

Ute Symanski

Und wie tickt Ihre Hochschule...?

Plädoyer für den Blick auf die organisationale Individualität von Hochschulen



Nicht jede Hochschule tickt gleich. Das Wissen um die Charakteristika der eigenen Institution hilft bei Reformen und Entwicklungen.

Foto: Wandersmann/pixelio

Hochschulreformer gehen davon aus, dass Umstrukturierungen und neue Steuerungsinstrumente universell wirken. Eine Fehleinschätzung! Die Reforminstrumente treffen je nach Hochschule auf unterschiedlichste Voraussetzungen. Gemeint ist die organisationale Individualität, die durch Werte, informelle Strukturen und Regelwerke entsteht. Hier ist es sinnvoll, Reformkonzepte und Steuerungsinstrumente viel stärker an diese Besonderheiten anzupassen.

Die Bildungspolitik und Hochschulplaner in Bund und Ländern treiben die Hochschulreform seit Jahrzehnten voran. Dabei behandeln sie Hochschulen seit geraumer Zeit als eine spezielle Art von Organisation. Zu Recht! Hochschulen unterscheiden sich in vielen Punkten von öffentlichen Verwaltungen und

erst recht von Wirtschaftsunternehmen. In teils hitzigen Debatten rangen die Hochschulen bis Ende der 1990er-Jahre darum, dass ihre Abgrenzung zu Profit-Organisationen anerkannt wurde. Seither ist es Konsens, dass Hochschulen adäquate und auf ihre Besonderheiten zugeschnittene Steuerungsinstrumente brauchen, um ihren gesellschaftlichen Bildungs- und Forschungsauftrag erfüllen zu können.

Dieser Sieg der Hochschulen hat jedoch eine Kehrseite: Mit viel Energie wurde bewiesen, dass Hochschulen eine ganz besondere Art von Organisation sind: Der Blick auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen ging dabei aber verloren. Dementsprechend gehen die Hochschulreformer von einem universellen Wirkungspotenzial der Hochschulreform aus. Die neuen Steuerungsinstrumentarien wie Zielvereinbarungen, Leistungsorientierte Mittelvergabe, Evaluationen, Erfüllung von Mindeststandards oder auch der Hochschulrat sind aus dieser Sicht prinzipiell übertragbar und an allen Hochschulen in vergleichbarem Zuschnitt anschlussfähig. Es überwiegt der Blick auf das, was den Hochschulen gemein ist. Entlang dieser Gemeinsamkeiten werden Reforminstrumente entwickelt. Wer jedoch nur die Besonderheiten einer ganzen Organisationsart im Blick hat, ist für Individualität einzelner Hochschulen nicht empfänglich.

Folglich wird auch die Frage nach der konkreten Umsetzung und Auswirkung von Reformen vor Ort selten gestellt (Friedrichsmeier 2012). Dann können diese nicht die beabsichtigte Wirkung erzeugen, obwohl sie exakt nach Plan implementiert werden. Was könnte ein Grund dafür sein, dass Reformen nicht die gewünschten Effekte zeitigen?

Kulturelle Merkmale

Die Organisationssoziologie legt nahe, sich auf die Spur von organisationaler Individualität zu begeben. Ein elaboriertes Konzept, das diese Suche anleitet, ist das Organisationskultur-Konzept. Organisationskultur wurde bereits in der Ausgabe 3/12 von „Wissenschaftsmanagement“ thematisiert: Eine spezifische Organisationskultur prägt jede Organisation – auch Hochschulen (Schinnenburg/Mayer 2012).

Die Kultur einer Organisation umfasst viele Elemente. Dazu gehören der Kleidungs- und der Führungsstil, das Logo, Rituale oder die Art des Umgangs im Konfliktfalle miteinander. Das Feld der Organisationskulturforschung ist weit gesteckt, und je nach Fachdisziplin oder persönlichen Vorlieben der Forscher werden unterschiedliche Merkmale in den Fokus gestellt. Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass Werte und informelle Spielregeln als grundlegende Elemente von Organisationskultur gesehen werden. In jeder Organisation gibt es demnach einen Kanon von Werten, der kollektiv innerhalb der Organisation geteilt wird. Genau dieser spezifische Wertekanon ist es, der auch Hochschulen individuell macht – jenseits von strukturellen Merkmalen wie der Studierendenzahl, der Fächerstruktur oder der Höhe der eingeworbenen Drittmittel.

Unter Werten ist auch zu verstehen, was an Zielen, bewussten wie unbewussten Regeln gilt, was wichtig ist – kurz: wie die Hochschulen „ticken“. Idealerweise stehen Entscheidungen in Organisationen im Einklang mit diesen bestehenden Werten, Regeln und interpretativen und normativen Mustern. Sie legen zum einen fest, was wahrgenommen und gedacht wird. Zweitens bestimmen sie, was als ein sachlicher Grund und Handlungsgrundlage zugelassen ist (Wilz 2010).

Unterschiedliche Werte

Von Nutzen für die Hochschulreform wäre, den Blickwinkel auf Hochschulen zu erweitern und die organisationale Individualität einzubeziehen, die durch die jeweilige Organisationskultur entsteht. Dieser Gedanke ist nicht neu – wurde bisher aber von Hochschulreformern kaum aufgegriffen. Die Hochschulforscherin und amtierende Präsidentin der Deutschen Weiterbildungsuniversität (DWU) stellte 1999 fest, dass Hochschulen nicht nur aus ihren formalen Strukturen bestehen. Für Ada Pellert waren schon damals die Normen, Standards und Einstellungen der Individuen wichtige Anknüpfungspunkte für die Reform von Hochschulen. Wer den Wandel initiieren will, muss herausfinden, in welche Richtung die bestehende Organisationskultur ihre Mitglieder prägt (Pellert 1999). Die Fragen „Was ist an unserer Hochschule wichtig?“ und „Woran richten wir uns aus?“ dürften die Hochschulen unterschiedlich beantworten.

Aktuelle Forschung

Gestützt wird diese Annahme durch die Ergebnisse einer aktuellen qualitativen Erhebung, die an drei ausgewählten Universitäten durchgeführt wurde. Insgesamt wurden 45 Leitungspersonlichkeiten von drei Universitäten befragt, darunter je fünf Rektoratsmitglieder, fünf Dekane und fünf Führungskräfte der Verwaltung. Ziel der Befragung war, die Werte und informellen Regeln zu rekonstruieren, die gelten, wenn wichtige Entscheidungen zu treffen sind. Bei der Auswahl der Universitäten wurde ganz bewusst auf deren strukturelle Ähnlichkeit geachtet: Die drei Universitäten haben eine vergleichbare Fächerstruktur sowie eine vergleichbare Anzahl an Studierenden, es gelten an ihnen dieselben gesetzlichen Rahmenbedingungen und alle drei Universitäten gelten als eher alte bzw. als Traditionsuniversitäten. Damit ist sichergestellt, dass Unterschiede in den gefundenen Werten und informellen Regelungen nicht etwa durch offensichtliche strukturelle Unterschiede erklärbar sind. Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt aus den gefundenen Wertefügen je Universität:



Ute Symanski, langjährige Wissenschaftsmanagerin, arbeitet heute als Organisations- und Personalentwicklerin bei der Beratungsfirma ConsultContor in Köln. Für ihre Doktorarbeit hat sie organisationskulturelle Merkmale von drei ausgewählten Universitäten analysiert. Die Publikation der Ergebnisse ist für Ende 2012 vorgesehen.

„**Mit viel Energie wurde bewiesen, dass Hochschulen eine ganz besondere Art von Organisation sind: Der Blick auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen ging dabei aber verloren.**“

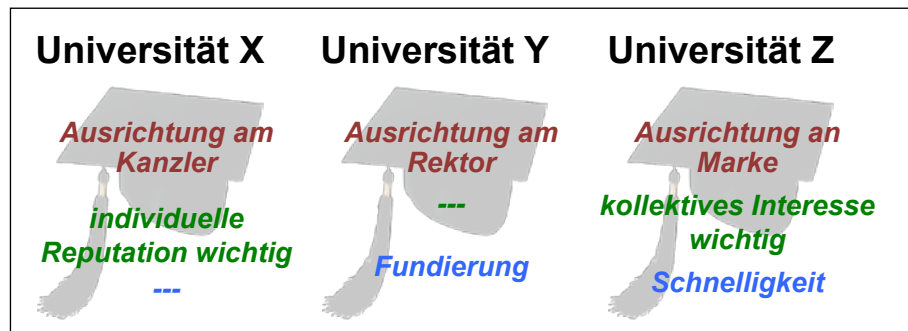


Abb. 1: Ausgewählte Werte der drei Universitäten im Überblick

„Unter Werten ist auch zu verstehen, was an Zielen, bewussten wie unbewussten Regeln gilt, was wichtig ist – kurz: wie die Hochschulen „ticken“.“

Geschwindigkeit von Prozessen

Ein deutlicher Unterschied zwischen den untersuchten Universitäten besteht in der Geschwindigkeit, in der Entscheidungen getroffen und Prozesse gesteuert werden. An der Universität Z ist es von enormer Bedeutung, schnell zu Ergebnissen zu kommen und Entscheidungen zügig zu treffen. Nichts soll auf die lange Bank geschoben werden. Geschwindigkeit und Effizienz von Prozessen sind hohe Werte, die den befragten Hochschulangehörigen sehr bewusst sind. Schnell zu handeln und schnell zu entscheiden, verschafft Einzelnen Reputation. Dabei wird durchaus in Kauf genommen, dass Entscheidungen revidiert werden müssen, wenn sie vielleicht zu schnell getroffen wurden.

Das genaue Gegenteil gilt für die Universität Y: Hier ist es in erster Linie wichtig, wohlüberlegt zu handeln und Entscheidungen erst nach gründlicher Abwägung des Für und Wider zu treffen. Gründlichkeit und Fundierung stehen im Vordergrund. Bevor eine Entscheidung zu schnell getroffen wird, werden lieber die Beteiligten nochmals befragt oder es wird eine weitere Reflexionsschleife eingezogen. Das Ziel ist, Prozesse und Vorgänge von Grund auf zu durchdenken und erst nach reiflicher Überlegung zu handeln.

An der Universität X gilt weder das eine noch das andere: Geschwindigkeit oder das bedachte Handeln sind keine Kategorie, an der sich ausgerichtet wird. Hier herrscht die Meinung vor, dass Prozesse dauern, so lange sie eben dauern. Das ist je nach Prozess bzw. Entscheidung unterschiedlich lang. Man nimmt sich die Zeit, die man braucht.

Ausrichtung an einer Leitungspersönlichkeit

Ein besonders spannendes Ergebnis ist, dass offenbar enorme Unterschiede an den Hochschulen bestehen, was die Ausrichtung an Leitungspersönlichkeiten betrifft. Das heißt: An die Rolle der Präsidenten, Rektoren oder auch Kanzler als Leitungspersönlichkeiten sind unterschiedliche Erwartungen geknüpft. An den Universitäten X und Y spielen Kanzler bzw. Rektor eine tragende Rolle in der Steuerung und Entwicklung der Hochschule. Es gibt eine große Bereitschaft, diesen Führungspersönlichkeiten zu folgen. Vor allem an der Universität Y hängt von der Person des Rektors ab, mit wie viel Energie sich die Hochschule in eine vorgegebene Richtung bewegt. An beiden Hochschulen wird der Wechsel dieser Führungspersönlichkeiten zu enormen Veränderungen führen – sei es in der Art des Umgangs miteinander oder auch in der inhaltlichen Ausrichtung der Hochschulentwicklung. Führungspersönlichkeiten markieren eine individuelle Ära, sie sind idealerweise charismatisch oder besonders durchsetzungsstark. Ganz anders an der Universität Z: Hier ist die Rolle der Leitungspersönlichkeiten weitaus weniger individualistisch, es herrscht vielmehr ein klares Bild darüber, wie Rektor und Kanzler agieren sollten. Hier ist es ein hoher Wert, sich in die Tradition der vorangehenden Rektoratsmitglieder zu begeben und die Hochschule auf bewährte Weise zu steuern.

Stichwörter

Organisationskultur
Organisationsentwicklung
Hochschulreform
Führungskultur

Individualität versus kollektive Interessen

Das dritte Beispiel für unterschiedliche Werte, die an den drei Universitäten gefunden wurden, betrifft das Spannungsfeld zwischen Individualität und der Ausrichtung an einem kollektiven Interesse. Hier unterscheiden sich die Universitäten X und Z deutlich. An der Universität X ist die individuelle Reputation ein hohes Gut. Demzufolge ist es für Verwaltungsmitarbeiter wichtig, zu wissen, in welche Leistungsklasse die einzelnen Professoren gehören – denn danach richtet sich auch das Maß an Serviceleistung. Je höher die Reputation des Einzelnen ist, desto weniger wird er für Gemeinschaftsaufgaben verpflichtet.

Dagegen gehört es an der Universität Z zum guten Ton, auch an das Wohl der Hochschule zu denken. Auch unter den renommierten Lehrstuhlinhabern ist es verbreitet, eine Identifikation mit der Universität zum Ausdruck zu bringen und auch entsprechend zu handeln. Es wird allgemein erwartet, die individuellen Interessen von Fall zu Fall zurückzustellen. Besonders renommierte Professoren sollen im Krisenfall eine führende und verantwortungsvolle Rolle übernehmen. Es gibt also eine vergleichsweise hohe Erwartung an die Loyalität zur eigenen Universität.

An der Universität Y wurde keine besondere Ausprägung in die eine oder andere Richtung festgestellt. Wie unterschiedlich die Wertegefüge an den drei untersuchten Universitäten teilweise sind, veranschaulicht Abbildung 2.

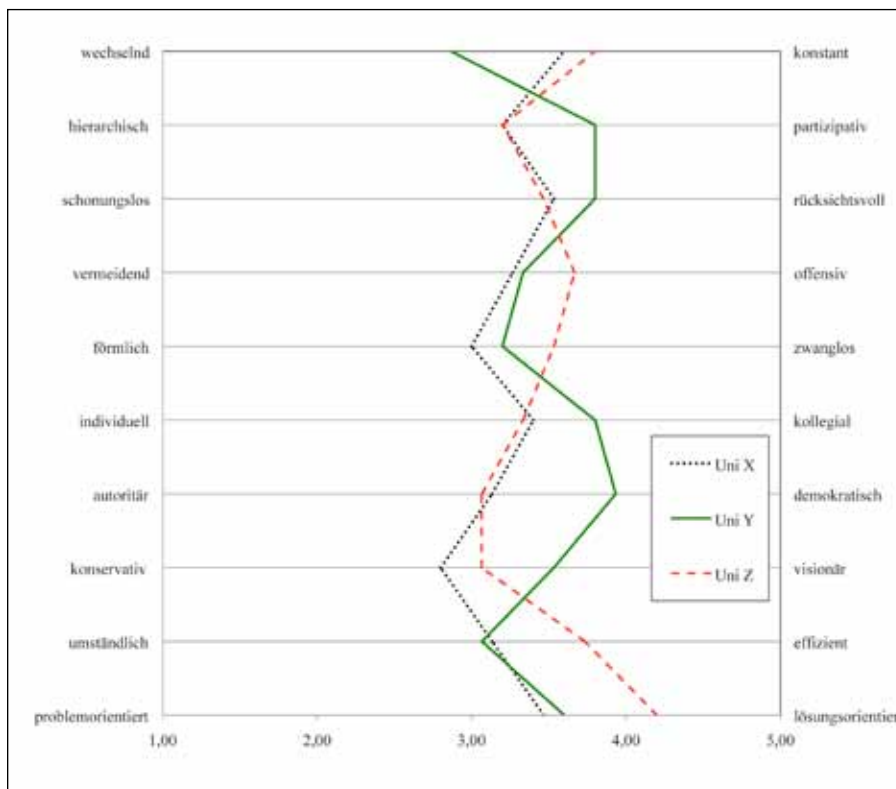


Abb. 2: Unterschiedliche Gewichtung von Werten und organisationskulturellen Eigenschaften

Selbstkenntnis als Voraussetzung für Wandel und Reform

Hochschulen haben sich im Zeitalter der Hochschulreform stark individualisiert und spezifische Wertegefüge herausgebildet. Reformen greifen nur dann, wenn sie in der zu verändernden Organisation anschlussfähig sind und zu den geteilten Werten passen. Das heißt mitnichten, dass Reformen für die von ihnen betroffenen Persönlichkeiten nicht unbequem sein dürfen. Aber sie

summary

Informal rules, informal structures, and shared values are key elements of organizational culture. They are also essential within universities, and should be taken into account while reforming university governance.

„ Ob eine Reform umgesetzt werden muss, entscheidet die Politik – wie sie umgesetzt wird, entscheidet sich an den Hochschulen selbst.

keywords

organizational culture
organizational development
reforming university governance
leadership

Literatur:

Friedrichsmeier, A., Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente: Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung, Münster 2012.

Klinder, J./Fuhrmann, R. D., Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse? Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen – ein Online-Screening, in: Wissenschaftsmanagement, 2/2011, S. 16-23.

Pellert, A., Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen, Wien 1999.

Mayer, P./Schinnenburg, H., Rituale als Werkzeug im Hochschulmanagement: Veränderungsprozesse, Wandel der Kultur und die Rolle von Artefakten, in: Wissenschaftsmanagement, 3/2012, S.44-48.

Simon, F. B., Einführung in die systemische Organisations-theorie, Heidelberg 2009.

Wilz, S. M., Entscheidungsprozesse in Organisationen: Eine Einführung, Wiesbaden 2010.

einführen zu wollen, obwohl sie den geltenden Werten widersprechen, wird auf viel Widerstand stoßen (Simon 2009). Ansatzpunkte sind die Art und Weise, wie Reformen umgesetzt werden, wie Steuerungsinstrumente an den Hochschulen ausgerichtet sind und mit welchen Anreizsystemen sie verknüpft sind. Hier liegt eine Chance für die Reformumsetzer und Entscheider, Instrumente für die eigene Organisation anzupassen. Dies führt zu einer wertebewussten Organisationsentwicklung, die bislang vergleichsweise wenig stattfindet (Klinder/Fuhrmann 2011). Die Spielräume werden dabei unterschiedlich groß sein. Ob eine Reform umgesetzt werden muss, entscheidet die Politik – wie sie umgesetzt wird, entscheidet sich an den Hochschulen selbst.

Für wen sind diese Erkenntnisse wichtig?

Für die Leitungspersonlichkeiten: Im Zuge der Reformen wurde die Führung an Hochschulen systematisch gestärkt. Die Leitungspersonlichkeiten sind dazu aufgefordert, die Universität strategisch, organisatorisch, personell und finanziell nach klaren und transparenten Prinzipien zu führen. Sie müssen dafür viel über die eigene Universität wissen. Dies gilt für alle, die mit Leitungsaufgaben betraut sind – für die Mitglieder der Präsidien und Rektorate, für Dekane, für Institutsleiter, für Gremienvorsitzende, für Führungskräfte in der Hochschulverwaltung etc. Viele zeit- und kräfteraubende Versuche, Reformen durchzuführen oder einzelne Instrumentarien zu implementieren, können vermieden werden, wenn eine realistische Einschätzung der geltenden Wertegefüge vorliegt. Leitungspersonlichkeiten, die ein Raster der geltenden Werte im Blick haben, können schneller und realistischer einschätzen, wie (oder ob überhaupt) bestimmte Veränderungsmaßnahmen initiiert werden können. Wer neu in seiner Position ist, wird mit diesem Wissen schneller entscheidungsfähig.

Für die Bildungspolitiker und Hochschulreformer: Für Bildungsreformer dürfte es eine Herausforderung sein, den Verantwortlichen in den Hochschulen noch mehr Freiheiten bei der Umsetzung von Steuerungsinstrumenten zu geben. Vielleicht ist hier der Perspektivwechsel besonders drastisch: Es gilt, Hochschulen als individuell und divers zu denken und viel weniger als einheitliche Organisationsart und strukturell ähnlich.

Für die externen Berater: Auch externe Berater, die immer häufiger zur Begleitung der vielfältigen Veränderungsprozesse hinzugerufen werden, können mit mehr Wissen um die einzelnen Hochschulen gezielter ans Werk gehen und das Überstülpen von Standardlösungen vermeiden, die auf der Ebene der individuellen Organisation oft genug verpuffen – nachdem ihre Implementierung viel Zeit, Energie und Geld verbraucht hat.

Kontakt:

Ute Symanski
ConsultContor – Beratung und Coaching
Balthasarstraße 81
50670 Köln
Tel: +49 221 97 31 30 0
E-Mail: ute.symanski@consultcontor.de
www.consultcontor.de