

- academics.de - <http://www.academics.de/blog> -

## Und wie tickt Ihre Uni so ...?

Posted By [Ute Symanski](#) On 15.01.2013 @ 23:23 In [Aktuelle Themen](#) | [Comments Disabled](#)

oder: Über die erstaunlichen inneren Unterschiede ziemlich ähnlicher Hochschulen

Der rote Faden meiner Doktorarbeit ist die Suche nach Unterschieden von Hochschulen. Dabei hatte ich nicht etwa Unterschiede im Sinn, die auf den ersten Blick jeder sehen kann. Vielmehr haben mich die versteckten Unterschiede umgetrieben. Die, die eine Individualität der Organisation Hochschulen im Binnenverhältnis ausmachen.

Bis Ende der 90er Jahre rangen die Hochschulen heftig darum, dass ihre Differenzen zu Wirtschaftsorganisationen oder Unternehmen anerkannt wurden. Als es in der öffentlichen Diskussion um neue Steuerungsmodelle für Hochschulen ging, wehrten die Hochschulen sich vehement gegen die 1:1-Übertragung von Managementkonzepten. Zum Glück taten sie es erfolgreich. Seither ist Konsens, dass Hochschulen besondere Steuerungsinstrumente brauchen, um ihren gesellschaftlichen Bildungs- und Forschungsauftrag erfüllen zu können.

Mit viel Verve wurde seinerzeit bewiesen, dass Hochschulen eine ganz besondere Art von Organisation sind. Leider ging dabei etwas Wichtiges verloren: Nämlich der Blick auf die Unterschiede zwischen den einzelnen Hochschulen. Gemeint sind, wie bereits erwähnt, nicht die offensichtlichen Unterschiede wie Anzahl der Studierenden, Alter der Uni, Fächerstruktur oder das Drittmittelvolumen (letzteres aktuelle ein überaus beliebter Parameter zur Unterscheidung von Hochschulen – und übrigens einer, der doch ziemlich an Wirtschaftsunternehmen erinnert.) Gemeint sind die inneren Unterschiede.

Die Organisationssoziologie legt nahe, sich auf die Spur von organisationaler Individualität zu begeben. Ein elaboriertes Konzept, das diese Suche anleitet, ist das Organisationskultur-Konzept. Die Kultur einer Organisation umfasst viele Elemente. Dazu gehören der Kleidungsstil sowie der Führungsstil, das Logo, Rituale oder die Art des Umgangs im Konfliktfalle miteinander. Das Feld der Organisationskulturforschung ist ein weites. Allen Ansätzen gemeinsam ist, dass Werte und informelle Spielregeln als basale Elemente von Organisationskultur gesehen werden. Diesen Gedanke auf Hochschulen zu übertragen, ist nicht neu. Aber bisher haben nur wenige Hochschulforscher ihn aufgegriffen. Ada Pellert, Hochschulforscherin und amtierende Präsidentin der Deutschen Weiterbildungsuniversität (DWU), ist eine dieser wenigen. Sie stellte schon 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 Wandel initiieren wolle, müsse herauszufinden, in welche Richtung die bestehende Organisationskultur ihre Mitglieder präge (Pellert 1999: 242).

Die Fragen: 'Was ist an unserer Hochschule wichtig?' und 'Woran richten wir uns aus?' und 'Wie gehen wir miteinander um?' dürften die Hochschulen also vor dem Hintergrund ihrer inneren Individualität unterschiedlich beantworten. Soweit meine Vermutungen zu Beginn der Recherchen für die Diss.

Die von mir durchgeführte, exemplarische und qualitative Erhebung an drei ausgewählten Universitäten (hier X/Y/Z genannt) bestätigte meine Vermutung: Es gelten an diesen dreien teils gegensätzliche Werte bzw. informelle Vereinbarungen. Zwei Beispiele:

### **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 ist wichtig, schnell zu handeln und schnell zu

entscheiden verschafft einzelnen Reputation. Dabei wird schon einmal 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 Überlegung und Abwägung der Fürs und Widers 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 grundauf zu durchdenken und erst nach reiflicher Überlegung zu handeln.

An der Universität X gilt weder noch: 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 eben unterschiedlich lang. An der Universität X nimmt man sich die Zeit, die man braucht.

### **Individualität vs. kollektive Interessen**

Das zweite 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. Dementsprechend ist es für Verwaltungsmitarbeiter wichtig zu wissen, in welche "Leistungsklasse" die einzelnen Professorinnen und Professoren gehören – denn danach richtet sich auch das Maß an Serviceleistung. Und: Je höher die Reputation des Einzelnen ist, desto weniger wird sie oder er für Gemeinschaftsaufgaben verpflichtet.

Demgegenüber gehört es zum guten Ton an der Universität Z, auch an das Wohl der Hochschule zu denken. Auch unter den renommierten Lehrstuhlinhabern ist es verbreitet, eine Identifikation mit der Universität Z zum Ausdruck zu bringen und auch entsprechend zu handeln. Es wird allgemein erwartet, im Sinne einer gemeinsamen Sache die individuellen Interessen von Fall zu Fall zurückzustellen. Von den besonders renommierten Professorinnen und Professoren wird erwartet, dass sie im Krisenfall eine führende und verantwortungsvolle Rolle übernehmen. Es gibt eine vergleichsweise hohe Erwartung an die Loyalität mit der eigenen Universität.

An der Universität Y wurde keine besondere Ausprägung in die eine oder andere Richtung festgestellt.

Meine drei Modellhochschulen unterscheiden sich in vielen weiteren Punkten. So ist die Bereitschaft zur Ausrichtung an Leitungspersonlichkeiten ganz und gar unterschiedlich ausgeprägt. Hierarchien werden mal als wichtig, mal als eher nebensächlich betrachtet. Die eine Uni will vor allem als erfolgreich gelten – eine andere sieht sich lieber als ein wenig exzentrisch.

### **Für wen sind diese Erkenntnisse wichtig?**

Spannend und interessant sind diese Erkenntnisse, wie ich finde, für diverse Personengruppen. Sicherlich für Bildungspolitiker und Hochschulreformer, die es nicht mehr gewohnt sind, Hochschulen als individuelle Organisationen zu betrachten. Allzu oft ist die Rede von DEN Hochschulen und eine Differenzierung findet gerade einmal in der Unterscheidung Uni/FH statt. Auch für externe Berater halte ich es für elementar, die Hochschulen nicht über einen Kamm zu scheren. Ich bin beispielsweise davon überzeugt, dass Führungskräfte an unterschiedlichen Hochschulen teils ganz unterschiedliche Qualifizierungsbedarfe haben und unterschiedliche Instrumente und Haltungen brauchen, um ihre Arbeit erfolgreich zu tun.

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. Viele zeit- und kräfteaubende Reformversuche oder Versuche, einzelne Instrumentarien zu implementieren, können vermieden werden, wenn eine realistischere Einschätzung der geltenden Wertefüge 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.

Mit vielen meiner Interviewpartnerinnen und -partner habe ich zwischenzeitlich über die Ergebnisse sprechen können. Und, wie Leute an Hochschulen eben so sind, interessiert es sie natürlich brennend, wie "ihr Laden" tickt. Immerhin ein Ort, an dem die meisten ungemein viel Zeit verbringen.

Was würden denn Sie sagen, wie Ihre eigene Hochschule "tickt"?

### **Literatur:**

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation: Die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau.

Mayer, Peter/Schinnenburg, Heike (2012): Rituale als Werkzeug im Hochschulmanagement: Veränderungsprozesse, Wandel der Kultur und die Rolle von Artefakten. In: Wissenschaftsmanagement, 18. Jg., Heft 3, S.44-48.

(Dieser Artikel ist in etwas längerer Form auch in der aktuellen Wissenschaftsmanagement 06/2012 publiziert.)

---

Article printed from academics.de: <http://www.academics.de/blog>

URL to article: <http://www.academics.de/blog/index.php/aktuelle-themen/und-wie-tickt-ihre-uni-so/>

Copyright © 2008 academics-Blog.