Rödder jedoch in Zweifel zieht und „vielmehr eine breite Bereitschaft zur Selbstkonformisierung" der Professor*innen feststellt (Gaschke 2019). Wer kennt sie nicht, die Kolleg*innen, die schon deshalb keinerlei Kritik am Rektorat äußern, weil sie mit dem*der Rektor*in ein Gespräch über ihre Leistungszulage führen müssen? Aber unabhängig davon, wie es in den deutschen Hochschulen weitergeht, schuld daran sind auf keinen Fall nur die (mächtigen) Rektor*innen und Präsident*innen.

Da es die Organisationssatzung zur Beseitigung der akademischen Selbstverwaltung trotz politischer Anstren-

gungen von den Eckpunkten der Hochschulrechtsreform (2020, S. 10) nicht in das Bayerische Hochschulinnovationsgesetz geschafft hat, bleibt in den nächsten Jahren der Blick nach Bayern spannend. Wie lange wird es dauern, bis es dem Präsidium einer Hochschule gelingt, die Innovationsklausel des Art. 126 BayHIG zu nutzen und die bisherige Binnenstruktur sowie den Rest der Selbstverwaltung in Gremien „mit dem Ziel der Stärkung ihrer Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit sowie der Qualitätssicherung" aufzugeben, weil niemand von den Professor*innen ernsthaft für deren Erhalt kämpft?

Literaturverzeichnis

Barlösius, E./Bieletzki, N. (2016): Der Weg zum Universitätspräsidenten: Zufall oder berufsbiographische Absicht? In: Reuter, J./Berli, O./Tischler, M. (Hg.): Wissenschaftliche Karriere als Hasard. Frankfurt/New York, S. 131-155.

Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M. (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell: Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld, S. 49-71.

Brase, A. K. (2019): Handeln zwischen Ohnmacht und Gestaltungsvermögen. In: Reith, F./Ditzel, B./Seyfried, M./Steinhardt, I./ Scheytt, T. (Hg.): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. Augsburg/München, S. 89-107.

Burns, T./Stalker, G. M. (1961): The Management of Innovation. London.

CHE gemeinnütziges Centrum für Hochschulentwicklung (2022): CHECK Hochschulleitung in Deutschland Update 2022. Gütersloh.

Eckpunkte Hochschulrechtsreform (2020): www.stmwk.bayern.de/download/20668_MRV-Novellierung-des-Bayerischen-Hochschulrechts-Eckpunkte-Hochschulrechtsreform_final_20102020.pdf (26.11.2020).

Gaschke, S. (2019): „Debattenverweigerung wird zum Machtinstrument", Interview mit Prof. Dr. Andreas Rödder. In: DIE WELT, 19.10.2019 (244), S. 2.

Geis, M.-E. (2017): Hochschul-Selbstverwaltung – Ein Impulsreferat. In: Ordnung der Wissenschaft, 4 (2), S. 97-100.

Harris-Huemmert, S. (2017): Lost in Space? Was uns die Astronomie über den Third Space lehrt. In: Pohlenz, P./Harris-Huemmert, S./Mitterauer, L. (Hg.): Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Bielefeld, S. 9-17.

Huber, M. (2003): Universitätsmanagement und die Krise der Universität. In: Nickel, S./Lüthje, J. (Hg.): Universitätsentwicklung. Frankfurt, S. 189-203.

Julmi, C. (2019): When rational decision-making becomes irrational: A critical assessment and re-conceptualization of intuition effectiveness. In: Business Research, 12 (1), pp. 291-314.

Kamm, R. (2014): Hochschulreformen in Deutschland. Bamberg.

Kleimann, B. (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung. Wiesbaden.

Kloke, K. (2014): Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Wiesbaden.

Krapp, C. (2022): „Alles an der Uni hat die Tendenz, größer zu werden". In: Forschung & Lehre, 29 (8), S. 606-609.

Macharzina, K./Wolf, J. (2018): Unternehmensführung. Das internationale Managementwissen. Konzepte – Methoden – Praxis. 10. Auflage. Wiesbaden.

McCaskey, M. B. (1982): The executive challenge. Managing change and ambiguity. Boston.

Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83 (2), S. 340-363.

Nullmeier, F. (2000): „Mehr Wettbewerb!" Zur Marktkonstitution in der Hochschulpolitik. In: Czada, R./Lütz, S. (Hg.): Die politische Konstitution von Märkten. Wiesbaden, S. 209-227.

Scherm, E. (2021): Das Vermessen der Hochschulen und seine Folgen. In: Zeitschrift Führung + Organisation, 90 (4), S. 220-225.

Scherm, E./Julmi, C. (2019): Strategisches Management. Berlin/Boston.

Scherm, E./Pietsch, G. (2005): Erfolgsmessung im Personalcontrolling – Reflexionsinput oder Rationalitätsmythos? In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 57 (1), S. 43-57.

Scheytt, T. (2019): Die Disziplin der Rankings. In: Reith, F./Ditzel, B./Seyfried, M./Steinhardt, I./Scheytt, T. (Hg.): Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an Hochschulen. Augsburg/München, S. 155-181.

Scholz, C./Stein, V. (2020): Die Bologna-Krake: Unangenehme Wahrheiten zum Zustand unserer Universitäten. Augsburg/München.

Strauch, B./Reijmer, A. (2018): Soziokratie. München.

Tolbert, P. S./Zucker, L. G. (1996): The institutionalization of the institutional theory. In: Clegg, S. R./Hardy, C. (Hg.): Studying Organization. London, S. 175-190.

Winde, M./Mönikes, R./Zinke, G. (2016): Hochschulstrategie und Governance, hrsg. vom Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft e. V. Berlin.

Zechlin, L. (2017): Wissenschaftsfreiheit und Organisation: Die „Hochschullehrermehrheit" im Grundrechtsverständnis der autonomen Universität. In: Ordnung der Wissenschaft, 9 (3), S. 161-174.

■ **Ewald Scherm,** Prof. Dr., Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Planung, FernUniversität in Hagen,
E-Mail: ewald.scherm@fernuni-hagen.de

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis

Standard-Literatur im UniversitätsVerlagWebler

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements

ISBN 10 3-937026-17-7, Bielefeld 2004, 525 Seiten, 34.20 Euro zzgl. Versand

Weitere Infos:
www.universitaetsverlagwebler.de/hanft-2004

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Merle Pohlabeln & Justus Henke

Merle Pohlabeln

Justus Henke

Hybride Strukturen in der internen Mittelverteilung?

Vergleich der Ausgestaltung dezentraler Mittelverteilungsmodelle an drei Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Past reforms in the higher education sector have widely expanded the performance orientation of public funding. Universities move within a governance framework that combines elements of financial self-responsibility and target setting negotiated with ministries of science. Little is known, however, about how this governance feeds into universities' internal resource allocation and whether it perpetuates or diverges from it. Results of a study of universities of applied sciences show that departments have found very different forms of governance for their funding allocations, sometimes more and sometimes less linked to performance.

1 Einleitung

Im Zuge der zurückliegenden Reformen des deutschen Hochschulwesens, die durch Übernahme von Elementen des sog. New Public Managements (NPM) gekennzeichnet war (Bogumil, Heinze 2009), hat sich die Steuerung der Hochschulen stark verändert. Kennzeichnend war ein Zuwachs an Kompetenzen und Eigenverantwortung für Hochschulen, zugleich wurde ihre Finanzierung deutlich stärker an die Ergebnisse des akademischen Betriebs gekoppelt (Bogumil et al. 2013; Ziegele 2010). Entgegen der Gepflogenheiten der früheren kollegialen akademischen Selbstverwaltung, kamen hierarchische Elemente hinzu oder ersetzten sie teilweise (Hüther 2010). Hochschulen konkurrieren nunmehr untereinander verstärkt um Gelder und Studierende (Hüther/Krücken 2016, S. 59).

Dies blieb nicht ohne Folgen für die hochschulinterne Steuerung, denn die neuen Instrumente wurden zum Teil übernommen, wenngleich nicht uniform, und je nach Bundesland verschieden konsequent in den Hochschulgesetzen verankert. Für die dezentrale Ebene liegen indes bisher weder Untersuchungen vor, nach welchen Prinzipien die Mittelverteilung in den Fachbereichen organisiert ist, noch gibt es Erkenntnisse über die Rolle interner Zielvereinbarungen dabei. Doch auch hier ist eine „hybride Governance-Struktur" (Bogumil et al. 2013, S. 66) aus Selbstverwaltungs- und Managementmodell zu vermuten, die näher zu beschreiben wäre. Aufschlussreich wäre insbesondere, ob sich das Managementmodell auf dezentraler Ebene ähnlich durchgesetzt hat wie übergeordnet auf Hochschulebene.

Daher nimmt dieser Artikel die dezentrale bzw. hochschulinterne Mittelverteilung in den Fokus, also die Mittelverteilung auf Ebene der Fachbereiche und Fakultäten, und zwar hier konkret am Beispiel der Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW). Es wird hierfür zwischen *übergeordneter* und *interner* Mittelverteilung unterschieden. Mit übergeordneter Mittelverteilung ist die Allokation der der Hochschule zur Verfügung stehenden Mittel an die Fachbereiche oder Fakultäten gemeint. Der Begriff interne Mittelverteilung meint die Verteilung auf dezentraler Ebene, also innerhalb eines Fachbereichs oder einer Fakultät. Aus der Problemstellung und der thematischen Eingrenzung ergeben sich eine Reihe von Fragen:

- Wie werden an der Basis der Fakultäten und Fachbereiche die Mittel verteilt und welche Zusammenhänge bestehen zwischen übergeordneter und interner Mittelverteilung?
- Welche Rolle spielt Wettbewerb bei der Verteilung von limitierten Ressourcen?
- Welcher Zusammenhang besteht zwischen interner Mittelverteilung und Ziel- und Leistungsvereinbarungen?
- Welche Möglichkeiten sind Dekanaten gegeben, über die Mittelverteilung Steuerungsimpulse in ihrem eigenen Fachbereich oder ihrer Fakultät zu setzen?

2 Herleitung des Untersuchungsmodells

2.1 Befunde zur internen Hochschulfinanzierung

Grundlegend kann zur dezentralen Mittelverteilung gesagt werden, dass den Fachbereichen und Fakultäten Dekanate vorsitzen, die eine Art mittleres Management

an Hochschulen bilden. Dekanate leiten die Fachbereiche und Fakultäten und vertreten deren Interessen gegenüber der Hochschulleitung und Externen (Nickel 2007, S. 283). Es ist davon auszugehen, dass die Dekanate in irgendeiner Form mit der Mittelverteilung innerhalb ihres Fachbereichs bzw. ihrer Fakultät befasst sind. Zugleich gibt es Gremien wie den Fachbereichs- bzw. Fakultätsrat mit ggf. weitreichenden Handlungsbefugnissen mit Blick auf Finanzfragen.

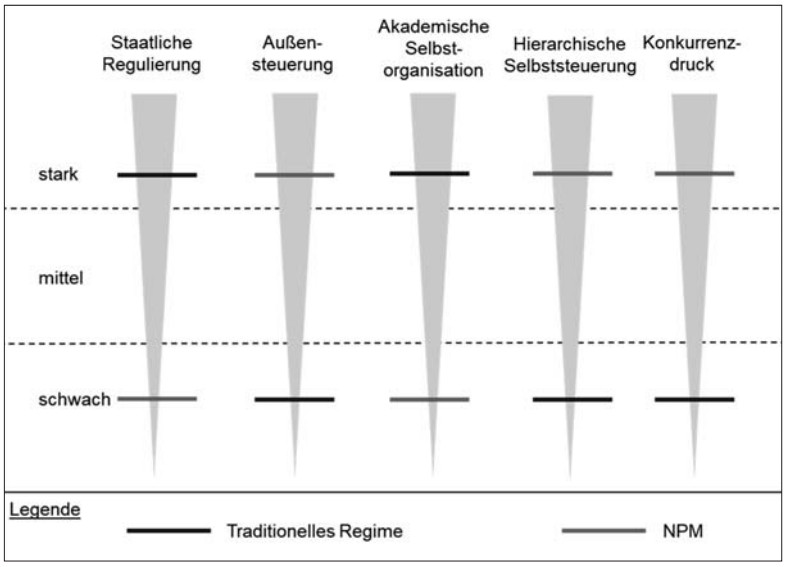
Beruhend auf einer Onlineumfrage untersuchte Niggemann (2020), wie Hochschulleitungen interne Leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM) und interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen (ZLV) bewerten. Hierbei wurden keine Hochschulen für angewandte Wissenschaften befragt. Die Perspektive der Dekanate als Vertretung für die Fachbereiche oder Fakultäten wird genauso außer Acht gelassen wie die Perspektive der Einheiten, die von der internen LOM betroffen sind. Oberschelp/Niggemann (2022) beschreiben Veränderungen im Amtsverständnis von Fakultätsvertretungen von Universitäten. Dabei stellen sie eine allmähliche Verinnerlichung managerialer Aspekte der Governance-Reformen fest etwa mit Blick auf ZLV und LOM. Zuvor hatten auch schon Stuckrad et al. (2018) rund 480 Fakultätsverantwortliche an Universitäten und HAWs nach den Effekten formaler Steuerungsinstrumente wie ZLV und LOM sowie deren Rolle für die eigene Strategiefähigkeit befragt. Dabei beobachteten sie, dass Globalbudgets und Personalkostenbudgetierung am effektivsten Handlungsspielraum für eigene Zielsysteme der Fakultäten und Fachbereiche schaffen. Diesen Studien fehlt indes eine spezifische Perspektive auf die strukturell von Universitäten verschiedenen HAWs und auch die Sichtweisen der Dekanate heben lediglich auf die strategische Bedeutung interner Steuerungsinstrumente ab. Was fehlt, ist eine Einordnung der konkreten Gestaltungsmöglichkeiten der finanzbezogenen Instrumente auf Ebene der Fakultäten und Fachbereiche sowie deren Abhängigkeit von den Mittelverteilungsmodi übergeordneter Ebenen.

2.2 Die Governance-Perspektive

Zur Analyse der hochschulübergreifenden wie hochschulinternen Steuerung bietet sich die Governance-Perspektive an. Der Governancebegriff umfasst alle formalen und informellen Regelsysteme, die sich aus der Steuerung und Koordination einer Organisation ergeben (Scharpf 2006; Czempiel/Rosenau 1992; Jaeger/Lesczensky 2008). Dabei bestehen Interdependenzen sowohl mit internen wie mit externen Akteuren – Aufgabe der Governance ist, diese Interdependenzen zu managen (Benz 2009, S. 25). Für den Anwendungsfall Hochschulgovernance sind die relevanten Akteure insbesondere der Staat, vertreten durch die Institutionen von Bund und Ländern, sowie die Hochschulen und ihre Mitglieder. Die Hochschulgovernanceforschung befasst sich ferner mit Fragen zu „Möglichkeiten und Formen der Handlungskoordination für den Hochschulbereich" (Heilsberger 2019, S. 207) und nach Effekten bestimmter Art der Koordination (Hüther/Krücken 2016, S. 122).

Neben anderen Autor:innen und Konzepten ist der sog. Hochschulgovernance-Equalizer von Uwe Schimank (2007) besonders gut geeignet für die hiesigen Fragestellungen. Er unterscheidet fünf Dimensionen: (1) staatliche Regulierung der Hochschulen, (2) Außensteuerung der Hochschulen durch den Staat oder durch andere Akteure, an die er Steuerungsbefugnisse delegiert; (3) akademische Selbstorganisation der Hochschulen; (4) hierarchische Selbststeuerung der Hochschulen; (5) Konkurrenzdruck in und zwischen Hochschulen. Die Dimensionen können jeweils unterschiedlich stark oder schwach ausgeprägt sein. Die jeweilige Ausprägung lässt sich anhand eines Reglers darstellen (Schimank 2007, S. 239). Entlang des Hochschulgovernance-Equalizers lassen sich das Modell des NPM und das traditionelle Hochschulregime als Gegensätze verstehen, weil die Ausprägung der Dimensionen eines Modells jeweils konträr zu der Ausprägung des anderen Modells ist (Abbildung 1).

Abb. 1: Verortung von dem traditionellen Regime und dem NPM im Hochschulgovernance-Equalizer



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schimank (2007, S. 239)

2.3 Operationalisierung des Governance-Equalizers

Um den Hochschulgovernance-Equalizer zu operationalisieren, schlägt Schimank (2007, S. 247-251) zu jeder Dimension mehrere Indikatoren vor, die schwach, mittel oder stark ausgeprägt sein können. Da diese Arbeit sich mit dezentraler Mittelvergabe und der Rolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen auseinandersetzt, werden einige der Indikatoren nicht benötigt. Die nützlichen werden übernommen oder in leicht variierter Form anhand der Tabelle 1 beschrieben. Hierbei wird nicht strikt zwischen den Ebenen der zuständigen Ministerien, der Hochschulleitung und der Fachbereiche bzw. Fakultäten unterschieden, der Fokus jedoch auf die letztgenannte Ebene gelegt.

Entlang dieser angepassten Governance-Dimensionen können für die Gestaltung der dezentralen Mittelvertei-

Tab. 1: Operationalisierung des Governance-Equalizers für die dezentrale Mittelverteilung

Dimension	Indikator	Ausprägung
Staatliche Regulierung	Finanzen	Starke Regulierung, die in der Kameralistik zum Ausdruck kommt, dem gegenüber sind Globalhaushalte eine schwache Regulierung
	Organisation	Staatliche Regulierung von Organisationsaufbau und Entscheidungsbefugnissen variiert von schwach bis stark
Außensteuerung	ZLV	Abschluss von ZLV zwischen Behörde und Hochschulleitung und interne ZLV als stärkste Form der Außensteuerung
	Extern besetzte Gremien	Einbindung und Einfluss von extern besetzten Gremien bei der übergeordneten Mittelverteilung bestimmt die Ausprägung dieses Indikators
Akademische Selbstorganisation	Dezentrale Gremien	Entscheidungsbefugnisse von Fachbereichs- oder Fakultätsgremien bei der internen Mittelverteilung
Hierarchische Selbststeuerung	Kompetenzen Dekanat	Der Umfang der dem Dekanat zugewiesenen Kompetenzen in der Mittelverteilung- und Bewirtschaftung
	Amtszeit	Die Länge der Amtszeit der Dekanin oder des Dekans
Konkurrenzdruck	Leistungsindikatoren	Verteilung der Grundausstattung innerhalb des Fachbereichs nach Leistungsindikatoren

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an (Schimank 2007, S. 247–253)

lung *drei verschiedene Modi*, d.h. Konfigurationen des Equalizers, vermutet werden, die sich aus Wechselwirkungen der Dimensionen herleiten lassen:

1. *Gremienbestimmter Modus:* Entscheidungskompetenz der Mittelverteilung liegt dezentral in den Fachbereichen bzw. Fakultäten. Sie beruht auf Beschlüssen der Fachbereichs- oder Fakultätsgremien. Das können der Fakultätsrat sein, oder ein Gremium, was über Anträge zum Einsatz von Mitteln entscheidet. Die Dekanin oder der Dekan richtet sich in der Mittelverteilung streng nach der Beschlusslage und hat wenig Gestaltungsfreiraum. Die Fixierung auf Beschlüsse und Konsens machen die Entscheidungsprozesse langwieriger als bei den anderen beiden Modi.
2. *Selbstbestimmter Modus:* Entscheidungskompetenz der Mittelverteilung liegt dezentral beim Dekan bzw. der Dekanin. Dieser Führungsanspruch ist durch die Wahl gerechtfertigt. Sie oder er verteilt die Mittel zum einen nach Bedarfen und zum anderen bewusst als Steuerungselement. Gute Leistung wird in der Mittelverteilung gewürdigt, Anreize zur Zielerreichung werden gesetzt bzw. die Einheiten finanziell gestärkt, die der Erreichung eines Ziels dienen. Dieser Modus ist flexibel, jedoch nicht völlig unabhängig von einem gewissen Konsens und einer Zufriedenheit der Fakultätsmitglieder.
3. *Einheitsmodus:* Auf Fakultätsebene kommen dieselben Mittelverteilungsprinzipien zur Anwendung, wie die Prinzipien zur Aufteilung der Mittel zwischen den Fakultäten. In ihrer Anwendung beugt sich das Dekanat entweder den Vorgaben der Hochschulleitung oder des Hochschulsenats- und Rats. Je stärker den übergeordneten Mittelverteilungsprinzipien ohne Abweichung gefolgt wird, desto unflexibler und ausgeprägter wird dieser Modus.

Mit der empirischen Untersuchung erfolgt nun die Prüfung über die konkreten Ausprägungen der Indikatoren des angepassten Governance-Equalizers. Hieraus kann dann geschlossen, welcher der drei beschriebenen Modi im jeweiligen Fall dominiert.

2.4 Daten und Methoden

Aufgrund der vielen Einzelheiten und Prozessdetails der dezentralen Mittelverteilung, die aufzuklären sind, war es naheliegend, die Untersuchung als vergleichende Fallstudien anzulegen. Hierfür wurden HAWs in den Stadtstaaten Hamburg, Bremen und Berlin ausgewählt. An drei Fallhochschulen in den genannten Bundesländern wurden daher sowohl *Dokumentenanalysen* als auch *leitfadengestützte Interviews* durchgeführt. Sowohl die Interviews als auch die Hochschulgesetze wurden einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen.

Für die Dokumentenanalyse wurden die Hochschulgesetze der drei Bundesländer herangezogen, deren Fassungen zum Untersuchungszeitpunkt (Mitte 2021) in Kraft standen. Dieses Hintergrundwissen wird benötigt, um den Rechtsrahmen der Dekanate im Kontext der Hochschulgovernance und der Gestaltung der Mittelverteilung besser zu verstehen. Für die inhaltlich relevanten Aussagen der Gesetzestexte wurden thematische Kategorien und Unterkategorien gebildet (Mayring/Fenzl 2019; Kuckartz 2016).

Für die Fallstudien fiel die Wahl auf drei Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAW) mit einem Studiengangsportfolio, das sowohl ingenieurswissenschaftliche als auch wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge umfasst. Für jeden Stadtstaat war somit eine Hochschule vertreten. Als interviewte Expert:innen, die in der Lage sind Fachbereiche und Fakultäten zu vertreten, wurden hierbei Dekaninnen und Dekane befragt. Für die Interviews wurden an vierzehn Dekan:innen Anfragen per Email verschickt, wovon acht für ein Interview zur Verfügung standen. Die Interviews wurden im Zeitraum zwischen April und November 2021 geführt. Die Analyse der Interviews erfolgte computergestützt unter Benutzung von MAXQDA. Die Codes wurden sowohl deduktiv als auch am induktiv Material gebildet (Rädiker/Kuckartz 2019).

3. Ergebnisse aus den Fallstudien

3.1 Institutioneller Rahmen für die dezentrale Mittelverteilung

In allen drei untersuchten Hochschulgesetzen finden sich Paragraphen zu Verträgen zwischen den zuständigen Behörden und den Hochschulen. Diese sind für Dekanate wichtig, weil zum einen in den Verträgen die anvisierte zukünftige Entwicklung und Ziele der Hochschule umrissen werden, was auch für ihre Fakultät oder ihren Fachbereich Bedeutung hat. Zum anderen definieren die Verträge einen Teil der Mittel, die das Land der Hochschule zur Verfügung stellt.

3.2 Interne Mittelverteilung in der Praxis

3.2.1 Die Mittelverteilung der Fakultäten der Hamburger Hochschule

In allen drei Fakultäten kann der Fakultätsrat über die fakultätsinternen Regeln der Mittelverteilung als Er-

Tab. 2: Gesetzlicher Rahmen für die hochschulinterne Mittelverteilung

	Hamburg	Bremen	Berlin
Ziel- und Leistungsvereinbarungen zur internen Steuerung (ZLV)	ZLV zwischen Präsidium/Rektorat und Dekanat geschlossen (§100 Abs. 3 HmbHG) ZLV auch in Fachbereichen möglich (§92 Abs. 3 HmbHG)	ZLV zwischen Präsidium/Rektorat und Dekanat geschlossen (§105a Abs. 3 BreHG) Fachbereichsrat berät ZVL zwischen Dekanat und Rektorat (§87 S.10 BreHG) ZLV in Fachbereichen implizit ermöglicht (§105a Abs. 3 BreHG)	Nicht im HG verankert
Entwicklungspläne zur internen Steuerung	Struktur- und Entwicklungspläne (§3 Abs.3 HmbHG) Mit ZLV verknüpft Vom Hochschulsenat und Hochschulrat einvernehmlich beschlossen (§85 Abs. 1 S.5 HmbHG)	Hochschulentwicklungspläne (§103 BreHG), Mit ZLV verknüpft Werden vom akademischen Senat beschlossen (§80 Abs. 1 BreHG)	Hochschulentwicklungs- und Ausstattungspläne (§61 Abs.1 S.6 BerlHG), Zweck und Inhalt nicht definiert Werden vom Akademischen Senat beschlossen Kuratorium nimmt dazu Stellung (§65 Abs. 1 S.5 BerlHG)
Die übergeordnete Mittelverteilung	Das Präsidium stellt Vorschläge auf (§79 Abs. 1 S.5 HmbHG) Erweitertes Präsidium erörtert den Entwurf (§79a S.3 HmbHG) Hochschulsenat nimmt Stellung (§85 Abs. 1 S.11 HmbHG) Hochschulrat fasst den Beschluss §84 Abs. 1 HmbHG)	Entschluss zu Grundsätzen der Mittelbewirtschaftung durch Akademischen Senat (§80 Abs. 1 S.4 BreHG)	Haushaltsplan regelt die Verteilung der Mittel Von Leitung entworfen, Stellungnahmen durch Akademischen Senat und Kuratorium (§88 Abs. 1 BerlHG) Haushaltsplanentwurf wird durch das Kuratorium gebilligt (§88 Abs.2 u. 3 BerlHG)
Die interne Mittelverteilung	Dekanat entscheidet über die zugewiesenen Haushaltsmittel (§90 Abs. S1 HmbHG) Fakultätsrat kann „fakultätsspezifische Ergänzungen" beschließen (§91 Abs. 2 S.5 HmbHG)	Fachbereichsrat beschließt Grundsätze der Mittelbewirtschaftung (§87 Abs. 8 BreHG) Dekan:in entscheidet über die Verwendung der dem Fachbereich zugewiesenen Mittel und die Mittelbewirtschaftung (89 Abs. S.1f. BreHG)	Fachbereichsrat beschließt Verteilung der dem Fachbereich zugewiesenen Sachmittel (§ 71 Abs. 1 S. 5 BerlHG)
Amt der Dekanin oder des Dekans	Dekan:in muss zuvor nicht Mitglied der Hochschule gewesen sein (§90 Abs.4 S.2 HmbHG) Amtszeit 5 Jahre (§90 Abs.1 S.5) Definierte Aufgaben (§90 Abs.6 HmbHG)	Aufgabenverteilung wird in Geschäftsordnung definiert Amtszeit 2-4 Jahre (§89 BreHG)	Aufsichts- und Weisungsbefugnisse für Dekan:in geregelt (§72 Abs. 2 BerlHG) Amtszeit 2 Jahre (§49 Abs. 1 BerlHG)

gänzung zu den übergeordneten Mittelverteilungsprinzipien beschließen. Die Grade der Übereinstimmung mit der *übergeordneten Mittelverteilung* variieren stark. Diese bestimmt den Mittelanteil der jeweiligen Fakultät vom Gesamtetat der Hochschule und richtet sich an der Fallhochschule nach Studienanfänger:innen-, Studierenden- und Absolvierendenzahlen. Grundlegend ist zu erwähnen, dass den Fakultäten ein Grundbudget und weitere Budgets unterschiedlicher Zweckbindungen zugeteilt werden. Außerdem untergliedern sie sich in weitere Einheiten, die mehrere fachverwandte Studiengänge umfassen.

In Fall 1 wird ein eigenes *internes Mittelverteilungsmodell* angewandt, dass vom Dekanat erarbeitet, fakultätsintern erörtert und vom Fakultätsrat (FR) beschlossen wurde. Es weist aber Ähnlichkeiten mit dem übergeordneten Modell auf. Die Transparenz sei durch unterschiedliche Berichte sichergestellt und es bestehe hohe Akzeptanz der Regeln. Allerdings werde die Wirtschaftlichkeit des Modells nicht geprüft. In Fall 2 wird eine Mischform des übergeordneten Modells und eigene Anpassungen angewandt, die „Autonomie und individuellen Interessen" (I2#13) besser berücksichtigen sollen. In Fall 2 wird das Grundbudget nach übergeordnetem Modell, weitere Budgets (22% des Gesamtbugets) durch das Dekanat bedarfsbezogen verteilt. Über Forschungsbudgets entscheidet indes der Forschungsbeirat. Die Zielorientierung bei der Bewirtschaftung der Mittel durch die Studiengänge wird noch nicht als optimal gesehen: Es bedürfe „mehr Wirtschaftsplanung […] und nicht nur Mittelabfluss" (I2#63). In Fall 4 wurde das übergeordnete Modell nach Beschluss des FR übernommen. In Fall 4 bestehen, wie an allen anderen Fakultäten auch, Zweckbindungen der einzelnen Budgets. Zehn Prozent des Budgets wird dem Dekanat als Reserve zugeteilt. Transparenz wird durch Quartals- und Jahresberichte hergestellt. Die Labore eines Fachs stimmen sich über Ausgaben ab. Die Kleinteiligkeit der Zweckbindungen wird jedoch als problematisch gesehen.

Laut Landeshochschulgesetz wird die ZLV zwischen Präsidien und Behörde verhandelt und legt die Kennzahlen und Indikatoren für das Leistungsbudget fest. Der Zusammenhang zwischen Zielen und Mitteln wird aber durch zwei Umstände auf Ebene der Fakultäten abgeschwächt: Erstens sind diese Mittel mehr oder weniger kleinteilig an bestimmte Zwecke gebunden, denen ein Ziel übergeordnet ist. Es werden teilweise Ziele ausgelobt, deren Erreichung außerhalb des Einflussbereichs des Dekanats und der Fakultätsangehörigen liegen. Die unübersichtlichen Zweckbindungen machen die Bewirtschaftung und Zielerreichungskontrolle sehr aufwändig im Verhältnis zum Mittelumfang des Leistungsbudgets. Zweitens wird die Verbindung zwischen Mittelverteilung und ZLV nicht eins zu eins von der Ebene Behörde – Präsidium auf die Ebene Präsidium – Dekanate übertragen. Nicht alle Ziele sind an Mittel gekoppelt. Eine „klare Mittelstruktur" hinter den Vereinbarungen würde dies verbessern (I2#55).

3.2.2 Die Mittelverteilung der Fachbereiche der Bremer Hochschule

Die Verteilung der Mittel zwischen den Fachbereichen (FBR) an der untersuchten Bremer Hochschule findet indikatorbasiert statt. Die Indikatoren werden unterschiedlich gewichtet. Zu ihnen gehören u.a. Studierendenzahlen, Anteil an Professor:innen und eingeworbene Drittmittel. Die Ausstattungsgröße unterschiedlicher Fächer wird ebenfalls miteinbezogen. Dem Bremer Hochschulgesetz entsprechend liegt die übergeordnete Verteilung einem Beschluss des Akademischen Senats zu Grunde.

Über die Gestaltung der Mittelverteilung wird in Fall 7 zunächst im FBR diskutiert und dann vom Dekanat beschlossen und in Fall 8 zunächst vom Dekanat beschlossen und dann vom FBR bestätigt. Ein Zusammenhang zwischen übergeordneter und interner Mittelverteilung besteht nicht. Sowohl Professor:innen als auch Studiengänge bekommen ein festgelegtes Budget zugewiesen, ohne Bedarfsabfrage. Labore erhalten ihre Mittel teilweise nach Bedarfen, wobei jedes Jahr eine aktualisierte Dreijahresplanung vorgelegt wird. Das Dekanat behält einen Anteil des Gesamtbudgets als Reserve zurück. Die Überprüfung und Bewertung der angegebenen Bedarfe der Labore wird als aufwändig beschrieben. An der untersuchten Bremer Hochschule besteht insofern ein Zusammenhang zwischen ZLV und der Mittelverteilung, als dass die Indikatoren der ZLV teilweise mit den Indikatoren der übergeordneten Mittelverteilung übereinstimmen. Diese Indikatoren spiegeln politische Ziele, wie die Erhöhung des Frauenanteils in der Professorenschaft oder die Gewinnung von mehr Studierenden, wider. Die Praxis der Vereinbarung von ZLV zwischen Rektorat und Dekanaten war zum Zeitpunkt der Untersuchung allerdings ausgesetzt.

3.2.3 Die Mittelverteilung der Fachbereiche einer Berliner Hochschule

Das *übergeordnete Mittelverteilungsprinzip* der untersuchten Berliner Hochschule basiert auf Kennziffern, die den Umfang der Lehre betreffen. Im Wesentlichen sind damit die Studierendenzahlen und Semesterwochenstunden gemeint. Eine Besonderheit des Modells, die alle Fachbereiche betrifft, ist die Vergabe von größeren Investitionen. Darüber entscheidet eine eigens dafür eingerichtete zentrale Kommission. Die Besetzung der Kommission wird im Akademischen Senat entschieden. Sie setzt sich zusammen aus Vertretern jedes Fachbereiches und aller Statusgruppen und entscheidet in einem Aushandlungsprozess über Investitionen. Welche Investitionen in der Kommission beantragt werden, wird von allen Laborleiter:innen eines Fachbereichs gemeinsam entschieden.

Die *interne Mittelverteilung* der Fachbereiche ist in zwei der drei Fachbereiche (Fall 5 und 6) an die übergeordnete gekoppelt. Die konsumtiven Mittel werden zweckgebunden über Titel verteilt, die Entscheidung darüber trifft der Fachbereichsrat. Das Dekanat behält einen kleineren Anteil des Budgets ein, über den es flexibel verfügen darf. Ausgaben bis 300 Euro bedürfen dabei keiner Zustimmung des FBR. In zwei der drei untersuchten Fachbereiche (Fall 3 und 6) werden die Mittel für die Labore bedarfsorientiert vergeben, in Fall 5 nach SWS gewichtet. In Fall 3 und 6 können Labormittel durch Beschluss des FBR an andere Labore im Bedarfsfall umverteilt werden. In Fall 5 koordinieren die Labore etwaige Mittelumbuchungen untereinander. Das interne Modell wird seitens der Interviewpartner durch die Zweck- und Titelbindung als althergebracht und unflexibel wahrgenommen, es erzeugt allerdings wenig Konflikte und Neid. Besondere Leistungen honoriert es indes nicht.

Obwohl es im Berliner Hochschulgesetz nicht im Wortlaut verankert ist, werden an der untersuchten Hochschule ZLV zwischen Präsidium und den Dekanaten abgeschlossen. In keinem der drei untersuchten Fachbereiche besteht indes ein Zusammenhang zwischen den ZLV und der internen Mittelverteilung. Es besteht seitens der Dekanate allerdings einige Kritik an dieser Praxis: „Die Leistungsvereinbarungen Zielvereinbarungen sind unterschrieben, liegen in der Ecke und tun niemandem weh. Punkt. Die bittere Wahrheit ist, dass das Umsetzen von Zielen an Hochschulen an der Persönlichkeit desjenigen hängt, der sich hochschulintern für ihre Umsetzung stark macht und an nichts sonst." (I6#71). Die festgelegten Ziele lägen oftmals außerhalb des Einflussbereichs des Fachbereichs, z.B. könne man nicht alleine darauf hinwirken, mehr Studierende im ersten Hochschulsemester zu gewinnen.

3.3 Steuerungswirkungen

Das Beispiel der Hamburger Hochschule zeigt, dass es möglich ist, über die Mittelverteilung Steuerungsimpulse zu setzen. Anreize werden nicht direkt durch die Parameter der Mittelverteilung gesetzt, sondern durch die für bestimmte Ziele ausgelobten zweckgebundenen Budgets. Die interviewten Dekan:innen bewerteten die zweckgebundenen Anreizbudgets dennoch kontrovers: Die Verantwortung für einige Anreizbudgets ist von den Dekanaten in die Hochschulleitung verschoben worden, d.h. es fand eine Verlagerung von Steuerungskompetenz ins Präsidium statt. Die Anreizbudgets sind nicht für alle Fakultäten gleichermaßen nützlich, da es oft schwer falle, zwischen regulären und zielgebundenen Zwecken zu differenzieren und das Controlling dieser Ausgaben der „verwaltungstechnische Overkill" (I1#114) sei. Zusätzliche Anreize für Drittmitteleinwerbungen werden über eine „Hebelwirkung" (I1#57) gesetzt, indem durch die Unterstützung aus Fakultätsmitteln ein Mindestvielfaches an externen Mitteln eingeworben werden kann.

Im Vergleich zu Hamburg lassen sich an der Bremer Hochschule weniger Steuerungswirkungen über die Mittelverteilung erkennen. Beide Dekanate verteilen die Mittel nach ähnlichen Prinzipien bedarfsorientiert und halten eine eigene Reserve vor. Im technischen Fachbereich der Bremer Hochschule zeichnet sich ab, dass die Mittelverteilung eher der Gewährleistung der Funktionsfähigkeit des Fachbereichs als seiner Steuerung dient. Wenn die Soll-Studierendenzahlen überschritten werden, erhalten die Labore zusätzliche Konsumtivmittel aus dem Hochschulpakt. Auch wenn im wirtschaftswissenschaftlichen Fachbereich die übergeordnete Mittelverteilung nicht fortgesetzt wird, entfaltet sie hier trotzdem eine Wirkung. Einer der Indikatoren der Mittelverteilung zwischen den Fachbereichen sind nämlich die Studierenden-

zahlen. In der Vergangenheit konnte sich der Fachbereich nach Aussage des Interviewpartners durch die Aufnahme von mehr Studierenden einen größeren Mittelanteil sichern. Insgesamt sieht er die Steuerungsmöglichkeiten des Dekanats eher im geschickten Agieren innerhalb der Rahmenbedingungen.
Im Berliner Fall wurde die deutlichste Steuerungswirkung der übergeordneten Mittelverteilung zugeschrieben. Sie fördere den Fokus auf hohe Studierendenzahlen und auf die Geringhaltung der Abbruchquote. Bezogen auf die fachbereichsinterne Mittelverteilung sind aus Dekanatsperspektive keine Steuerungs- oder Anreizsetzungsmöglichkeiten festzustellen. Das liegt vor allem daran, dass die interne Mittelverteilung laut Berliner Hochschulgesetz grundsätzlich nicht im Verantwortungsbereich des Dekanats, sondern in der Verantwortung des Fachbereichsrats liegt. Eingriffe in die Mittelverteilung kann ein Dekanat zwar anregen, müssen aber vom Fachbereichsrat entschieden werden. Änderungen in der Mittelverteilung seien für Dekan:innen riskant und könnten nach Amtsaustritt für „massive Schwierigkeiten der Rückintegration in ihren eigenen Fachbereich" sorgen (I6#46).

3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse

Die Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Mittelverteilung und weitere ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung der Fallhochschulen lassen sich in Tabelle 0 überblicken. Dort sind die untersuchten Fälle außerdem den jeweiligen Fächergruppen zugeordnet, dazu siehe die Legende.

Tab. 3: Vergleich ausgewählter Ergebnisse

Standort	Hamburg			Bremen		Berlin		
Fachbereich	T	I	W	T	W	W	T	I
Fall	1	2	4	7	8	3	5	6
Zusammenhang zw. übergeordneter und interner MV	✓	✓	✓				✓	✓
Übergeordnete MV regt zur Aufnahme zusätzlicher Studierender an			✓		✓	✓		✓
Indikatorbasierte interne MV	✓	✓	✓	(✓)		✓	✓	✓
Begrenzte Wirkung monetärer Anreize					✓	✓	✓	✓

Legende		
vorhanden/bestätigt	✓	T = Fachbereich/Fakultät mit technischem Studienangebot
Gut	+	I = Fachbereich/Fakultät mit Informatik-Studienangebot
Mittel	0	W = Fachbereich/Fakultät mit wirtschaftswissenschaftlichem Studienangebot
Schlecht	-	

Quelle: Eigene Darstellung

Die Mehrheit der untersuchten Fachbereiche verteilt ihre Mittel basierend auf Indikatoren. Deutlich wird, dass alle Fakultäten und Fachbereiche, bei denen die interne Mittelverteilung in Zusammenhang mit der übergeordneten Mittelverteilung steht, die Mittel intern indikatorbasiert verteilen. Die Indikatoren der übergeordneten Mittelverteilung werden teilweise vollständig übernommen oder unterschiedlich stark variiert, sodass im Extremfall einzelne Indikatoren der übergeordneten Mittelverteilung komplett aus den internen Indikatoren gestrichen werden.

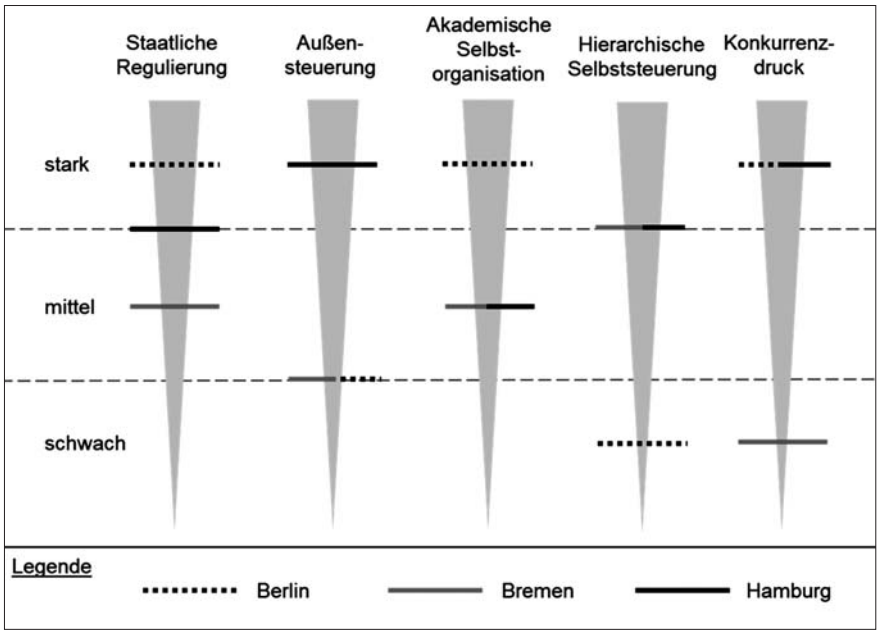
In der Hälfte der Interviews bestätigt es sich, dass die übergeordnete Mittelverteilung zur Aufnahme zusätzlicher Studierender anregt. Der selbe Anteil der Interviewpartner:innen ist sich darüber einig, dass monetäre Anreize zur Steuerung einer Fakultät bzw. eines Fachbereiches oder zur Motivation von Professor:innen nur begrenzt Wirkung zeigen. Diese Aussage wird vorrangig in Bremen und Berlin – und nicht in Hamburg – gemacht. Außerdem behaupten das eher Interviewpartner:innen, die die finanzielle Situation an ihrer Hochschule als schlecht bewerten. Insgesamt ist die subjektive Bewertung der finanziellen Lage selten gut.
Bezüglich des Einsatzes von internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen fällt im Vergleich aller drei Hochschulen auf, dass in Hamburg ZLV am deutlichsten als Steuerungselement eingesetzt werden, obwohl dieses Instrument auf Ebene der Fakultäten abgeschwächt angewandt wird. Die Ausprägung in Berlin ist hingegen schwach, zumal wenig Kopplung von Zielen an Mittel praktiziert wird. Die Dekan:innen der Bremer Hochschule sind aktuell nicht von ZLV betroffen.

4. Diskussion und Fazit

4.1 Diskussion der Ergebnisse

Mit den Befunden zur dezentralen Mittelverteilung inklusive der Anwendung von Indikatoren und der Rolle von Ziel- und Leistungsvereinbarungen kann nun eine Einordnung entlang des angepassten Governance-Equalizers erfolgen. Dabei liegt der Fokus auf der internen Mittelverteilung und den internen Ziel- und Leistungsvereinbarungen. Entsprechend der Tabelle 1 werden die Indikatorausprägungen folgendermaßen bewertet: Eine schwache Ausprägung ergibt 1 Punkt, eine mittlere Ausprägung 2 Punkte und eine starke Ausprägung 3 Punkte. Für Governance-Dimensionen mit nur einem Indikator wird die Punktzahl verdoppelt, um sie mit den Dimensionen vergleichbar zu machen, denen zwei Indikatoren zugeordnet sind. So sind Punktergebnisse zwischen zwei und sechs Punkten möglich. Nach einer Bewertung der einzelnen Indikatoren ist eine Platzierung der Fallhochschulen entlang des Governance-Equalizers möglich. Diese Einordnung legt den Fokus auf Aspekte der internen Mittelverteilung.
Bei einem Vergleich mit den typischen Equalizer-Ausprägungen des traditionellen Regimes und des NPM aus Abbildung 0 fällt auf, dass keine der untersuchten Hochschulen vollständig mit einem dieser Typen übereinstimmt. Die größte Übereinstimmung liegt zwischen dem traditionellen Regime und Berlin. Die starke staatliche Regulierung und akademische Selbstorganisation sind ebenso typisch, wie die schwach ausgeprägte hierarchische Selbststeuerung. Die Außensteuerung ist trotz fehlender Ziel- und Leistungsvereinbarungen nicht gänzlich schwach ausgeprägt, weil es aufgrund der Be-

Abb. 2: Einordnung der Ergebnisse entlang des Governance-Equalizers



Quelle: Eigene Darstellung

setzung des Hochschulkuratoriums äußere Einflüsse geben sollte. Einzig der Konkurrenzdruck ist aufgrund der Gegebenheiten der übergeordneten und internen Mittelverteilung abweichend vom traditionellem Regime stark ausgeprägt. Hamburg nähert sich am ehesten den Idealen des NPM an. Außensteuerung und Konkurrenzdruck sind entsprechend stark ausgeprägt. Die einzige deutliche Abweichung vom NPM ist die relativ hohe staatliche Regulierung.

Ein Abgleich mit den drei eingangs vermuteten Mittelverteilungsmodi und den Ergebnissen zeigt, dass jeder der dort beschriebenen Typen einer der Mittelverteilungspraktiken der untersuchten Fallhochschulen entspricht. Der *gremienbestimmte Mittelverteilungsmodus* lässt sich klar für *Berlin* feststellen. Alle Mittel werden von Gremien vergeben, fachbereichsintern durch den Fachbereichsrat und Investitionen durch eine zentrale Kommission. Jegliche Mittelverschiebungen oder -reserven sind für die Dekanin oder den Dekan Verhandlungssache mit dem Fachbereich, was bestätigt, dass ihre oder seine Flexibilität von der Einflussnahme auf den Fachbereichsrat abhängig ist. Wie angenommen hat die Hochschulleitung keinen Einfluss auf die interne Mittelverteilung, was wie die anderen Eigenschaften des gremienbestimmten Modus im Berliner Hochschulgesetz begründet ist. Einzig zu der Annahme, dass die Entscheidungsprozesse bei diesem Modus langwieriger sind, liegen keine Hinweise vor.

Der *selbstbestimmte Modus* kann für *Bremen* zwar festgestellt werden, allerdings entspricht das Handeln der Dekanin oder des Dekans und die Mittelverteilungspraxis nicht den Idealen, die die Beschreibung des Modus nennt. Auch wenn der Dekanin oder dem Dekan aufgrund der Untersuchungsergebnisse eine klare Führungsrolle zugeschrieben werden kann, bleibt die Realität des Einsatzes der Mittelverteilung zur Steuerung hinter der Idealisierung von Dekan:innen als Manager:innen zurück. Die Erwartung einer zielgerichteten Mittelverteilung kann nicht erfüllt werden. Das liegt zum einen daran, dass die Mittelverteilung eher pragmatisch angegangen wird, indem sie primär der Funktionsfähigkeit des Fachbereichs dient. Zum anderen gibt es ohne interne ZLV auch keine hierarchisch vorgegebenen Ziele, die über die Mittelverteilung zu forcieren wäre. Insgesamt ließe sich die Mittelverteilung in Bremen als eine Art ‚Komfort-Governance' beschreiben.

Der *Einheitsmodus* kommt in abgeschwächter Form in *Hamburg* zum Einsatz. Das Vorgehen der internen Mittelverteilung ist insofern einheitlich, als dass die Prinzipien der übergeordneten Mittelverteilung auf die interne Mittelverteilung der Fakultäten übertragen werden. Der Grund für die Wahl dieses Mittelverteilungsmodells liegt aber nicht in einer schwachen Stellung des Dekanats per se, sondern im Hamburgischen Hochschulgesetz. Die Abschwächung des Einheitsmodus liegt darin, dass die Grundsätze der Mittelverteilung in einer Kooperation von Fakultätsrat und Dekan:in ergänzt werden können. So ist den Fakultäten ein gewisses Maß an Flexibilität in der Mittelverteilung gewährt. Für den Einheitsmodus bedeutet das, dass er auch Anteile des Gremien- und des selbstbestimmten Modus enthält, wobei ersterer von beiden stärker ausgeprägt ist, da der Fakultätsrat schlussendlich über die vom Dekanat vorgeschlagenen Ergänzungen zu Grundsätzen der Mittelverteilung entscheidet.

4.2 Fazit

Die Befugnisse der Dekanate zur internen Mittelverteilung sind maßgeblich von den Landeshochschulgesetzen abhängig. Diese bestimmen die Kompetenzen in der Mittelverteilung. Entlang der Hochschulgesetze verschieben sich die Machtverhältnisse zwischen dem Dekanat und dem Fachbereichs- bzw. Fakultätsrat. Die Berichte der interviewten Dekan:innen bestätigen aber auch, dass ihr eigener Stil, ihr Wille zur Gestaltung und ihre Überzeugungskraft einen Einfluss auf die interne Mittelverteilung haben können.

Es ist festzustellen, dass die Hochschulgesetze mit ihren Bestimmungen den formellen Druck erzeugen, der maßgeblich die Kompetenzen und Befugnisse in der Mittelverteilung prägt. In der Mittelverteilungspraxis wirken die Hochschulgesetze abseits der formalen Befugnisse nur begrenzt. Ein bedeutender Governance-Mechanismus, der sich feststellen lässt, ist Verhandlung. Verhandelt wird, wenn die Grundsätze der Mittelverteilung bestimmt werden, wenn die Mittelverteilung durch den Fachbereichsrat bzw. Fakultätsrat entschieden wird oder wenn Investitionen durch eine zentrale Kommission beraten und beschlossen werden. Auch die bedarfsorien-

tierte Mittelverteilung bietet Raum für Verhandlungen. Wenn ein Rektorat oder ein Präsidium mit den Dekanaten Ziel- und Leistungsvereinbarungen erarbeiten, wird ebenfalls verhandelt. Allerdings zeigen die untersuchten Fälle, dass die internen ZLV, wenn überhaupt, von marginaler Bedeutung für die finanzielle Ausstattung sind und entsprechend keine Rolle in der internen Mittelverteilung spielen. Die internen ZLV dienen eher der Maßnahmenplanung und der Koordination. Wettbewerbscharakter haben sie indes keinen, da keine Gegenleistungen festgelegt werden. Die Wettbewerbsorientierung der internen Mittelverteilung hingegen variiert stark.

Denn ein nicht zu unterschätzender Faktor in der Mittelverteilung ist die Wahrung des Friedens im Sinne der Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen. Die Steuerungsfähigkeit einer Hochschule wird in den Fachbereichen und Fakultäten nämlich auch dadurch limitiert, dass ihre Mitglieder kaum gemeinsame Ziele verfolgen, mit der Folge, dass die Mittelverteilung den individuellen Zielen und Interessen Rechnung tragen muss. Die indikatorbasierte Mittelverteilung kann mithin als ein Versuch gewertet werden, das möglichst gerecht und nachvollziehbar zu tun. Außerdem bietet indikatorbasierte Mittelverteilung den Mittelempfängern eine relative Vorhersagbarkeit und Planbarkeit. Deswegen genießt die indikatorbasierte Mittelverteilung eine hohe Akzeptanz und es ist „Frieden bei dem Thema" (I1#133). Trotz der nachvollziehbaren Gründe dafür, dass über eine indikatorbasierte Mittelverteilung Akzeptanz abgesichert werden kann, ist diese aber kein Garant für eine leistungs- oder bedarfsgerechte Verteilung der Mittel. Insofern ist die dezentrale Governance durchaus als „hybrid" charakterisierbar: sie vereint Elemente der Selbst- und Außensteuerung und ist geprägt durch kollegiale wie hierarchische Aushandlungsprozesse. Diese Bewertung schließt damit an die Analyse von Bogumil et al. 2013 an, die vergleichbare Beobachtungen im Verhältnis von Land und Hochschulen konstatierten: Ähnlich wie dort sind hierarchische Entscheidungsstrukturen ohne partizipative Elemente wenig effektiv und informelle Regeln der akademischen Selbstorganisation behalten weiterhin – zumindest partiell – Geltung. Die Spielräume dafür hängen wiederum stark von den hochschulpolitischen Rahmenbedingungen des Landes ab.

Literaturverzeichnis

Benz, A. (2009): Politik in Mehrebenensystemen. Wiesbaden.

Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M. (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell. In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft. Bielefeld, S. 49-72.

Bogumil, J./Heinze, R. G. (Hrsg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin.

Czempiel, E. O./Rosenau, J. N. (eds.) (1992): Governance without government. Order and change in world politics. Cambridge/Cambridge University Press.

Heilsberger, L. (2019): Hochschulgovernance. In: Möltgen-Sicking, K./Winter, T. (Hg.): Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder. Wiesbaden/Heidelberg, S. 205-226.

Hüther, O. (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Zugl.: Hamburg, Univ., Diss., 2010. 1. Aufl. Wiesbaden.

Hüther, O./Krücken, G. (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden/Springer VS.

Jaeger, M./Lesczensky, M. (2008): Governance als Konzept sozialwissenschaftlicher Hochschulforschung. Am Beispiel neuer Modelle und Verfahren der Hochschulsteuerung und Finanzierung. In: Das Hochschulwesen, 56 (1), S. 17-25.

Kleimann, Bernd (2016): Universitätsorganisation und präsidiale Leitung: Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden.

Kuckartz, U. (2016): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. 3., überarbeitete Aufl. Weinheim/Basel.

Mayring, P./Fenzl, T. (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, N./Blasius, J. (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 633-648.

Nickel, S. (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukuren – staatliche Steuerung. München.

Niggemann, F. (2020): Interne LOM und ZLV als Instrumente der Universitätsleitung. In: Qualität in der Wissenschaft, 14 (4), S. 94-98.

Oberschelp, A./Niggemann, F. (2022): Fakultätsverantwortliche im Spannungsfeld zwischen Organisation und Fachgemeinschaft? Universitätsinterne Governance im Reformprozess von Fakultäten In: Beiträge zur Hochschulforschung, 44 (1), S. 52-73.

Rädiker, S./Kuckartz, U. (2019): Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video. Wiesbaden.

Scharpf, F. W. (2006): Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden.

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.

Stuckrad, T. von/Ziegele, F./Berthold, C./Hill, L. (2018): Untersuchung Fakultätsmanagement 2016. Rahmenbedingungen und Effekte von Steuerungsinstrumenten in Fachbereichen und Fakultäten an deutschen Hochschulen. Gütersloh.

Ziegele, F. (2010): Hochschulfinanzierung. In: Barz, H. (Hg.): Handbuch Bildungsfinanzierung. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 213-223.

■ **Merle Pohlabeln,** M.A., Wissenschaftsmanagerin, Referentin des Rektors der Hochschule Bremerhaven,
E-Mail: mpohlabeln@hs-bremerhaven.de

■ **Justus Henke,** Dr., Volkswirt, Nachwuchsgruppenleiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). Arbeitsschwerpunkte: Hochschulfinanzierung und -governance, Wissenschaftskommunikation, Third Mission von Hochschulen,
E-Mail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Reihe: Qualität - Evaluation - Akkreditierung

Im UniversitätsVerlagWebler erhältlich:

Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel?

Von Philipp Pohlenz, Susan Harris-Huemmert & Lukas Mitterauer (Hg.)

ISBN 978-3-946017-07-3, Bielefeld 2017, 154 Seiten, 27.90 Euro

Weitere Infos zum Band: https://www.universitaetsverlagwebler.de/pohlenz2017

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de

Per Holderberg, Stephan Buchberger & Christian Seipel

Per Holderberg

Stephan Buchberger

Christian Seipel

Ausschlusserfahrungen in den Entscheidungsstrukturen gemanagter Hochschulen

Perspektiven der engagierten Studierendenschaft

In Higher Education Research the in- and exclusions of student representation are insufficiently researched. Therefore, the focus of this article is on the perspective of student representation regarding their motivations and experiences. Based on empirical data from a nationwide study, it becomes clear that, in addition to a high degree of political self-efficacy, they primarily have altruistic motives and see their influence. Nevertheless, they experience processes of exclusion, which have increased as a result of the COVID-19 pandemic. The results reveal considerable shortcomings in the structures of managed universities.

Einleitung

Die Steuerungsmechanismen der Hochschule haben sich im Verlaufe der Jahre geändert und pendeln zwischen dem Konzept der Gruppenuniversität und der gemanagten Hochschule im akademischen Kapitalismus (Münch 2011; Pasternack 2020; Heilsberger 2021; Münch 2021; Seipel/Holderberg 2021). Gewerkschaftsvertreter:innen konstatieren kritisch, dass im Zuge der Einführung des Neuen Steuerungsmodells (NSM) in den 1990er Jahren spezifische „Managementmethoden" (Böcklerimpuls 2010, S. 5), wie z.B. die Etablierung von Hochschulräten, demokratische Prozesslogiken aushöhlen.[1] So bezeichneten beispielsweise die Autoren der Veröffentlichung „Mitbestimmung und Partizipation" die neuen Partizipationsmöglichkeiten (Zielvereinbarungs- und Leitbildprozesse) als „Beteiligungsplacebos" (Friedrichsmeier/Wannöffel 2010, S. 38; 2012). #IchBinHannah (Bahr/Eichhorn/Kubon 2022) ist aus diesem Blickwinkel auch als ein Ausdruck der größten Beschäftigungsgruppe zu deuten, strukturelle Veränderungen nicht über den Weg von hochschulischen Selbstverwaltungsgremien erstreiten zu können. Wenn aber in diesen Diskursen über Entscheidungsstrukturen an Hochschulen gesprochen wird, bleibt die zahlenmäßig größte Gruppierung auffallend unterbeleuchtet: die Studierenden (Hoffmann/Hopp 2021).[2]

Welche Rolle aktiv engagierte Studierende in den hochschulischen Macht- und Handlungsbeziehungen einnehmen und sich selbst im Rahmen der Ausübung eines Amtes in der akademischen oder studentischen Selbstverwaltung zuschreiben, soll im Fokus des vorliegenden Beitrags liegen. Wir gehen von der These aus, dass Hochschulmitglieder in der sozialen Praxis der Selbstverwaltung in einem Konflikt mit Hochschulleitungen bei Entscheidungsprozessen stehen, in dem sie im mehrgliedrigen Willensbildungsprozess die Erfahrung machen, strukturell ein- und ausgeschlossen zu werden. Welche Themenbereiche sind es, bei denen Studierende von den „privilegierten, sozialen Gruppen" (Wolf 2003, S. 341) der Organisation eine „Teilhabe durch Ausschluss" (Lessenich 2019, S. 17) erfahren und in welchen sehen sie Mitbestimmung erfolgreich verwirklicht? Auf Basis einer bundesweiten Erhebung von 2022 identifizieren wir die Einflusssphären der Studierenden, welche als eine Akteursgruppe die Hochschulorganisation mitgestalten, und betrachten ebenfalls die Motive und Selbstwirksamkeitserfahrung von engagierten Studierenden.

[1] Die vierte Novellierung des Hochschulrahmengesetzes von 1998 ermöglichte den Bundesländern weitreichende Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Hochschulorganisation durchzuführen (Heilsberger 2021, S. 279).

[2] Die Autoren danken der studentischen Hilfskraft Marie Meyer für die wertvolle Zuarbeit bei der Anfertigung der vorliegenden Studie.

1 Ein- und Ausschluss als Funktionszusammenhang spätmoderner Organisationen

Die flächendeckende Einführung des NSM an Hochschulen hat die organisationalen Voraussetzungen für die Mitbestimmung und Partizipation ihrer Mitglieder verändert. Mittlerweile – so zeigen Studien aus der Hochschulforschung – dominieren manageriale Muster in der Hochschulsteuerung (Lange/Schimank 2007; Bogumil/Heinze 2009; Meier 2009; Dobbins/Knill 2015). Bogumil et al. konnten nachweisen, dass gemanagte Hochschulen eine spezifische „hybride Governance-Struktur" (Bogumil et al. 2013, S. 110) aufweisen. Hochschulentwicklungsprozesse produzieren demnach Entscheidungsstrukturen, die in ambivalenten Abhängigkeiten zwischen der akademischen Selbstverwaltung, resp. ihren gewählten Gremien und ihrer „hierarchisch-administrativen Selbststeuerung" (ebd., S. 111), resp. ihren Hochschulleitungen, stehen. Unklar bleibt dabei, was das NSM in der Praxis für studentische Interessenvertretungen bedeutet.

Die verfasste Mitbestimmung der gemanagten Hochschule als Transmissionsriemen der Interessensartikulation der Mitglieder ist gekennzeichnet von einer „Doppelstruktur der Mitbestimmung" (Seipel/Holderberg 2021, S. 297). Die verschiedenen Statusgruppen wählen und entsenden Vertreter:innen in die akademischen Selbstverwaltungsgremien, wie Senat, Fachbereichs-/Fakultätsräte und ihre Kommissionen/Ausschüsse etc. Parallel zu den akademischen Gremien gibt es statusspezifische Vertretungsorgane. Für die wissenschaftlichen und künstlerischen Mitarbeiter:innen ist dies der Personalrat. Die Gruppe der Studierenden verwaltet sich über die Organe der Verfassten Studierendenschaft im Rahmen der jeweils gesetzlich möglichen Handlungsspielräume (Allgemeiner Studierendenausschuss, Studierendenrat/-parlament, Fachschaftsvertretungen etc.) und diese vertritt ihre Interessen in den Selbstverwaltungsgremien und gegenüber der Hochschulleitung sowie weiteren Statusgruppen. Durch den Wandlungsprozess von der Gruppen- hin zur gemanagten Hochschule gewannen die Leitungsorgane (v.a. Hochschulleitungen, Dekanate) an Entscheidungsgewalt gegenüber den Gremien der studentischen und akademischen Selbstverwaltung (Münch 2011, S. 68 ff.; Staack 2016). Somit weisen diese Organe des „operativen und strategischen" (Pasternack/v. Wissel 2010, S. 19) Geschäfts mehr Entwicklungs- und Steuerungsbefugnisse auf (Hüther/Krücken 2016, S. 140; Meier 2019). Unser Beitrag geht daher von der These aus, dass studentische Akteure in einem hierarchischen und politischen Konflikt mit Hochschulleitungen und weiteren Statusgruppen in Entscheidungsprozessen stehen, in dem sie strukturell ein- und ausgeschlossen werden. Insofern betrachtet politisch, da Interessenskonflikte zwischen den unterschiedlich mit Macht ausgestatteten Statusgruppen bestehen und darüber hinaus prozessual hierarchisch in der sozialen Praxis, die von Abhängigkeitsverhältnissen und ausgeübten Sprecherrollen geprägt ist, die den Studierenden z.B. gegenüber den Akteuren der Hochschulleitung oder Professorenschaft potentiell eine inferiore Funktionsrolle zuschreibt.

Während in bisherigen Forschungsprojekten über Ausschlussprozesse im Engagement die Mitbestimmung an Hochschulen unterbeleuchtet bleibt (Gille/Jepkens 2022), untersuchen vorliegende vorliegende Studien zur Mitbestimmung an Hochschulen untersuchen die Auswirkungen von Strukturveränderungen der Arbeit und formaler Mitbestimmung (Krüger et al. 2017) oder erforschen die Thematik „Konflikte am Arbeitsplatz" (Hoormann/Matheis 2014, S. 8) sowie förderliche bzw. hinderliche Faktoren studentischer Beteiligung in Hochschulgremien (Wagner-Diehl/Seibel 2023) und anlassbezogene Mitbestimmungsszenarien (Friedrichsmeier/Wannöffel 2012) oder betrachten allgemeiner die Entwicklung politischer Partizipation der Studierenden (Ditzel/Bergt 2013; Heilsberger 2021; Dippelhofer 2022). Dabei werden die Ein- und Ausschlusserfahrungen sowie die subjektiven Sichtweisen der engagierten Studierenden in der Doppelstruktur der Mitbestimmung nur unzureichend erfasst. Mit der folgenden theoretischen Herleitung der Einflussgrößen für das Engagement von Studierenden stellen wir die Perspektive der größten Statusgruppe an deutschen Hochschulen bezüglich ihrer Motivlage und Ausschlusserfahrungen in den Vordergrund und liefern anschließend erste empirische Erkundungen.

Mit Blick auf eine gemanagte Partizipation konstatiert Wolf (2003), dass Organisationen gar nicht anders können, als ihre Mitglieder partizipieren zu lassen – dies wird vor allem „privilegierten, sozialen Gruppen: Vorgesetzten, Experten" (ebd., S. 341) ermöglicht. Dafür bedarf es des Ausschlusses randständiger, aber zentraler Mitglieder (Wolf 2012). In Hochschulen trifft diese Definition auf Studierende wie auch das wissenschaftliche Personal unterhalb der Professur zu. Im NSM sind diese Gruppen widersprüchlichen Anforderungen ausgesetzt: Sie werden aufgefordert, sich selbst zu organisieren und zu beteiligen, gleichzeitig aber jedoch durch strukturelle Partizipationsweisen auf bestimmte Problemfelder gelenkt. Zielvereinbarungen, Leitbild- und Strategieprozesse werden von der Hochschulleitung (zum Teil in Kooperation mit Hochschulberatungsfirmen) in Form von Dialogprozessen, Runden Tischen und bottom-up-Arbeitsgruppen organisiert. Transparenz und Repräsentativität werden im Vergleich zu verfassten Mitbestimmungsmöglichkeiten (Senat, Studierendenvertretung) durch Parallelstrukturen unterlaufen oder eingeschränkt. Der Beitrag fragt daher in Anlehnung an die Annahme von Wolf (2003) nach einer reziproken Beziehung von „Teilhabe durch Ausschluss" (Lessenich 2019, S. 17): Welche Teilhaberäume und Themenbereiche werden dabei explizit den Studierenden eröffnet? Welche Schließungen von Teilhaberäumen gehen mit der von Hochschulleitung über die Mitbestimmungs- und Partizipationswege organisierte Teilhabe einher? Welche Erfahrungen im hochschulpolitischen Engagement sammeln Studierende in der Praxis? Welche Motivlagen bestehen für das Engagement und inwieweit wirkt sich die Corona-Pandemie auf die Mitbestimmung aus?

Mitbestimmung als demokratische Praxis funktioniert aus der Anschauung partizipativer Demokratietheorien dann gut, wenn sich die handelnden Akteure am Prozess beteiligt sehen und mit ihrer Arbeit zufrieden sind (Schmidt 2019, S. 227ff.). Dies beinhaltet auch beim

Studierendenengagement die individuelle Kompetenz- und Einflussüberzeugung als wichtige Determinante für politische Beteiligung (politische Selbstwirksamkeit). Zentral zu erfassen ist einerseits die individuelle Selbstüberzeugung, dass der eigenen Person politische Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen (internal efficacy) und andererseits die Überzeugung, wonach politische Akteure für Beeinflussungsversuche für das eigene Handeln empfänglich sind (external efficacy) (Vetter 1997). Angewandt auf die Hochschulebene ist aus studentischer Perspektive neben der internalisierten Selbstwirksamkeit vor allem die externalisierte Wahrnehmung von spürbarer Mitsprache durch die Engagierten untersuchenswert. Studierende weisen im Vergleich zur Gesamtbevölkerung vorteilhafte Bedingungsfaktoren für eine hohe politische Selbstwirksamkeit auf. Sie haben ein hohes politisches Interesse (Bargel 2008; Schenke 2020)[3] und eine überdurchschnittlich hohe Bildungsherkunft (Middendorf et al. 2017), welches zusammen mit personenbezogenen Ressourcen (Sprachkenntnisse, gesundheitliche Lage, Einkommen) wichtige Erklärungsfaktoren sowohl für politische Beteiligung, als auch für freiwilliges Engagement darstellen (Verba/Schlozman/Brady 1995; Arriagada/Tesch-Römer 2022). Engagierte Studierende haben über diese soziologisch begründeten Einflussfaktoren sehr häufig subjektive Erwartungen an ihre Tätigkeit, die sie zu ihrem Engagement motivieren (Shye 2009). Analog zum Freiwilligen Survey wurden in unserer Untersuchung daher neun unterschiedliche Motivlagen erhoben, um für die spezifische Tätigkeit des studentischen Engagements eine Vergleichsperspektive zu erhalten (Arriagada/Karnick 2022).

Für die engagierte Studierendenschaft in den gemanagten Hochschulen gehen wir in Ableitung vom dargestellten Forschungsstand von folgenden Vermutungen aus:

(a) Studierende haben eine starke politische Selbstwirksamkeitserwartung.
(b) Studierende sind in hohem Maße von altruistischen und sozialen Motivlagen in ihrem hochschulpolitischen Engagement geprägt.
(c) Gemanagte Hochschulen sind in der Wahrnehmung der Engagierten durch Konflikte zwischen den Statusgruppen gekennzeichnet.
(d) Studierende sind als inferiore Gruppe selektiv ein- und ausgeschlossen.
(e) Es gibt spezifische Bereiche, bei denen Studierende ausgeschlossen werden, die sich nach Themenfeldern clustern lassen.
(f) Die Corona-Pandemie wirkt sich auf die Mitbestimmung der Studierenden aus.

2 Methode und empirische Ergebnisse

Die Erfassung der engagierten Studierenden gestaltete sich als schwierige Aufgabe, da es keine bundesweiten Verzeichnisse gibt. Durch E-Mail-Webrecherche der Internetpräsenzen aller deutschen Hochschulen wurden die ASten, Studierendenparlamente (StuPen), Fachschaftsvertretungen und Senatsvertretungen angeschrieben. In Kooperation mit dem freien zusammenschluss von student*innenschaften (fzs) und den 16 Landesstudierendenvertretungen sowie unter direkter Ansprache mit den Senatssekretariaten der Hochschulen konnte ein bundesweites Befragungssample aufgebaut werden, das regional und studierendenproportional zur Anzahl der Studierenden in den jeweiligen 16 Bundesländern ausreichend Fälle aufweist.[4] Da es um erste deskriptive Beschreibungen der bundesweit engagierten Studierenden ging, wurde ein quantitatives Untersuchungsdesign gewählt und eine standardisierte Online-Befragung durchgeführt. Die Feldzeit der Online-Befragung umfasste den Zeitraum von Februar bis März 2022. Der zur Auswertung verfügbare Datensatz beinhaltet 1.348 befragte Studierende, die angaben, ein aktives Engagement auszuüben. Das Median-Alter der Befragten liegt bei 24 Jahren (Amtliche Statistik WiSe2021/22 aller Studierenden: 23,5 Jahre) und im Durchschnitt befinden sich die Studierenden im siebten Hochschulsemester. Jeweils 48% sind männlich und weiblich, wobei ebenfalls jeweils 2% angaben, divers zu sein, oder die Frage als „nicht zutreffend" beantworteten. Die Arbeit im AStA oder im Senat ist häufig ein Ehrenamt. Dennoch besitzen 11% der Befragten einen Arbeitsvertrag im Rahmen ihres freiwilligen Engagements. Durchschnittlich wenden die Studierenden 10 Wochenstunden auf, wobei die Standardabweichung mit 10 Wochenstunden auf eine hohe Varianz bei dem tatsächlich individuell geleisteten Engagement der Studierenden hinweist.

Tab. 1

Item	n	$\bar{X}$	σ
Sinnhaftigkeit	1.101	1,9	0,8
Wichtigkeit	1.102	1,9	0,9
Einfluss	1.103	2,2	0,9
Zufriedenheit	1.102	2,2	0,8

Itemformulierungen und Skalenwerte: Sinnhaftigkeit: Ist Ihre Arbeit sinnvoll? (1 In sehr hohem Maße, 2 In hohem Maße, 3 Zum Teil, 4 In geringem Maße, 5 In sehr geringem Maße); Wichtigkeit: Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Arbeit wichtig ist? (Skalenwerte siehe 1. Item); Einfluss: Haben Sie großen Einfluss auf Entscheidungen, die Ihre Arbeit betreffen? (1 Immer, 2 Oft, 3 Manchmal, 4 Selten, 5 Nie / fast nie); Zufriedenheit: Wenn Sie Ihre Arbeitssituation insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Arbeit insgesamt, unter Berücksichtigung aller Umstände? Mit Arbeitssituation meinen wir Ihr hochschulpolitisches Engagement, für das Sie am meisten Zeit aufbringen. (1 Sehr zufrieden, 2 Zufrieden, 3 Teils / Teils, 4 Unzufrieden, 5 Sehr unzufrieden)

2.1 Bewertung des Engagements

Zur Einführung in die Auswertung werden zunächst globale Einstellungsmuster zur hochschulpolitischen Tätigkeit dargestellt, die darauf abzielen, das Engagement hinsichtlich der eigenen Möglichkeit der Einflussnahme, der Einschätzung zur Wichtigkeit, Zufriedenheit und Sinnhaftigkeit zu bewerten. In Tabelle 1 ist an den Mittelwerten gut zu erkennen, dass sowohl die Sinnhaftigkeit und Wichtigkeit des eigenen Handelns am stärksten gewichtet wurden bei der Bewertung des Engagements. Die respon-

[3] Zwar sinkt das politische Interesse der Studierenden seit den 1980er Jahren kontinuierlich (Bargel 2008, S. 7ff.), ist aber immer noch höher als bei der Gesamtbevölkerung (Schenke 2020, S. 305).

[4] Hierbei sind in der Stichprobe der aktiv engagierten Studierendenschaft insbesondere Niedersachsen, Baden-Württemberg und Sachsen in Relation zur eigentlichen Studierendenanzahl dieser Bundesländer stärker vertreten. Da wir keine Daten über die genaue Anzahl der Engagierten auf der Ebene der Hochschule erhoben haben und die Grundgesamtheit mit amtlichen Daten nicht bestimmbar ist, erhalten wir so nur ein näherungsweises Bild der regionalen Verteilung unserer Stichprobe.

Tab. 2

Itemtext	n	$\bar{X}$	σ
Ich will die Gesellschaft zumindest im Kleinen mitgestalten.	1.099	1,5	0,7
Ich will etwas für das Gemeinwohl tun.	1.098	1,7	0,8
Ich will damit anderen Menschen helfen.	1.098	1,7	0,8
Mein Engagement macht mir Spaß.	1.097	1,7	0,8
Ich will vor allem mit anderen Menschen zusammenkommen.	1.097	2,1	1,0
Ich will Qualifikationen erwerben, die im Leben wichtig sind.	1.098	2,2	1,1
Ich will Gutes zurückgeben, weil ich selbst Engagement von anderen erfahren habe.	1.093	2,5	1,2
Ich habe genug Zeit für mein Engagement.	1.098	2,7	1,0
Mein Engagement steht nicht im Konflikt mit der Zeit, die ich für andere Lebensbereiche aufbringen möchte (Studium, Beruf, Soziales).	1.096	3,1	1,2
Ich will Ansehen und Einfluss in meinem Lebensumfeld gewinnen.	1.099	3,2	1,1
Ich will mir durch das Engagement etwas dazuverdienen.	1.095	4,1	1,2

Skalenwerte: 1 stimme gar nicht zu, 2 stimme wenig zu, 3 stimme etwas zu, 4 stimme ziemlich zu, 5 stimme voll und ganz zu

siven Elemente der Einflussnahme durch das hochschulpolitische Engagement und die Einschätzung der hohen eigenen Zufriedenheit mit dem Output des Handelns rangiert knapp dahinter. Hierbei zeigen sich erste Hinweise auf die von altruistischen Motivlagen geprägten Handlungsmuster der sich aktiv einbringen Studierenden in der deutschen Hochschulpolitik (vgl. ausführlicher Kapitel 3.2).

2.2 Motivationale Faktoren studentischen Engagements

Es dominieren als wichtigste Motive altruistische Einstellungen (anderen Menschen helfen, etwas für das Gemeinwohl tun, die Gesellschaft mitgestalten sowie Gutes zurückgeben, weil selbst Engagement erfahren wurde) und die sozial geprägten Motive (Spaß haben und mit Menschen zusammenkommen). Den Motiven eigennütziger Natur (Qualifikationen erwerben, Ansehen und Einfluss gewinnen sowie etwas dazuverdienen) hingegen wird seltener als wichtigster Grund für das Ausüben des Engagements angegeben (vgl. Tabelle 2). Eine Ausnahme und ein deutlicher Unterschied auch zur Gesamtbevölkerung lassen sich beim Item „Ich will Qualifikationen erwerben, die im Leben wichtig sind" auffinden (Arriagada/Karnick 2022, S. 133). Da die Studienphase als Eignungs- und Vorbereitungsphase für den Eintritt in den Arbeitsmarkt zu verstehen ist, ist diese stärker ausgeprägte Motivlage erklärbar.

2.3 Ein- und Ausschlusserfahrungen

Ein zentrales Erkenntnisinteresse des Forschungsprojektes liegt auf der Exploration von Ein- und Ausschlusserfahrungen beim hochschulpolitischen Engagement. Aus qualitativen Pretests und unter Rückbezug auf die Theorie zur „Teilhabe durch Ausschluss" (Lessenich 2019, S. 17) von inferioren Mitgliedern in Organisationen (Wolf 2003, S. 341) sowie durch Adaption des Erhebungsinstruments der politischen Selbstwirksamkeit aus der politischen Soziologie (Vetter 1997) abgeleitet, wurde eine Itembatterie zu Ein- und Ausschlusserfahrungen erstellt (vgl. Tabelle 3).

Bei der Durchsicht der Mittelwerte fallen drei Befunde auf, die ausführlicher betrachtet werden sollen. Erstens besteht große Zustimmung unter den Studierenden, wonach es Themen gibt, bei denen die Studierenden in Entscheidungsfindungsprozessen nicht ausreichend oder gar nicht einbezogen werden. Explizit hervorzuheben sind die Themenbereiche der Entwicklung und Finanzplanung der Hochschulen. Bivariate Explorationen zeigen auf, dass Senats- und Kommissionsmitglieder etwas seltener unzufrieden sind bei der Einflussnahme auf die Finanzplanung, gegenüber z.B. Engagierten im AStA und Fachschaftsvertretungen. Die Nähe zum operativen Geschäft in der Mitwirkung von Senatssitzungen mit Beschlusslagen und in (Haushalts-)Ausschüssen erzeugen vermutlich eine höhere Überzeugung der Möglichkeiten

Tab. 3

Itemtext	n	$\bar{X}$	σ
In der Finanzplanung der Hochschule können Studierende mitentscheiden.	1.057	2,5	1,1
Die Hochschulleitung kümmert sich gut um die Anliegen der Studierenden.	1.094	2,9	1,0
Die Studierenden können ihre hochschulpolitischen Interessen durchsetzen.	1.092	2,9	1,0
In Gremien diskutieren die verschiedenen Statusgruppen auf Augenhöhe.	1.079	3,1	1,2
Studierende haben von allen Statusgruppen in der Selbstverwaltung der Hochschule am wenigsten Mitspracherechte.	1.087	3,5	1,2
In der Corona-Pandemie ist die Mitbestimmung von Studierenden schwerer geworden.	1.067	3,5	1,2
In hochschulpolitischen Fragen bin ich gut informiert und kann Sachverhalte richtig einschätzen.	1.097	3,6	1,0
Bei der Hochschulentwicklung werden Studierende nicht ausreichend mit einbezogen.	1.084	3,7	1,1
Es gibt Themen, bei denen Studierende nicht ausreichend oder gar nicht einbezogen werden.	1.080	4,0	1,0

Itemformulierung und Skalenwerte: Nun geht es um Ihre Einschätzung zu politischen Fragen konkret in Bezug auf Ihr Engagement an der Hochschule. Den folgenden Aussagen können Sie mehr oder weniger zustimmen. Inwieweit stimmen Sie der jeweiligen Aussage zu? (1 stimme gar nicht zu, 2 stimme wenig zu, 3 stimme etwas zu, 4 stimme ziemlich zu, 5 stimme voll und ganz zu)

Tab. 4

Rang	Themen und Bereich mit geringem oder fehlendem Einbezug	Anzahl der Nennung
1.	Lehre, Prüfungen und das Studium allgemein	246
2.	Lehre in Pandemie/Corona Zeiten	208
3.	Ausrichtung & Ausstattung der Hochschule, Hochschul-/Standort-/Digitale Entwicklung, Hochschulpolitik	135
4.	Finanzen	128
5.	Bau- und räumliche Maßnahmen, Gebäude-/ Raummanagement	83
6.	Stimmverteilung und -macht bei Entscheidungen, Online Wahlen, Wahlen und Wahlvorschläge, Besetzung Gremien, Fachbereichsrat, Hochschulleitung und Fachbereichsleitungen, Prüfungsausschuss	54
7.	Auswahl der Mitarbeitenden und Dozierenden, Streichen von Stellen, Einstellungen von Mitarbeitenden	39
8.	Berufung von Professor:innen, Berufungskommissionen	22
9.	Antidiskriminierung, Gleichberechtigung, Antirassismus, Diversität, Feminismus, Barrierefreiheit, Chancengleichheit, Inklusion	20
10.	Klimaschutz & Nachhaltigkeit, Klimaneutralität, Energienutzung, CO2 Verbrauch	20
11.	Öffnungszeiten Bibliothek, Essensangebot Mensa, allg. Öffnungszeiten der Universität	19
12.	Beratungsstrukturen, Kommunikation und Erreichbarkeit bei Fragen	16
13.	Arbeitsbedingungen studentischer und wissenschaftlicher Hilfskräfte und deren Interessenvertretung sowie Löhne und Fortbildungen	9
14.	Fehlverhalten von Dozierenden, allg. Probleme mit Dozierenden, verbal und körperlich übergriffige Professoren	9
15.	Akkreditierung	8
16.	Verkauf von Studienwohnheimen, Bau eines Gebäudes aus alten Studiengebühren, Schließung/Erhaltung von Instituten, möglicher Verkauf der Hochschule, Immobilienmanagement	6

Itemformulierung: Bitte benennen Sie stichwortartig die Themen und Bereiche, bei denen Sie nicht ausreichend oder gar nicht einbezogen werden.

eigener Einflussnahme bei den Mitgliedern dieser Gruppierungen (external efficacy).

Zweitens sind die Studierenden nach eigenem Bekunden von einer Erosion der Mitbestimmung durch die Corona-Pandemie betroffen. Ergänzend zur Itemabfrage (vgl. Tabelle 3) sind die Einschätzungen der Studierenden aus der Auswertung von Freitextantworten zu dem Themenbereich zu berücksichtigen, bei der zahlreiche Angaben einen fehlenden Einbezug der Studierendenschaft hervorheben (vgl. Tabelle 4). Offene Angaben der Studierendenvertreter:innen problematisieren, dass hochschulpolitische Beteiligung unter den schnellen und auf Notstandsverordnungen basierenden Entscheidungs- und Handlungsweisen der Hochschulleitungen in der Corona-Pandemie erschwert wurde. Die Einbindung in Krisenstäbe erfolgte gar nicht bzw. wurden studentische Initiativen nicht zeitnah berücksichtigt.[5] Zudem wird die Organisation von Lehre häufig als ein zentraler inhaltlicher Bestandteil der eigenen Arbeit genannt, bei der sie sich ebenfalls nicht ausreichend einbezogen fühlen. Die dokumentierten Aussagen in unserer Erhebung decken sich mit ersten Erkenntnissen über die fehlende Einbeziehung der Studierenden in Krisenstäben (Danaii 2022) sowie den öffentlichkeitswirksamen Äußerungen während der Pandemie vom fzs: „Studierende werden aktuell erneut von politischen Entscheidungsträger*innen vergessen, (…)" (Grotheer 2022).

Drittens stimmt zwar eine Mehrheit der Befragten der Aussage zu, wonach „Studierende von allen Statusgruppen in der Selbstverwaltung der Hochschule am wenigsten Mitspracherechte haben". Dennoch zeigt sich in einer Gesamtschau der Items zur politischen Selbstwirksamkeit, dass im Durchschnitt die Studierenden sich wahrgenommen fühlen, auf Augenhöhe Diskussionen in Gremien erfahren und die Hochschulleitungen sich um die Anliegen der Studierenden kümmern. Allerdings weist eine hohe Standardabweichung darauf hin, wie viel Varianz zwischen individuellen Merkmalsträgern besteht. Es scheint also spezifische Themen zu geben, bei denen die Selbstwirksamkeit an ihre Grenzen gerät (z.B. Entwicklung und Finanzplanung der Hochschulen oder die Hochschulpolitik in der Corona-Pandemie). Gleichzeitig ist über alle Messinstrumente hinweg von den Studierenden eine Einbindung der Interessen und Wahrnehmung ihres Beitrags überwiegend als positiv selbsteingeschätzt.

Ein elementarer Einflussfaktor für die Erfahrung von Selbstwirksamkeit scheint die Größe der Hochschulstandorte zu sein.[6] Eine differenzierte Auswertung nach der Hochschulgröße offenbart folgendes Bild: Je größer die Hochschule ist, desto geringer ist die politische Selbstwirksamkeitserfahrung und Zufriedenheit mit den Handlungen der Hochschulleitung ausgeprägt. Demnach wird es mit zunehmender Größe der Organisationseinheit Hochschule schwieriger, die Interessen der Studierenden auf Augenhöhe zu artikulieren. „Die Hochschulleitung kümmert sich [besser] um die Anliegen der Studierenden" (vgl. Itemformulierung), wenn die Anzahl der Mitglieder der betreffenden Hochschule kleiner ist. Bei der Hochschulentwicklung oder auch beim Themenfeld Finanzplanung wird dieser Zusammenhang ebenfalls sichtbar, wobei insgesamt nur zwei der dargestellten Zusammenhänge zwischen den einzelnen Hochschulgrößen signifikant sind (vgl. Abbildung 1).

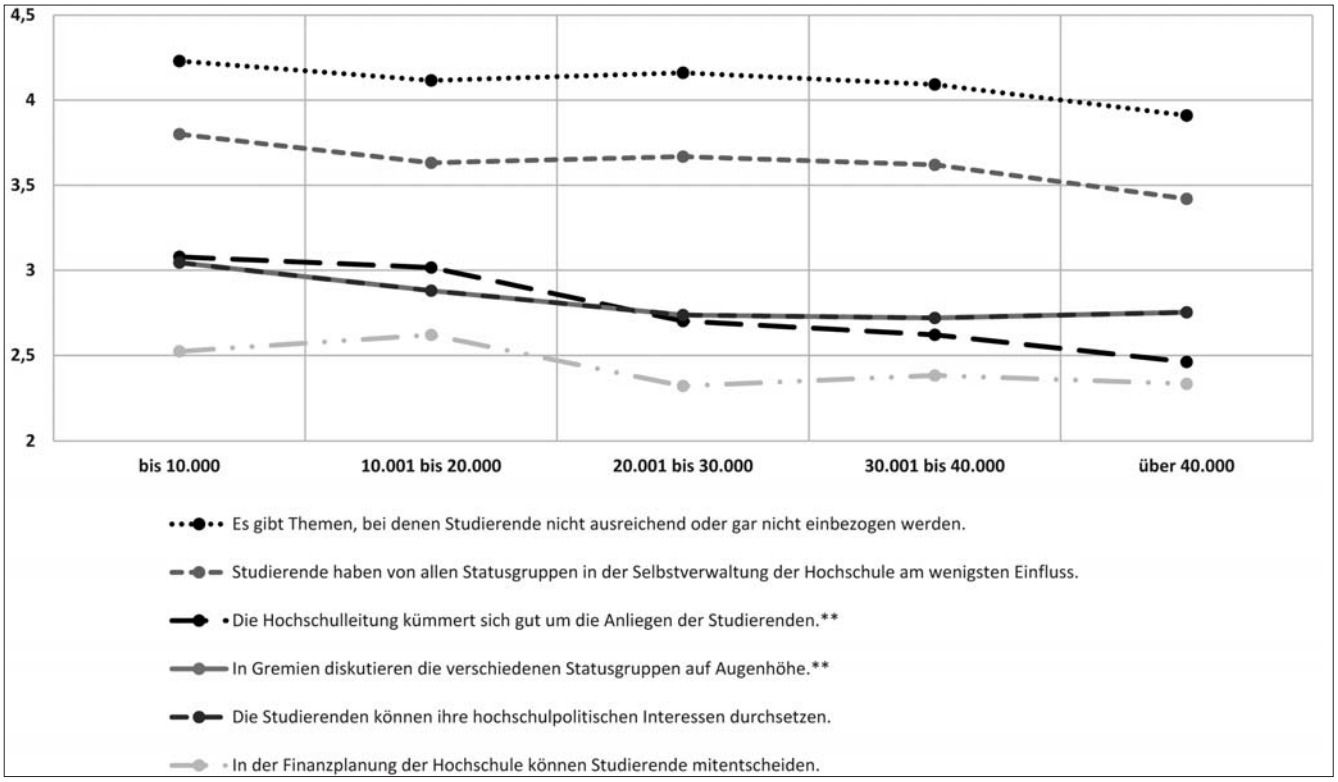
3 Fazit und Ausblick

Die Ergebnisse zeigen auf, dass Studierende sich im hochschulpolitischen Engagement in hohem Maße als selbstwirksam wahrnehmen. Sie sehen ihre Einflussmöglichkeiten grundsätzlich gewahrt, betrachten ihr Engagement als sinnstiftend und wichtig, sodass sie in der

[5] Auszüge aus den offenen Angaben: „Studentische Anliegen werden/wurden Monate lang ignoriert." „Corona Krisenstab an unserer Uni hatte 1 Jahr keine studentischen Vertreter." „Coronaregelungen (betreffend Lehrveranstaltungen, aber auch Freizeit an der Uni wie z.B. in der Mensa)."

[6] Eine explorative Analyse der Determinanten mit u.a. bivariaten Auswertungen nach Geschlecht, Migration, Hochschultyp oder Engagement Form (Fachschaft, Senat usw.) weist kaum nennenswerte und signifikante Befunde auf zu den übrigen Items.

Abb. 1: Selbstwirksamkeit nach Hochschulgröße



*Anmerkung: Sehr signifikante Unterschiede sind mit einem ** gekennzeichnet.*

Konsequenz ihre Aktivitäten als überwiegend zufriedenstellend beschreiben. Übereinstimmend mit den Einstellungsmustern der Bevölkerung in Deutschland weisen engagierte Studierende in ihren hochschulpolitischen Motiven eine ähnlich gelagerte Rangfolge auf: Altruistische und soziale Beweggründe überwiegen gegenüber den eigennützigen Motiven (Arriagada/Karnick 2022, S. 133). Als in den Gremien der akademischen Selbstverwaltung inferiore, aber gleichzeitig zahlenmäßig größte Statusgruppe an den Hochschulen ist die Wahrnehmung dennoch von Ausschlusserfahrungen bei den Themen der Hochschulfinanzierung und -entwicklung gekennzeichnet. Auch die Herausforderungen der Corona-Pandemie auf die Selbstverwaltung der Hochschulen ist ein neuralgischer Punkt, bei dem sich Studierendenvertreter:innen mit der geringen Responsivität ihres eigenen Handelns konfrontiert sahen und sich mehr Einfluss- und Mitspracherechte wünschten. Erste explorative Analysen konnten aufzeigen: Vermutlich ist die Hochschulgröße für gelingende Mitbestimmungserfahrung ein wichtiger Kontextfaktor. Kleinere Hochschulen scheinen das Potential zu haben, eine direktere Einbindung von Studierenden besser umzusetzen.[7]

Signifikante Unterschiede zwischen den Bundesländern, die auf die Unterschiede in den Landeshochschulgesetzgebungen Rückschlüsse erlauben würden, sind nicht auffindbar. Es konnten aber durch die Erhebung erhebliche Diskrepanzen zwischen der auf der Schauseite von Hochschulen dargestellten reibungslosen Mitbestimmung der Statusgruppen und dem aus der Sicht der Befragten festgestellten Ist-Zustand zutage gefördert werden. Diese Diskrepanzen können funktional für die Hochschulen sein, denn sie stiften Unruhe und können damit auch Anlass sein, um in einen deliberativen hochschulöffentlichen Austausch zu gehen (Kühl 2018, S. 41f.).

Es gilt zu bedenken, dass mit dem hier gewählten quantitativen Forschungsdesign auch weitere Limitationen verbunden sind. Es ist keine Zufallsstichprobe, die einen Inferenzschluss zulässt. Zudem erreicht man mit einer solchen quantitativen Befragung kaum Aufklärung über die faktischen Mechanismen des Ein- und Ausschlusses in Mitbestimmungsprozessen, geschweige denn werden Ansatzpunkte für eine Veränderung dieser Mechanismen identifiziert, da sich Details organisationskultureller Erscheinungen und Mechanismen wenn überhaupt nur sehr schwer mit standardisierten Fragebögen erheben lassen (Kühl 2018, S. 44). In zukünftigen Untersuchungen sind deshalb qualitative Erhebungen durchzuführen, anhand derer die sozialen Mechanismen des Ein- und Ausschlusses in prozessualer sozialer Praxis in Gremien zwischen den Statusgruppen vertiefender aufgezeigt werden können. Unter Einbeziehung förderlicher und hinderliche Faktoren des studentischen Engagements, wie die zeitliche Vereinbarkeit und Wertschätzung durch Dozierende (Wagner-Diehl/Seibel 2023) werden sodann die Identifikation und Berücksichtigung jener Erfahrungswerte für eine effizientere Einbindung von Studierendeninteressen nutzbar. Die Identifikation und Berücksichtigung dieser Erfahrungswerte werden sodann für eine effizientere Einbindung von Studierendeninteressen nutzbar.

[7] Wenngleich exemplarisch auch an kleinen Standorten einzelne Erfahrungen von Senatsvertreter:innen gemacht werden, dass „Infosenate" als „Dekoration" der Hochschulleitung dienen, um sich einen demokratischen Anstrich durch symbolische Anwesenheit von Statusgruppen zu verschaffen, bei denen eigentlich keine Form von Dissens oder Einflussnahme seitens der Studierenden erwünscht sei (Schnarr/Buchberger 2022, S. 19f.).

Literaturverzeichnis

Arriagada, C./Karnick, N. (2022): Motive für freiwilliges Engagement, Beendigungsgründe, Hinderungsgründe und Engagementbereitschaft. In: Simonson, J./Kelle, N./Kausmann, C./Tesch-Römer, C. (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden, S. 125-150.

Arriagada, C./Tesch-Römer, C. (2022): Politische Partizipation. In: Simonson, J./Kelle, N./Kausmann, C./Tesch-Römer, C. (Hg.): Freiwilliges Engagement in Deutschland. Der Deutsche Freiwilligensurvey 2019. Wiesbaden, S. 263-289.

Bahr, A./Eichhorn, K./Kubon, S. (2022): #IchBinHanna. Prekäre Wissenschaft in Deutschland. Berlin.

Bargel, T. (2008): Wandel politischer Orientierungen und gesellschaftlicher Werte der Studierenden: Studierendensurvey – Entwicklungen zwischen 1983 und 2007. Berlin.

Bogumil, J./Heinze, R. G. (2009): Neue Steuerung von Hochschulen. Eine Zwischenbilanz. Berlin.

Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M./Wannöffel, M. (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Berlin.

Böcklerimpuls (2010): Von Humboldt zur unternehmerischen Uni – Hochschulkonzepte im Widerstreit, 9.

Danaii, D. (2022): Hochschuldemokratie – (kein Modell) in der Krise? In: Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Hg.): Forum Wissenschaft, 3. Marburg, S. 13-16.

Dippelhofer, S. (2022): Alles beim Alten oder veränderte Sichtweisen? Gesellschaftspolitische Wertehaltungen von Studierenden im Zeitvergleich. In: Bremer, H./Lange-Vester, A. (Hg.): Entwicklungen im Feld der Hochschule. Grundlegende Perspektiven, Steuerungen, Übergänge und Ungleichheiten. Bildungssoziologische Beiträge. Weinheim, S. 152-166.

Ditzel, B./Bergt, T. (2013): Studentische Partizipation als organisationale Herausforderung – Ergebnisse einer explorativen Studie. In: Weber, S. M./Göhlich, M. /Schröer, A./Fahrenwald, C./Macha, H. (Hg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 177-186.

Dobbins, M./Knill, C. (2015): Reformen der Hochschulsteuerung in Deutschland: Vom Humboldtismus zum „gezähmten Markt"? In: Schrader, J./Schmid, J./Amos, K./Thiel, A. (Hg.): Governance von Bildung im Wandel. Wiesbaden, S. 175-201.

Friedrichsmeier, A./Wannöffel, M. (2010): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessenvertretung an deutschen Hochschulen. Arbeitspapier 203. Düsseldorf.

Friedrichsmeier, A./Wannöffel, M. (2012): Mitbestimmung und Partizipation – Das Management von demokratischer Beteiligung und Interessensvertretung an deutschen Hochschulen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Expertise für die Hochschule der Zukunft. Demokratische und soziale Hochschule. Bad Heilbrunn, S. 479-517.

Gille, C./Jepkens, K. (Hg.) (2022): Teilhabe und Ausschlüsse im Engagement. Ergebnisse empirischer Forschungsprojekte zu formellem und informellem Engagement. Baden-Baden.

Grotheer, L. (2022): Guten Worten müssen nun schnelle Taten folgen! – Studierende fühlen sich in der vierten Welle wieder vergessen. URL: https://www.fzs.de/2022/01/13/guten-worten-muessen-nun-schnelle-taten-folgen-studierende-fuehlen-sich-in-der-vierten-welle-wieder-vergessen/ (31.08.2022).

Heilsberger, L. (2021): Politische Partizipation an Hochschulen. In: Bätge, F./Effing, K./Möltgen-Sicking, K./Winter, T. (Hg.): Politische Partizipation. Wiesbaden, S. 275-293.

Hoffmann, A.-K./Hopp, M. (2021): Auch an Hochschulen die Machtfrage stellen! Über den Arbeitskampf Studentischer Beschäftigter. In: Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Hg.): Forum Wissenschaft, 3, Marburg, S. 43-47.

Hoormann, J./Matheis, A. (2014): Konfliktmanagement in Hochschulen: Aspekte systematischer Konfliktbearbeitung in ausgewählten Hochschulen der Bundesrepublik Deutschland. Frankfurt a. M.

Hüther, O./Krücken, G. (2016): Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden.

Krüger, T./Laubach, B./ Pugnaghi, G./Nasshoven, V. (2017): Branchenanalyse deutsches Hochschulwesen Status quo, jüngere Entwicklungen und besondere Problemlagen. Working Paper Forschungsförderung 39. Düsseldorf.

Kühl, S. (2018): Organisationskulturen beeinflussen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden.

Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, K./Joergens, H./Knill, C. (Hg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden, S. 522-548.

Lessenich, S. (2019): Grenzen der Demokratie. Teilhabe als Verteilungsproblem. Ditzingen.

Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden.

Meier, F. (2019): Trends der Hochschulentwicklung. Der Weg zur wettbewerblichen Organisation. In: Fähnrich, B. (Hg.): Forschungsfeld Hochschulkommunikation. Wiesbaden, S. 25-38.

Middendorff, E./Apolinarski, B./Becker, K./Bornkessel, P./Brandt, T./Heißenberg, S./Poskowsky, J. (2017): Die wirtschaftliche und soziale Lage der Studierenden in Deutschland 2016. Zusammenfassung zur 21. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks – durchgeführt vom Deutschen Zentrum für Hochschul- und Wissenschaftsforschung. Berlin.

Münch, R. (2011): Akademischer Kapitalismus. Zur Politischen Ökonomie der Hochschulreform. Berlin.

Münch, R. (2021): Kapital und Arbeit im akademischen Shareholder-Kapitalismus. Fatale Allianzen auf dem deutschen Sonderweg zur wissenschaftlichen Exzellenz. In: Holderberg, P./Seipel, C. (Hg.): Der wissenschaftliche Mittelbau – Arbeit, Hochschule, Demokratie. Weinheim, S. 36-60.

Pasternack, P. (2020): Partizipation an Hochschulen: zwischen Legitimität und Hochschulrecht. Halle-Wittenberg.

Pasternack, P./von Wissel, C. (2010): Programmatische Konzepte der Hochschulentwicklung in Deutschland seit 1945. Hans-Böckler-Stiftung (Hg.): Düsseldorf.

Schenke, J. (2020): Student und Demokratie – Das politische Potenzial deutscher Studierender in Geschichte und Gegenwart. Bielefeld.

Schmidt, M. G. (2019): Beteiligungsfreundliche Demokratietheorie: Partizipation und Deliberation. In: Demokratietheorien. Wiesbaden.

Schnarr, A./Buchberger, S. (2022): Bloß kein Dissens! Demokratiedefizite im akademischen Senat. In: Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler (Hg.): Forum Wissenschaft, 3, Marburg, S. 17-20.

Seipel, C./Holderberg, P. (2021): Mitbestimmung des wissenschaftlichen Mittelbaus an der gemanagten Hochschule. Geschichte, Problemfelder und Perspektiven demokratischer Beteiligung. In: Holderberg, P./Seipel, C. (Hg.): Der wissenschaftliche Mittelbau – Arbeit, Hochschule, Demokratie. Weinheim, S. 285-317.

Shye, S. (2009): The Motivation to Volunteer: A Systemic Quality of Life Theory. Social Indicators Research, 98 (2), S. 183-200.

Staack, S. (2016): Aushöhlung der Mitbestimmung? Die Interessenvertretung an Hochschulen kämpft mit neuen Strukturen der Steuerung und Finanzierung sowie mit überholten Rollenbildern in der Wissenschaft. In: sub/urban.zeitschrift für kritische stadtforschung, 4 (2+3), S. 213-220.

Verba, S./Schlozman, K. L./Brady, H. (1995): Voice and Equality. Civic Voluntarism in American Politics. Cambridge.

Vetter, A. (1997): Political Efficacy: Alte und neue Meßmodelle im Vergleich. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 49, S. 53-73.

Wagner-Diehl, D./Seibel, L. (2023): Gremienbeteiligung von Fachschaften: Hinderliche und förderliche Faktoren des hochschulischen Engagements. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation, 43 (3), S. 295-314.

Wolf, H. (2003): Partizipatives Management – was bleibt? Expertise für die Hans-Böckler-Stiftung. Göttingen.

Wolf, H. (2012): Kapitalistische Arbeitsorganisation und Selbsttätigkeit. In: Dörre, K./Sauer, D./Wittke, V. (Hg.): Kapitalismustheorie und Arbeit. Neue Ansätze soziologischer Kritik, Frankfurt a. M., S. 336-352.

■ **Per Holderberg,** Dr. phil., wiss. Mitarbeiter am Institut für Sozialwissenschaften der Stiftung Universität Hildesheim. Koordinator für quantitative Methoden der Sozialforschung im Methodenbüro,
E-Mail: per.holderberg@web.de

■ **Stephan Buchberger,** Persönlicher Referent einer Abgeordneten des Niedersächsischen Landtages, Eva Viehoff (MdL, Sprecherin des AK Soziales, Bildung, Wissenschaft, E-Mail: stephan.buchberger@lt.niedersachsen.de

■ **Christian Seipel,** Dr., Akademischer Rat am Institut für Sozialwissenschaften der Universität Hildesheim,
E-Mail: seipel@uni-hildesheim.de

Linda Vogt, Jennifer Blank & André Bleicher

Promotoren für die Hochschulentwicklung post Corona

Linda Vogt

Jennifer Blank

André Bleicher

In view of the accelerated digitalisation due to the Corona pandemic, a development surge in the governance structure of universities can be observed. This article compares two survey periods. Based on the promoter model according to Hauschildt et al. (2016), the driving university actors are compared using data sets from spring 2021 and spring 2022. From this, action impulses for the structural development of higher education institutions will be derived. The promoter roles should be identified, be capable of action and enable the transformation of higher education structures in cooperation.

Die Hochschule als Hybrid zwischen Management und Selbstverwaltung wurde bereits vor der Corona-Pandemie in der Wissenschaft diskutiert (Bogumil et al. 2013). Im Ergebnis der Untersuchung Bogumil et al. zeigte sich, dass die hierarchisch-administrative Selbststeuerung und die Bedeutung des Staates für die Hochschulregulierung bis 2013 zugenommen hat. Gleichzeitig hat der gesellschaftliche Einfluss auf die Hochschulen sowie die interne akademische Selbstorganisation abgenommen (Bogumil et al. 2013). Durch die Corona-Pandemie rückte dieser Diskurs um die Hybridität der Hochschule erneut in den Fokus. Insbesondere für Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAWen) zeigte sich, dass die Ad-hoc-Umstellung auf eine pandemiebedingte digitale Hochschulwelt Herausforderungen aber auch positive Veränderungen in der innerinstitutionellen Struktur mit sich brachte (Sälzle et al. 2021). Denn neue Strategien und kreative Herangehensweisen mussten in den Hochschulen entwickelt werden. Diese „Innovationen sind qualitativ neuartige […] Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand „merklich" […] unterscheiden" (Hauschildt et al. 2016, S. 4). Auf Basis der gemachten Erfahrungen stellt sich die Frage, wie Hochschulen zukünftig ihre Strukturen organisieren (beispielhaft Angenent et al. 2022; Sälzle et al. 2021; Zinger et al. 2021). Hierfür braucht es bestimmte Personen in HAWen, die die Funktion von „Treibenden" (Blank et al. 2021, S. 100; Blank et al. 2022, S. 98; Kristof 2021, S. 7; Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen 2011, S. 256-260) einnehmen. Dies zeigt die Analyse der Daten der Interviewstudie „Entwicklungspfade für Hochschule und Lehre nach der Corona-Pandemie" (Sälzle et al. 2021). Zum Zweck des Vergleichs der innerinstitutionellen Strukturen der Hochschulen zu Beginn der Pandemie und der Beendigung der weitgehenden Beschränkungen 2022 wird das Promotorenmodell[1] nach Hauschildt et al. eingeführt. Hauschildt et al. unterscheiden dabei vier Handlungsrollen: Macht-, Prozess-, Fach- und Beziehungspromotor. Dieser Beitrag stellt entsprechend die Frage in den Mittelpunkt: Welche Handlungsimpulse können aus einem Vergleich der Treibenden/Promotoren zu zwei Zeitpunkten herausgearbeitet werden?

1. Das Promotorenmodell

Um die für die strategische Ausgestaltung wichtigen Treibenden des Innovationsprozesses an Hochschulen identifizieren und deren strukturelle Einbindung disku-

[1] Promotor ist ein feststehender Begriff und wird deshalb nicht gegendert.

tieren zu können, wird das Promotorenmodell genutzt, welches das Zusammenspiel unterschiedlicher Schlüsselrollen im Innovationsprozess darstellt. Hauschildt et al. identifizierten vier Promotoren, die als Treibende für einen erfolgreichen Innovationsprozess benötigt werden. Die Promotorenrollen können in einer Person zu unterschiedlichen Zeitpunkten oder in mehreren Personen zur gleichen Zeit verkörpert werden (Hauschildt et al. 2016, S.182-208). Diese Promotoren eint, dass sie „ein hohes, überdurchschnittliches Engagement und starken persönlichen Einsatz" (Hauschildt et al. 2016, S. 195) zeigen.

(1) Der Machtpromotor „verfügt über die Ressourcen, um den Entscheidungs- und Durchsetzungsprozess der Innovation zu ermöglichen" (Hauschildt et al. 2016, S. 189). Er sorgt so dafür, dass das Promotorenteam arbeiten kann und, dass der Fachpromotor sich das für die Innovation nötige Wissen aneignen kann.
(2) Der Prozesspromotor hat den gesamten Prozess im Blick, kennt die Schnittstellen und schafft Verbindungen. Er ist dafür verantwortlich den Innovationsprozess zu führen und überwindet die Barriere der Widerstände, sowohl organisatorischer als auch administrativer Art (Hauschildt et al. 2016, S. 189). Der Prozesspromotor verbindet den Macht- und den Fachpromotor, indem er Organisationskenntnisse aufweist und Insellösungen verhindert.
(3) Der Fachpromotor hat die Fähigkeit ein Problem mit neuen Lösungen auf der Basis von Information und Wissen anzugehen (Hauschildt et al. 2016, S. 191). Wissen, das ihm fehlt, eignet er sich an und zeigt in der Lösungsfindung Kreativität. Der Fachpromotor überwindet so den Widerstand des Nicht-Wissens (Hauschildt et al. 2016, S. 189).
(4) Der Beziehungspromotor schafft „eine vertrauensvolle Basis zur Zusammenarbeit" (Hauschildt et al. 2016, S. 192) mit allen externen Beteiligten. Er sorgt also für gelingende Kooperation mit externen Partner*innen, indem er Wissen über die Beteiligten nutzt, um die Zusammenarbeitsbarrieren zu beseitigen. Der Beziehungspromotor wird wichtiger für das Gelingen des Innovationsprozesses, je höher der Innovationsgrad ist.

Im Zusammenwirken dieser Promotoren können Widerstände überwunden werden, die von Opponenten, d.h. Gegner*innen der Innovation, und Strukturen ausgehen. Hierbei unterscheiden Hauschildt et al. zwischen der destruktiven und der konstruktiven Opposition. Die destruktive Opposition hält sich bedeckt, „zeigt eine höhere Widerstandsbreite" (Hauschildt et al. 2016, S. 32) und möchte die Innovation verhindern bzw. strebt eine Projektverzögerung an. Die konstruktive Opposition hingegen äußert Bedenken und strebt eine Veränderung der Innovation an. Ihr „wird attestiert, dass ihr Wirken sogar nützlich gewesen sei" (Hauschildt et al. 2016, S. 33). Daraus ergibt sich, dass die Innovation gegenüber den Widerständen argumentativ behauptet werden muss, „um die Konflikte zwischen Innovation und Routinehandeln zu lösen" (Hauschildt et al. 2016, S. 50). Die Widerstände, die den Promotoren begegnen, sollten jedoch nicht um jeden Preis überwunden werden wollen, da die Innovation wahrscheinlicher misslingen wird, je höher die Beharrungskraft gegen die Innovation ist (Hauschildt et al. 2016, S. 201). Wichtig für den Innovationserfolg ist die gelingende Zusammenarbeit der Promotoren.

Das Promotorenmodell kommt aus der unternehmerischen Innovationsforschung und wird in den nächsten beiden Kapiteln auf Hochschulen adaptiert, um Erkenntnisse für eine gelingende Transformation und Krisenbewältigung zu erzeugen. Hochschulen verfügen über keine klassischen Hierarchien wie in Unternehmen üblich, sondern sind über die hochschulische Selbstverwaltung strukturiert. Die Hochschulleitung hat die Leitung inne, dennoch verwalten sich die Fakultäten jeweils selbst. Zusätzlich gibt es Entscheidungen, die auf Studiengangsebene getroffen werden. Dazu existiert nach dem Landeshochschulgesetz eine feste Hochschulgremienstruktur mit Senat, Hochschulrat, Fakultätsräten und ggf. weiteren Ausschüssen (Graf-Schlattmann et al. 2020, S. 23). Daraus ergibt sich per se ein Spannungsfeld in der innerinstitutionellen Hochschulstruktur, in der ausgehandelt wird, was zentral oder dezentral bzw. was über Gremienbeschlüsse entschieden wird. Hinzu kommt der Grundsatz der Wissenschaftsfreiheit, d.h. Freiheit von Forschung und Lehre, durch die die Gestaltung der Lehre den einzelnen Lehrenden obliegt. Deshalb eignet sich das Promotorenmodell insbesondere dafür, hochschulinterne Innovationsbarrieren zu erkennen und strategisch abzubauen. Die Studie von Sälzle et al. (2021) verweist darauf, dass für eine strategische Hochschulentwicklung die Identifikation der Promotoren eine wichtige Rolle spielt, damit die entsprechenden Hochschulakteur*innengruppen in den Innovationsprozess eingebunden werden. Dafür werden im Folgenden mit Hilfe des Promotorenmodells die treibenden Rollen im Hochschulkontext identifiziert. Zunächst wird das Modell auf den Hochschulkontext während der Pandemie 2021 und darauf aufbauend auf die Hochschulsituation 2022 gelegt, um beide Ergebnisse miteinander vergleichen zu können.

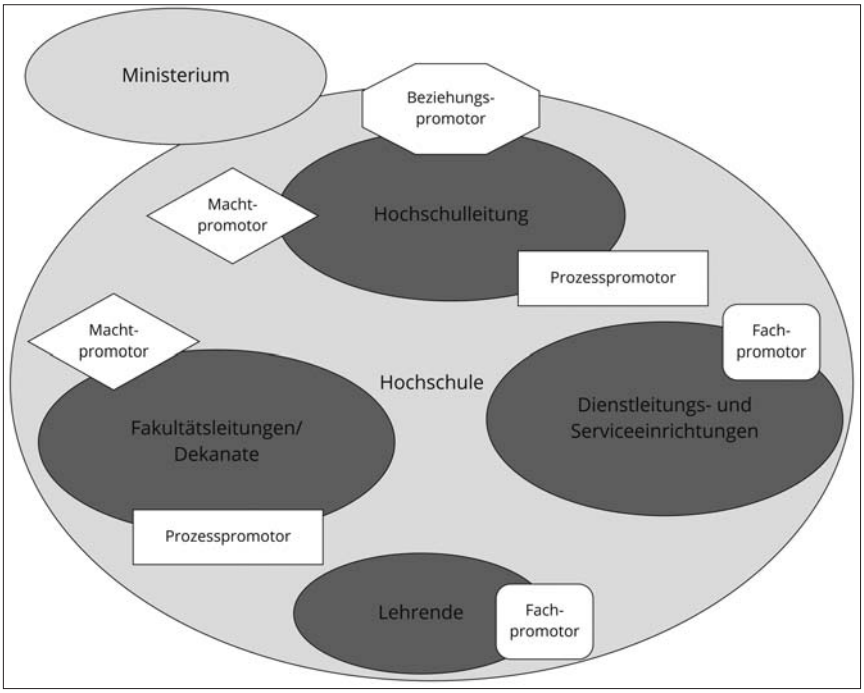
2. Promotoren in der Hochschulentwicklung

2.1 Zu Beginn der Pandemie – der Innovationsschub gelingt

Den Ausgangspunkt des Vergleichs der Promotorenrollen an HAWen zu Beginn der Pandemie und im Jahr 2022 bilden zunächst die empirischen Erkenntnisse der hochschulübergreifenden Interviewstudie „Entwicklungspfade für Hochschule und Lehre nach der Corona-Pandemie", in welcher die Gestaltung der Lehr- und Lernwelten der Hochschulen in den ersten Corona-Semestern untersucht wurde (Sälzle et al., 2021). 86 Teilnehmende – Studierende, Lehrende und Hochschulleitungen aus elf HAWen in Baden-Württemberg – wurden im Zeitraum von Januar bis März 2021 in fächer- und hochschulübergreifenden digitalen Fokusgruppen und Einzelinterviews zum Erleben und Gestalten der Hochschulkultur während der Pandemie befragt. Die anonymisierten Transkriptionen wurden mit der inhaltlich-strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (Kuckartz,

2018) ausgewertet. Daran anschließend wurden wiederkehrende Leitmotive in den Daten identifiziert und entsprechend zielgruppenübergreifend zusammengeführt. Zu Beginn der Pandemie gelang ein Innovationsschub durch die erfolgreiche abrupte Umstellung auf digitale Lehr-, Lern- und Arbeitssettings. Hierbei waren Personen in unterschiedlichen Einheiten innerhalb der Hochschule und deren Zusammenarbeit ausschlaggebend. Diese Promotoren sind in Abbildung 1 dargestellt und lassen sich wie folgend identifizieren.

Abb. 1: Promotoren in der Hochschule – März 2021



(1) Machtpromotor: In der Pandemie gab es zwar rechtliche Einschränkungen, dennoch hatten die Hochschulen viele Möglichkeiten und Entscheidungsmacht. In den Hochschulen übernahmen die Hochschulleitungen bzw. Fakultätsleitungen/Dekanate die Rolle der Machtpromotoren. In vielen Hochschulen entstanden Task-Forces mit Hochschulleitungen, Dekan*innen u.ä. So konnten schnell Entscheidungen getroffen werden und auch unter den unsicheren Rahmenbedingungen Handlungsfähigkeit sichergestellt werden (Sälzle et al. 2021, S.49ff.)

(2) Prozesspromotor: Hochschulleitungen und die Fakultätsleitungen/Dekanate, die das Veränderungsmanagement koordinierten und moderierten, übernahmen die Rolle des Prozesspromotors und versuchten die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse von Studierenden, Lehrenden und Mitarbeitenden zusammenzubringen (Sälzle et al. 2021, S. 51).

(3) Fachpromotor: Die Rolle des Fachpromotors wurde in den Hochschulen nicht notwendigerweise strukturiert und mit dem Ziel, die bestmögliche Lösung zu finden, übernommen. Es geschah im Verständnis von Cohen et al. einer Hochschule als organisationale Anarchie, in der nach dem Garbage-Can-Modell Lösungen oder Wege aufgegriffen werden, die nicht per se für diese Situation erarbeitet wurden, aber in dieser neuen Entscheidungsgelegenheit als passend gesehen wurden (Cohen et al. 1972; Blank et al. 2020). Treibende Lehrende, die bereits Erfahrung mit digitalen Elementen in der Lehre hatten, ergriffen Möglichkeitsfenster oder Entscheidungsgelegenheiten (Sälzle et al. 2021, S. 40). Auch wurden vorhandene Lösungen aus einzelnen Fakultäten oder aus den weiterbildenden Studiengängen einer Hochschule genutzt, die nicht an sich dafür vorgesehen waren. Dieser Prozess war nicht zuletzt durch Zufälligkeit geprägt. Dies zeigt sich beispielhaft an der Auswahl der Konferenzsysteme für die Lehre (z.B. MS Teams, Zoom, u.ä.) oder in der Wahl der Unterrichtsformate (Inverted Classrooms, Vorlesungen, Übungen u.ä.), die in der einzelnen Hochschule und über alle Hochschulen hinweg Unterschiede aufwiesen. Weiterhin übernahmen zentrale Einheiten wie das Rechenzentrum oder die didaktischen Zentren der jeweiligen Hochschule die Rolle der Fachpromotoren. Sie bauten beispielsweise die technische Infrastruktur auf, boten technische Schulungen und didaktische Beratung an. Auch hier gab es kein einheitliches hochschulübergreifendes Vorgehen (Sälzle et al. 2021, S. 39ff., 167ff.).

(4) Beziehungspromotor: Der Beziehungspromotor, d.h. die Verbindung zu den externen Institutionen wie Ministerium, Gesundheitsamt und Hochschulrektorenkonferenz oblag in der Krisenbewältigung und der Ad-hoc-Umstellung auf digitalen Betrieb ebenfalls der Hochschulleitung. Zu Beginn der Pandemie war eine enge Zusammenarbeit und Kommunikation mit dem Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden-Württemberg (MWK) notwendig, da die jeweilige Hochschulleitung schnelle Entscheidungen treffen musste und das MWK die Regelung von Ressourcenvergaben und rechtliche Rahmenbedingungen verantwortet.

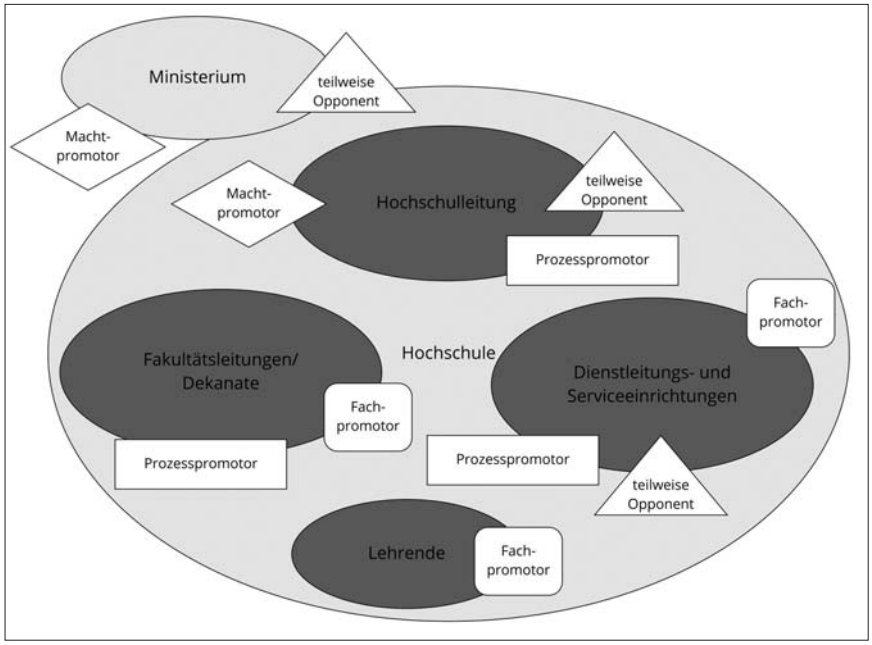
2.2 Ein Jahr später – die Innovation ist noch nicht nachhaltig umgesetzt

Wie stellt sich über ein Jahr später die Situation an den Hochschulen dar? Der anfängliche Innovationsschub scheint in eine gewisse Routine gemündet zu sein, ohne dass eine tatsächliche, nachhaltige Etablierung von Innovationen stattgefunden hat. Das zeigt sich beispielsweise in Arbeitspapieren, die Bezug auf aktuelle Studien nehmen, die die langfristige strategische Hochschulentwicklung immer wieder als Implikation bzw. als Fazit formulieren (Friedrich et al. Juli 2021, S. 15f.; Goertz/Hense Februar 2021, S. 39f.; Horstmann 2022; Lübcke et al. 2022). Dabei wird unter anderem eine Kooperation zwischen wichtigen Akteur*innen der Hochschullehre als gewinnbringend beschrieben (Zinger et al. 2021; beispielhaft Angenent et al. 2022). Während der Pandemie wirkte die notwendige Gestaltung der Krisensituation

als Motor. Dieser anfängliche Innovationsprozess scheint nun ins Stocken geraten zu sein bzw. ist (noch) nicht langfristig etabliert. Im Folgenden wird ausgeführt, wie sich die Promotoren, d.h. die Treibenden im Jahr 2022 im Vergleich zum Beginn der Pandemie (Sälzle et al. 2021) darstellen und ob sich Rollen verschoben haben oder unbesetzt bleiben.

Dafür werden Daten einer qualitativen schriftlichen Befragung „Lehren für die (digitale) Lehre nach Corona" der Prorektor*innen für Lehre von 13 Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Baden-Württemberg genutzt, die der HAW BW e.V.[2] erhoben hat (HAW BW 05.04.2022). Es wurden vier Freitext-Fragen gestellt, die schriftlich beantwortet wurden. Zur ersten Frage, welche Herausforderungen zur nachhaltigen Verankerung guter (digitaler) Lehre nach der Pandemie an der jeweiligen Hochschule auftraten, wurden vor allem Bedenken bezüglich rechtlicher Regelungen, Deputatsabrechnungen und technischer Voraussetzungen geäußert. So sei noch nicht geklärt, wie mit dem aktuellen Datenschutz digitale oder hybride Lehre langfristig möglich sei. Die zweite Frage, welche Visionen es an der Hochschule für die (digitale) Lehre in der Zukunft gibt, wurde hauptsächlich damit beantwortet, dass die Präsenzlehre weiterhin im Fokus steht, jedoch mit digitalen Elementen ergänzt werden soll – überall dort, wo es sinnvoll ist. Die dritte Frage, ob sich Arbeitsgruppen, -kreise, Organisationseinheiten, o.ä. zu digitaler Lehre und Lehren aus der Pandemie entwickelt haben, wurde mit vielen Beispielen von gegründeten und ausgebauten Instituten, Arbeitsgruppen und anderen Einheiten beantwortet. Frage 4 zielte darauf ab, Wünsche in Richtung des MWK und der Politik zu erfahren. Hier wurden hauptsächlich die rechtlichen Rahmenbedingungen sowie nachhaltige und langfristige Finanzierung von Stellen in neugegründeten oder bestehenden Instituten für digitale Lehre gefordert. Aus diesen Daten konnten Erkenntnisse zu den Promotoren an der jeweiligen HAW gezogen werden und sind in Abbildung 2 dargestellt.

Abb. 2: Promotoren in der Hochschule – März 2022



(1) Machtpromotor: Die Befragten im Frühjahr 2022 waren sich einig, dass nach der Pandemie die Möglichkeitsräume für die Gestaltung der Lehre wieder deutlich enger geworden sind, d.h. die Hochschulen können weniger Entscheidungen bezüglich der jeweiligen Entwicklung treffen. Deshalb liegt nun weniger Macht bei den Hochschulleitungen. Bei der Analyse der Daten aus 2022 konnte festgestellt werden, dass sich die Rolle des Machtpromotors wieder mehr in Richtung des MWK verschoben hat im Vergleich zum Anfang der Pandemie. Der Wunsch nach mehr Selbstbestimmung seitens der Prorektor*innen zeigt sich in verschiedenen Forderungen, die in dieser Befragung geäußert wurden: neue Regelungen bezüglich des Datenschutzes bei digitaler und hybrider Lehre, Anpassung des Lehrdeputats in Bezug auf digitale Lehre, Anwendung verschiedener Lehrformate und mehr Ressourcen für neue und notwendige verstetigte Stellen. Wie in der Befragung von 2022 (HAW BW 05.04.2022) beschrieben, wurde das MWK dementsprechend eher als Opponent, also als Bremser des Innovationsschubs wahrgenommen, da durch deren Vorgaben eine nachhaltige und langfristige digital und hybrid geprägte Lehre kaum möglich sei. Durch unterschiedliche Vorgaben in der Umsetzung innerhalb der jeweiligen Hochschulen durch die Hochschulleitungen wurden diese nun auch selbst teilweise als Opponent identifiziert. Teilweise wurden Hochschulleitungen von den befragten Prorektor*innen für Lehre eher als Informationsempfangende beschrieben, also weder als Macht- noch als Prozesspromotoren.

(2) Prozesspromotor: Aus der Befragung 2022 ging hervor, dass sowohl die Hochschulleitungen als auch die Fakultätsleitungen/Dekanate den Gesamtprozess unterstützen und somit die Rolle des Prozesspromotors weiterhin einnehmen. Die Mehrheit der befragten Prorektor*innen für Lehre beschreibt vor allem die Dienstleistungs- und Serviceeinheiten der jeweiligen Hochschule als neue Prozesspromotoren. Dabei handelt es sich hauptsächlich um Einrichtungen mit Unterstützungsfunktion rund um das Thema Lehren und Lernen. Beispielsweise wurden Zentren für didaktische und technische Unterstützung bei der digitalen Lehre, Zentren für Digitalisierung oder gar Institute gegründet bzw. erweitert. Eine der befragten Hochschulen hat eine Stabstelle für digitale Lehre eingerichtet, also für einen Prozesspromotor.

(3) Fachpromotor: Die Befragung aus 2022 hat gezeigt, dass Didaktikzentren die Funktion der Fachpromo-

2 Wir danken allen Beteiligten und Durchführenden dieser Befragung für die Bereitstellung der Daten.

toren erfüllen, da sie sich in den Themen Didaktik, Lehre und Lernen kontinuierlich Wissen aneignen und es weitergeben. Daraus können dann entsprechende Lösungswege entwickelt werden. Zudem wurde in der Befragung deutlich, dass Rechenzentren gleichzeitig die Rolle der Prozess- als auch der Fachpromotoren erfüllen, da sie einen Überblick über technische Neuerungen in den Hochschulen haben, über Fähigkeiten und Wissen im Umgang damit verfügen und diese weitergeben können. In einer der befragten Hochschulen werden die geeigneten Lehr-Lernstrategien von den Fakultäten selbst entwickelt, während ein Institut dabei mit didaktischen Beratungen unterstützt. D.h. der Fachpromotor ist in diesem Fall durch das Institut für didaktische Beratung und die Fakultäten vertreten, da diese gemeinsam darüber Wissen erarbeiten, welche Lehr-Lernstrategien für die spezifischen Fächer geeignet sind. Einzelne Lehrende als Pionier*innen im digitalen Lehren werden als Fachpromotoren beschrieben, die den Prozess mit ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten steuern. Aus Task-Forces entstandene Digitalisierungsbeiräte, Prorektor*innen für digitale Lehre bzw. Digitalisierung oder bereits bestehende Arbeitsgruppen dienen sowohl als Fachpromotoren, da sie Wissen haben, sich erarbeiten und aufbereiten, als auch als Prozesspromotoren, da sie den Überblick über den Gesamtprozess der Strategieentwicklung an der eigenen Hochschule haben. Die Dienstleistungs- und Serviceeinheiten können also neben der Rolle des Prozesspromotors auch die Rolle des Fachpromotors übernehmen und dadurch die nachhaltige Implementierung von neuen innerinstitutionellen Strukturen gewährleisten und voranbringen. Die Rechenzentren wurden darüber hinaus in der Befragung 2022 teilweise als Opponent bzw. Bremser wahrgenommen, da sie nicht ausreichend ausgestattet oder überlastet waren. Ebenso wurde von den Prorektor*innen für Lehre mehr Unterstützung inklusive Hospitation der didaktischen Einrichtungen gefordert, weshalb diese ebenfalls als teilweise bremsend (Opponent) beschrieben werden können.

(4) Beziehungspromotor: Weiterhin wurde deutlich, dass die Rolle des Beziehungspromotors, die zunächst während der pandemiebedingten Umstellung auf digitale bzw. hybride Lehre in der Interviewstudie von 2021 von den Hochschulleitungen übernommen wurde, in den Daten der Befragung von März 2022 nicht mehr zu finden ist.

3. Zusammenfassung und Handlungsimpulse

Um die Transformation der innerinstitutionellen Hochschulstruktur durch den Digitalisierungsschub und die Einschränkungen der Corona-Pandemie zu beschreiben, wurde in diesem Beitrag das Promotorenmodell von Hauschildt et al. (2016) vergleichend auf die Situation zu Beginn der Pandemie (Sälzle et al. 2021) sowie auf die Situation nach der Pandemie (HAW BW 05.04.2022) angewendet. Auf Basis des Promotorenmodells konnte gezeigt werden, dass für eine nachhaltige Innovation die vier Rollen Macht-, Prozess-, Fach- und Beziehungspromotor dauerhaft besetzt werden sollten. War dies zu Anfang der Pandemie gegeben, so zeigt sich im Jahr 2022, dass der Innovationsschub zwar weiterhin anhält, er jedoch an Geschwindigkeit verloren hat. Es zeigte sich, dass sich zwischenzeitlich die Promotorenrollen verschoben haben und Opponenten sichtbar werden. Um Innovationen nachhaltig zu verankern, bedarf es daher nicht nur punktuell treibender Hochschulmitglieder, sondern diese müssen für ihre Promotorenrolle ein Mandat erhalten, um dieses entsprechend ausfüllen zu können. Der Vergleich anhand des Promotorenmodells macht deutlich, dass mit einem verkürzten Blick auf Machtpromotoren eine strategische Hochschulentwicklung schwerlich möglich ist. Genau aus diesem Grund gibt es Ansätze in Hochschulen nach dem Bottom-Up-Prinzip oder dem Gegenstromprinzip (Stock 2004), wie solche Veränderungen jetzt breit aufzufangen und zu etablieren sind.

Für die strategische Hochschulentwicklung kann auf der Grundlage des Vergleichs als ein zentraler Gelingensfaktor die Identifikation aller Promotoren genannt werden. Ihnen muss auch langfristig ein Rahmen für die Zusammenarbeit gegeben werden.

Die Rolle des Machtpromotors sollte wieder zurück an die Hochschulleitungen gehen, da aufgrund der ersten Daten (2021) gezeigt werden konnte, dass dadurch an Geschwindigkeit zugelegt und die Bedarfserfüllung der jeweiligen Hochschule erhöht werden konnte. Dabei ist ein größerer Möglichkeitsraum notwendig, damit jede Hochschule ihren eigenen Pfad der Entwicklung beschreiten kann.

Wie bereits angemerkt, ist der Prozesspromotor von großer Bedeutung für die Innovation und damit für die Hochschulentwicklung. Dies deckt sich mit Ergebnissen aus anderen Modellen und Studien, dass für Hochschulen Abstimmung und Vernetzung aufgrund der Organisationsstruktur als grundlegend gesehen werden (Graf-Schlattmann et al. 2020, S. 32). Es gilt zu hinterfragen, ob der Prozesspromotor auch in Zukunft bei der Hochschulleitung und/oder den Fakultätsleitungen/Dekanaten liegt. Weiter besteht die Frage, ob bereits bestehende Gremien wie Senat oder Hochschulrat die Rolle des Prozesspromotors übernehmen können. Darüber hinaus gilt zu fragen, ob der Mittelbau mehr in den Fokus genommen werden sollte. Hierbei können nicht nur Dienstleistungs- und Serviceeinrichtungen, sondern das Studiengangsmanagement in Zukunft von Bedeutung sein. So werden in der Studie von Bosse (2021) Fakultäten als verbindendes Element zwischen Hochschulleitung, zentralen Einrichtungen einerseits und Studierenden und Lehrenden andererseits beschrieben: Sie haben mit ihrer Eingebundenheit in das Gesamtgefüge der Hochschule einen wichtigen Beitrag in der Pandemie geleistet (beispielhaft Bosse 2021, S. 66). Fakultäten werden hier also per se als Prozesspromotoren beschrieben. Die Assistent*innen in den Fakultäten und Studiengängen kennen in ihrer Sandwichfunktion sowohl die Lehrenden, als auch die Studierenden sowie die jeweilige Situation am besten und sind selbst in der Rolle der Mitarbeitenden. Sie kennen also (fast) alle Blickrichtungen in einer Hoch-

schule. Aus diesen Gründen können sich die Assistent*innen als dauerhaft tätige Prozesspromotoren eignen. Durch Erfüllen der Rolle der Prozesspromotoren können die Personen in den genannten innerinstitutionellen Funktionen den Innovationsprozess managen und die Hochschule in eine nachhaltige Transformation und Pfadentwicklung führen.
Des Weiteren sollten die Fachpromotoren gebündelt werden. Es zeigte sich in beiden Datensätzen, dass viele unterschiedliche Fachpromotoren in einer Hochschule für unterschiedliche Themen in Bezug auf die Hochschulentwicklung nach der Pandemie verantwortlich sind. Wenn diese gebündelt würden, könnte eine schnellere Beratung und Umsetzung ermöglicht werden und es fände keine Dopplung der Wissensbestände in der einzelnen Hochschule statt.
Auf Grundlage der Daten vom März 2022 kann gezeigt werden, dass das Fehlen des Beziehungspromotors zur Verlangsamung des Innovationsprozesses beiträgt. Deshalb ist es wichtig, den Beziehungspromotor nicht nur zu identifizieren, sondern ihn auch dazu zu befähigen Kontakte nach außen zu pflegen. Darüber hinaus sollten die Opponenten identifiziert werden und in den Innovationsprozess aktiv einbezogen werden.

4. Ausblick

Insgesamt fehlen in beiden Datensätzen Studierende in der Beschreibung der eingenommenen Rollen in Bezug auf das Promotorenmodell. Für zukünftige Forschungen wäre es notwendig zu untersuchen und einzubeziehen, welche Promotorenrolle(n) Studierende einnehmen können. Weiterhin sollte(n) die Promotorenrolle(n) der Hochschulgremien beleuchtet werden, da sie ein entscheidendes Element der Hochschulstrukturen darstellen, aber den vorliegenden Daten keine Erkenntnisse diesbezüglich entnommen werden konnten. In den nächsten Monaten gilt es weiter empirisch zu untersuchen, wie sich die Pfadentwicklung in den Hochschulen manifestiert und zu konkretisieren, welche Personen in welchen Funktionen besonders dazu geeignet sind, langfristig eine der Promotorenrollen zu übernehmen.
Darüber hinaus wäre die Hybridität der Hochschulen zwischen Management und Selbstverwaltung (Bogumil et al. 2013) vor dem Hintergrund der Untersuchung in diesem Beitrag erneut zu betrachten, um den Blick von der innerinstitutionellen Perspektive auf die Außensicht zu lenken.

Literaturverzeichnis

Angenent, H./Petri, J./Zimenkova, T. (Hrsg.) (2022): Hochschulen in der Pandemie. Impulse für eine nachhaltige Entwicklung von Studium und Lehre. 1. Aufl. Bielefeld.

Blank, J./Sälzle, S./Baur, E./Vogt, L. (2022): Evaluation von Projekten an der Schnittstelle zwischen Forschung und Praxis – Ein Beitrag aus der Perspektive der transformativen Forschung. In: Handbuch Qualität in Studium, Lehre und Forschung, S. 91-108.

Blank, J./Sälzle, S./Bleicher, A./Winter, J. (2020): Das digitale Sommersemester als Entscheidungsgelegenheit. In: Die neue Hochschule, (6), S. 16-20.

Blank, J./Vogt, L./Baur, E./Sälzle, S./Scholz, I./Karossa, N. (2021): Indikatoren für das Gelingen und die Evaluation transformativer Projekte. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW), 15 (3+4), S. 98-103.

Bogumil, J./Burgi, M./Heinze, R. G./Gerber, S./Gräf, I.-D./Jochheim, L./Schickentanz, M. (2013): Zwischen Selbstverwaltungs- und Managementmodell: Umsetzungsstand und Bewertungen der neuen Steuerungsinstrumente in deutschen Universitäten. In: Grande, E./Jansen, D./Jarren, O./Rip, A./Schimank, U./Weingart, P. (Hg.): Neue Governance der Wissenschaft: Reorganisation – externe Anforderungen – Medialisierung. Bielefeld, S. 49-71.

Bosse, E. (2021): Fachbereiche und Fakultäten in der Corona-Pandemie. Erfahrungen und Erwartungen an die Zukunft.

Cohen, M. D./March, J. G./Olsen, J. P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative science quarterly, 17 (1), pp. 1-25.

Friedrich, J.-D./Neubert, P./Sames, J. (Juli 2021): 9 Mythen des digitalen Wandels in der Hochschulbildung. Diskussionspapier Nr. 13 / Juli 2021.

Goertz, L./Hense, J. (Februar 2021): Studie zu Veränderungsprozessen in Unterstützungsstrukturen für Lehre an deutschen Hochschulen in der Corona-Krise.

Graf-Schlattmann, M./Meister, D. M./Oevel, G./Wilde, M. (2020): Kollektive Veränderungsbereitschaft als zentraler Erfolgsfaktor von Digitalisierungsprozessen an Hochschulen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 15 (1), S. 19-39.

Hauschildt, J./Salomo, S./Schultz, C. (2016): Innovationsmanagement. 6. Aufl. München.

HAW BW (05.04.2022): Hochschulen für Angewandte Wissenschaften – HAW BW. https://hochschulen-bw.de/ (05.04.2022).

Horstmann, N. (2022): Studierende wünschen sich nach Corona mehr digitales Lernen. https://www.che.de/2022/studierende-wuenschen-sich-auch-nach-der-pandemie-mehr-digitales-lernen/

Kristof, K. (2021): Erfolgsfaktoren für die gesellschaftliche Transformation. Erkenntnisse der Transformationsforschung für erfolgreichen Wandel nutzen. In: GAIA - Ecological Perspectives for Science and Society, 30 (1), pp. 7-11.

Lübcke, M./Bosse, E./Book, A./Wannemacher, K. (2022): Zukunftskonzepte in Sicht? Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die strategische Hochschulentwicklung. Arbeitspapier Nr. 63, März 2022. (04.05.2022).

Sälzle, S./Vogt, L./Blank, J./Bleicher, A./Scholz, I./Karossa, N./Stratmann, R./D'Souza, T. (2021): Entwicklungspfade für Hochschule und Lehre nach der Corona-Pandemie. Eine qualitative Studie mit Hochschulleitungen, Lehrenden und Studierenden. Baden-Baden.

Stock, M. (2004): Steuerung als Fiktion. Anmerkungen zur Implementierung der neuen Steuerungskonzepte an Hochschulen aus organisationssoziologischer Sicht. In: Die Hochschule, Journal für Wissenschaft und Bildung, 13 (1), S. 30-48.

Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. 2. veränderte Aufl. Berlin.

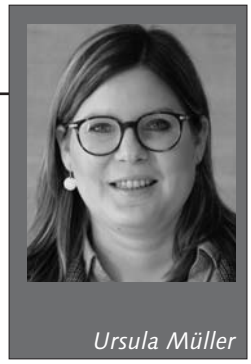
Zinger, B./Bröker, T./Lehmann, R./Haberkern, C./Lipot, S. (2021): Vom Krisenmodus zum Change-Prozess. Hochschullehre in Zeiten der CoViD-19-Pandemie aus Sicht der Hochschulsteuerung. In: MedienPädagogik 40, S. 326-345.

■ **Linda Vogt,** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin, Forschungsprojekt "Q-trans – Qualitätsmessung in transformativen Projekten" (BMBF-gefördert), Promotionsvorhaben "Transformationen im wissenschaftlichen Feld", Hochschule Biberach, Institut für Bildungstransfer,
E-Mail: vogt@hochschule-bc.de

■ **Jennifer Blank,** Dr., Leiterin des Instituts für Bildungstransfer, Hochschule Biberach,
E-Mail: blank@hochschule-bc.de

■ **André Bleicher,** Prof. Dr. rer. pol., Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, strategisches Management und Organisation,
E-Mail: bleicher@hochschule-bc.de

Ursula Müller


Ursula Müller

Informationsinfrastruktur in Zeiten von Digitalisierung und Pandemie:

Wie kooperieren Rechenzentren, Bibliotheken und Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten?

This paper examines the cooperation between information infrastructure units at universities of applied sciences in Baden-Württemberg, Germany, in the context of digitalization and the COVID-19 pandemic. It uses a neo-institutionalist inspired, exploratory study with a comparative case study approach to investigate how the inter- and intra-university cooperation of information infrastructure units changed since the legal requirement for more integration in 2005. Qualitative interviews were analyzed using a content-structuring qualitative content analysis. The results show that while the sub-fields of university infrastructure became (mostly) more structured, there are obstacles for further inter-university intensification and especially for further cooperation across fields. Also intra-university cooperation is less pronounced than expected.

1. Problemstellung und Forschungsfrage

Insbesondere der *Zusammenarbeit* von Rechenzentren, Bibliotheken und Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten wurde bislang in der Hochschul- und Wissenschaftsmanagementforschung kaum Beachtung geschenkt. Auch die personelle Betrachtung der Leitungen und Mitarbeitenden der betreffenden Organisations-Einheiten fehlte bisher völlig. Während man sich in der Hochschulforschung intensiv mit „Hochschulprofessionellen" *(HoPros)* (Kehm et al. 2010) bzw. dem „third space" (Whitchurch 2008) sowie dem Berufsfeld Wissenschaftsmanagement (Krempkow et al. 2023) auseinander gesetzt hat, haben insbesondere die Abteilungsleitungen aus dem Bereich der Informationsinfrastruktur ebenso anspruchsvolle Aufgaben mit Blick auf Entscheidungsvorbereitung, Projekt- und Change Management.

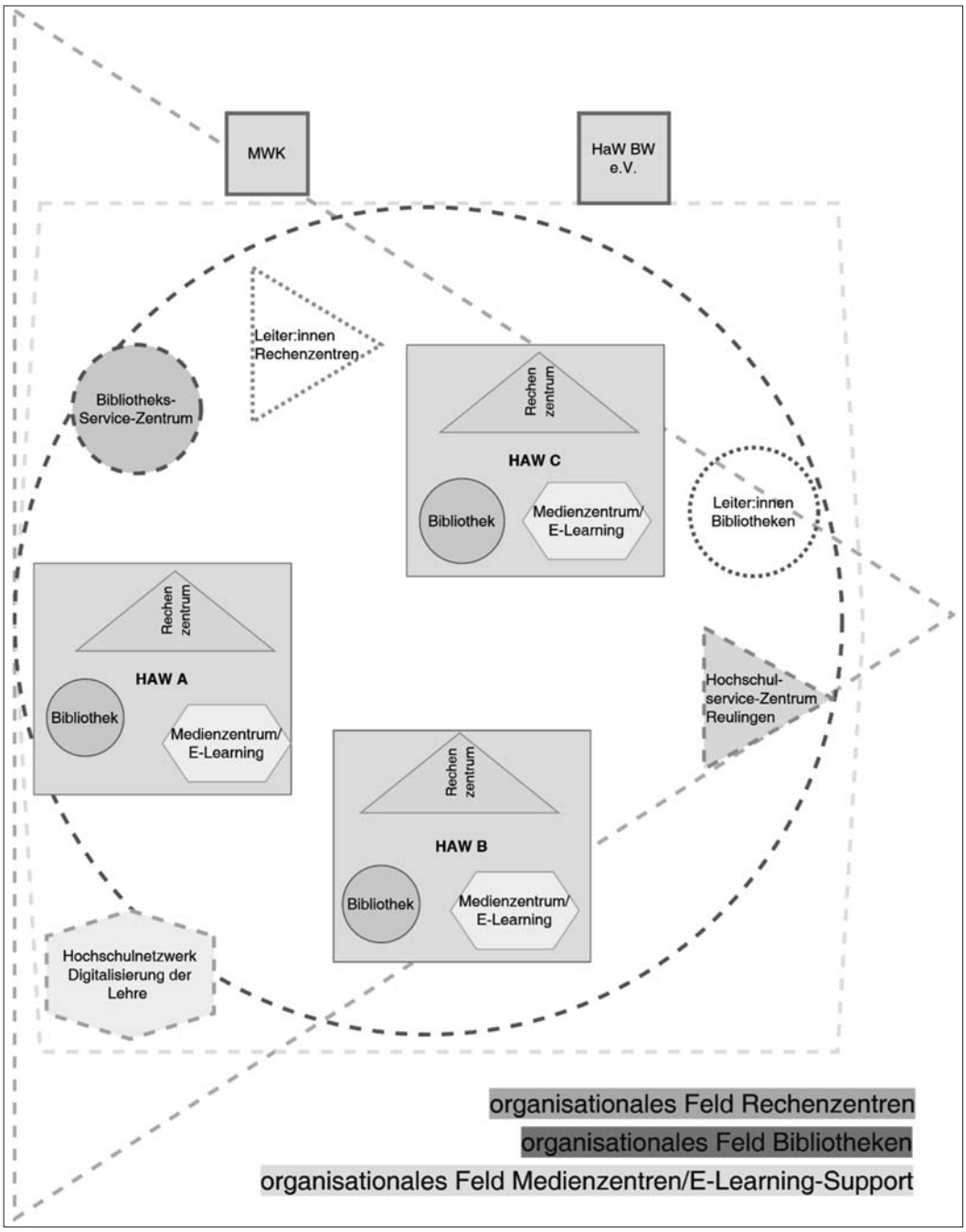
Eine Studie von Moog (2005) vertrat damals die Annahme, dass „Zahl und Komplexität der Schnittstellen zwischen den Aufgabenbereichen von IT-Diensten, Mediendiensten und Bibliotheken" zukünftig wachsen werden und dass diese neuen Aufgaben nur durch einen verstärkten Austausch zwischen den Vertreter:innen der jeweiligen Bereiche hinreichend bearbeitet werden können.

Zudem gibt es einige makro-strukturelle Entwicklungen, die eine Betrachtung der Informationsinfrastruktur und deren Zusammenarbeit noch virulenter machen. So gab es im Jahr 2005 im baden-württembergischen Landeshochschulgesetz (LHG, §28) die (1) Forderung nach mehr Integration und gemeinsame Aufgabenwahrnehmung, sowohl in Bezug auf die hochschulübergreifende Zusammenarbeit als auch die hochschulinterne Zusammenarbeit. Darüber hinaus legen auch (2) der Prozess der Digitalisierung sowie zuletzt (3) die Corona-Pandemie eine intensivere und qualitativ verbesserte Zusammenarbeit der Informationsinfrastruktureinheiten (und deren Leitungen sowie Mitarbeitenden) nahe.

Eine aktuelle Dissertation (Müller 2023), deren zentrale Ergebnisse in diesem Artikel präsentiert werden, geht folgender **Forschungsfrage** nach: I**nwieweit veränderte sich – seit der gesetzlichen Forderung nach mehr Integration aus dem Jahr 2005 – die Zusammenarbeit von Informationsinfrastruktureinheiten an baden-württembergischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften (HAWs), insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung und der Corona-Krise?**

1. Inwiefern veränderte sich die *hochschulübergreifende* Zusammenarbeit zwischen den Informationsinfrastruktureinheiten jeweils innerhalb der drei baden-württembergischen Unterfelder?
2. Inwiefern veränderte sich die bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den drei baden-württembergischen Unterfeldern?
3. Inwiefern veränderte sich die *innerhochschulische* Zusammenarbeit von Informationsinfrastruktureinheiten?

Abb. 1: Skizze zur feldbezogenen Zusammenarbeit



2. Methode und Vorgehen

Es handelt sich um eine neo-institutionalistisch inspirierte, explorative Studie mit vergleichendem Fallstudienansatz. Dabei werden drei baden-württembergische HAWs einer detaillierten Betrachtung unterzogen sowie deren institutionelle Umwelt bzw. deren Einbettung in Baden-Württemberg-weite Unterfelder. Mithilfe der Methode des systematischen und kontextsensitiven Vergleichs (George/Bennett 2005) wird sowohl ein „cross-case" Vergleich (z.B. auch zwischen den Unterfeldern) als auch ein „within-case"-Vergleich (z.B. die Einheiten innerhalb einer Fallhochschule) ermöglicht (Mahoney/Rueschemeyer 2003; Pierson 2011; Thelen 2003).

Bezüglich der Sampling-Strategie konzentrierte man sich alleinig auf den Sektor der baden-württembergischen HAWs, weil HAWs aufgrund der geringeren Größe (im Vergleich zu Universitäten) einfachere Schnittstellen bzw. weniger Projekte in den Überschneidungsbereichen der drei Informationsinfrastruktureinheiten aufweisen und somit die Komplexität für das Forschungsdesign beherrschbarer war. Nicht zuletzt sind deren Umweltfaktoren (z.B. gemeinsames LHG, gemeinsame pragmatisch-hemdsärmelige Kultur) sehr homogen. Es wurden insgesamt 24 qualitative Interviews mit relevanten Abteilungsleitungen und Mitarbeitenden sowie Hochschulleitungen dreier Fallhochschulen geführt sowie mit einigen Vertreter:innen von überge-

Abb. 2: Vergleich der drei baden-württembergischen Unterfelder anhand der Indikatoren des Strukturiertheitsgrades

		Ca. 2005	Erste Corona-Krisenzeit 2020	2021/22
Strukturiertheitsgrad	Interaktion zwischen Organisationen im Feld	++	++++	+++
		+++	++++	+++
		+	+	+
	Über-/Unterordnung bzw. Koalitionen	++	+++	+++
		+	+	+
		o	o	o
	Zu bewältigende Informationslast	++	++++	+++
		++	++++	+++
		+	++	++
	Bewusstsein für die Eingebundenheit in gemeinsames Feld	+	+++	+++
		+++	++++	++++
		o	o	o
Legende	Rechenzentrum / Bibliothek / Medienzentrum/E-Learning	Abstufungen: o, +, ++, +++, ++++		

ordneten Netzwerken. Für die Datenauswertung wurde die inhaltlich-strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) gewählt. Weiterhin wurden Policy-Dokumente sowie hochschulspezifische Satzungen, Chroniken und IT-Strategie-Papiere ausgewertet.

3. Hochschulübergreifende Zusammenarbeit im Feld der baden-württembergischen HAWs

Der Feldbegriff geht zurück auf Bourdieu (Bourdieu 1986) und meint damit die Gesamtheit von Organisationen, die ähnliche gesellschaftliche Funktionen oder Ziele verfolgen, und damit innerhalb eines gemeinsamen anerkannten Sinnzusammenhangs mitunter aufeinander bezogen reagieren (DiMaggio/Powell 1983). Die zugrundeliegende Dissertation geht von der Existenz eines umfassenden organisationalen Feldes (Meyer/Rowan 1977) der baden-württembergischen HAWs aus, welches räumlich-institutionell abgegrenzt ist von anderen Feldern (z.B. dem Feld der baden-württembergischen Universitäten bzw. den Feldern anderer Bundesländer). Dieses umfassende Feld (vgl. Abb. 1) enthält (jeweils in gestrichelten Linien) das Feld der baden-württembergischen HAW-Rechenzentren (grün), das Feld der baden-württembergischen HAW-Bibliotheken (rot) sowie das Feld der baden-württembergischen HAW-Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten (gelb). Die drei unterschiedenen Unterfelder enthalten jeweils hier exemplarisch drei HAWs mit jeweils eigenen Informationsinfrastruktureinheiten sowie darüber hinaus feldspezifische Organisationen bzw. Netzwerke.

Dabei wird im Zuge der Isomorphie-These (DiMaggio/Powell 1983) davon ausgegangen, dass in den jeweiligen organisationalen Feldern über die Zeit hinweg Strukturangleichungsprozesse stattfinden bzw. Homogenisierungsimpulse auf die jeweiligen Organisationen im Feld einwirken. Dabei unterscheidet man Isomorphie-Druck durch Zwang (gesetzliche Forderungen), Mimese (Best-Practice und Nachahmungsprozesse) und Normen (professionsspezifische Impulse durch Berater:innen oder Berufsverbände).

Abbildung 2 zeigt vier Indikatoren zum Strukturiertheitsgrad (also dem Grad der Konstituierung eines Feldes) und deren quantifizierte Bewertung und ermöglicht somit einen kriterienbasierten Vergleich der Unterfelder über die Zeit hinweg. Neben diesen in Abb. 2 aufgeführten Indikatoren wurde auch das Akteurshandeln durch institutionelle Entrepreneure (wie z.B. die jeweiligen Leitungsgremien) über die Felder hinweg verglichen sowie die Auswirkungen der Unterfelder auf die jeweiligen Hochschuleinrichtungen. Im Folgenden kann nur auf einige markante Ergebnisse eingegangen werden.

Zusammenarbeit im Feld der HAW-Rechenzentren

Das Feld der baden-württembergischen Hochschulrechenzentren besteht aus den **Hochschulrechenzentren der jeweiligen HAWs** und den jeweiligen Akteur:innen, also den **Rechenzentrumsleiter:innen und Mitarbeitenden der Rechenzentren**. Die Hochschulrechenzentren üben jeweils ähnliche Funktionen aus und konstituieren das Feld hauptsächlich. Das baden-württembergische **Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst (MWK)** übt auf Basis geltender Gesetze eine stark regulative Wirkung auf das Feld und die darin enthaltenen Hochschulrechenzentren aus. Das **Hochschulservicezentrum (HSZ-BW)** mit Standort in Reutlingen ist ein Dienstleister, der auf operativer Ebene gemeinsame Services für die HAWs anbietet. Darüber hinaus ist das **Gremium des RZ/IZ-Leiter:innenkreises**, in dem sich die Leitungen der Hochschulrechenzentren organisiert haben, ein wichtiger Akteur bzw. Player im Feld.

Wenngleich das Feld der HAW-Rechenzentren insgesamt einen starken Schub hin zu einer stärkeren Konstituierung im Untersuchungszeitraum bekommen hat, so gibt es

nach wie vor Probleme bei der hochschulübergreifenden oder gar hochschul*arten*übergreifenden Zusammenarbeit. Die Durchführung gemeinsamer Projekte wird durch fehlendes Personal bzw. die schwierige Balance zwischen Kooperation und Wettbewerb, der sich die Rechenzentrumsleiter:innen gegenüber sehen, erschwert. Die Befürworter kooperativer Projektestehen immer vor der Herausforderung, möglichst viele Mitstreiter überzeugen bzw. bei der Stange halten zu müssen und ggf. umfangreiche Vorarbeiten finanziell und personell alleine zu tragen. Es hat sich empirisch gezeigt, dass die Zusammenarbeit zwischen den Rechenzentren zuletzt (trotz eines starken Bedürfnisses zur Neuausrichtung) auf einem mittelhohen Niveau verharrt ist und es einige strukturelle Hemmnisse gab (z.B. gewisse Inkompatibilitäten, fehlende Gesamtkoordination, Gerangel um Positionen in der Hierarchie), die eine weitere Intensivierung der hochschulübergreifenden Zusammenarbeit verhinderten.

Zusammenarbeit im Feld der HAW-Bibliotheken

Das Feld der HAW-Bibliotheken besteht aus den jeweiligen **Hochschulbibliotheken** und deren **Leitungspersonen bzw. Mitarbeitenden**. Das Feld der Hochschulbibliotheken ist in vielerlei Hinsicht ähnlich zum Feld der Rechenzentren. So gibt es auch hier mit dem **Bibliotheks-Service-Zentrum (BSZ)** einen einschlägigen Dienstleister sowie ein sehr aktives Leiter:innengremium, welches sich **„AG HAW-Bibliotheken"** nennt.

Prozesse der **Über-/Unterordnung bzw. Koalitionen** sind im Feld der Bibliotheken deutlich geringer ausgeprägt als im Feld der Rechenzentren. Das Feld der Bibliotheken erscheint demzufolge etwas demokratischer und sehr freundschaftlich strukturiert, mit weniger Gerangel um vertikale Machtpositionen. Die zu bewältigende **Informationslast** (also die Arbeitslast bzw. die Aufgabenkomplexität, die von den einzelnen Leiter:innen zu schultern war) erfuhr in beiden Feldern digitalisierungsbedingt, aber auch insbesondere pandemiebedingt, einen deutlichen Anstieg. Das **Bewusstsein für die Eingebundenheit im Feld** scheint im Feld der Bibliotheken noch etwas stärker ausgeprägt als im Feld der Rechenzentren. Insgesamt hat sich die Zusammenarbeit im Feld der Bibliotheken – ausgehend von einem bereits recht hohen Maß – im Laufe des Untersuchungszeitraums nochmals intensiviert.

Bereits zu Beginn des Untersuchungszeitraums war bei den baden-württembergischen HAW-Bibliotheken ein hoher Grad an **Strukturangleichung** (durch „Zwang" des HSZ-BW) und verwendeter Software bzw. gemeinsamen Abläufen zu beobachten (z.B. aufgrund der Einführung eines gemeinsamen Nutzerverwaltungsprogrammes). Auch hinsichtlich der Strukturangleichung durch „Mimese" verbreitete sich beispielsweise die Idee einer in der Bibliothek verankerten Info-Theke zum First-Level-IT-Support über die baden-württembergischen HAWs. Obwohl der Professionalisierungsgrad beim Bibliothekspersonal traditionell recht hoch ist, stieg dieser im Rahmen von „normativem" Isomorphiedruck noch weiter an (durch bestimmte Weiterbildungen, aber auch durch Angleichung im Selbstverständnis als Bibliotheksleitungen).

Durch den persönlichen Austausch und die erfolgreichen gemeinsam initiierten Projekte entwickelte sich ein gemeinsames Deutungssystem bzw. eine gemeinsame Ideologie, welche jedoch auch durch ein Gefühl der Minderwertigkeit gegenüber den Universitätsbibliotheken bzw. den (hauseigenen) Rechenzentrumsvertreter:innen gespeist war. Es besteht beim institutionellen Entrepreneur „AG HAW-Bibliotheken" eine große Frustration hinsichtlich der vom Ministerium zugestandenen Ressourcen. Man fühlt sich angesichts der digitalisierungsbedingten Zunahme hinsichtlich Umfang, Vielfalt und Komplexität der Bibliotheksaufgaben nicht genügend (in Bezug auf Stellen und finanzielle Ausstattung) gewertschätzt.

Zusammenarbeit im Feld der HAW-Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten

Es gibt derzeit im Bereich der Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten **keine eigene Dienstleistungseinheit**, die in erster Linie für die baden-württembergischen HAWs zuständig wäre. Während im Bereich der Rechenzentren das HSZ-BW und im Bereich der Bibliotheken das BSZ mit jeweils einer stattlichen Zahl an Personalstellen gemeinsame Dienste betreiben, gibt es hier keine entsprechende Organisation. Derzeit wird das **Hochschulnetzwerk Digitalisierung der Lehre Baden-Württemberg (HND-BW)** offiziell ausschließlich von den baden-württembergischen Universitäten finanziell getragen. Das Feld der HAW-Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten konnte sich auch durch die Corona-Krise nicht stärker konstituieren, vermutlich weil schlicht die Strukturen (z.B. ein Leiter:innenkreis) gefehlt haben, an die man (wie in den anderen beiden Feldern) schnell und unkompliziert hätte anknüpfen und die man hätte intensivieren können. Doch zuletzt hat das MWK wohl erkannt, dass es sinnvoll sei, für eine stärkere Vernetzung von E-Learning-Supportmitarbeitenden zu sorgen. So wurden im Herbst 2022 „Fellowships für Lehrinnovationen und Unterstützungsangebote in der digitalen Hochschullehre" ausgelobt und das Online-Portal „Campus Community" eingerichtet. Diese Initiativen richteten sich auch an HAWs.

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit über die drei Unterfelder hinweg

Wenngleich die Zusammenarbeit nicht immer spannungsfrei war, entstand über die Jahre eine stärkere Verbindung in Form von **Personalaustausch bei den Klausurtagungen und Sitzungen der Leitungsgremien**. So sind mittlerweile die beiden **Felder der Rechenzentren und der Bibliotheken** insofern miteinander leicht verkoppelt, da es inzwischen einen institutionalisierten Austausch zwischen den beiden Leitungsgremien gibt und jeweils ein Mitglied eines Gremiums bei den jeweils anderen Sitzungen teilnimmt. Eine Kopplung mit dem (derzeit ohnehin sehr gering ausgeprägten) Feld der Medienzentren bzw. E-Learning-Support-Einheiten scheint es nicht zu geben.

In diesem Zusammenhang ist der Verein **HAW BW e.V.** zu nennen, welcher die gemeinsame Kanzler- und Rektorenkonferenz auf HAW-Ebene organisiert und die Interessen seiner Mitgliedshochschulen vertritt. Dieser Verein ist als institutioneller Entrepreneur zu verstehen, der als Promotor des Wandels agiert. Er schafft aktiv Synergien und versucht, das große Ganze im Feld der baden-württembergischen HAWs mitzudenken. Eine stärkere, zukünftige

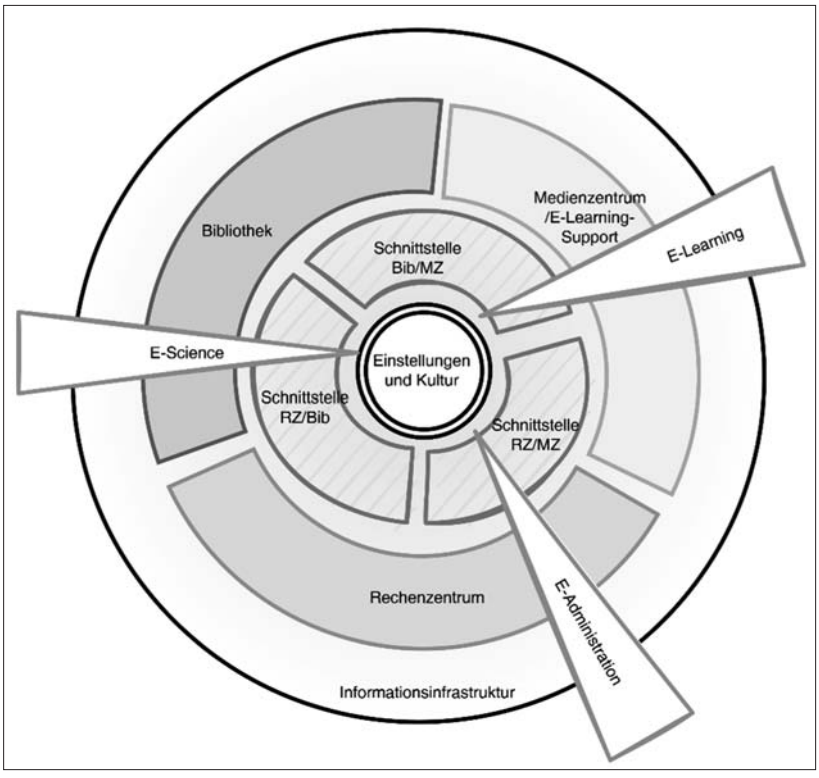
Kopplung der drei Unterfelder würde – gemäß einem baden-württembergischen Experten – das Ernten vieler „low hanging fruits" bzw. die einfache Realisierung von Synergien ermöglichen.

4. Innerhochschulische Zusammenarbeit auf der Meso-Ebene der Organisation Hochschule

Innerhalb der einzelnen HAWs befinden sich die zu betrachtenden Informationsinfrastruktureinheiten (siehe blaue Kästen in Abb. 1). Was sich im Inneren einer einzelnen Hochschule abspielt, wird versucht, mithilfe von Abb. 3 zu illustrieren. Gemäß Kezar (2014) wird organisationaler Wandel bezüglich der hochschulinternen Zusammenarbeit der drei Einheiten hier zunächst in Bezug auf (1) **Organisation und Strukturen** eingefangen. In einem zweiten Schritt wird der Wandel der konkreten (gemeinsamen) (2) **Aufgaben und Prozesse** an deren jeweiligen Schnittstellen dargelegt. Dabei wird insbesondere auf die drei hochschulischen digitalen Kernprozesse aus den Bereichen E-Learning, E-Science und E-Administration eingegangen. In einem dritten Schritt soll herausgearbeitet werden, was sich rückblickend seit ca. 2005 hinsichtlich von (3) **Einstellungen und Kultur** in den jeweiligen Abteilungen bzw. den gesamten Fallhochschulen verändert hat.

Im Grunde geht es bei dieser fallbezogenen Betrachtung darum, die hochschulspezifische Verarbeitung von Handlungsskripten im Rahmen von Umwelterwartungen der Makro-Ebene bzw. der mediierenden Feldebene nachzuzeichnen (Meyer et al. 2009). Oliver (1991) stellt auch ein ganzes Set an aktiven Bewältigungsstrategien zur Verfügung, mit denen die Hochschulorganisation reagieren kann.

Abb. 3: Skizze zur innerhochschulischen Zusammenarbeit



4.1. Organisation und Strukturen

Betrachtet man die Gründe für die **zurückliegenden Entwicklungen** mit Blick auf die Frage der **Fusion bzw. Nicht-Fusion** hin zu einem integrierten Informationszentrum, so lassen sich interessante Entwicklungspfade nachzeichnen.

Auf die im Jahr 2005 gesetzlich geforderte Integration von Informationsinfrastrukturen reagierte **Hochschule A** mit einer entsprechenden Veränderung ihrer Organisationsstrukturen. Nach einer intensiven zweijährigen Vorbereitungszeit erfolgte im Jahr 2009 die Zusammenlegung von Rechenzentrum und Bibliothek zu einem integrierten „Informationszentrum" (IZ). Während das neue LHG sicherlich einen gewissen Isomorphie-Druck durch „Zwang" ausübte, spürte man auch einen hohen mimetischen Isomorphie-Druck, der von anderen Hochschulen im baden-württembergischen Feld und insbesondere vom RZ-/IZ-Leiter:innenkreis ausgeübt wurde. Somit entsprach die organisationale Reaktion eher einer „Erduldung" des globalen Skripts einer **„konvergenten"** (also zusammenlaufenden) Entwicklung von Informationsinfrastrukturen. Die Formulierung des Rektors, man sei der gesetzlichen Forderung „auch aus Überzeugung" (A_Rek, Pos. 10) nachgekommen, deutet aber auch darauf hin, dass die Führungsebene tatsächlich einen hohen ideellen und praktischen Wert in der Zusammenlegung von Rechenzentrum und Bibliothek gesehen hat. Auch der wissenschaftliche IZ-Leiter, der den Integrationsprozess als institutioneller Entrepreneur federführend konzipiert und umgesetzt hat, betont in der Rückschau die sachlogischen Vorteile der neuen Struktur. Vieles deutet jedoch darauf hin, dass es bei Hochschule A zu einer Entkopplung der integrierten Formalstruktur von der Aktivitätsstruktur (Meyer/Rowan 1977) kam. So berichteten mehrere Mitarbeitende davon, dass es zwar ein gewisses „Zusammenwachsen" gab, „aber man kann jetzt nicht sagen, dass es eine Einheit ist" (A_RZL, Pos. 61). Ein sozialer Event wie eine „gemeinsame Weihnachtsfeier" (A_RZM, Pos. 33), die als Gemeinsamkeit angeführt wird, scheint wohl eher Teil einer gewissen Fassade zu sein. Feste Gremien- und Meeting-Strukturen erzeugen auf der Formalebene eine gewisse Legitimität, doch können sie kaum verschleiern, dass die Kommunikationswege oft nur unzureichend funktionieren. Die Bibliotheksleitung fühlt sich innerhalb der neuen IZ-Struktur schlecht vertreten bzw. bedauert, durch die zusätzlich eingezogene Hierarchieebene des IZ-Leiters nicht mehr den direkten Kontakt zur obersten Hochschulleitung zu haben.

Der IZ-Leiter nahm bewusst nicht die Rolle eines CIO ein, wie man aufgrund des „konvergenten" Idealtypus folgerichtig hätte annehmen können. Stattdessen ist er kein

Mitglied des Rektorats, was als „Kompromiss suchende"-Reaktion zu werten ist, welche vermutlich auch durch das eher traditionelle Führungsverständnis an dieser Fallhochschule begründet ist. Dieses ist von Bescheidenheit und Angepasstheit dominiert.

Die **Hochschule B** ist als **„divergent"** zu bezeichnen, hinsichtlich der Tatsache, dass der gesetzlichen Forderung nach einer integrierten Struktur bis heute nicht nachgekommen worden ist. Während die Diskussion darum in der Vergangenheit immer mal wieder geführt wurde, schien es in den letzten Jahren eher den gegenteiligen Trend hin zu einer noch stärkeren organisationalen Ausdifferenzierung gegeben zu haben. Im Jahr 2020 gab es eine neuerliche Diskussion einer organisationalen Fusion, doch es herrscht bei der obersten Hochschulleitung sowie den Abteilungsleiter:innen Einigkeit, dass der aktuelle Status Quo gut funktioniere und in dieser Form erhalten bleiben solle. Eine integrierte Struktur würde den „Informationsfluss von unten nach oben eher stören", man würde nicht groß profitieren, wenn nochmal „ein Chef über allem schwebt" (B_ELL, Pos. 24).

Der Rektor bezweifelt sogar, dass es sachliche Gründe für eine Fusion geben könnte und im Rahmen einer organisationalen Trotz-Reaktion scheint er explizite Normen zu ignorieren bzw. sogar gegen die Regeln anzukämpfen: „Diese Vision von dem zentralen Informationszentrum passt natürlich hervorragend in die Zeit" (B_Rek, Pos. 14). Aber die konkrete Personalsituation an seiner Hochschule sei eine sehr gute, daher mache er da „nicht irgendwelche Kosmetik-Sachen" (B_Rek, Pos. 18). Er begründet diese Führungsphilosophie damit, dass man „Leute zusammenspannen [müsse], die tatsächlich einen Mehrwert bringen, wenn sie zusammen sind und nicht irgendwelche Kunstgebilde machen, was dann nachher schön aussieht, aber eigentlich nur Reibungsverluste produziert" (B_Rek, Pos. 14).

Entsprechend sind die Gremienstrukturen im Bereich der Informationsinfrastruktur an dieser divergenten Hochschule kaum formalisiert, stattdessen setzt das Rektorat Ad-hoc-Gremien ein, wenn es konkreten Bedarf für eine verstärkte Zusammenarbeit sieht. Insgesamt bewies die Hochschule B also eine gewisse Widerstandsfähigkeit gegenüber dem wirkenden Legitimations- und Erwartungsdruck. Die organisationale Reaktion kam sogar einem gewissen Trotzen gleich. Doch während man bezüglich der Organisationsstruktur also von der geltenden gesetzlichen Norm abwich, verlief die Entwicklung hinsichtlich der Leitungsstruktur in die andere Richtung. Denn man machte den Rechenzentrumsleiter zum vollumfänglichen (operativen) CIO. Dies passt zwar hinsichtlich der selbstgewählten Divergenz nicht recht ins Bild. Wenn man allerdings die starke Führungs- und Organisationskultur an der Hochschule B berücksichtigt, so fügt sich das Bausteinchen „Leitungsstruktur" doch gut in das institutionelle Gesamtgefüge der Hochschule ein.

Bei der insgesamt als **„post-konvergent"** zu bezeichnenden **Hochschule C** kam es zunächst im Jahr 2007 zu einer Fusion von Rechenzentrum und Bibliothek zu einem „Hochschulinformationszentrum" (HIZ), welches man ab dem Jahr 2017 wieder aufzulösen begann.

Aus heutiger Sicht des Rektorats hing die Fusion zum HIZ auch damit zusammen, dass regelmäßig Struktur- und Entwicklungspläne beim Ministerium abzugeben sind. „Und wenn dann halt so ein Gesetz kommt und wird diskutiert, […] dann schreibt man das halt auch in den Struktur- und Entwicklungsplan und dann annonciert man es halt auch mal auf einer Website" (C_ProRek, Pos. 46). Dies deutet bereits darauf hin, dass die Formalstruktur von ausformulierten Plänen für das Ministerium bzw. die Außendarstellung im Rahmen der Homepage, wie vom Neo-Institutionalismus vorhergesagt, etwas von der tatsächlichen Aktivitätsstruktur abweicht.

Damals nahm man den üblichen Zeitgeist sehr rege auf und es wurde ein Leiter für ein neu fusioniertes Informationszentrum eingestellt, der aus der Automobilindustrie kam und bis dahin keinerlei Berührungspunkte mit dem Bibliothekswesen hatte. Dies war ein fast enthusiastisches Übererfüllen der damals geltenden Norm, man bräuchte einen Blick von außen, möglichst von einer erfolgreichen Industrie.

Doch nach einigen Jahren, in denen sich das fusionierte Konstrukt HIZ nicht bewährt hatte, wurde vom mittlerweile zuständigen Prorektor festgestellt: Am „grünen Tisch" sei dies eine ganz „pfiffige Idee" gewesen. Lachend begründet er: „Weil ja beides elektrisch ist. Das E-Book und die E-Mail. Aber bei Lichte besehen…" (C_ProRek, Pos. 22). Im Jahr 2018 vollzog man dessen Auflösung und seither existieren Rechenzentrum und Bibliothek wieder getrennt voneinander. Aktuell gibt es einen „wissenschaftlichen Koordinator der Hochschul-IT", was einem Stabsmodell ohne CIO-Funktion entspricht. Die Ausarbeitung eines Strategiepapiers für die IT auf über 40 Seiten zeugt von der mittlerweile sehr wissenschaftlich-rationalen Herangehensweise an dieser Fallhochschule. Dies ist ein gewisser Kontrast zur bereitwilligen Erduldung des herrschenden Zeitgeistes während der Nullerjahre. Die neuerliche Nicht-Konformität versucht man derzeit etwas zu verstecken.

4.2. Aufgaben und Prozesse

Es gab seit Mitte der Nullerjahre vielerlei thematische Herausforderungen, die scheinbar integrierte Informationsinfrastrukturen bzw. ein hohes Maß an abteilungsübergreifender Zusammenarbeit notwendig machten: Im Kernprozess **Lehre** waren dies Blended-Learning, Open Educational Resources, Herausforderungen durch künstliche Intelligenz sowie selbstverständlich das pandemiebedingte „emergeny remote teaching" und daraus entstandene Impulse für die Lehre in der neuen Normalität.

Was den Kernprozess **Forschung** anbelangt, so durchdringt die Digitalisierung sowohl Forschungsprozesse an sich (z.B. Big Data), die Bereitstellung digitaler bzw. virtueller Forschungsumgebungen sowie daran anknüpfende Themen wie hochschulische Publikationsserver, die Open Access-Transformation im Verlagswesen, hochschulische Forschungsinformationssysteme bzw. (nationales) Forschungsdatenmanagement.

Und auch im dritten Kernprozess **Verwaltung** haben sich digitalisierungs- und pandemiebedingt viele Herausforderungen eröffnet. So haben Internet- und Intranet-Portale sowie z.B. ein gemeinsames Iden-

titätsmanagementsystem das Arbeiten hier stark verändert. Während der Corona-Pandemie musste innerhalb von Tagen die Möglichkeit von Home-Office für Verwaltungsmitarbeitende geschaffen werden.
Die diesem Artikel zugrundeliegende Dissertation (Müller 2023) betrachtete systematisch die Schnittstellen zwischen den einzelnen Informationsinfrastruktureinheiten (hinsichtlich der drei Kernprozesse). Dabei soll im Folgenden lediglich die **Schnittstelle zwischen Rechenzentrum und Medienzentrum bzw. E-Learning-Support-Einheit** und hier auch ausschließlich der Aspekt des Lernmanagementsystems vertieft werden.
Bei **Hochschule A** gibt es hier ein Stellenpaar (nämlich eine Stelle im Rechenzentrum und eine Stelle im Didaktikzentrum), über das vom Direktor des IZ der wohl recht sozial erwünschte Mythos verbreitet wird, es gäbe klar voneinander getrennte technische bzw. didaktische Zuständigkeiten in Bezug auf das Lernmanagementsystem. Stattdessen geben mehrere Interviewpartner:innen einen Einblick hinter die Fassaden und berichten, es gäbe auf der Aktivitätsstruktur nur zu einem geringen Grad etablierte bzw. formalisierte Kommunikationskanäle und es sei schwierig, an dieser Schnittstelle Projekte voranzutreiben.
Bei **Fallhochschule B** lässt sich der Entwicklungspfad hinsichtlich des Lernmanagementsystems weit zurückverfolgen. Interessanterweise wurde dieses ursprünglich vom Medienzentrum betreut, es wanderte dann in die Zuständigkeit des extra eingerichteten Canvas-Teams und wird wohl auf lange Sicht als regulärer Hochschuldienst an das Rechenzentrum angebunden werden. Somit zeugt dies von einer gewissen Anpassungsfähigkeit der Organisationsstruktur, dass ein Dienst je nach Zeit und Erfordernissen von einer Organisationseinheit in eine andere migrieren kann. Damit ist wohl auch eine gewisse mentale Flexibilität bei Rektorat und den Abteilungsleiter:innen verbunden und eine Einstellung zur Zusammenarbeit, die das große Ganze im Blick behält.
Auch bei **Fallhochschule C** lässt sich ein gewisses Trajekt bzw. ein Entwicklungspfad beschreiben, was das Lernmanagementsystem anbelangt. Diese Schnittstelle war aufgrund immer wechselnder Projektmitarbeitenden im E-Learning-Bereich bis 2019 jedoch sehr diffus. Nach wie vor ist ein externer Dienstleister beteiligt, der das Lernmanagementsystem hostet und die E-Learning-Mitarbeiterin bei technischen Fragen unterstützt.
Hinsichtlich der **Schnittstelle zwischen Rechenzentrum und Bibliothek** sowie der **Schnittstelle zwischen Bibliothek und Medienzentrum bzw. E-Learning-Support-Einheit** erstaunt der Befund, dass an allen drei Fallhochschulen hier jeweils nicht allzu viele genuine Überschneidungsbereiche und Schnittstellenaufgaben gesehen werden. Die Interviewpartner:innen identifizieren kaum Berührungspunkte und gemeinsame Aufgaben im Bereich **E-Science** und **E-Administration**. Dabei wird den bestehenden gemeinsamen Themen wie z.B. Forschungsdatenmanagement oder Open Educational Resources eine (zum Teil auch von den Rektoraten) nachrangige Bedeutung zugeschrieben.

4.3. Einstellungen und Kultur

Insgesamt fällt auf, dass die Ausprägungen im Bereich der „Organisation und Strukturen" mit denjenigen aus dem Bereich „Einstellungen und Kultur" recht stark korrespondieren. Hinsichtlich der **Einstellungen zur abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit** zeigen sich bezüglich der drei idealtypischen Ausprägungen „konvergent, divergent und post-konvergent" recht eindrückliche, institutionelle Komplementaritäten. Diese Komplementaritäten erfüllen eine gewisse Funktion und stabilisieren sich gegenseitig. So herrscht bei der „konvergenten" Fallhochschule A eine insgesamt geringe Gemeinschaftsorientierung und schwache Führungskultur, was dazu führt, dass auftretende Koordinierungsnotwendigkeiten nicht wahrgenommen und eher unter den Tisch gekehrt werden. Hingegen wird im „divergenten" Beispiel von Fallhochschule B die abteilungsübergreifende Vernetzung von Rektoratsebene aus gefördert. Treten Phänomene mangelnder Kommunikation auf, so wird dies auch von der Führungsebene klar benannt und mit spontanen ad hoc-Sitzungen bekämpft. In Fallhochschule C geht man (bewusst oder unbewusst) den Weg einer formalisierten Strategieentwicklung, bei dem übergeordnete Ziele und daraus abgeleitete Maßnahmen indirekt dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden integriert werden. Es zeigt sich, dass man es mit hochindividuellen Entwicklungspfaden zu tun hat, wobei bestimmte Ausprägungskombinationen jeweils durch institutionelle Komplementaritäten gestützt werden.

5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Aus den Ergebnissen zur *hochschulübergreifenden* Zusammenarbeit in den jeweiligen Unterfeldern lässt sich ableiten, dass es für das Ministerium empfehlenswert wäre, Kooperationen zu fördern und die weitere Vernetzung zu stärken. Weitere Förderprogramme sollten die Rahmenbedingungen der Co-opetition berücksichtigen sowie das sensible Ausbalancieren von Wettbewerb und Kooperation ermöglichen, insbesondere im Feld der Rechenzentren. Auch sollte das Ministerium den Austausch auf Augenhöhe zwischen den Vertreter:innen des HAW-Sektors und des universitären Sektors unterstützen.
Die Ergebnisse zur *hochschulinternen* Zusammenarbeit legen gewisse Handlungsempfehlungen für Hochschulleitung und die betreffenden Abteilungsleitungen nahe. Um die Zusammenarbeit zu optimieren, sollte dem Silo-Denken der einzelnen Abteilungen entgegengewirkt werden und insgesamt eine möglichst positive Organisations- und Führungskultur auf Gesamtebene und innerhalb der Abteilungen angestrebt werden. Auch scheint es wichtig zu sein, dass (organisatorische) Gestaltungsentscheidungen immer mit Blick auf die individuelle Passung mit weiteren institutionellen Elementen getroffen werden.

Literaturverzeichnis

Bourdieu, P. (1986): Three Forms of Capital. In: Richardson, J. G. (ed.): Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. Greenwood Press, pp. 241-258.
DiMaggio, P. J./Powell, W. W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48 (2), pp. 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

George, A. L./Bennett, A. (2005): Case Studies and Theory Development in the Social Sciences. MIT Press.
Kehm, B. M./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle?! Die unbekannten Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 4, S. 23-39. https://doi.org/10.3217/zfhe-5-04/03
Kezar, A. (2014): How colleges change: Understanding, leading, and enacting change. Routledge.
Krempkow, R./Janson, K./Harris-Huemmert, S./Rathke, J./Hoelscher, M. (2023): Berufsfeld Wissenschaftsmanagement. Bielefeld.
Kuckartz, U. (2018): Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim.
Mahoney, J./Rueschemeyer, D. (eds.) (2003): Comparative Historical Analysis in the Social Sciences. Cambridge University Press.
Meyer, J. W./Krücken, G./Drori, G. S. (2009): World Society: The Writings of John W. Meyer. OUP Oxford.
Meyer, J. W./Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83 (2), pp. 340-363. https://doi.org/10.1086/226550
Moog, H. (2005): IT-Dienste an Universitäten und Fachhochschulen (Bericht der HIS-GmbH Nr. 178).
Müller, U. M. (2023): Die hochschulübergreifende und innerhochschulische Zusammenarbeit von Informationsinfrastruktureinheiten in Zeiten von Digitalisierung und Corona-Pandemie: Eine qualitative Analyse zum Wandel an baden-württembergischen Hochschulen für Angewandte Wissenschaften. Unveröffentlichte Dissertation Universität Speyer.
Oliver, C. (1991): Strategic Responses to Institutional Processes. In: The Academy of Management Review, 16 (1), pp. 145-179.
Pierson, P. (2011): Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis. Princeton University Press. http://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=768545
Thelen, K. (2003): How Institutions Evolve: Insights from Comparative Historical Analysis. In: Mahoney, J./Rueschemeyer, D. (eds.): Comparative historical analysis in the Social Sciences. Cambridge University Press, pp. 208-240.
Whitchurch, C. (2008): Shifting identities and blurring boundaries. The emergence of Third Space professionals in UK higher education. In: Higher Education Quarterly , 62 (4) pp. 377-396.

■ **Ursula Müller,** Dipl.-Soz., MBA. Dekanatsreferentin Fakultät Bauingenieurwesen, Bauphysik und Wirtschaft, Hochschule für Technik Stuttgart,
E-Mail: ursula.mueller@hft-stuttgart.de

Aus unserer Reihe Campus-Literatur:

Stefan von Strahlow

Wissenschaft und Wahnsinn

42 Geschichten aus dem Innenleben der Berliner Hochschulen und ihrer Umwelt

Wie heißt es so schön auf der Homepage der Senatskanzlei: „Berlin verfügt über eine einzigartige Wissenschaftslandschaft, die sich durch eine große Vielfalt an leistungsstarken Hochschulen und durch ein einmalig breites Spektrum an herausragender Forschung auszeichnet." Und es stimmt ja auch. Aber es gibt auch eine „dunkle" Seite, nämlich die der Fehltritte, des Versagens und der Abwegigkeiten.
Stefan von Strahlow berichtet in 42 Geschichten von 30 Dienstjahren als Ministerialaufsicht über die Berliner Hochschulen. Zwischen Komik und Tragödie oder Verbrechen und Klamauk wird dabei nicht unterschieden.

ISBN 978-3-946017-25-7, Bielefeld 2021, 95 Seiten, 18.90 € zzgl. Versand

Hier geht's zur Rezension des Buches in der *FAZ* vom 22.12.2021

Bestellung: info@universitaetsverlagwebler.de; www.universitaetsverlagwebler.de

Karsten König *(2021):*
Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule
Bielefeld: UniversitätsVerlagWeber,
ISBN 978-3-946017-22-6,
207 Seiten, 36.60 €

Die Beziehung zwischen Staat und Hochschulen in Deutschland wurden in den 1990er Jahren durch die Einführung neuer Steuerungsinstrumente grundlegend verändert. Eines dieser Instrumente stellen Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule dar, die für erweiterte Handlungsspielräume der Hochschulen bei gleichzeitigem Abbau von Hierarchie und Kontrolle stehen sollen. Schon 2003 stellte Berit Sandberg jedoch fest, dass allein durch Verhandlungen keine Deregulierung eintritt, da die wettbewerbsbeschränkenden Mechanismen dies verhindern. Trotzdem werden Zielvereinbarungen als ergebnisoffener Dialog zwischen Hochschulen und Land beschrieben, die durch Transparenz des Gestaltungs- und Aushandlungsprozesses sinnvolle Instrumente zur Weiterentwicklung sein können (vgl. Stuck 2003).

Die Dissertation von Karsten König analysiert die Verhandlungen zwischen Staat und Hochschulen durch die Erarbeitung prägender Muster und die sich daraus ergebenden Erfolgsaussichten. Zentral sind dabei die Zielvereinbarungen, die darauf beruhen, dass sich unterschiedlich ausgestattete Partner über Ziele verständigen, deren Erreichung zu einem späteren Zeitpunkt überprüft wird.

In der Arbeit von Karsten König soll „vor allem der kooperative Kern eben der Verhandlungssysteme beschrieben werden" (S. 10) und um deren Qualität beurteilen zu können, sollen die „jeweils vorherrschenden Verhandlungsmodi analysiert und ihre Eignung für die Lösung bestimmter Probleme bewertet werden" (S. 11). Als Grundlage der Studie dienen 20 umfangreiche Leitfadeninterviews, die im Rahmen eines Forschungsprojektes durchgeführt wurden. Das Projekt begleitete die ersten Verhandlungsrunden in zehn Bundesländern im Jahr 2004, die Interviews konnten damals jedoch nur oberflächliche und strukturelle Merkmale beschreiben. Die Aussagen zu Verhandlungsabläufen, Zielen und Machtverhältnissen innerhalb der Interviews wurden nun im Rahmen der Dissertation durch eine strukturierende qualitative Inhaltsanalyse auf das Verhandlungsmodell von Arthur Benz bezogen analysiert.

Die Arbeit von König stellt zunächst den wissenschaftlichen Diskurs zur Hochschulsteuerung vor (Kapitel 2), und ergänzt diese durch die Theorie des Kooperativen Staates (Kapitel 3). Im Anschluss daran wird das methodische Konzept der Arbeit erläutert (Kapitel 4) und die Ergebnisse der Befragungen mit Beteiligten aus zehn Bundesländern ausgearbeitet (Kapitel 5). Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 zusammengefasst und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet, daran anschließend werden die Befunde nochmals auf den theoretischen Diskurs bezogen und weitere Forschungsfragen entwickelt (Kapitel 7).

Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet: „**Welche Muster prägen die Verhandlungen zwischen Vertretern von Staat und Hochschule und wie wirken sich diese auf die Erfolgsaussichten der Verhandlungen aus?**" (S. 161).

Dabei werden zuerst die *Verhandlungsmodi* betrachtet und untersucht, ob diese positionsbezogen, kompromissorientiert oder verständigungsorientiert zu definieren sind. Zentraler Befund von König ist hier, dass jenseits der Modi nach Luhmann positionsbezogene hierarchische Strukturen in der Wahrnehmung der Befragten zentrales Element bleiben. Darüber hinaus wird in allen Bundesländern auf verständigungsorientierte Überlegungen Bezug genommen und Modi der Kompromiss- und Verständigungsorientierung beschrieben, wie sie von Benz definiert werden. Im Anschluss diskutiert König die Ergebnisse zu *Verhandlungsinhalten*, bei denen sich anhand der Interviews zeigt, dass verschiedene Steuerungsgegenstände sehr unterschiedlich bearbeitet wurden und keine systematische Struktur sichtbar ist. Abschließend diskutiert König *konkrete Maßnahmen*, die angemessene Verhandlungsmodi fördern könnten und kommt zu dem Schluss, dass gegenstandsbezogene Hochschulsteuerung, die Transformation von Konfliktthemen in Kompromisse sowie die Entwicklung von verständigungsorientierten Verfahren als solche Maßnahmen von den Befragten wahrgenommen werden.

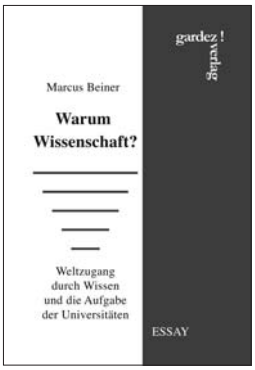
Insgesamt behandelt die Veröffentlichung von Karsten König ein hochaktuelles Thema, da Zielvereinbarungen zwischen Hochschulen und Ländern als effektives Instrument zur Hochschulsteuerung genutzt werden können. Durch die Analyse der Daten aus der ersten Runde der Zielvereinbarungen aus dem Jahr 2004 wurden wichtige Erkenntnisse über die Prozesse im Rahmen solcher Verhandlungen gewonnen, die für aktuelle Zielvereinbarungen genutzt werden könnten. So ist die Dissertation von König eine sinnvolle Ergänzung zu quantitativen Erhebungen zum Stand der Zielvereinbarungen in Deutschland (vgl. u.a. Ziegele/Riefler 2022) und gut geeignet, Stakeholder im Bereich der Verhandlungen zwischen Hochschulen und Ländern vorzubereiten. Die Studie macht die vielfach diskutierte Diskrepanz zwischen Verhandlungen auf Augenhöhe und Zielvereinbarungen als hierarchischem Steuerungselement empirisch greifbar und trägt so zu Verständnis dieser wichtigen Prozesse bei.

Literaturverzeichnis

Ziegele, F./Riefler, M. (2022): Stand der Zielvereinbarungen an deutschen Universitäten – Eine Erhebung zur Verwendung interner Zielvereinbarungen. Gütersloh

■ **Sarah Schmidt,** Dr., Leitung Methodenzentrum Sozialwissenschaft, Goethe Universität Frankfurt am Main,
E-Mail: sarah.schmidt@em.uni-frankfurt.de

Marcus Beiner *(2023):*
Warum Wissenschaft? Weltzugang durch Wissen und die Aufgabe der Universitäten
Remscheid: Gardez! Verlag Michael Itschert,
ISBN 978-3-897963-04-7,
100 Seiten, Taschenbuch,
24.90 €



Marcus Beiner hat sich in seinem Buch um Antworten auf die Fragen bemüht, welche Rolle heute Wissenschaft beim Erwerb, der Bewertung und der Anwendung von Wissen spielt, wie es die Wissenschaft uns erlaubt, Zugang zur uns umgebenden Welt zu gewinnen und schließlich wie die Universitäten als für Ihre Entwicklung wichtigste Institutionen organisiert sind bzw. organisiert sein sollten. Zur letzten Frage wagt Beiner – promovierter Philosoph und gegenwärtig als stellvertretender Abteilungsleiter des niedersächsischen Wissenschaftsministeriums, davor bei der Volkswagenstiftung als Referent und der Universität Bremen als Abteilungsleiter in der Hochschulentwicklung tätig – eine von ihm als wünschenswert angesehene neue Ordnung für die Entwicklung der Wissenschaften in der (deutschen) Universität vorzuschlagen. Auf den zuletzt genannten Aspekt möchte ich mich in meiner Rezension konzentrieren.

Beiners Buch kann man im hektischen Alltag des Hochschulmanagements nicht nebenbei im Vorbeigehen lesen. Dafür ist es zu anspruchsvoll. Nimmt man sich allerdings ausreichend Zeit zum Lesen dieses Buches, kann man eine interessante Perspektive für die Entwicklung der deutschen Hochschulen entdecken. Aus diesem Grunde empfehle ich sein Buch als Lektüre für alle Funktionsträger:innen im Wissenschaftsmanagement.

Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist, dass Wissen (und nicht Information) für die Entwicklung einer modernen Gesellschaft die entscheidende Ressource darstellt. Heute gelte mehr denn je – so Beiner – Bacons Slogan „Wissen ist Macht", denn Wissen trage seit längerer Zeit zur gesellschaftlichen Machtausübung entscheidend bei. Allerdings seien die mit dem Wissensbegriff verbundenen Hoffnungen auf einen systematischen Zugang zur alltäglichen Wirklichkeit verfrüht, weil dieser Begriff sich bei sorgfältigem Denken und genauerem Hinsehen nicht so leicht bestimmen lasse. Wissen ist bestenfalls – so Beiner, S.14 – für alle Systematisierungs- und Ordnungsvorstellungen des Weltzugangs eine Art Leitbild bzw. eine regulative Idee zur Theoretisierung lebenspraktischen Handelns.

Vor diesem Hintergrund befasst sich der Autor mit der Institutionalisierung des Wissens in Universitäten mit ihrer für sie typischen Hybridität von Weitergabe des wissenschaftlichen Wissens in der Lehre und Generierung neuen Wissens in der Forschung. Er sieht jedoch die mit dem in Universitäten beheimateten wissenschaftlichen Wissen verbundene Hoffnung auf eine gewisse innere Ordnung von den Universitäten durchgängig als nicht erfüllt an. Sie würden sich – so Beiners provozierende These – vielmehr trotz der üblichen Einteilung in Fakultäten und Fachbereiche in „ziemlicher Unordnung" befinden (S.40).

Für seinen Versuch der Schaffung einer Ordnung in den Wissenschaften der Universitäten hat er die „Gleichursprünglichkeit" von Erkennen-Wollen und Gestalten-Wollen des Menschen unterstellt. Die Lebensgestaltung von Menschen fange mit dem praktischen Können an (S. 60). Aus diesem Grunde hält der Autor die seit einigen Jahrzehnten dominierende Fixierung der Wissenschaften auf Grundlagenfragen und Erkenntnisgewinnung für problematisch. Er sieht dagegen eine Chance zur Entwicklung einer Ordnung darin, klarer als bisher zwischen Disziplinen der Erkenntnisgenerierung und solchen des Handlungs- und Gestaltungswissens zu unterscheiden. Folgen dieser klaren Trennung – so Beiner – würden darin bestehen, in diesen beiden Bereiche mit mehr als einem erkenntnisorientierten Maßstab (in der Regel Forschungspublikationen) Leistungen zu messen und vor allem der Lehre an den Hochschulen und praxisnah ausgerichteten Hochschulen, insbesondere den Fachhochschulen größere akademische und gesellschaftliche Wertschätzung zu geben. Diese Pointe (stärkere Praxisorientierung) ist nicht originell, aber anders als üblich sehr systematisch begründet.

Allerdings vermisse ich in seinem Buch die systematische Behandlung einer zentralen Form des menschlichen Umgangs mit der Welt: die Kommunikation. Die vom Autor beschriebenen Wissensformen (Können, Gestalten, Verstehen, Erklären und Erkennen) sind alle mit Kommunikation als einem konstitutiven Element aller Gesellschaften verbunden (Schützeichel 2015, S. 13-19, 49ff und 142-145). Mit einer systematischen Berücksichtigung von Kommunikation in diesem Sinne hätte der Autor auch die gegenwärtig üblichen gesellschaftlichen Beeinträchtigungen der Entwicklungen der Universitäten und deren Wissenschaften konsequenter als geschehen beschreiben und partiell erklären können.

Literaturverzeichnis

Schützeichel, R. (2015): Soziologische Kommunikationstheorien. 2. überarbeitete Auflage. Konstanz & München.

■ **Wilfried Müller,** Prof. Dr., Hochschulberater, ehem. Mitglied des Fachbeirats Lehre der Alfred Toepfer Stiftung, ehem. Rektor der Universität Bremen, ehem. Vizepräsident der HRK,
E-Mail: wmueller45@t-online.de

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

Auf unserer Website www.universitaetsverlagwebler.de erhalten Sie Einblick in das Editorial und Inhaltsverzeichnis aller bisher erschienenen Ausgaben. Nach zwei Jahren sind alle Ausgaben eines Jahrgangs frei zugänglich.

Fo

Forschung

Politik - Strategie - Management

Fo 1+2/2023
Third Mission – Ein Game Changer für Lehre, Forschung, Universitäten?

Stefan Kuhlmann et al.
Transdisziplinäre Lehre als Change Agent der Hochschulen

Christina Kannegießer et al.
Gesellschaftlicher Impact durch ko-kreative Kooperation von Universitäten und Unternehmen?

Stefan Böschen et al.
Technische Universitäten als Zukunftsmaschinen

Vitus Püttmann et al.
Die Third Mission aus Sicht der Wissenschaftler:innen

Lorenzo Compagnucci et al.
The Third Mission and the Social Sciences and Humanities

Sarah R. Davies
Science Communication as an Aspect of the Third Mission

Barbara Sutter et al.
„Was ist, was kann, was soll die Third Mission?"

Sascha Spoun et al.
Third mission – A Game Changer?

Sabine Kunst
Die Zeit des reinen Forschens ist vorbei

Andreas Beer & Justus Henke
Potenziale von Wirkungsanalysen für Wissenschaftskommunikation nach der Pandemie

HSW

Das Hochschulwesen

Forum für Hochschulforschung, -praxis und -politik

HSW 3/2023

Hochschulforschung

Moritz Wolf, Hannes Weichert, Katharina Bahlmann, Marie-Theres Moritz & Uwe Schmidt
Dynamiken der Gründung von (kleinen) Fächern

Nicolai Götze
Temporale Komplexität von Ausschreibungswettbewerben – Die Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in Exzellenzinitiative und dem Qualitätspakt Lehre

Marvin Zumkley & Joachim Prinz
Der Einfluss der coronabedingten Freiversuchsregelung auf Studierendenleistungen in der Betriebswirtschaftslehre

Anregungen für die Praxis/ Erfahrungsberichte

Madita Schneider & Roxane Soergel
Externe Evaluationen in Wissenschaftseinrichtungen: Analyse des Bedarfs, der Herausforderungen und Benefits

P-OE

Personal- und Organisationsentwicklung
in Einrichtungen der Lehre und Forschung

Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren

POE 1+2/2023
Gesunde Hochschule / Gesundheitsmanagement an Hochschulen

Anna Pawellek et al.
Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement an Hochschulen?

Rebecca Komp et al.
Der Umgang mit Präsentismus an Hochschulen

Christian Seipel et al.
Determinanten der Zufriedenheit von hochschulpolitisch engagierten Studierenden in Deutschland

Lena Schmitz et al.
Gesundheitsverhalten und Gesundheitswahrnehmung bei Studierenden während der COVID-Pandemie

Zita Deptolla et al.
Mitarbeitendenbefragung als Instrument der Organisationsentwicklung

Ina von Zelewski et al.
Betriebliches Gesundheitsmanagement an der TU Braunschweig

Vivien Busch et al.
Ganzheitliche Resilienzförderung an Hochschulen

Antje Miksch et al.
Achtsamkeit im Studium

Andrea et al.
Studentischer Gesundheitsbeirat

u.v.m.

QiW

Qualität in der Wissenschaft

Zeitschrift für Qualitätsentwicklung in Forschung, Studium und Administration

QiW 2/2023

Julia Rathke, Susan Harris-Huemmert & Jana Otto
Hochschulinterner Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Verwaltung. In eigener Mission?

Susan Harris-Huemmert & Natalie Lundsteen
Finding solutions and augmenting skills. Doctoral students and university administration in collaborative action research: a British example

Cathrin Neßler, Laura Wagner & Uwe Schmidt
Studienwahlmotive und der Studieneingang von Absolvent*innen von Schulen mit spezifischem Begabungskonzept

Victoria Bauer, Christoph Hönnige & Monika Jungbauer-Gans
Opportunities and Challenges of Higher Education Administrative Data (HEAD) Analysis

Ulf Banscherus
Digitalisierung der Hochschulverwaltung.

Susi Poli
Using terms such as knowledge transfer, mobilisation and/or dissemination in the training of professional staff and their communities

ZBS

Zeitschrift für Beratung und Studium

Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte

ZBS 2+3/2023
Studentische Gesundheit

Katharina Hums & Michael Reiher
Implementierung eines Hochschulischen Gesundheitsmanagements

Hannah Ehlert & Cona Ehresmann
So geht SGM – Entwicklung eines Gesundheitsmanagements für Studierende an der FH Münster

Roxana Schweighart et al.
Unterstützungsgespräche als Teil des Studentischen Gesundheitsmanagements

Julia Burian et al.
Kommunikation und Partizipation als zentrale Herausforderungen im Kontext von Studierendengesundheit

Nadine Fischer et al.
Die Gesundheitsförderung für Studierende und Promovierende an der TH Köln

Attila Kornel-Markula et al.
Zufrieden und gesund studieren durch mediengestützte Resilienzbildung

Katrin Allmendinger et al.
Das Gesundheitsangebot „ReMind". Ein Reminder für mehr Resilienz und Mindfulness im Studium

Monique Landberg
Seminar zu mentalen Lerntechniken im Lehramtsstudium

u.v.m.

UVW

Für weitere Informationen

- zu unserem Zeitschriftenangebot,
- zum Abonnement einer Zeitschrift,
- zum Erwerb eines Einzelheftes,
- zum Erwerb eines anderen Verlagsproduktes,
- zur Einreichung eines Artikels,
- zu den Hinweisen für Autorinnen und Autoren

oder sonstigen Fragen, besuchen Sie unsere Website:
universitaetsverlagwebler.de

oder wenden Sie sich direkt an uns:

E-Mail:
info@universitaetsverlagwebler.de

Telefon:
0521/ 923 610-0

Postanschrift:
UniversitätsVerlagWebler
Reepeweg 5
33617 Bielefeld

Erschienen in der Reihe: Angewandte Wissenschaften und Künste

Karsten König

Macht und Verständigung in der externen Hochschulsteuerung

Verhandlungsmodi in Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule

Zielvereinbarungen und Verträge zwischen Staat und Hochschulen sind ein zentrales Element der politischen Hochschulentwicklung. Dabei können Verhandlungen zwischen beiden Akteuren ebenso positionsbezogen geführt wie auch auf eine gemeinsame Verständigung ausgerichtet sein. Auf der Basis einer qualitativen Erhebung in 10 Bundesländern wird in dieser Studie gezeigt, wie nah positionsbezogenes Beharrungsvermögen und innovative Verständigung in der Vergangenheit lagen und wie zukünftig gezielt innovative Räume für eine gemeinsame Verständigung zwischen Staat und Hochschule geschaffen werden können.

Dr. Karsten König ist Dozent für Empirische Sozialforschung und Qualitätsmanagement an der Fachhochschule Dresden und Gründungsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Hochschulforschung. Als Mitarbeiter im Institut für Hochschulforschung hat er die Entwicklung von externen Zielvereinbarungen zwischen Staat und Hochschule seit 2002 wissenschaftlich begleitet und in zahlreichen Veröffentlichungen zur Analyse der Beziehung zwischen Staat und Hochschule beigetragen.

Bielefeld 2021, ISBN 978-3-946017-22-6,
207 Seiten, 36.60 Euro zzgl. Versand

Jetzt erhältlich im Fachbuchhandel und direkt beim Verlag – auch im Versandbuchhandel

Bestellung – E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de