

Uni, wie tickst Du?
Eine exemplarische Erhebung von organisationskulturellen Merkmalen
an Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform.

Von der Philosophischen Fakultät
der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen
zur Erlangung des akademischen Grades
einer Doktorin der Philosophie genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Ute Symanski

Berichter: Universitätsprofessor Dr. Paul B. Hill
 Universitätsprofessorin Dr. Ada Pellert

Tag der mündlichen Prüfung: 03. Dezember 2012

"Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Hochschulbibliothek online verfügbar."

Danksagung

Viele haben diese Forschungsarbeit in den unterschiedlichsten Formen unterstützt. All diesen Menschen ganz ausdrücklich zu danken ist eine wunderbare Aufgabe zum Abschluss der Dissertation. Zunächst danke ich allen Interviewpartnerinnen und -partnern an den drei untersuchten Universitäten. Mit ihrer Bereitschaft zu zeitintensiven Gesprächen und zu einer offenen Reflexion über die Arbeitszusammenhänge vor Ort haben sie diese Erhebung erst ermöglicht.

Ebenso danke ich allen, die Kontakte zu Interviewpartnern hergestellt und damit wichtige Türen geöffnet haben.

Besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Paul Hill für seine analytische, pragmatische und wertschätzende Betreuung. Der Dreiklang aus der Ermutigung zur Wahl eines eigenen theoretischen und methodischen Ansatzes, aus richtungweisenden fachlichen Denkanstößen und moralischem Rückhalt war eine ideale Begleitung.

Besonderer Dank gilt ebenfalls Frau Prof. Dr. Ada Pellert für erstens die wegweisenden und differenzierten Forschungsarbeiten im Themenfeld 'Hochschule und Organisation', die ein wesentlicher Ausgangspunkt und Impuls für meine eigene Arbeit waren. Zweitens danke ich ihr für die spontane Bereitschaft, als zweite Berichterin zu agieren.

Allen Teilnehmenden am Doktorandenkolloquium des Instituts für Soziologie der RWTH Aachen danke ich für die vielfältigen Anregungen und für den Ort, an dem ich als Externe eine Anbindung ans Institut samt Forschungsumfeld finden konnte.

Schließlich danke ich allen Freundinnen und Freunden, die mich während der Arbeit an der Dissertation unterstützt haben. Ganz besonders danke ich Dr. Elisabeth Holuscha für das intensive Miteinander auf dem gemeinsamen Weg zum jeweiligen Titel. Harald Schuster danke ich für seine Zuversicht, für sein Interesse, für grenzenlose Geduld, für kluge Gedanken und für das ideale Basislager. Widmen möchte ich diese Arbeit meinen Eltern, Dagmar und Wolfgang Symanski.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Ausgangspunkt, Ziele und Aufbau der Arbeit	4
2	Individualität von Hochschulen auf der Spur.....	11
2.1	Hochschulen in der Reform: Zum Status quo	12
2.2	Aktuelle Ansätze in der Hochschulforschung	25
2.2.1	Hochschulen als normale Organisationen.....	27
2.2.2	Hochschulen als ähnliche Organisationen	31
2.2.3	Hochschulen als kulturell heterogene Organisationen.....	36
2.2.4	Hochschulen im Blick der innerinstitutionellen Hochschulforschung	42
2.3	Informelle Strukturen und Hochschulreform	44
2.4	Erstes Resümee und Erkenntnisse für die weitere Arbeit	48
3	Theoretischer Rahmen und Forschungsheuristik	52
3.1	Der organisationssoziologische Kontext der Erhebung	52
3.2	Organisationale Individualität durch informelle Strukturen.....	58
3.2.1	Organisationskulturansätze als Sammeltheorie für "das Informelle"	59
3.2.2	Der neo-institutionalistische Blick auf informelle Strukturen	60
3.3	Der Organisationskulturansatz als Forschungsheuristik	66
3.3.1	Zum Kulturbegriff allgemein.....	68
3.3.2	Definitionen von Organisationskultur	71
3.3.3	Werte als basale Elemente von Organisationskultur	75
3.3.4	Entstehungsgeschichte der Organisationskulturforschung	77
3.3.5	Verschiedene Perspektiven in der Organisationskulturforschung	79
3.3.6	Steuerung von Organisationskultur	82
3.3.7	Typologien von Organisationskultur	88
3.3.8	Erfassung von Organisationskultur.....	95
3.4	Auswirkungen von Organisationskultur	100
3.4.1	Komplexitätsreduktion.....	102
3.4.2	Koordiniertes Handeln	103
3.4.3	Identifikation.....	106
3.4.4	Kontinuität im Organisationshandeln	109
3.5	Subkulturen.....	110

3.6	Organisationskultur in Abgrenzung von verwandten Konzepten	116
3.6.1	Organisationsklima	116
3.6.2	Organisationsidentität ('corporate identity').....	117
3.6.3	Unternehmensphilosophie (Leitbild)	120
3.6.4	Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs	123
3.7	Kritische Würdigung des Organisationskulturkonzepts	124
3.8	Zweites Resümee und Entwicklung der Forschungsannahmen	131
4	Das Forschungsdesign der empirischen Erhebung	136
4.1	Auswahl der Stichprobe	137
4.1.1	Beschreibung der untersuchten Universitäten	139
4.1.2	Beschreibung der befragten Personen.....	142
4.2	Durchführung der Erhebung.....	147
4.3	Der Leitfaden als primäres Erhebungsinstrumentarium.....	152
4.3.1	Einstiegs- und Abschlussfrage.....	154
4.3.2	Unterschiedliche Werte (Forschungsannahme I).....	156
4.3.3	Gegenseitige Schonung (Forschungsannahme II)	166
4.3.4	Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III)	167
4.3.5	Der Leitfaden im Überblick.....	170
4.4	Das Polaritätsprofil als ergänzendes Erhebungsinstrumentarium.....	173
4.4.1	Das Polaritätsprofil im Überblick	178
5	Die Ergebnisse der Erhebung.....	179
5.1	Unterschiedliche Wertgefüge (Forschungsannahme I)	182
5.1.1	Werte an der Universität I.....	184
5.1.1.1	Universität I: Werte je Gruppe	190
5.1.1.2	Diskussion: Wertgefüge an der Universität I.....	194
5.1.2	Werte an der Universität II	198
5.1.2.1	Universität II: Werte je Gruppe	204
5.1.2.2	Diskussion: Wertgefüge an der Universität II	207
5.1.3	Werte an der Universität III	210
5.1.3.1	Universität III: Werte je Gruppe.....	217
5.1.3.2	Diskussion: Wertgefüge an der Universität III	220
5.1.4	Zusammenfassung und Diskussion: Werte der drei Universitäten.....	223
5.1.4.1	Divergierende Werte und Besonderheiten.....	223
5.1.4.2	Übereinstimmende Werte	231

5.2	Ausprägung der gegenseitigen Schonung (Forschungsannahme II)	235
5.2.1	Universität I: Gegenseitige Schonung	235
5.2.2	Universität II: Gegenseitige Schonung	236
5.2.3	Universität III: Gegenseitige Schonung	237
5.2.4	Zusammenfassung und Diskussion: Gegenseitige Schonung	238
5.3	Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III)	241
5.3.1	Differenzierte Betrachtung der Werte je Gruppe	243
5.3.1.1	Uni I: Werte je Gruppe	243
5.3.1.2	Uni II: Werte je Gruppe	246
5.3.1.3	Uni III: Werte je Gruppe	247
5.3.2	Selbstverständnis der Leitungsrolle	250
5.3.2.1	Uni I: Amtsbonus verleiht Respekt	250
5.3.2.2	Uni II: Leitungsgremien als Interessenvertretungen	250
5.3.2.3	Uni III: Leitung im Dienst der gemeinsamen Sache	251
5.3.3	Vergleich der Polaritätsprofile nach Gruppen	253
5.3.4	Zusammenfassung und Diskussion: Leitungsebene als Subkultur	256
6	Gesamtbetrachtung und Ausblick	257
7	Abbildungsverzeichnis	270
8	Literatur	273

1 Einleitung: Ausgangspunkt, Ziele und Aufbau der Arbeit

"Organisationen verdienen mehr Aufmerksamkeit, als sie bisher finden, und vor allem: Aufmerksamkeit in anderer Weise. Dies zu behaupten, mag gewagt erscheinen angesichts der vielfältigen Art, in der Organisationen in den Kommunikationen des täglichen Lebens und in den zuständigen Wissenschaften zum Thema werden. Aber vielleicht ist gerade dies ein Grund, die Aufmerksamkeit für Organisation (und wir wechseln vom Plural zum Singular) stärker zu konzentrieren." (Luhmann 2006: 7)

"Universitäten bestehen nicht nur aus Strukturen. Die Individuen werden auch hinsichtlich bestimmter Normen, Standards und Einstellungen sozialisiert. Will man Wandel initiieren, ist es daher auch wichtig herauszufinden, in welche Richtung die bestehende Organisationskultur ihre Mitglieder prägt." (Pellert 1999: 242)

Inwiefern "tickt" eine Hochschule anders, als eine andere?¹ Diese Frage gab den Impuls für den Forschungsprozess, den ich hier darlege. Die unscharfe Formulierung ("ticken") spiegelt den Erkenntnisstand zu Beginn der Forschungsarbeit wider. Dass Hochschulen ganz unterschiedlich "ticken" können, ist eine Alltagsbeobachtung, die jeder bestätigen wird, der an verschiedenen Hochschulen gearbeitet hat. Beispiele für solche Unterschiede sind: das Tempo, mit dem ein Einstellungsvorgang vollzogen wird, die Form der Erstsemesterbegrüßung zu Studienbeginn, die Reaktion auf hochschulpolitische Vorgaben, die Anrede von Rektoren als Magnifizenzen und von Dekanen als Spektabilitäten oder die Häufigkeit von Rektoratssitzungen. Auch der Umgang miteinander in schwierigen Situationen oder wie Konflikte gelöst werden, was als wichtig gilt, welche Spielregeln gelten, was wichtige Ziele oder Meilensteine sind – dies alles sind Symptome des unterschiedlichen "Tickens".

Ich habe in zwei Hochschulverwaltungen gearbeitet und war in einer international agierenden Organisation im Wissenschaftsmanagement tätig. Dabei habe ich mit vielen Hochschulen in Deutschland wie im Ausland gearbeitet und habe dabei erfahren, wie unterschiedlich es an den Hochschulen intern mitunter zugehen kann. Der Kontrast zwischen ganz offensichtlich unterschiedlichen Organisationskulturen hat dabei die Sensibilität für derartige Unterschiede gestärkt: In der Zusammenarbeit zwischen einer deutschen Universi-

¹Eine *Hochschule* ist eine "Stätte für wissenschaftliche Forschung und Lehre, d.h. Weitergabe praktischer und theoretischer Kenntnisse in wissenschaftlicher Form an die Studierenden, an die bei Nachweis der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten durch die vorgesehene Abschlussprüfung akademische Würden erteilt werden können. Laut Hochschulrahmen-Gesetz (HRG) obliegen der Hochschule die Aufgaben: Pflege der Wissenschaften und der Kunst; Grundlagenforschung; wissenschaftsbezogene Lehre zur Vorbereitung auf entsprechende Berufe; Dienstleistungen auf wissenschaftlicher Grundlage." (Gabler 2011a) Die *Universität* ist die älteste Form einer Hochschule, auf der "die Gesamtheit der Wissenschaften, "universitas literarum", gelehrt wird." (Gabler 2011b). In der Regel spreche ich von Hochschulen und meine damit alle Formen. Universität benutze ich, wenn es um die drei untersuchten Universitäten oder explizit um die klassische Universität geht.

tät und einer Hochschule im arabischen Raum, die einen kooperativen Studiengang aufsetzen wollen, liegt es auf der Hand, dass kulturelle Unterschiede eine Quelle für potentielle Reibungen oder Missverständnisse sein können und dass die Zusammenarbeit beiden Partnern eine besondere Behutsamkeit und Aufmerksamkeit abverlangt. Wer einmal gelernt hat, durch diese kulturelle Brille zu blicken, entdeckt kulturelle Unterschiede sehr schnell auch in weniger kontrastreichen Kooperationen, wie etwa in der Zusammenarbeit zweier hiesiger Hochschulen. Auch die "ticken" an vielen Stellen sehr unterschiedlich.

Diese Alltagsbeobachtung klingt vielleicht wenig erstaunlich: Immerhin sind die staatlichen Hochschulen in Deutschland auch sehr unterschiedlich. Die Spanne erstreckt sich von der kleinen, neu gegründeten Fachhochschule mit 1500 Studierenden und einem klaren fachlichem Schwerpunkt bis zur altherwürdigen Traditionsuniversität, die mehrere Jahrhunderte alt ist, mit ihrem breiten Fächerspektrum als Voll-Universität gilt und an der 40.000 Studierende eingeschrieben sind. Wen würde es wundern, dass derart unterschiedliche Hochschulen im inneren unterschiedlich "ticken"?

Was Hochschulen unterscheidet, steht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Es geht um Differenzen zwischen Hochschulen – nicht um Gemeinsamkeiten. Dabei sind strukturelle oder formale Unterschiede, also von außen und auf den ersten Blick sichtbare Spezifika wie die Studierendenzahl, die Anzahl der Fachbereiche, das Alter oder die relevanten Landesgesetze nicht von Interesse.²

Ich stelle die These auf, dass Hochschulen, die als ähnlich gelten, ebenfalls unterschiedlich "ticken". *Der rote Faden dieser Arbeit ist die Suche nach Differenzen zwischen ähnlichen Hochschulen – jenseits struktureller Merkmale.* An Hochschulen, die ungefähr gleich groß und ungefähr gleich alt sind, die eine vergleichbare Fächerstruktur haben und die regional nicht weit voneinander entfernt liegen, geht es intern unterschiedlich zu. Die Leitfrage für die vorliegende Arbeit ist also: Inwiefern "ticken" einander ähnliche Hochschulen unterschiedlich?

Das eingangs angeführte Zitat von Ada Pellert, die ausgewiesene Hochschulforscherin wie amtierende Hochschulpräsidentin ist, konkretisiert, worum es in dieser Untersuchung geht:

² Eine Besonderheit von Hochschulen ist deren Exogenität der Leitungsstrukturen. Das heißt, der Staat bzw. die Bundesländer schreiben den Hochschulen die Leitungsstrukturen und –organe vor. Anders als Wirtschaftsunternehmen sind Hochschulen in der Wahl ihrer Leitungsstrukturen nicht frei. Die Exogenität der Leitungsstrukturen hat zur Folge, dass Veränderungen in den Leitungsstrukturen oder in der Governance zu Adaptionsschwierigkeiten an der einzelnen Hochschule führen können, wenn die Veränderung (beispielsweise die Einführung eines neuen Leitungsorgans wie dem Hochschulrat) von den Akteuren an den Hochschulen als Beschneidung ihrer Entscheidungsspielräume gesehen werden (Kretek/Dragsic/Zarko/Kehm 2011: 1).

Es geht um Unterschiede in der informellen Struktur, die in für die Hochschulangehörigen handlungsleitenden Werten³ manifestiert sein könnten.

Organisationskultur⁴, informelle Strukturen und Werte waren von jeher wichtige Bezugsgrößen für die Hochschulangehörigen. Dies gilt insbesondere für Hochschullehrer, für deren Profession Werte und Berufsethos eine große Rolle spielen (Enders/Teichler 1998; Mintzberg 1989; Stichweh 2005). Den Begriff der Organisationskultur verwende ich hier als Sammelbegriff für die vielfältigen informellen Prozesse in Hochschulen.

Zu meinem subjektiven Eindruck der internen Unterschiede kommt die Beobachtung hinzu, dass Hochschulen differenziert betrachtet werden von denen, die an ihnen arbeiten. Den Hochschulangehörigen scheinen bestimmte organisationale Eigenschaften ihrer Hochschule intuitiv bewusst zu sein und sie gehen oft wie selbstverständlich davon aus, dass es an ihrer Hochschule anders zugeht, als an einer anderen.

Auch aus der Perspektive eines Außenstehenden, beispielsweise eines Drittmittelgebers oder einer Auswahlkommission, werden Hochschulen bestimmte Eigenschaften zugeschrieben. Hochschulen werden als chaotisch oder wohl strukturiert, als durchsetzungstark oder zurückhaltend, als willensstark oder wankelmütig beschrieben. Wer als Gutachter in Auswahlkommissionen über Projektanträge von Hochschulen entschieden hat, kennt dies sicherlich. Die Zuschreibungen decken sich kaum mit dem, was in den offiziellen Verlautbarungen wie Leitbildern oder Imagebroschüren zu lesen ist. Sie ergeben sich vielmehr aus konkreten Alltagserfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Hochschulen oder sind von dem Ruf geprägt, den eine Hochschule hat.

Wie solche Unterschiedlichkeiten eindeutig festzumachen oder überprüfbar sind und mit welcher theoretischen Referenz sie analysiert werden können, war für mich zu Beginn des

³ Der Wertebegriff ist in dieser Arbeit von zentraler Bedeutung, wie im weiteren Verlauf deutlich wird. Er bedarf an dieser Stelle einer ersten definitorischen Bestimmung. Werte sind Vorstellungen, Ideale oder Ideen, an denen Menschen sich ausrichten (Thome 2003: 6). Clyde Kluckhohn definiert Werte als "a conception of the desirable" (Kluckhohn 1951: 395, zitiert nach Thome 2003: 6). Werte sind von Normen abzugrenzen: "Werte sind gesellschaftliche, kollektive Vorstellungen über wünschenswerte Zustände oder Ereignisse" und haben Einfluss auf das soziale Handeln des Individuums, da sie Elemente der individuellen Präferenzen werden. "Normen sind gesellschaftliche Erwartungen an die handelnden Akteure" (Hill/Kopp 2002: 131-132). In einem mittlerweile überholten soziologischen Verständnis waren Werte als geschätzte, geliebte und angestrebte Objekte konzipiert. So beispielsweise bei Simmel, Mead oder Turner (Thome 2003: 6). Auf der kollektiven Ebene der Organisation können Werte auch als soziales "Dürfen" oder "Sollen" bezeichnet werden, die normativen Charakter haben (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 101). Der Wertebegriff geht im Kontext der Organisationsforschung mit dem Konzept der Organisationskultur Hand in Hand. Dieses Konzept wird in Kapitel 3 ausführlich dargestellt. In Anlehnung an Niklas Luhmann werden dann Werte als elementare Bestandteile von Organisationskultur verstanden, die bei immer weiterer Reduktion des Ansatzes am Ende übrig bleiben (Luhmann 2006: 244).

⁴ Das Konzept der Organisationskultur wird ausführlich in Kapitel 3 erläutert.

Forschungsprozessen unscharf. Meine Erklärungsversuche fußten auf subjektiven Wahrnehmungen und Vermutungen. Der Wunsch, das alltagsweltliche und vereinzelte Wissen in wissenschaftliches Wissen zu transformieren, war ein entscheidender Anstoß für die vorliegende Arbeit. Die Suche nach Referenzen im Diskurs der Hochschulforschung ergab: Die Frage nach einer spezifischen Kultur einer Hochschule als organisationsindividuelles Merkmal ist in weiten Teilen unerforscht. Damit hat die vorliegende Arbeit einen explorativen Charakter.⁵

Die Hochschulreform hat ihren eigenen Diskurs entwickelt, der von einer eigenen 'scientific community' von Hochschulforschern aus verschiedenen theoretischen Perspektiven und Fachrichtungen geführt wird. Hochschulforschung ist an dem einen Pol grundlegend und theoretisch orientiert und erörtert verschiedene Theorien und Modelle zur Analyse der Organisation⁶ Hochschule. Sie ist am anderen Pol instrumentell ausgerichtet und erörtert konkrete Elemente der Hochschulreform oder die Auswirkungen einzelner Steuerungsinstrumente, die im Zuge der Reform implementiert werden. Überraschend selten rückt die einzelne Hochschule in den Mittelpunkt der Betrachtung. Selten wird der Blick weg aus der Vogelperspektive, weg von *der Organisationsart Hochschule*, hin zu der *einzelnen Hochschule* gerichtet.

Eine Folge davon ist, dass die Organisationssoziologie⁷ Hochschulen als eine eher homogene Organisationsart betrachtet. Hochschulreformerische Maßnahmen lehnen sich an den

⁵ Die Organisationskultur bzw. organisationskulturelle Aspekte von Hochschulen haben meines Wissens drei Publikationen zum Gegenstand. Es sind dies erstens die Publikation von Barbara Sporn (1992), die an der Wirtschaftsuniversität Wien kulturelle Anknüpfungspunkte für das strategische Marketing identifiziert hat. Zweitens untersuchte Kerstin Schaper (1992) die Organisationskultur der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und Henning Klein (2009) legte drittens eine vergleichende Kulturanalyse der Universitäten Konstanz und Lüneburg anhand des Competing Values Framework vor. Alle drei Arbeiten haben wertvolle Hinweise und Anregungen für die Konzeption meiner eigenen Forschungsarbeit geliefert.

⁶ Der Begriff der Organisation ist in der Organisationsforschung vielfältig belegt und es liegen viele unterschiedliche Verständnisse von Organisationen vor (vgl. Preisendörfer 2011: 13). Hartmut Esser wählt angesichts der Vielfalt von Definitionsvorschlägen die folgende aus, nach der Organisationen soziale Gebilde seien, in denen eine Mehrzahl von Menschen unter dem Dach einer expliziten institutionellen Regel und Verfassung zu einem bestimmten Zweck zusammenwirke (Esser 2000, Band 5: 238). Er bezieht sich damit nach eigenen Angaben auf eine Definition, die Renate Mayntz 1969 vorgeschlagen hat und die von Esser ergänzt wurde. Da es innerhalb der Organisationsforschung ein so breites und heterogenes Verständnis von Organisation gibt, ist es erforderlich, sich innerhalb dieser theoretischen Spannweite zu positionieren. Diese Verortung der eigenen analytischen Herangehensweise an Organisation nehme ich in Kapitel 3 vor. Zu welchen überraschenden Ergebnissen die soziologische Annäherung an einen im Alltagsgebrauch so eindeutigen Begriff wie Organisation kommt, zeigt ein Zitat von Karl Weick: "Das Wort Organisation ist ein Substantiv, und es ist außerdem ein Mythos. Wenn Sie nach einer Organisation suchen, werden Sie sie nicht finden. Was Sie finden werden, ist, dass miteinander verbundene Ereignisse vorliegen, die durch Betonwände hindurchsickern; und diese Sequenzen, ihre Pfade und ihre zeitliche Ordnung sind die Formen, die wir fälschlich in Inhalte verwandeln, wenn wir von Organisationen reden." (Weick 1995a: 129)

⁷ Zu Inhalten und Gegenständen der Organisationssoziologie siehe Punkt 3.1.

Besonderheiten der Organisationsart Hochschule an. Sie gehen von einer universellen Wirksamkeit der Hochschulreform und ihrer Instrumentarien aus. Die Reformer gehen davon aus, dass Hochschulen die Reforminstrumentarien ähnlich adaptieren und dass diese Instrumentarien über alle Hochschulen hinweg auf eine vergleichbare Anschlussfähigkeit stoßen.

Von der Warte der aktuellen Hochschulforschung aus betrachtet, sind Hochschulen also einander ähnlich. Dieser Annahme halte ich entgegen, dass Hochschulen gleichzeitig sehr unterschiedlich sind – und dass die strukturelle Ähnlichkeit flüchtig wird, wenn der Blick auf Organisationskultur von Hochschulen gerichtet wird.

Mit der Erhebung will ich einen Beitrag leisten, die beschriebene analytische Sicht auf die Hochschulen zu erweitern. Bewusst und "gegen den Strom" blicke ich auf die einzelne Hochschule und deren Spezifika. Die Fragen: 'Was ist an unserer Hochschule wichtig?' und 'Woran halten wir uns?' dürften die Hochschulen unterschiedlich beantworten; oder so hinreichend unterschiedlich beantworten, dass diese Unterschiedlichkeit die Individualität⁸ des organisationskulturellen Gefüges ausdrückt.

Zusammenfassend formuliere ich zwei Ziele, die ich mit der vorliegenden Arbeit verfolge:

- 1) Ich möchte dafür werben, eine ergänzende Perspektive auf die einzelne Hochschule einzunehmen. Ich möchte davon überzeugen, dass die Befassung mit organisationsspezifischen Werten und damit mit der Organisationskultur einer jeden Hochschule ein wichtiger Beitrag zum wissenschaftlichen Diskurs um Hochschulforschung und Hochschulreform ist.
- 2) Ich erprobe ein empirisches Instrumentarium zur Rekonstruktion eines Ausschnitts dieser Werte. Ich nehme eine Annäherung an die spezifischen Wertgefüge von drei Universitäten vor und vergleiche diese miteinander.

Damit richte ich mich an die Hochschulleitungen und an alle Entscheider an Hochschulen, die mit der Entwicklung ihrer Organisation und mit der Umsetzung von Reformen betraut sind. Ebenso könnte die vorliegende Arbeit für alle Hochschulangehörigen spannend sein, die ihr eigenes Arbeitsumfeld besser verstehen wollen und Impulse und Ansatzpunkte für Veränderungen suchen.

⁸ Individualität wird definiert als "die Eigenart des einzelnen Wesens, die Gesamtheit seiner Eigenschaften und Merkmale, welche die Eigentümlichkeit, Besonderheit seines Wesens ausmachen. Die Individualität eines Menschen zeigt sich in seiner Persönlichkeit." (Dorsch 1992: 303.) Aus dieser Definition wird deutlich, dass das Konzept der Identität im ursprünglichen Sinne auf Individuen anzuwenden ist. Niklas Luhmann stellt fest, dass seit spätestens den 1950er Jahren auch für Organisationen angenommen wird, dass sie ihre "individuelle Besonderheit" herausstellen und darauf hoffen, damit Anerkennung zu finden (Luhmann 2006: 438).

Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit besteht aus zwei Hauptteilen, einem allgemeinen, theoretischen sowie einem empirischen Teil.

Das skizzierte Forschungsfeld (Individualität von Hochschulen durch informelle Strukturen/Organisationskultur) mag noch weitgehend unerforscht sein – die Wege, die zu diesem Feld führen, sind gut befestigt. Ziel von Kapitel 2 ist zunächst, die diversen Wege hin zum Forschungsfeld aufzuzeigen. Damit schließt Kapitel 2 an den aktuellen (organisationssoziologischen) Stand der Hochschulforschung an und positioniert die Arbeit innerhalb dieses theoretischen Kontextes.

Ab Kapitel 3 biete ich das Konzept der Organisationskultur als Brille an, durch die dieses Feld näher beschrieben und systematisiert werden kann (ab Punkt 3.3). Ich stelle die Kernaussagen dieses Konzepts dar und begründe, warum ich mich für Organisationskultur als theoretischen Referenzrahmen entschieden habe. Der Ansatz der Organisationskultur wird innerhalb der Organisationssoziologie verortet. Werte werden als basale Elemente von Organisationskultur definiert. Es wird gezeigt, inwiefern sie zu rekonstruierbaren Unterschiedlichkeiten einzelner Hochschulen führen können. Mit Kapitel 3 endet der allgemeine Teil der Arbeit.

Es folgt der Schritt hinein ins Feld, die Adaption der bis hier entwickelten Gedanken und Werkzeuge in die forschende Praxis. Mit Kapitel 4 beginnt der empirische Teil der Arbeit. Eine Forschungsarbeit, die die Betrachtung einer einzelnen Hochschule als blinden Fleck in einem großen Teil bisheriger Forschungserträge moniert, sollte selbst die einzelne Hochschule zum Forschungsgegenstand erklären. Die Erforschung einer konkreten Organisation impliziert, dass die rein theoretische Ebene der Befassung mit dem Forschungsgegenstand verlassen werden muss. Daran halte ich mich: Kern der vorliegenden Erhebung ist die empirische Untersuchung organisationskultureller Aspekte von drei ausgewählten, realen Universitäten und der Vergleich der gewonnenen Erkenntnisse.

Die Erhebungsmethoden und -instrumentarien zur Rekonstruktion organisationskultureller Aspekte werden in Kapitel 4 erörtert. Hier sind die Instrumentarien ein Leitfaden zur Durchführung qualitativer Befragungen und ein Polaritätsprofil. Die Entwicklung beider Instrumentarien vollziehe ich in Kapitel 4 nach und erläutere ihre Anwendung. Ich erläutere die relevanten Merkmale der ausgewählten Stichprobe der drei untersuchten Universitäten.

An drei Universitäten wurden insgesamt 45 Leitfadengespräche (15 je Universität) durchgeführt und von allen 45 befragten Personen zusätzlich Polaritätsprofile ausgefüllt. Es wurde eine Fülle an Daten erhoben und allein die Transkripte der Leitfadengespräche umfassen mehr als 1500 Seiten.

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung werden in Kapitel 5 dargestellt. Hierfür gehe ich in zwei Schritten vor und fasse die Ergebnisse je Universität zunächst deskriptiv zusammen, bevor ich sie miteinander vergleiche und zueinander ins Verhältnis setze. Ich zeige, dass die Suche nach Unterschieden in den Wertgefügen der drei Universitäten erfolgreich war. Ich zeige zudem, dass es sinnvoll ist, diese Werte bei der Implementierung von Instrumenten der Hochschulreform zu berücksichtigen. Die aktive Feldforschung ist an diesem Punkt beendet und ich verlasse das Forschungsfeld, um über die gefundenen Ergebnisse zu reflektieren.

Am Ende von Kapitel 5 erfolgt dieser Schritt zurück ins Forschungslabor und die Reflexion über die Ergebnisse beginnt. Dabei sind die Besonderheiten interessant, die die Wertegefüge der drei Hochschulen auszeichnen und voneinander unterscheiden.

Kapitel 6 schließlich vollzieht den Gang der Argumentation noch einmal nach. Die Erkenntnisse werden in den Kontext der aktuellen Hochschulforschung gestellt. Welche Erträge könnten die Erkenntnisse aus dieser Arbeit für Hochschulforschung erbringen? Welche Empfehlungen für die Hochschulreform können abgeleitet werden? Auch potenzielle Forschungsanschlüsse werden aufgezeigt.

Zum Abschluss der Einleitung betone ich bewusst erneut den explorativen Charakter dieser Arbeit. Dass die Arbeit als explorativ zu verstehen ist, bedeutet, dass ich von vorne herein davon ausgegangen bin, auf empirische Erkenntnisse zu stoßen, die die Betrachtungen zu Hochschulforschung und Hochschulreform (Kapitel 2) und die theoretischen Überlegungen (Kapitel 3) ergänzen werden oder dass Aspekte hervortreten, die ich bei der Konzeption der Erhebung nicht bedacht habe. Es kann nicht Ziel der Empirie sein, die hier vorgestellten Annahmen lediglich zu bestätigen, vielmehr soll die Empirie auf den Forschungsgegenstand rückgekoppelt werden, um damit etwaige weitere Forschungsarbeiten mit tieferen Vorkenntnissen starten zu lassen.

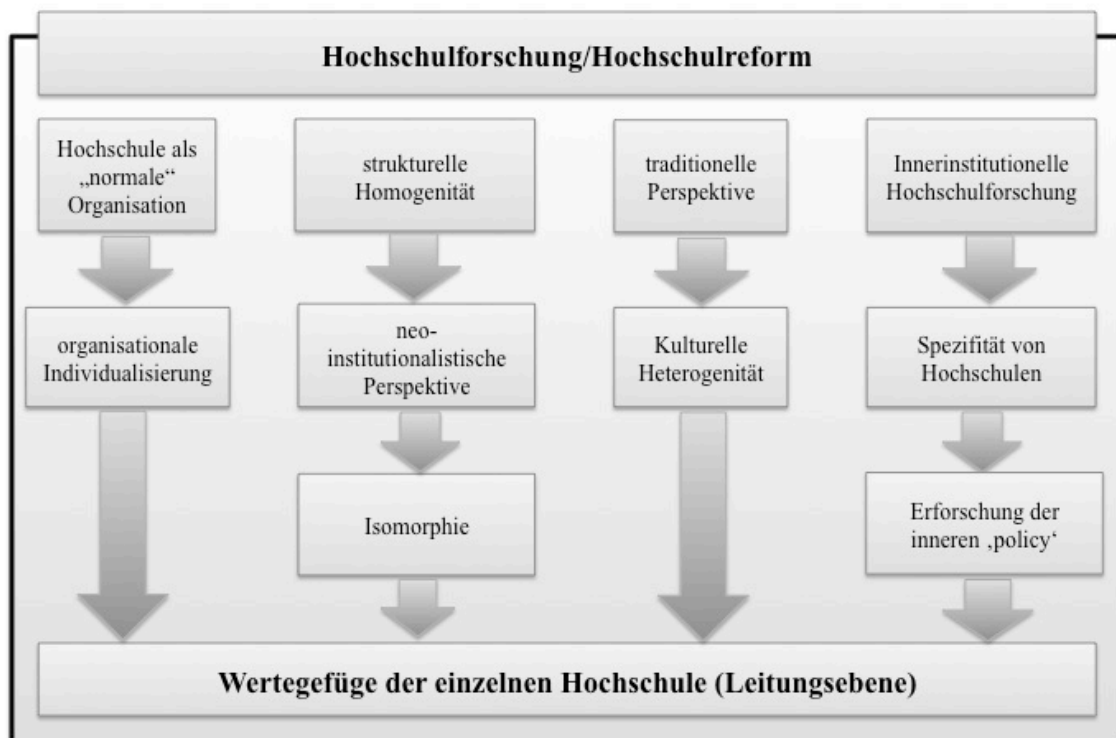
2 Individualität von Hochschulen auf der Spur

Was macht einander strukturell ähnliche Hochschulen innerlich so unterschiedlich? Unter dieser Fragestellung habe ich den Diskurs rund um Hochschulforschung und Hochschulreform rezipiert und daraus wichtige Impulse für die eigene Forschungsarbeit erhalten. Das Ziel dieses Kapitels ist, diese Impulse zu beschreiben und darzustellen, wie ich hierin eine Forschungslücke entdeckt habe, die mich letztlich zum Forschungsgegenstand führte: der Unterschiedlichkeit von Hochschulen jenseits struktureller Merkmale und durch organisationskulturelle Aspekte.

Damit schließe ich meine Arbeit in diesem Kapitel an den Stand der gegenwärtigen Hochschulforschung an. Die findet gegenwärtig unter den Vorzeichen der Hochschulreformen statt, die einen starken Veränderungsdruck auf die Hochschulen erzeugen. Hochschulforschung ist gegenwärtig auch Hochschulreform-Forschung. Zunächst wird deshalb die gegenwärtige Hochschulreform mit ihren Zielen und Auswirkungen skizziert.

Aus dem breiten Diskurs der Hochschulforschung sind vier Themenkomplexe entscheidende Impulsgeber. Dies sind erstens die Diskussion um die Frage, inwiefern Hochschulen auf dem Wege sind, 'normale' Organisationen zu werden (Punkt 2.2.1), zweitens die Sicht auf die strukturelle Ähnlichkeit von Hochschulen (Punkt 2.2.2), drittens die traditionelle Perspektive mit dem Verweis auf die kulturelle Heterogenität von Hochschulen (Punkt 2.2.3) sowie viertens die Perspektive der Innerinstitutionellen Hochschulforschung, die die einzelne Hochschule in den Mittelpunkt stellt (Punkt 2.2.4).

Die nachstehende Grafik visualisiert diese Impulse. Anschließend werden die vier Themenfelder erläutert. Zum Ende dieses Kapitels erörtere ich, warum der Blick auf die Spezifität der Hochschulen eine wertvolle Ergänzung für die Hochschulforschung ist und wie dieser Blick konkret aussehen könnte.

Abbildung 1: Thematische Impulse auf dem Weg zum Forschungsgegenstand

2.1 Hochschulen in der Reform: Zum Status quo

Vermutlich halten die Hochschulen in Deutschland einen zweifelhaften Rekord, weil sie diejenigen Organisationen sind, die kontinuierlich und am tiefgreifendsten reformiert werden. Der Blick zurück in die vergangenen etwa 50 Jahre legt nahe, dass wir tatsächlich in einem Zeitalter der Hochschulreform leben. Der erste große Reformschub in den 1970er Jahren endete mit der Einführung der Gruppenuniversität. Damit begann der Wandel der Universitäten von elitären Ausbildungsstätten für Wenige zu Massenuniversitäten für einen stetig wachsenden Anteil von Studierwilligen. Die Ordinarienuniversität, von der Professorenschaft regiert, wurde durch die Gruppenuniversität abgelöst, an der alle Mitglieder der Universität mitbestimmen sollten.

Dies wandelte die Universität grundlegend: Sie wurde offener, pluralistischer und demokratischer. Die Studierendenzahlen stiegen drastisch an und die Hochschulen expandierten und veränderten sich weiter. Neue Hochschulen wurden gegründet und mit den Fachhochschu-

len eine ganz neue Hochschulart etabliert, womit die Differenzierung des deutschen Hochschulsystems eingeläutet wurde (Teichler 2005: 31). Diese erste Reformwelle schloss 1976 mit der Formulierung des Hochschulrahmengesetzes des Bundes (HRG) ab, das die skizzierte Bildungsreform in Kraft treten ließ (Bildung und Wissenschaft 1993: 18).⁹

Die beschlossene Bildungsreform hinterließ die Hochschulen mit dem klaren Auftrag zum Funktionswandel¹⁰. Dies hieß, weg von der Eliteanstalt der Vergangenheit hin zur öffentlichen Massenuniversität. Lehre musste von da an für viel mehr Studierende angeboten werden, gleichzeitig musste der Forschungsbedarf einer immer komplexer werdenden Gesellschaft abgedeckt werden. Mit diesem Funktionswandel hatten die Universitäten Schwierigkeiten und es wurde ihnen vorgeworfen, zu diesem Wandel unwillig oder unfähig zu sein (Glotz 1979: 24).

Die neuen Größenordnungen von Studierendenzahlen und Forschungsaufgaben sowie der Zuwachs an Personal machten neue Regelwerke notwendig, wo bisher die kleinen Universitäten humboldtscher Tradition noch aufgrund ihrer Überschaubarkeit und aufgrund eingebürgerter Gepflogenheiten und enger sozialer Beziehungen funktionierten. Was im kleinen praktikabel war, reichte für die großen Strukturen nicht aus. Die Universitäten entwickelten die typischen Probleme einer Großbürokratie (Willeke 1995: 13). Eine Massenuniversität brachte Anonymität auf vielen Ebenen mit sich. Michael Daxner bemängelt, dass zwar seinerzeit für Mitbestimmung gesorgt wurde, dass aber das Herstellen von persönlichen und transparenten Verantwortlichkeiten in der Beziehung der Studierenden untereinander und zu ihren Lehrenden bzw. aller Hochschulangehörigen zu ihrer Hochschule gefehlt habe (Daxner 1996: 49).

⁹ Was offiziell unter Universitäten bzw. Hochschulen zu verstehen ist, regeln hierzulande die Hochschulgesetze der Länder. Das Hochschulgesetz in Nordrhein-Westfalen unterscheidet in seiner Fassung von Oktober 2006 primär zwischen staatlichen Universitäten (Anzahl: 14) und Fachhochschulen (Anzahl: 15) (HG 2006). Eine bundesweit übliche Differenzierung von Hochschularten ist auch die in 1. wissenschaftliche Hochschulen, die über das Promotions- und Habilitationsrecht verfügen (Universitäten, Technische Universitäten (TU), Gesamthochschulen-Universitäten, Bundeswehruniversitäten, Pädagogische Hochschulen, die Fernuniversität Hagen sowie Hochschulen mit begrenzter Fächerauswahl. 2. Theologische und kirchliche Hochschulen: Hochschule mit wissenschaftlichem Charakter in Trägerschaft einer anerkannten Glaubensgemeinschaft. 3. Kunst- und Musik-Hochschulen. 4. Fachhochschulen (FH). (Gabler 2011a; Bildung und Wissenschaft 1993: 13).

¹⁰ Der Begriff der Funktion ist ein methodologisch geklärter Grundbegriff in der Sozialwissenschaft. Er bezeichnet die Aufgabe, "die eine im Forschungsprozess isolierte soziale Erscheinung (...) für die Beschaffenheit, Stellung, Veränderung oder (...) Auflösung einer anderen sozialen Erscheinung erfüllt" (Endruweit/Trommersdorff 1989: 220).

Die Hochschulmisere

Der geforderte Funktionswandel gelang nur bedingt. Etwa 20 Jahre später, Anfang der 1990er Jahre, entstand eine neue Dynamik in der Hochschulreform. Der Veränderungsdruck wurde wieder enorm und der zweite Reformschub bahnte sich an. Seinerzeit bestimmte das Schlagwort der "Hochschulmisere" die öffentliche Diskussion. Es wurden teils drastische Situationsbeschreibungen geliefert, wie das folgende Beispiel aus einem ZEIT-Artikel zeigt:

"Die deutsche Universität versinkt lautlos im Sumpf. Alle sehen zu, entsetzt und gelähmt. Auch die Hochschulen selber, denen alle Überlebensreflexe abhanden gekommen sind, denen zur Revolte die Kraft, zur Reform das Rückgrat zu fehlen scheint". (Fritz-Vannahme 1996)

Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK)¹¹ fasste die Situation – in weniger dramatischen Worten – damit zusammen, dass die Hochschulen mit einer "eher ungünstig veränderten gesellschaftlichen Umwelt kämpfen" müssten (HRK 1995: 2). Die HRK sprach neben der angespannten finanziellen Situation an, dass die Hochschulen unter verstärkter Beobachtung durch die Gesellschaft stünden und der Rechtfertigungsdruck gewachsen sei, wie sie die öffentlichen Gelder einsetzten.

Die Universität war vom sprichwörtlichen Elfenbeinturm, der von der Gesellschaft aus einer respektvollen Distanz betrachtet wurde, zu einer Einrichtung geworden, die von eben dieser Gesellschaft argwöhnisch beäugt wurde. Nun standen die Messbarkeit von Erfolgen langjähriger und kostspieliger Forschung, die Qualifikation von Absolventen, die Lehrleistung von Professorinnen und Professoren und die Finanzierung der Hochschulen im Fokus des öffentlichen Interesses. Die Leistungsfähigkeit der Hochschulen wurde auf nahezu allen Ebenen angezweifelt. Sowohl der Staat wie die (Medien-)Öffentlichkeit sprachen den Hochschulen ihr Misstrauen aus (Nickel 2007: 8).

Unter dem Stichwort der Hochschulmisere wurden diverse konkrete Probleme der Bildungseinrichtungen beklagt:

- Der finanzielle Druck auf die Hochschulen war in den Jahren zuvor kontinuierlich gewachsen. Sie litten unter den Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand, und es wurde eine "chronische Unterfinanzierung, die das gesamte System zum Kollabieren bringen

¹¹ Die Hochschulrektorenkonferenz ist die Konferenz der Rektoren und Präsidenten der Hochschulen in der Bundesrepublik Deutschland mit Sitz in Bonn. Bis November 1990 hieß sie Westdeutsche Rektorenkonferenz (WRK). Die HRK versteht sich als Repräsentanz aller deutschen Hochschulen, die die Hochschulen in der Erfüllung ihrer Aufgaben in Forschung und Lehre unterstützt und die gemeinsamen Interessen der Hochschulen vertritt. Ferner informiert die HRK die Öffentlichkeit über Aufgaben, Probleme und Arbeitsbedingungen der Hochschulen und äußert sich in Form von Empfehlungen zu unterschiedlichen Fragen in der Wissenschafts- und Bildungspolitik (Bildung und Wissenschaft 1993: 22).

- kann", beklagt (Daxner 1996: 13). Vor allem Stellenkürzungen machten den Hochschulen zu schaffen. Die "Verknappung der für den Hochschulbereich verfügbaren staatlichen Finanzen" (Lange/Schimank 2007: 523) erzeugte an den Hochschulen einen solchen Problemdruck, dass sie als Auslöser der dann beginnenden umfassenden Reformen zu sehen ist (Hüther 2010: 69).
- In manchen Fächern war ein regelrechter Einbruch der Studienanfängerzahlen zu verzeichnen. Ganze Fachbereiche bangten um ihre Existenz. In anderen Fächern prägten Studierendenschwemme und somit schlechte Studienbedingungen das Bild. Das Lehrpersonal stand hier einer viel zu hohen Zahl von Studierenden gegenüber. Die Folge der so zwangsläufig mangelhaften Betreuungsintensität waren zu lange Studienzeiten und eine hohe Rate an Studienabbrechern.¹²
- Das Verhältnis der Gruppen innerhalb der Gruppenuniversität zueinander galt als problematisch. Die Interessen der Studierenden schienen denen der Professoren entgegengesetzt. Die Verwaltung arbeitete aus Sicht mancher Professoren im Verborgenen nach eigenem Gutdünken, wobei sie ihre Kompetenzen nicht unbedingt in den Dienst der akademischen Mitglieder stellte. Eine Hochschule, so wurde gefordert, sollte aber mehr sein als "die gemeinsame Nutzung einer Heizungsanlage" (Gerke 1995: 14). Der Gruppenuniversität wurde teils sogar unterstellt, nicht richtig zu funktionieren und entscheidungsunfähig zu sein, da sie ständig bestrebt sein musste, vor jede Einzelentscheidung einen langwierigen Prozess der Konsensfindung zu stellen (Forschung & Lehre 1996).
- Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Hochschulen wurde angezweifelt (Nickel 2007: 8). Im Ausland wurde das deutsche Hochschulsystem als nicht mehr so hochwertig geschätzt, wie noch in den Jahren davor. Entsprechend stark schwand das Interesse ausländischer Studierender an einem Studium in Deutschland. Internationale Lehrkräfte waren nur noch schwer für einen Lehr- oder Forschungsaufenthalt in Deutschland zu gewinnen (AZ 1996). Dem weltweiten Trend zur Globalisierung folgend, wurden auch die Hochschulen vor die Aufgabe gestellt, sich weiter zu internationalisieren. Angesichts des vorangegangenen Reputationsverlustes im Ausland stellte das die Hochschulen vor große Schwierigkeiten. Dies wurde durch die Bildungspolitik auf Ebene der europäi-

¹² Die diesbezüglichen Zahlen sprechen für sich: Seit 1977 stieg die Zahl der Studierenden in den alten Bundesländern um 75 Prozent, wohingegen die Zahl der Lehrenden nur um 6 Prozent stieg. 25 Prozent aller Studienanfänger brachen ihr Studium ab und verließen die Hochschulen ohne Abschluss (Quelle: "Zu viel Druck im Studium" 1997: 5).

schen Gemeinschaft verstärkt, die in die Studienstrukturreform und die Einführung europaweiter Bachelor/Masterstudiengänge führte.¹³ Das für Deutschland charakteristische einzügige Studiensystem, das im Ausland geschätzt war, wurde damit abgeschafft.

- In der Gesellschaft schwanden das Vertrauen in und die Akzeptanz von Wissenschaft und wissenschaftlicher Ausbildung. Den Hochschulen wurde vorgeworfen, die Fähigkeit zu Innovationen eingebüßt zu haben und die Impulse für brisante gesellschaftliche Themenkomplexe schuldig zu bleiben (Born 1996: 9; Fritz-Vannahme 1996).

Dieses Szenario macht verständlich, dass seinerzeit eine Grundsatzdiskussion über die künftige Gestaltung des Hochschulwesens in Gang kam (Born 1996: 20; HRK 1995: 2). Die Bildungspolitik handelte und seither ist die Liste der hochschulreformerischen Maßnahmen lang geworden. Sie mündete in einen tiefgreifenden Modernisierungsprozess. Die teils gravierenden Änderungen verlangen den Hochschulen weitreichende und schwierige innere Veränderungs- und Anpassungsprozesse ab.

Die Hochschulreform im Zeichen von NPM und Public Governance

Ende der 1980er Jahre wurde in vielen europäischen Ländern eine grundlegende Reform der öffentlichen Verwaltung unter den Schlagworten "New Public Management" (NPM) oder "Public Governance"¹⁴ in Gang gesetzt, die aufgrund der europaweiten (finanziellen) Krise erforderlich schien. Auch die Hochschulen waren hiervon betroffen, deren Unterfinanzierung deutlich spürbar geworden war und an denen Mängel der Steuerung beklagt wurden (Bogumil/Heinze/Grohs/Gerber 2009: 8; Küpper 2010: 74).

Ziel der Reformen ist die Steigerung von Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Effektivität durch eine ausgeprägte Markt- und Produktorientierung (Bogumil/Heinze 2009: 7; Nickel 2007: 47).¹⁵ Konkret hat die Reform der Hochschulsteuerung fünf Elemente:

¹³ Diese Prozesse der Globalisierung, Internationalisierung und Europäisierung und deren Effekte auf die Hochschulsysteme der betroffenen Länder werden ausführlich beschrieben in beispielsweise Teichler 2005; Engels 2006 oder Kehm/Lanzendorf 2006.

¹⁴ Unter dem Begriff der Governance kann die "Lehre vom guten Regieren und Wirtschaften" verstanden werden (v. Lüde 2010: 13). In der Governance-Forschung werden unterschiedliche Steuerungsformen miteinander verglichen und deren Auswirkungen auf die Leistungserbringung der Universitäten untersucht (siehe auch Jansen 2007; Kehm/Lanzendorf 2006). Eine ausführliche Erörterung von Herkunft und Bedeutung des Begriffs ist nachzulesen in Benz/Lütz/Schimank/Simonis 2007: 9-25).

¹⁵ Das Paradigma von New Public Management erwies sich in der Praxis dabei als weniger erfolgreich, als erhofft und wurde von "Public Governance" abgelöst. Dieses Konzept fokussiert weniger die Marktorientierung als mehr die Reform der internen Kooperation und Koordination in den Organisationen (Nickel 2007: 56; Zechlin 2007: 115). Die Entwicklung der Reformpolitik spiegelt sich auch begrifflich in der Literatur wider, in der unter dem Themenfeld Hochschulreform zu Beginn von "New Public Management", dann von "Public Governance" oder von "Neuer Governance" und aktuell vom "Neuen Steuerungsmodell"

- 1) Das Maß der staatlichen Detailregulierung wird reduziert und es werden Entscheidungsrechte von den Ministerien in die Hochschulen verlagert.
- 2) Das Maß der strategischen Steuerung durch neue externe Instanzen wird erhöht, indem beispielsweise extern besetzte Hochschulräte¹⁶ oder die Akkreditierung von Studiengängen eingeführt werden.
- 3) Die akademische Selbstverwaltung wird eingeschränkt.
- 4) Im Gegenzug werden die Leitungsebenen gestärkt und es wird eine generelle Ausweitung und Professionalisierung des Hochschulmanagements vorgenommen.
- 5) Der inter-hochschulische Wettbewerb und Konkurrenz um finanzielle Mittel werden befördert. Es wird beispielsweise auf leistungsorientierte Mittelvergabe umgestellt oder Wettbewerbe wie die Exzellenzinitiative¹⁷ werden ausgeschrieben. Insgesamt werden die Hochschulen aufgefordert, sich stärker zu profilieren (Krull 2008: 246-249; Lange 2008: 239; Zechlin 2007: 116).

Eine vertiefende Darstellung der Hochschulreform unter verschiedenen Gesichtspunkten geben Bogumil/Heinze/Grohs/Gerber 2009; Schubert/Schmoch 2010; Küpper 2010; Lange 2008; Kracht 2006).¹⁸

gesprochen wird. Dieses "Neue Steuerungsmodell" wurde ursprünglich von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsreform (KGSt) entwickelt (Nickel 2003: 47; Bogumil 2009: 7).

¹⁶ Die Hochschulräte wurden im Zuge der Novelle des Hochschulrahmengesetzes 1998 geschaffen. Seither haben fast alle Bundesländer von den Hochschulen eine Änderung ihrer Grundordnungen verlangt und die Implementierung von Hochschulräten ist nahezu flächendeckend erfolgt. In Anlehnung an Aufsichtsräte von Aktiengesellschaften sind Hochschulräte ein von Nicht-Hochschulangehörigen dominiertes Gremium, das die Hochschulleitungen beraten bzw. kontrollieren soll. Eine der Kernaufgaben der Hochschulräte ist es, auf eine verstärkte Berücksichtigung von Wettbewerb, Effizienz, Ergebnisorientierung und Praxisrelevanz in der Hochschulsteuerung zu achten. Durch die Berufung von Externen soll die gesellschaftliche Mitwirkung in der Hochschulsteuerung gesichert werden. Der Hochschulrat beteiligt sich an der konkreten Hochschulpolitik, an der Festlegung der Qualitätsstandards, an der Personalpolitik und an der Gestaltung des Studienangebots und an der Formulierung der Qualifikationsprofile von Absolventen. Mit dem Hochschulrat gibt es ein drittes Leitungsgremium an den Hochschulen, das zu Rektorat/Präsidium und Senat hinzukommt.

¹⁷ 2006 wurde erstmals die Exzellenzinitiative des Bundes ausgeschrieben. Für die Jahre 2006 bis 2012 stellte der Bund dafür knapp zwei Milliarden Euro bereit. Der Wettbewerb bietet die drei Förderlinien Graduiertenschulen, Exzellenzcluster und Zukunftskonzepte, von denen die dritte Förderlinie zum Titel der Eliteuniversität führt. Seit 2006 gibt es neun Eliteuniversitäten in Deutschland, die sich voller Stolz mit diesem Titel schmücken. Im Sommer 2012 werden weitere Universitäten in das Förderprogramm aufgenommen. Die Darstellung der Exzellenzinitiative und die Reflexion ihrer Folgen sind zu finden bei u.a. Münch 2007 oder Hartmann 2006.

¹⁸ Im Zusammenhang mit diesen fünf Steuerungsfeldern der neuen Governance ist das von Helmut Wiesenthal eingeführte Modell des "Governance-Equalizer" interessant, das diese fünf Felder individuell herauf- oder herunterfahren lässt und damit unterschiedliche Ausprägungen und Schwerpunkte in der Praxis der neuen Governance hervorbringt (Wiesenthal 2000). Vor allem in der international vergleichenden Governance-Forschung wird dieses Modell angewandt (de Boer/Enders/Schimank 2008: 37-40; Zechlin 2007: 116). Das Modell veranschaulicht auch, dass Governance bestimmten Moden unterworfen ist und je nach Zeit oder Land unterschiedliche Mischungsverhältnisse der fünf Felder bestehen können.

Die Leitgedanken der Hochschulreform sind gut erfassbar. Doch genauer zu beschreiben, was die Hochschulreform konkret umfasst, ist diffizil. Die übergeordneten Reformziele werden mit den Instrumenten zur Erreichung dieser Ziele oft gleichgesetzt. Stefan Lange fasst das so zusammen:

"Fragt man allerdings weiter nach, was NPM eigentlich genau meint, wird die Sache schon schwieriger. In der Regel wird eine Liste von Instrumenten und ‚Stellschrauben‘ genannt und synonym mit NPM gesetzt. Hochschulreform im Sinne des NPM ist dann der Einsatz einer "Balanced Scorecard" in der strategischen Hochschulentwicklung, das "Outsourcen" bestimmter peripherer Dienstleistungen, der Umgang mit politischen Zielvereinbarungen und mit so genannten "Performanzindikatoren." (Lange 2008: 237-238)

Die Liste der Reforminstrumente ist lang und umfasst zum Beispiel:

- die Umstellung auf das Bachelor/Master-System innerhalb des europäischen Hochschulraums,
- die Einführung (und Wiederabschaffung) von Studienkonten und Studiengebühren,
- die Einführung von Globalhaushalten und von Kosten- und Leistungsrechnung und
- von Steuerungsinstrumenten wie Budgetierung und Zielvereinbarungen,
- Modelle interner Mittelverteilung nach aufgaben-, leistungs- und innovationsorientierten Kriterien,
- Schaffung von inter-hochschullichem Wettbewerb,
- neue Besoldungssysteme für Professorinnen und Professoren und
- die Erprobung der Junior-Professur,
- Konzepte eines Hochschul-Controllings mit Rechenschafts- und Berichtspflicht,
- Evaluation der Lehre und Maßnahmen zu deren Verbesserung,
- Akkreditierung von Studiengängen oder institutionelle Akkreditierung von Fachbereichen oder ganzen Hochschulen oder
- die vermehrte Auswahl der Studienanfänger durch die Hochschulen selbst.

Diese Liste erhebt nicht den Anspruch, vollständig zu sein – dennoch beeindruckt sie. Es wird deutlich, dass die Summe der Reformprojekte zu einem umfassenden Wandlungsprozess für die Hochschulen geworden ist. Sie führte zu einer Differenzierung der Hochschulen, zu Reformen im Bereich der Lehre, im Bereich der Forschung, im Bereich der Personalstrukturen sowie auf Ebene der Steuerung der Hochschulen (Hüther 2010: 73).

Hochschulsteuerung im Fokus der Reform

Die Reformen richten sich stark auf die internen Organisations- und Leitungsstrukturen¹⁹ sowie auf das Steuerungsverhältnis zwischen den jeweiligen Landesministerien und den Hochschulleitungen, das neu austariert wird. Die traditionelle akademische Selbstverwaltung wurde als nicht mehr zielführend und adäquat kritisiert. Das Prinzip der akademischen Selbstverwaltung impliziert im Wesentlichen, dass Professorinnen und Professoren aus der eigenen Hochschule die Leitungsämter selbst ausfüllen. Die Ämter von Dekanen, Rektoren oder Präsidenten, Vize-Präsidenten bzw. Prorektoren oder Leitungsfunktionen von Gremien werden dabei in Form von Wahlämtern ausgeübt. Es gilt das Prinzip des "primus inter pares", was bedeutet, dass die Ämter als Mitglied der Professorengruppe ausgefüllt werden. Nach der Amtszeit erfolgt die Rückkehr in Lehre und Forschung. Für das Rektor- oder Präsidialamt ist dieses Prinzip allerdings seit geraumer Zeit nicht mehr alltagstauglich. Rektoren oder Präsidenten stellen sich in der Regel erst gegen Ende ihrer beruflichen Laufbahn zur Wahl und gehen nach der Amtszeit in die Pensionierung, statt zurück an den Lehrstuhl. Eine Rückkehr in den Betrieb von Lehre und Forschung und der Anschluss an den aktuellen Forschungsstand scheinen den meisten nach der mehrjährigen Unterbrechung zugunsten des Amtes nicht möglich. In einem Interview in der ZEIT fasst Jörg Bogumil das traditionelle Steuerungsprinzip zusammen:

"Akademische Selbstverwaltung heißt: Es gibt keine professionelle Führung der einzelnen Fakultäten, sondern die Dekane sind normale Professoren, die das Amt für eine kurze Zeit sozusagen nebenbei übernehmen. Die ganze universitäre Entscheidungsstruktur ist geprägt von demokratisch gewählten Gremien, in denen Professoren, wissenschaftliche Mitarbeiter, Studenten und sonstiges Personal gemeinsam über die Geschicke entscheiden. Häufig führte dies zu gegenseitigen Blockaden. Der Rektor ist dann kaum mehr als ein Moderator. Und über allem thronet der Staat, der die Uni wie eine nachgeordnete Behörde behandelt." (Wiarda 2011)

Die Leitungsebenen sind durch die Reformen deutlich gestärkt worden und die akademische Selbstverwaltung hat zugunsten der Rektorate/Präsidien an Kompetenzen verloren. Allerdings ist die akademische Selbstverwaltung in Deutschland, betrachtet man diese im internationalen Vergleich, nach wie vor mit ausgeprägten Entscheidungsrechten versehen (Jansen 2010: 44). Interessant ist auch, dass die Entscheidungsprozesse an den Universitäten

¹⁹ Die Leitung der Hochschule liegt in den Händen eines Rektors bzw. Präsidenten, dem Prorektoren bzw. Vizepräsidenten, die Dekane (Leiter der Fakultäten) bzw. Vorsitzende (der Fachschaften) und der Senat bzw. Fachbereichsrat sowie Ausbildungskommission und Forschungskommission zur Seite stehen (Gabler 2001a). Traditionell war das deutsche Hochschulsystem gekennzeichnet durch eine Dominanz staatlicher Steuerung bei gleichzeitig hoch ausgeprägter akademischer Selbstverwaltung und geringer marktlicher Koordination (Würmseer 2010: 63).

nach wie vor von einer akademischen Konsenskultur geprägt sind, was vor allem auf das Verhältnis zwischen Dekanen und Fakultäten zutrifft (Kehm/Lanzendorf 2006; Nickel 2007).

Die Übertragung von Eigensteuerungskompetenzen und -pflichten auf die Hochschulen führt zu dem Ruf nach einer weiteren Professionalisierung auf diesem Feld. Dies betrifft sowohl die Ebene der Leitungspositionen (Rektorate, Dekanate, Führungskräfte in der Verwaltung) wie auch die darunterliegenden Arbeitsebenen. Sigrun Nickel spricht von der idealen Führungskraft an einer Hochschule als einem "korporativen Akteur", die die notwendige Bereitschaft mit sich bringen sollte, "die ausgeprägte Selbstorganisationsfähigkeit der Hochschulen wertzuschätzen (...) denn als störende Unordnung zu verstehen" (Nickel 2007: 115).

Für die Bereiche von Akademischer Selbstverwaltung und Zentraler Hochschulverwaltung wird im Zeitalter der Hochschulreform ein neues Selbstverständnis gefordert. Die Hochschulverwaltung etwa kann sich nicht länger in erster Linie als Ausführungsorgan der nächst höheren Behörde (des Landesministeriums) verstehen oder als mehr oder weniger eigenständiger Bereich, dem exklusiv die Geschäfte der "laufenden Verwaltung" obliegen. Die tradierte Selbstbeschreibung als eine Verwaltungsstelle, die ministerielle Gesetze und Verordnungen vollzieht und deren Einhaltung durch die Akademische Seite wie auch die Studierenden unterstützt und überprüft, ist an den meisten Hochschulen längst einem neuen Rollenverständnis gewichen. Die Arbeit der Hochschulverwaltung richtet sich heute an den spezifischen Zielen und Aufgaben der Hochschule aus, die sich auch mithilfe der Hochschulverwaltung im nationalen wie internationalen Wettbewerb bewähren will.

Professionalisierung von Wissenschaftsmanagement

Gegenwärtig nehmen die Promotoren der Reform, die Wissenschaftsmanager auf den unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen, im Diskurs um die Hochschulreform viel Raum ein. Frank Meier und Uwe Schimank weisen mit Blick auf die international vergleichende Governance-Forschung darauf hin, dass Managementkompetenz mehr und mehr als universelle Kompetenz begriffen werde, die organisationsübergreifend angewandt werden könne:

"Management wird zu einer abstrakten Fähigkeit, die auf Organisationen in ganz unterschiedlichen sozialen Kontexten angewendet werden kann. Tatsächlich wird es offenbar zunehmend plausibel, Unternehmen, Krankenhäuser und öffentliche Verwaltungen jenseits ihrer jeweiligen Spezifika als Organisationen zu begreifen, die typische organisationale Probleme haben,

denen man mit überall gleichermaßen einsetzbaren organisationalen Lösungen begegnen kann" (Meier/Schimank 2010: 112-113).

In der Tat ist in den vergangenen Jahren ein sprunghafter Anstieg an Stellen zu verzeichnen, die Aufgaben im Bereich Wissenschaftsmanagement übernehmen. Vor allem in den Bereichen, die für die interne Steuerung durch die Hochschulleitung oder die Fakultätsleitung zentral sind sowie im Bereich Hochschulkommunikation und Marketing wurden neue Stellen oder Organisationseinheiten etabliert (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 4).²⁰ Damit wird die Entwicklung der Hochschulen zu einem "intern handlungsfähigen, organisationalem Akteur" weiter befördert. Diejenigen, die als Wissenschaftsmanager tätig werden, sollen sowohl über institutionelles und betriebswirtschaftliches Wissen verfügen als auch über kommunikative Kompetenzen und entsprechende "Soft Skills". Idealerweise umfasst das Bündel an Kompetenzen folgende Bereiche:

- Kenntnis der persönlichen Ressourcen (Stärken, Schwächen, Ziele), Selbstorganisation, Zeitmanagement
- strategisches Management, strategische Führung
- organisationaler Wandel und Change Management
- Führung und Kommunikation, das Selbstverständnis als Führungskraft (Führungsethik, Führungsstil, Führungsrolle)
- Zielvereinbarungs- und Steuerungssysteme, Führungsinstrumente (Mitarbeitergespräch, Konfliktlösung, Zielvereinbarung, Problemlösungstechniken, Motivation)
- Personalmanagement, Team- und Konfliktmanagement
- Qualitätsmanagement
- Budgetierung und Finanzierung, wirtschaftliche Führung
- Bildungs- und Hochschulrecht
- Netzwerkbildung und Regionalentwicklung
- Bildungsmarketing, Bildungsdienstleistungen und Angebotsentwicklung

²⁰ Interessant ist, dass diese Stellen vorwiegend mit wissenschaftlichem Personal besetzt werden, also an den Hochschulen insgesamt ein Anstieg des wissenschaftlichen Personals zu verzeichnen ist. Dabei handelt es sich in der Regel um befristete Stellen, die aus Förderprogrammen oder Drittmitteln finanziert werden. Zu diesen Ergebnissen kommt eine Auswertung von Personaldaten, die den Zeitraum 1992 bis 2007 umfasst (Blümel/Kloke/Krücken/Netz 2010).

Zugrunde liegt die Annahme, dass eine herausragende Professorin, ein preisgekrönter Wissenschaftler oder eine verdiente Verwaltungsfachkraft nicht automatisch die fachlichen Kompetenzen für ein erfolgreiches und effektives Wissenschaftsmanagement mit sich bringen muss. Uwe Thomas stellt in einer Studie für die Friedrich-Ebert-Stiftung fest:

"Die Professionalisierung des deutschen Wissenschaftsmanagements erfordert spezifische Formen der Qualifizierung. Wissenschaftsmanagement kann man nicht auf Business Schools erlernen (...). Professionelles Wissenschaftsmanagement ergibt sich auch nicht ohne Weiteres aus einer überragenden fachlichen Kompetenz. Hinzukommen müssen weitere Eigenschaften und Erfahrungen, die trainiert werden können und trainiert werden sollten." (Thomas 2006: 6)

Die zitierte Studie empfiehlt deshalb die Gründung einer gemeinsamen Führungsakademie von Wissenschaftsorganisationen, Hochschulen und Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), um den benötigten Führungsnachwuchs auf höchster Ebene (Rektoren, Präsidenten oder Hochschulkanzler) auszubilden.

Es gibt mittlerweile eine ganze Reihe von Studien- und Weiterbildungsangeboten speziell zum Thema Wissenschafts- und Hochschulmanagement.²¹ Die Etablierung dieses Berufsfeldes hat eine wahre Qualifizierungswelle hervorgerufen (Hanft 2003: 158). Im Jahr 2002 rief der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft mit Unterstützung des Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF) das Aktionsprogramm "Modellstudiengang Hochschul- und Wissenschaftsmanagement" ins Leben, das die Einrichtung entsprechender Studiengänge an den Hochschulen fördert. Seit 2007 vergibt ebenfalls der Stifterverband das "Fellowship Wissenschaftsmanagement", das künftige Wissenschaftsmanager in ihrer Weiterbildung finanziell unterstützt.²²

Ein weiteres Beispiel für die gestiegene Bedeutung der Kompetenz des Managements auf Leitungsebene ist die Kür des "Hochschulmanager des Jahres", die gemeinsam vom Centrum für Hochschulentwicklung (CHE) und der Financial Times Deutschland durchgeführt wird. Diese Auszeichnung würdigt Leitungspersonlichkeiten, die an ihren Hochschulen weitreichende Reformen vorantreiben und sich insbesondere um den Wettbewerb um Stu-

²¹ Derzeit bieten u.a. folgende Hochschulen bzw. Träger von Weiterbildung entsprechende Studienangebote im Bereich Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an: Technische Universität Berlin: Master of Science in Science Communications and Marketing; Hochschule Bremen: Masterstudiengang Wissenschaftskommunikation; Donau-Universität Krems: Berufsbegleitender internetgestützter Masterstudiengang Bildungsmanagement (MBA); Carl von Ossietzky Universität Oldenburg: Masterstudiengang Bildungsmanagement; Hochschule Osnabrück: Postgraduales MBA-Programm Hochschul- und Wissenschaftsmanagement; Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften (DHV) Speyer: Weiterbildungsstudium Wissenschaftsmanagement; Zentrum für Wissenschaftsmanagement e.V. (ZWM) Speyer: Lehrgang für Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager.

²² zum Stifterverbands-Fellowship Wissenschaftsmanagement siehe: www.stifterverband.de, Suchwort "Wissenschaftsmanagement"

dierende, Professoren, Drittmittel und Kooperationen verdient gemacht haben. Sie wurde 2011 zum vierten Mal vergeben.

Auch die Wissenschaftsmanager selbst entwickeln seit einigen Jahren ein neues Selbstverständnis ihres eigenen Berufsbildes. Dies mündete im November 2011 in der Gründung des Netzwerks Wissenschaftsmanagement (Haerdle 2011b).

Profilbildung als weiteres Element der Reform

Wichtige Stellschrauben der neuen Governance sind Profilbildung und Strategieentwicklung. Der zunehmende Wettbewerb um Personal wie Studierende erfordert die Beschäftigung der Wettbewerber mit sich selbst. Speziell die Frage danach, was an der eigenen Hochschule wirklich wichtig ist und was den Umgang miteinander prägt, wurde bislang vernachlässigt. Vielmehr umfassen die Selbstbeschreibungen Parameter wie Größe, Studierendenzahl, Drittmittel etc. Deshalb ist die Profilbildung ein weiterer Anlass, sich mit der organisationalen Individualität der eigenen Hochschule zu befassen.

Die Exzellenzinitiative hätte vor 20 Jahren noch als hochschulpolitisch nicht durchsetzbar gegolten: Es ist das erklärte Ziel dieses Wettbewerbs, die besseren unter den deutschen Universitäten zu identifizieren, sie durch weiteren Mittelzufluss weiter auszubauen und diese Universitäten als Elite-Universitäten zu bezeichnen. Damit markiert die Exzellenzinitiative den Höhepunkt des Paradigmenwechsels weg von der politisch gewollten Gleichheit aller Hochschulen²³ und hin zu einem öffentlichen Leistungswettbewerb, aus dem gekürte Sieger hervorgehen. Auch der Wissenschaftsrat, unter dessen Federführung die Exzellenzinitiative ausgeschrieben wird, sieht es als gut belegt an, dass der Wettbewerb eine "enorme Dynamik der strukturellen und institutionellen Differenzierung von Hochschulen und Hochschulsystem ausgelöst" habe. Dies sogar unabhängig davon, ob eine Universität erfolgreich an diesem Wettbewerb teilgenommen habe (Strohschneider 2009: 23).

Um Profilbildung leisten zu können, ist die Kenntnis der eigenen Organisation unerlässlich (Zechlin 2007: 124-125). Erst das Wissen um die eigenen organisationalen Besonderheiten und Individualität gibt eine Orientierung dafür, welche Ziele und Profilschärfungen zur Hochschule passen. Nur was passt, hat Chancen, tatsächlich mit Leben gefüllt zu werden. Der erste Schritt auf dem Wege zu einem individuellen Profil ist umfangreiches Wissen um die eigene Organisation (Senge 2011: 352). Dies ist auch eine Feststellung von Niklas Luh-

²³ Die Exzellenzinitiative richtet sich nur an die Universitäten. Fachhochschulen werden in diesem Programm nicht gefördert.

mann. Er hält es grundsätzlich für wichtig, Organisationen mit einem Selbstverständnis auszustatten, das es ihnen ermögliche, ihre eigene Sache selbst zu verantworten und ihre Eigenlogik besser zu begreifen (Luhmann 2006: 7).

Die Leitungspersonlichkeiten an Hochschulen müssten im Blick nach innen auch die Möglichkeit haben, die Stärken ihrer Institute und Fakultäten einzuschätzen, insbesondere die personellen Stärken (Schimank 2001: 240). Dieser Auffassung ist auch Ada Pellert, die die wachsende Verantwortung der Hochschulleitungen sieht, an den Strukturen der Universitäten zu arbeiten. Durch Reformen und damit von außen kommende Veränderungen könnten nur dann konstruktiv und produktiv wirken, wenn sie in eine Eigenentwicklung der Hochschulen übersetzt würden. Dazu sei es erforderlich, dass die Hochschulen (wie Organisationen allgemein) in sich die Fähigkeit zur Selbstbeobachtung und Selbständerung aufbauten (Pellert 1999: 319).

Offenbar tun sich aber ausgerechnet die Hochschulen schwer, sich umfassendes Wissen über sich selbst anzueignen, um so die positiven oder negativen Eigenschaften, die Leistungen und Defizite, das Selbstbild und die Fremdeinschätzung ihrer Einrichtung zu gewinnen und das eigene Profil zu entwickeln. An vielen Hochschulen hat dies im Rahmen von Leitbild- und Profildiskussionen und generell bei der Umsetzung von New Public Management stattgefunden; aber diese Prozesse sind nicht flächendeckend in Gang gekommen.

Fazit zur Hochschule in der Reform

Diese Erhebung sucht nach einer Antwort auf die Frage, was einander strukturell ähnliche Hochschulen in der Binnenstruktur deutlich unterschiedlich werden lässt. Zunächst gilt es herauszuarbeiten, welche Art von Organisationen Hochschulen denn sind. Diese Frage wiederum ist gegenwärtig eng mit den Auswirkungen der Hochschulreform auf die Organisation Hochschule verknüpft. Die Auslöser, Ziele und Instrumente der Reformen wurden in dieser ersten Annäherung an die Hochschulen skizziert. Folgende Erkenntnisse sind für die weitere Arbeit festzuhalten:

Die Reformen der Hochschulsteuerung führen dazu, dass der Einfluss des Staates in die alltägliche Steuerungspraxis zurückgeht und interne Strukturen der Universitäten für die Steuerung wichtiger werden. Hier stellt sich die Frage, ob die somit entstehende Lücke an Einfluss durch interne Hierarchie oder aber durch die akademische Selbstverwaltung gefüllt wird (Hüther 2010: 125). Dies ist eine interessante Leitfrage für den Blick auf die einzelne

Universität, denn es ist damit zu rechnen, dass es (organisations-)individuell unterschiedliche Ausprägungen von Steuerung geben wird.

Der Fokus der Hochschulreform liegt derzeit auf der Umsetzung einzelner Instrumente und Elemente. Wichtig scheint aus Sicht der Reformer, *dass* die Reforminstrumente implementiert werden, weniger *wie* sie vor Ort umgesetzt werden. Ich gehe davon aus, dass die Reforminstrumente letztlich unterschiedlich umgesetzt werden, weil sie auf unterschiedliche Bedingungen und Voraussetzungen an den Hochschulen treffen. Diese Auffassung vertritt auch Dorothea Jansen: Sie warnt vor einer Fehlentwicklung der Reformen, wenn neue Steuerungsvorgaben und Evaluationskriterien die Unterschiede zwischen Disziplinen und von Organisationen nicht berücksichtigen. Dies würde zwangsläufig zu "Talk" statt "Action" führen (Jansen 2010: 49). Das heißt, die Reformen fänden nur auf dem Papier statt, nicht im Alltag an der betreffenden Hochschule.

Der wissenschaftliche Diskurs um die Organisation Hochschule und deren Steuerung hat mit der Hochschulreform eine neue Qualität erreicht. Die anhaltenden Reformen, die aktuell einen hohen Veränderungsdruck erzeugen, sind Promotoren für das Feld der Hochschulforschung. Im Folgenden wird der Stand der gegenwärtigen organisationssoziologischen Hochschulforschung skizziert. Es werden vier aktuelle Ansätze der Hochschulforschung dargestellt. Auf diese stößt unweigerlich, wer sich mit der Frage befasst, welche Art von Organisationen Hochschulen denn eigentlich sind.

2.2 Aktuelle Ansätze in der Hochschulforschung

Hochschulen – samt ihrer vielfältigen Entwicklungen – sind faszinierende Organisationen. Sie dürften schon immer nicht nur der Ort gewesen sein, an dem Forschung betrieben wurde, sondern waren vermutlich in jeder Generation von Wissenschaftlern auch selbst Forschungsobjekt (exemplarisch hierfür: Luhmann 1992; Eigen u.a. 1988; Jaspers 1946; Schelsky 1971; Teichler 2005). Insbesondere die Frage nach der Steuerung eines so komplexen Systems ist schon lange von besonderem Interesse (Sporn 2010: 37; Pellert 1999: 317; Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmerman 2005: 121).

Die Erforschung der Anpassung von Hochschulen an geänderte gesellschaftliche Bedingungen, neue Steuerungsmodelle und die Auswirkungen der facettenreichen Reformen wurde früh in den USA oder im europäischen Hochschulraum in Großbritannien, den Niederlanden

oder Frankreich vorangetrieben. Die Forschungsaktivitäten wurden dort seitens der Politik gefördert. Dieser Forschungszweig wird auch mit Governance-Forschung betitelt. Eine vergleichbare organisationstheoretisch ausgerichtete Hochschulforschung ist in Deutschland seit etwa fünfzehn Jahren erkennbar und etabliert sich zunehmend. Zuvor lebten diese Themen hierzulande eher ein Schattendasein (Pellert 1999: 318; Meier/Schimank 2010: 107).

Die 'community' der deutschsprachigen Hochschulforscher ist 2011 auf etwa 200 Personen angewachsen, die Zahl der Institute für Hochschulforschung²⁴ wächst, ebenso die Zahl der Publikationen rund um das Thema Hochschul- und Bildungsforschung (Bogumil/Heinze 2009: 7). Jüngstes Beispiel für das stetig steigende Engagement auf dem Feld der Hochschulforschung ist die Publikation der am Institut für Hochschulforschung (HoF) in Halle-Wittenberg tätigen Hochschulforscher Daniel Hechler und Peer Pasternack. Anfang 2012 haben sie eine Publikation vorgelegt, die eine Systematisierung von Ansätzen in der Hochschulforschung vorschlägt und sowohl den Bedarf der Organisation Hochschule an Forschung aufzeigt, als auch konkrete Analyseinstrumente diskutiert und die Möglichkeiten der Übertragung des hochschulforscherischen Wissens in die Beratung von Hochschulorganisationen erörtert (Hechler/Pasternack 2012).

Die Bildungspolitik als einer der wichtigsten Akteure in der Gestaltung von Hochschulsteuerung hat das Wachstum dieses Forschungszweiges weiter befördert: Im Jahr 2007 startete das Bundesbildungsministerium das Förderprogramm "Empirische Bildungsforschung", das in einem Schwerpunkt Hochschulforschung mit sechs Millionen Euro jährlich bis 2014 einschlägige Forschungsprojekte fördert (Haerdle 2011a: 35).²⁵

²⁴ Derzeit gibt es u.a. folgende Institute für Hochschul-Forschung oder ähnliche ausgerichtete Forschungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum: Deutsche Gesellschaft für Hochschulforschung; AG Hochschulforschung an der Universität Konstanz; Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB; Centrum für Hochschulentwicklung (CHE); Department für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement an der Donau-Universität Krems; Hochschulinformations-System HIS; HoF Wittenberg – Institut für Hochschulforschung; Bayerisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF) München; Institut für Wissenschafts- und Technikforschung (IWT) an der Universität Bielefeld; Institut für Universitätsrecht und Universitätsmanagement an der Universität Linz; Internationales Zentrum für Hochschulforschung (INCHER-Kassel); Institut für Bildungsforschung an der Universität Lüneburg; Max-Planck-Institut für Bildungsforschung Berlin; Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung (iFQ) Berlin.

²⁵ Diese aktuellen Daten zum Stand der Hochschulforschung werden mit einigen Rahmendaten zu den deutschen Universitäten ergänzt: Es gibt derzeit 104 Universitäten, die von ihrer Anzahl her unterschiedlich auf die Bundesländer verteilt sind. Etwa die Hälfte der Mitarbeiter ist im wissenschaftlichen, die andere Hälfte im nicht-wissenschaftlichen Bereich tätig. Die Finanzierung der Universitäten erfolgt primär durch Zuschüsse der Länder, wobei Drittmittel und Beiträge von Studierenden eine zunehmend wichtige Rolle spielen (Hüther 2010: 41).

Gleichwohl die Hochschulforschung einen Sprung gemacht hat, gibt es noch keine umfassende Theorie der Hochschule, die auch die durch die Reformen in Gang gebrachten Veränderungen und hochschulinternen Dynamiken erfassen könnte. Vielmehr ist die wissenschaftliche Reflexion über den Forschungsgegenstand Hochschule von der Rezeption ganz unterschiedlicher Theorien, Ansätze und disziplinärer Prägungen gekennzeichnet (Metz-Göckel 2008: 211). Eine grundlegende Frage eint die 'scientific community' über die Theorie- und Fachgrenzen hinweg: Es ist die Frage danach, welches Modell diese Organisation am besten abbildet und welche Charakteristika diese Organisationsart kennzeichnen.

Insbesondere die Antwort auf die richtige Steuerungsform der Universität hänge davon ab, um was für eine Art von Organisation es sich denn eigentlich handle – ohne eine Antwort auf diese Frage könne auch keine angemessene Steuerungsform gefunden werden (Stichweh 2005: 121)²⁶. Die französische Hochschulforscherin Christine Musselin hat 2007 einen viel beachteten Aufsatz mit dem Titel "Are Universities Specific Organisations", veröffentlicht, in dem sie gleich zu Beginn die folgenden Fragen stellt:

"How much do universities differ from firms or from other public services? How 'universal' are those characteristics? What impact do they have on university governance? How have they been affected by the recent reforms and transformations?" (Musselin 2007: 64)

Wenn diese Fragen auch nicht neu sein mögen (Musselin bezeichnet sie selbst als "old and forsaken questions" – sie bringen auf den Punkt, was den Diskurs bewegt. Die folgende Aufzählung ist nur skizzenhaft. Sie beleuchtet diesen Diskurs und wirft Schlaglichter auf die verschiedenen Modelle und Ansätze, die auf die Hochschulen übertragen wurden.

2.2.1 Hochschulen als normale Organisationen

Bis in die 1980er Jahre war es internationaler Konsens, von Hochschulen als besonderen Organisationen zu sprechen und die Unterschiede zu anderen Organisationsarten hervorzuheben. Hochschulen wurden als "organisierte Anarchien" beschrieben (Cohen/March/Olsen 1972). Sie wurden aus systemtheoretischer Sicht als soziale Systeme betrachtet (Luhmann 1992; Nickel 2007; v. Lüde 2010) und insbesondere als "lose gekoppelte Systeme" identifiziert (Weick 1976). Diese Vorstellung fand große Verbreitung und bezieht sich auf die

²⁶ Der organisationssoziologische Diskurs um diese Frage wird ausführlich von beispielsweise Frank Meier (2009) oder Otto Hüther (2010) in ihren einschlägigen Dissertationsschriften dargelegt und jüngst von Daniel Hechler und Peer Pasternack (2012) aufgegriffen.

einzelnen Fakultäten oder Fachbereiche, die keine gemeinsame Leitung und kaum gemeinsame Ziele oder Aktivitäten aufweisen (Weick 1976: 5).

Ein Modell, das auf die politische Natur von Entscheidungsprozessen innerhalb von Hochschulen abzielt und die Bedeutung der Macht einzelner Akteure hervorhebt, wurde von J. Victor Baldrige (1971)²⁷ sowie Gerald Salancik und Jeffrey Pfeffer (1978) entwickelt. Es mündete in die 'resource dependence theory', die dann auf andere Organisationen übertragen wurde.

Hochschulen wurden unter Anwendung von Max Webers Bürokratietheorie durch Paul Blau (1973) als "dezentrale Bürokratien" oder durch Henry Mintzberg (1979) als "professionelle Bürokratien" definiert, die sich durch die starke Stellung ihrer Experten (der 'professionals') auszeichnen und dadurch, dass diese Expertengruppen sich eigene Wertmaßstäbe geben (Musselin 2007: 65; Hüther 2010: 140).

Einig sind diese Ansätze in der Diagnose, dass Hochschulen sich einer zentralisierten Steuerung, wie sie bei anderen Organisationen (z.B. Wirtschaftsunternehmen) üblich sei, entweder ganz entzögen oder zumindest einer speziellen Form der Leitung bedürften (Musselin 2007: 64). Die Abgrenzung von Wirtschaftsunternehmen und damit auch die Abgrenzung von Steuerungsinstrumenten und Managementvorgaben, die für Wirtschaftsunternehmen angewandt werden, ist generell ein wichtiges Anliegen derjenigen, die die Andersartigkeit von Hochschulen betonen.

Mit dem Aufkommen der neuen, stärker strategie- und zielorientierten Steuerungsmodelle, die unter den Paradigmen von "New Public Management" (NPM) oder "Public Governance" eingeführt wurden, erlebten auch die Fragen nach den organisationstheoretischen Grundlagen von Hochschulen eine Renaissance. Es wird seither nach theoretischen Modellen gesucht, die aufgrund von neuen Steuerungsmodellen veränderte Hochschulen beschreiben können (Enders 2008: 232).²⁸

Eine auf die Innenverhältnisse gerichtete Sicht nimmt Pierre Bordieu ein, der Hochschulen als soziales und politisches Feld versteht. Auf diesem Feld werden Kämpfe um unterschied-

²⁷ Baldrige 1971 sowie weiterhin in diesem Abschnitt Salancik/Pfeffer 1978; Blau 1973; Mintzberg 1979, zitiert nach Musselin 2007.

²⁸ Die bekanntesten jüngeren Modelle werden hier nur aufgezählt, jedoch nicht weiter vertieft: Ivar Bleiklie entfaltet das 'corporate model' (1994), Burton Clark legt nach 25 Jahren ein neues Model vor, das 'entrepreneurial model' (1998), an das Simon Marginson und Mark Considine mit dem 'enterprise model' anschließen (2000). Arild Tjeldvoll entwickelt das 'service model' (1997) oder Ben Jongbloed und Leo Goedegebuure das 'stakeholder model' (2001).

liche Kapitalformen (zum Beispiel Berufungen, Reputation und Ressourcen) unter Ausübung symbolischer Macht ausgetragen. Strukturiert wird dieses soziale Feld durch latente und manifeste Hierarchien und subtile Machtverhältnisse, die auch die Positionierung der Individuen bestimmen. Dabei sind die unterschiedlichen individuellen Akteure auf unterschiedliche Kapitalformen orientiert (Bordieu 1992; Braun 2001: 16).

Uwe Schimank unterscheidet generell *Arbeitsorganisationen* mit festgelegten Aufgaben, Zielen und Strukturen von *Interessenorganisationen*, in denen die Mitglieder der Organisation die Ziele, Aufgaben und ggf. Hierarchien selbst bestimmen. Er beschreibt Hochschulen aktuell als auf dem Weg weg von der Interessenorganisation und hin in Richtung Arbeitsorganisationen (Schimank 2007a).

Dieser Abriss der wichtigsten Modellvorstellungen der Hochschulforschung zeigt, wie vielseitig die Herangehensweise an ein und dasselbe Forschungsobjekt sein kann. Sie ist auch dem Zeitgeist oder soziologischen und theoretischen Moden unterworfen. Im Folgenden wird eine aktuell maßgebliche Modellvorstellung der Hochschulforschung erläutert.

Die soziologische Hochschulforschung befasst sich aktuell mit der Frage, inwiefern Hochschulen auf dem Wege sind, zu "normalen" oder "vollständigen" Organisationen zu werden. Diese Frage mag auf den ersten Blick irritieren, denn es ist unumstritten, dass Hochschulen Organisationen sind. Sie zählen sogar zu den ältesten Organisationen der Welt, wenn die Schätzungen der Organisationsforschung zutreffen, dass 80% aller Organisationen, die älter als 500 Jahre sind, Universitäten sind²⁹.

Sinnvoll wird diese Frage erst, wenn sie organisationssoziologisch gestellt ist. Georg Krücken und Uwe Schimank stellen als Kontrast das traditionelle Bild ins Feld, das Hochschulforscher sich international von Universitäten gemacht haben. Das geht von Universitäten als lose gekoppelte Systeme aus, die nicht einheitlich handeln können und über keine hinreichende institutionelle Autonomie gegenüber dem Staat verfügen. Auch sei die Universität kaum als eigenständige Steuerungsebene gegenüber ihren professoralen Mitgliedern oder dem Staat aufgetreten (Krücken/Schimank 2009: 7). Dies hat sich im Zuge der Hochschulreformen deutlich geändert. Hochschulen werden nun verstanden als Organisationen mit eigenen Zielen, mit einem eigenen Profil und mit starken Managementstrukturen, die die Hochschulen steuern und sie in den Wettbewerb untereinander um Gelder, Studie-

²⁹ vgl. Krücken/Schimank 2009: 7; Stichweh 2005: 121. Die ältesten Universitäten im seinerzeit deutschsprachigen Raum sind die Universitäten in Prag (1348), Wien (1365) und Heidelberg (1386) (Gabler 2011b).

rende und Personal führen. Von den Hochschulen wird zunehmend erwartet, sich wie ein individueller Akteur zu verhalten. In der Organisationssoziologie der Hochschule wird dies umschrieben mit der Chiffre von der Organisationswerdung der Hochschulen. Dahinter steht die These, dass die Hochschulen auf dem Weg seien, ein "korporativer Akteur" zu werden (Enders 2005: 79; Meier 2009³⁰). Dieser Transformationsprozess wird als grundlegend bezeichnet und ist aus Sicht vieler Hochschulforscher ein wahrer Umbruch für das Selbstverständnis von Hochschulen.³¹

Diese Entwicklung zu "handlungs- und entscheidungsfähigen Akteuren, die sich eigene Ziele setzen, Strategien verfolgen und die dafür erforderlichen Strukturen aufbauen"

(Krücken/Blümel/Kloke 2010: 2) umfasst vier Elemente:

Erstens nimmt die Rechenschaftspflicht der Hochschulen zu, die Zielvereinbarungen, Evaluationen, Qualitätskontrollen, Akkreditierungen oder Rankings unterworfen werden. Zweitens werden die Leitungsgremien (Präsidenten/Rektoren, Dekane) gestärkt. Drittens werden die Hochschulen aufgefordert, sich ein individuelles Profil zu geben und damit im Wettbewerb zu bestehen. Dies ist ein Bruch mit dem traditionellen Selbstverständnis der Universität, die als unhinterfragte Institution unbestimmt und diffus bleiben durfte. Viertens wird die Hochschulverwaltung weiter differenziert und spezialisiert, da immer mehr Handlungsbereiche durch die Hochschule selbst zu bearbeiten sind. War früher noch die Mittelverwaltung eine der Hauptaufgaben von Hochschulverwaltung, sind mittlerweile weitere Kernaufgaben hinzugekommen, wie Internationalisierung, Technologietransfer oder Personalentwicklung (Krücken/Meier 2006).

Nils Brunsson und Kerstin Sahlin-Andersson greifen diese Gedanken auf und beschreiben Hochschulen im Zeitalter der Hochschulreform als "constructing organizations", die sich

- 1) eine eigene Identität³² geben,
- 2) eine innere Hierarchie aufbauen und sich

³⁰ Frank Meiers 2009 veröffentlichte Dissertation mit dem Titel "Die Universität als Akteur" arbeitet diese Annahme umfassend theoretisch auf (Meier 2009).

³¹ Auch wenn Universitäten wie Fachhochschulen grundsätzlich von diesem Umbruch betroffen sind, dürften die Universitäten davon stärker verändert werden. Das formal strukturierende Lehrstuhlprinzip, die Differenzierung nach wissenschaftlichen Disziplinen oder die Ausrichtung auf Forschung und Lehre prägen das Selbstverständnis der Universitäten – und sind Gegenstand der Veränderungen (Krücken/Blümel/Kloke 2010: 5).

³² Zum Begriff der Identität im Zusammenhang mit Organisationen siehe Punkt 3.7.2 (Organisationale Identität/corporate identity).

3) dem Paradigma von Rationalität unterordnen, das heißt, zielgerichtet agieren, Zielerreichung überprüfen und Verantwortlichkeiten festhalten können (Brunsson/Sahlin-Andersson 2000; Enders 2008; Musselin 2007: 67-68).

Hochschulen definieren zunehmend ihre eigenen Ziele und Leitbilder. Sie etablieren Entscheidungsstrukturen zur Professionalisierung der Hochschulverwaltung und sind dadurch mehr als bisher in der Lage, zurechenbare Entscheidungen zu treffen und die wachsende Entscheidungslast sowie die damit verbundenen Entscheidungsrisiken organisational zu bewältigen (Krücken/Wild 2005: 84).

Fazit: Hochschulen als normale Organisationen und organisationale Individualität

Lange war die Hochschulforschung davon geprägt, die Unterschiede von Hochschulen zu anderen Organisationsarten herauszuarbeiten. Es wurde herausgearbeitet, inwiefern sich Hochschulen den für andere Organisationen gangbaren Steuerungsinstrumenten entziehen müssten. Im Zuge der Hochschulreformen wird erörtert, inwiefern Hochschulen diesen Sonderstatus verlieren könnten und auf dem besten Wege sein könnten, zu "normalen" Organisationen zu werden. Mit dieser Organisations-Werdung geht einher, dass die Leitungsstrukturen gestärkt werden. Damit ist ein Prozess der organisationalen Individualisierung verbunden, da Bestandteile dieser gestärkten Leitungsfunktion die Schaffung eines spezifischen Profils, die Setzung spezifischer Ziele, der Aufbau eigener interner Steuerungsmechanismen und allgemein die Schärfung der eigenen organisationalen Identität sind.

2.2.2 Hochschulen als ähnliche Organisationen

Eine zweite weit verbreitete Modellvorstellung geht davon aus, dass Hochschulen einander ähnliche Organisationen sind. Hochschulen als einander ähnlich zu denken und zu beschreiben, hat im deutschen Hochschulsystem der Nachkriegszeit Tradition. Bis zum Aufkommen der Debatte um mehr Wettbewerb, um Profilierung und Profilbildung wurde auf die formelle Homogenisierung des deutschen Hochschulsystems viel Wert gelegt (Stölting/Schimank 2001: 9-10). Diese Grundhaltung ist auch im Diskurs zur Hochschulforschung nach wie vor verbreitet, wie Rolf v. Lüne beschreibt:

"Weite Teile der wissenschaftlichen Literatur gehen jedoch nach wie vor von einem homogenen deutschen Universitätssystem und von einer problemlosen Umsetzung allgemeiner Zielvorstellungen in ein konkretes, den gesetzlichen Vorgaben folgendem Regelwerk aus, wobei die tatsächliche Umsetzung dieser Ziele wenig beachtet wird." (v. Lüne 2010: 18)

Jüngste Forschungsergebnisse legen aber nahe, dass allein aufgrund der mittlerweile heterogenen landesgesetzlichen Regelungen für Hochschulen nicht mehr von einer bundesweit einheitlich verfassten Organisation auszugehen ist (vgl. hierzu auch v. Lüde 2010: 17; Hüther 2010). Ebenso haben Wettbewerb und Profilbildung der traditionell (zumindest politisch) angestrebten Vergleichbarkeit ein Ende bereitet.

Neben der Gewohnheit, Hochschulen als ähnliche Organisationen zu betrachten, könnte ein Grund für die Fokussierung auf strukturelle Ähnlichkeit sein, dass gegenwärtig die (soziologische) neo-institutionalistische Perspektive eingenommen wird, wenn Hochschulen zum Forschungsobjekt werden.³³ Dieser theoretische Rahmen bestimmt die Organisationswissenschaften derzeit stark (Walgenbach 2006: 389). Dies impliziert zunächst, dass die Umwelt der Hochschulen in den Mittelpunkt des Interesses rückt, denn der Neo-Institutionalismus ist eine der aktuell am stärksten rezipierten "Umwelttheorien" (Preisendörfer 2011: 131).³⁴ Diese Theorie nimmt die Umwelt samt der gesellschaftlichen Erwartungen an Organisationen und die Reaktion der Organisationen darauf in den Blick (Krücken/Schimank 2009: 9).³⁵

Wenn der Fokus auf die Umwelt einer Organisation rückt, dann wird die Organisation zu einer Einheit, die als Ganzes in der Differenz zur Umwelt betrachtet wird. Wird der Rahmen wie im soziologischen Neo-Institutionalismus weiter gesteckt, ist es sinnvoll, eine ganze Organisationsart zu betrachten. Dass dabei die einzelne Organisation nicht mehr im Fokus stehen kann, ist die natürliche Folge des Blickwinkels. Dementsprechend erstrecken sich

³³ Neben dem soziologischen Neo-Institutionalismus gibt es weitere disziplinäre Ausprägungen dieses theoretischen Rahmens, etwa einen ökonomischen Institutionalismus, einen politikwissenschaftlichen Institutionalismus oder einen akteurzentrierten Institutionalismus (Mayntz/Scharpf 1995: 40; Schimank 2004: 292). Wenn hier von Neo-Institutionalismus die Rede ist, ist damit die soziologische Ausprägung gemeint. Der soziologische Neo-Institutionalismus geht davon aus, dass soziales Handeln durch institutionalisierte Regeln geleitet wird (Meier 2009: 23). Unter solchen handlungsleitenden Regeln werden dabei nicht nur formale Regeln (Gesetzestexte, Arbeitsanweisungen) sondern auch informelle Regeln und Erwartungen an Verhalten verstanden. Von besonderem Interesse ist dabei, inwiefern gesamtgesellschaftliche Wirklichkeitskonstruktionen die Bildung dieser Institutionen beeinflussen. Eine Übersicht über neo-institutionalistische Ansätze geben Hasse/Krücken 2005.

³⁴ Unter Punkt 3.1 wird die von Preisendörfer vorgeschlagene Systematik soziologischer Theorien skizziert und der Neo-Institutionalismus als Theorie der "offenen" Systeme oder als "Umwelttheorie" vorgestellt.

³⁵ "Die Vertreter neoinstitutionalistischer Ansätze (Walgenbach 2002; Scott 1995) bauen wesentlich auf den Arbeiten Max Webers auf. Sie stellen in ihren Arbeiten die Frage nach der Legitimation formaler Strukturen in den Vordergrund. Webers Bürokratieansatz basiert ja auf der zentralen Annahme, dass eine "gesatzte" Ordnung die Grundlage einer effizienten und die Willkür eindämmenden formalen Herrschaft ist. Im neoinstitutionalistischen Ansatz wird hingegen die Umwelt einer Organisation so betrachtet, dass dort verschiedenste Kultur- oder Referenzsysteme existieren, in denen jeweils unterschiedliche Formen von Rationalitäten gelten. Zum Teil können die Rationalitätsvorstellungen sogar widersprüchlich sein. Die Unterschiedlichkeit der "Rationalitäten", die in den jeweiligen Bereichen herrschen, spiegelt sich in dem von John Meyer und Brian Rowan (1991) geprägten Begriff "Rationalitätsmythen" wider. Dies sind Regeln und Annahmen, die rational in dem Sinne sind, dass sie plausible soziale Ziele bestimmen und in sinnvoll erscheinender Weise festlegen, welche Mittel zur rationalen Verfolgung dieser Zwecke angemessen sind." (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 34)

empirische Erhebungen, die vor diesem theoretischen Hintergrund durchgeführt werden, in der Regel über ganze Branchen (organisationale Felder) (Preisendörfer 2011: 150; Walgenbach 2006: 368).³⁶

Zentraler Begriff dieser Theorie ist der Begriff der Institutionen. Peter Walgenbach konstatiert für Institutionen den Status eines sozialen Faktums und dass sie als feste Einrichtung verstanden würden, die zweckmäßig und sinnvoll seien (Walgenbach 2006: 355). Damit wird deutlich, dass die Organisationssoziologie unter Institutionen etwas anderes versteht, als der alltägliche Sprachgebrauch. Der nämlich sieht beispielsweise die Ehe, die Kirche oder den seit 40 Jahren am selben Ort verbrachten Urlaub als Institutionen.³⁷ Nach Hartmut Esser ist eine Institution "eine *Erwartung* über die Einhaltung bestimmter *Regeln*, die verbindliche *Geltung* beanspruchen" (Esser 2000: 2). Esser führt ergänzend die Definition von Peter Berger und Thomas Luckmann an, nach der Institutionen Regeln für Problemlösungen des Alltags seien. Institutionen definierten das, was möglich und sinnvoll sei und gewannen über das Handeln der Menschen eine objektive Macht, der diese sich kaum entziehen könnten, obwohl die Menschen selbst die Regeln und die darauf aufbauenden Institutionen geschaffen hätten und fortwährend reproduzierten (Berger/Luckmann 1980, zitiert nach Esser 2000: 3).

Die neo-institutionalistische Perspektive auf Hochschulen: strukturelle Homogenität

Zu ergründen, warum Organisationen innerhalb eines Feldes strukturell nahezu identisch aufgebaut sind, ist ein zentrales Anliegen des soziologischen Neo-Institutionalismus (Walgenbach/Meyer 2008: 33). Paul DiMaggio und Walter Powell als zwei namhafte Vertreter fragen explizit, "why there is such startling homogeneity of organizational forms and practices" (DiMaggio/Powell 1983: 148).

Zum Verständnis dieser Frage ist es wichtig, eine Erweiterung des Begriffs der formalen Struktur vorzunehmen. Es geht hier nicht nur um Struktur im Sinne eines Aufbaus der Organisationseinheiten, die in einem Organigramm abgebildet wird. Hier erfüllen die Hochschulen die Erwartung der strukturellen Homogenität leicht. Trotz der mittlerweile durchaus heterogenen Landesgesetzgebungen sind die Hochschulen nach wie vor ähnlich

³⁶ Streng genommen ist der Begriff des organisationalen Feldes noch weiter gefasst, als der der Branche. Nach Peter Walgenbach besteht ein organisationales Feld "aus Organisationen, die in ein gemeinsames Sinnsystem eingebunden sind. Es wird durch aufeinander bezogene Handlungen und gemeinsame Regulationsmechanismen erkennbar." (Walgenbach 2006: 368)

³⁷ Bernhard Miebach definiert Institutionen als "soziale Normen und Regeln, die das Handeln von Individuen in sozialen Kontexten beeinflussen" (Miebach 2007: 128).

aufgebaut und strukturelle Reformen wie die Einführung von Hochschulräten oder die Studienstrukturreform sind nahezu flächendeckend erfolgt. Aus neo-institutionalistischer Warte ist auch gemeint, dass Organisationen eine gleichförmige Veränderung ihrer Elemente und Praktiken durchführen. Dieses Phänomen wird als Isomorphie bezeichnet. Dies bedeutet, dass Organisationen voneinander abschauen und dann übernehmen, was sie an Struktur oder Element für angemessen halten (Friedrichsmeier 2012: 112). Die Anpassungen werden vorgenommen, um eine hohe Legitimation zu erreichen.³⁸ Organisationen wollen sich nach außen hin konform zeigen und die Beziehungen zu anderen Organisationen und der allgemeinen Umwelt dadurch festigen, dass sie den externen Erwartungen entsprechen. Durch dieses Verhalten legitimiert sich die Organisation nicht nur, sondern sichert sich auch materielle Ressourcen. Dieses Phänomen wird generalisierter als Konvergenz bezeichnet.³⁹

Aus diesem theoretischen Blickwinkel sind formale Strukturen Manifestationen von Regeln und Erwartungen, die in der Umwelt bestehen und weniger rational entwickelte Werkzeuge zur Steuerung der organisationalen Aktivitäten. Es ist wichtig festzuhalten, dass diese institutionellen Erwartungen nicht nur in der Umwelt der Organisation existieren, sondern auch in den Köpfen der Organisationsmitglieder. Dort entstehen sie durch Ausbildung, Studium und durch berufliche und organisationale Sozialisationsprozesse (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 34; Walgenbach 2006: 353).

Auch Hochschulen sind um Legitimation bemüht, passen sich den äußeren Umwelten strukturell an und wollen miteinander gleichziehen (Krücken/Wild 2005: 85). Andere Hochschulen, die Bildungspolitik sowie die Gesellschaft allgemein bilden dabei das Referenzsystem. So lässt sich schlüssig erklären, wie es zu Trends oder Moden in der Umsetzung einzelner Reforminstrumente kommt: Hochschulen schauen voneinander ab,

³⁸ Es werden drei Arten von Isomorphie unterschieden: 1) Isomorphie durch Zwang (z.B. Vorgaben der Hochschulgesetzgebung), 2) Isomorphie durch mimetische Prozesse (aus Unsicherheit wird die Imitation anderer Organisationen und deren Strukturen bevorzugt, statt etwas Neues zu konzipieren) und 3) Isomorphie durch normativen Druck (z.B. Druck durch Professionalisierungsmaßstäbe oder durch einen Kodex bestimmter Berufsgruppen).

³⁹ Das Konzept der Isomorphie kann dem der Konvergenz zugeordnet werden, das auf einer übergeordneten theoretischen Ebene anzusiedeln ist. Unter Konvergenz wird allgemein die Zunahme der Ähnlichkeiten von Politiken, Politikergebnissen oder von Institutionen verstanden. Die Konvergenzforschung befasst sich mit den Ursachen und Mechanismen dieser zunehmenden Angleichung auf nationaler, internationaler oder im Falle von Institutionen auf interner wie externer Ebene (Holzinger/Jörgens/Knill 2007: 13; 16). Die Hochschulforschung bezieht Konvergenz in der Regel auf die zunehmende Angleichung der hochschulpolitischen Vorgaben und Gesetze auf internationaler Ebene. Auf die Hochschulen angewandt könnte eine Konvergenzthese also lauten, dass die Hochschulsysteme der europäischen Länder immer ähnlicher werden (Diese These stellen beispielsweise Lange/Schimank 2007 ausführlich vor.) Auf eine tiefere Ebene heruntergebrochen und in Verbindung zum (soziologischen) neo-institutionalistischen Ansatz gestellt, könnte die Konvergenzthese für Hochschulen lauten, dass die einzelnen Hochschulen innerhalb eines Landes immer ähnlicher werden.

welche Maßnahmen aktuell geeignet scheinen, für Anerkennung seitens Politik und Gesellschaft oder auch anderer Hochschulen zu sorgen. Resultat ist, dass in den Leitbildern verschiedenster Hochschulen nahezu identische Elemente zu finden sind oder dass in den Zielvereinbarungen, die mit den zuständigen Landesministerien getroffen werden, dieselben Profilelemente durch verschiedene Hochschulen formuliert werden (Schimank 2006: 11). Ein anschauliches Beispiel entwickelt Andres Friedrichsmeier:

"Ein gut ausgestattetes Uni-Institut hat z. B. nicht deshalb die alten Röhrenbildschirme an den Arbeitsrechnern durch große Flachbildschirme ersetzt und die ein oder andere technische Spielerei erworben, weil dies eine objektiv effiziente Investition wäre. Der Grund ist vielmehr, dass Mitarbeiter und Besucher andernfalls den Eindruck hätten, das Institut arbeite nicht auf der Höhe der Zeit. Inaktuelle Technik würde Zweifel an der allgemeinen Leistungsfähigkeit und Effektivität des Instituts wecken. Der Druck, die Legitimität des Instituts gegenüber seiner wesentlichen Umwelt aufrecht zu erhalten, zwingt also zum Update auf aktuelle Techniken und Verfahren. Wer das, was als moderner Standard allgemein erwartet wird, nicht bieten kann, verliert an Legitimität und ist letztlich sogar im Fortbestand bedroht. Eine Physikfakultät ohne eines der üblichen kostspieligen, aber prestigereichen Großgeräte hat einen Ansehensverlust hinzunehmen, der sich auch auf die Anerkennung von Leistungen auswirkt, die mit dem Großgerät selbst nichts zu tun haben." (Friedrichsmeier 2012: 113)

Weitere Beispiele für ablaufende Angleichungsprozesse sind die Gruppe der "TU9", ein Zusammenschluss von neun reputationsstarken technischen Universitäten in Deutschland oder die "UAS 7", der Zusammenschluss sieben führender Fachhochschulen. Beide Gruppen entwickeln und befolgen gemeinsame Standards auf diversen Feldern der Hochschulentwicklung.

Wenn nun der Neo-Institutionalismus "homogeneity, not variation", also die Ähnlichkeit von Organisationen erklären will (DiMaggio/Powell 1983: 148), bedeutet dies für die vorliegende Arbeit, dass durch eine andere als erneut die Brille des Neo-Institutionalismus auf die Hochschulen geschaut werden muss, wenn in der Umkehrung von Paul DiMaggio und Walter Powell nach Erklärungen für "variation not homogeneity" gesucht wird.⁴⁰ Diesen Standpunkt vertreten auch die Hochschulforscher Daniel Hechler und Peer Pasternack und sehen im Fokus von theoretischen Ansätzen, die mit dem Institutionenbegriff verknüpft sind, die Dechiffrierung der Formalstrukturen als Rationalitätsmythen. Diese Ansätze beleuchteten weniger die interne Struktur von Organisationen, als vielmehr das Wechselspiel

⁴⁰ Die neo-institutionalistische Perspektive bietet sich außerdem nicht als theoretische Basis für die hier durchgeführte empirische Erhebung an, da deren Fokus auf der Umwelt von Organisationen, weniger auf deren Binnenstruktur liegt. Ein gewähltes theoretisches Rahmenkonzept muss auf die Fragestellung passen (Schimank 2004: 288). Die Suche nach einem Konzept, dessen Fokus informelle Prozesse innerhalb von Organisationen sind und das explizit die Rekonstruktion von Werten zum Ziel hat, die auf organisationaler Ebene handlungsleitend sind, führt zu Organisationskulturansätzen.

mit deren relevanten Umwelten. Die Aktivitätsstrukturen und die Spezifika der einzelnen Organisation seien für diese Ansätze nicht von Interesse (Hechler/Pasternack 2012: 12-13).

Dass Unterschiede zwischen den Hochschulen gegenwärtig wenig beachtet werden oder nicht im Fokus aktueller theoretischer Ansätze stehen, heißt nicht, dass sie nicht da sind. Vielmehr bestimmen sowohl der theoretische Hintergrund als auch der Zeitgeist den Blick auf den Forschungsgegenstand.

2.2.3 Hochschulen als kulturell heterogene Organisationen

Die Frage danach, was Hochschulen für eine Art von Organisationen sind und welche Charakteristika sie auszeichnen, führt drittens schnell auf den Verweis auf die lange Tradition dieser Organisationsform und auf ihre kulturellen Besonderheiten. Gemeint sind in der Regel 1) die Spannungsfelder zwischen den Fachkulturen und zwischen der Wissenschaftskultur und der Verwaltungskultur und 2) der Verweis auf die Humboldtsche Universitätsidee.

Spannungsfelder zwischen den Kulturen

In der traditionellen, alten Universität waren Werte, die unter den wissenschaftlichen Mitgliedern galten, ein anerkanntes inneres Steuerungsinstrument – wenngleich sicherlich ein diffuses. Die historische Entwicklung der Universitäten zeigt, dass lange die Leitprofession der Theologie prägend war und eine starke integrative Rolle einnahm (Bahrdt 1966: 27). Dem akademischen und seinerzeit theologisch geprägten Wertegefüge stand lediglich das bürokratische Regelwerk der Verwaltungskultur entgegen. Die inneren Reibungen dieser Werte-Ausprägungen waren vergleichsweise gering, was mit einer klaren Aufteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten von Wissenschaft auf der einen und der Verwaltung auf der anderen Seite begründet sein dürfte.

Barbara Sporn spricht von einem "Ehrenkodex", der handlungsleitend für die Universitätsangehörigen war (Sporn 2010: 37-38). Seit der Neuzeit und seit der Ausweitung der Fakultäten und dem Wachstum der Universitäten fehlt dieser eindeutige Integrationsmechanismus. Die Organisation Universität kann nicht über gemeinsame Werte und Standards einer einzigen Profession integriert werden, sondern es herrscht eine Vielzahl an Fachkulturen und deren Werten (Hüther 2010: 151).

Das Nebeneinander der verschiedenen (Fach)Kulturen führt zu einer Heterogenität der Organisation Hochschule, die oft als kulturelle Eigenheit von Hochschulen beschrieben wird. Die Fachkulturen wie die Verwaltungskultur seien unterschiedlichen Entscheidungsrationa-
litäten unterworfen, was zu einer "extremen Differenzierung" führe und zu Spannungen innerhalb der Organisation (Bülow-Schramm 2003: 78-79). Renate Mayntz beschreibt die grundsätzliche Schwierigkeit von Organisierbarkeit von Forschung und stellt eine "Grundspannung" fest, die in dem "Tatbestand der betriebsförmigen Organisation von
Forschungstätigkeit schlechthin beschlossen" läge (Mayntz 1985b: 35). Auch Ada Pellert spricht von kulturellen Spannungsfeldern innerhalb von Universitäten:

"Ein besonderes Spannungsfeld der Organisation Universität stellen die unterschiedlichen Kulturen im akademischen Bereich einerseits und dem Verwaltungsbereich andererseits dar. Beide Bereiche sind durch wechselseitige Vorurteilsbildung gekennzeichnet, die auch durch die unterschiedlichen Strukturen bzw. Autoritätsverhältnisse bedingt sind: eine relativ hierarchische Verwaltungsstruktur und eine akademische Struktur, die durch eine eher flache Hierarchie gekennzeichnet ist." (Pellert 1999: 251-252)

Detlef Müller-Böling stellt fest, dass die Hochschule von den vier Leitbildern Gelehrtenrepublik, nachgeordnete Behörde, Gruppeninstitution und Dienstleistungsbetrieb geprägt und zerrissen ist (zitiert nach Born 1996: 9).

Wissenschaftskultur

Robert Merton verweist auf den "exceptional character of the academic profession" (Merton 1985). Er geht davon aus, dass die Berufsgruppe der Hochschullehrer sich ganz eigenen Werten verpflichtet fühlt.⁴¹

Den Gedanken, dass für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer hinsichtlich der Berufsausübung andere Werte wichtig sein könnten, als für die Angehörigen anderer Arbeitskontexte vertritt auch Henry Mintzberg, der für Hochschulen ein besonderes Berufsethos feststellt. Mintzberg spricht von "indoctrination", die bereits während des Studiums

⁴¹ Nach Auffassung von Robert Merton zeichnet sich diese wissenschaftliche Kultur dadurch aus, dass bestimmte Werte oder Normen das Handeln der Gemeinschaft der Wissenschaftler – und zwar übergreifend über alle Hochschulen hinweg – prägen. Merton unterscheidet vier solcher Werte: 1) Universalismus: Die individuelle Leistung muss frei von persönlichen Merkmalen wie Geschlecht, Rasse, Nationalität beurteilt werden. 2) Kommunismus: Die Wissenschaft und das generierte Wissen müssen für jeden frei zugänglich sein, sind gemeinsamer Besitz und dürfen nicht durch private Nutzung und Geheimhaltung behindert werden. 3) Uneigennützigkeit: Die wissenschaftliche Erkenntnis darf nicht zu persönlicher Profilierung, sondern nur für den wissenschaftlichen Fortschritt verwendet werden. 4) Skeptizismus: Die Wissenschaft muss den Anspruch auf unvoreingenommene Prüfung anhand von logischen und empirischen Maßstäben erfüllen. Für Merton bilden sich diese Vorgaben einerseits als Vorschriften oder Grundsätze ab und sind zudem als Werte institutionalisiert. Sie bilden das "Über-Ich", dem der einzelne Wissenschaftler sich verpflichtet fühlt (Merton 1985: 88; Hüther 2010: 191).

beginne und stark von den jeweiligen Fächern beeinflusst werde. Die Fächer legten eine bestimmte Art des Arbeitens, des Publizierens und ganz generell eine bestimmte Wahrnehmung nahe (Mintzberg 1989: 176). Mintzberg betrachtet Universitäten als Expertenorganisationen (vgl. Punkt 2.2). Deren Experten (die 'professionals') orientieren sich seiner Auffassung nach stark an kollektivem Wissen, an Standards, Programmen, Normen und an Werten. Das Verhalten der anderen Professionsmitglieder wirke als starke Kontrollinstanz. Verstöße gegen die geltenden Regeln führten zu Sanktionen durch die anderen Professionsmitglieder (Mintzberg 1989: 185; Klatetzki/Tacke 2005: 13).

Ein Merkmal von Expertenorganisationen ist, dass Veränderungen im individuellen Handeln kaum durch Vorgaben eines starken Managements oder durch staatliche Verordnungen in Gang gesetzt werden können. Charakteristisch ist, dass Veränderungen langsam ablaufen und über das Vehikel der Veränderung der 'professionals' selbst. Die Veränderungsbereitschaft der Organisation wird dadurch mitbestimmt, wer überhaupt in die Organisation eintreten darf, über welche Kompetenzen (Fähigkeiten, Wissen) die Organisationsmitglieder verfügen und inwiefern sie bereit sind, diese Kompetenzen weiterzuentwickeln (Pellert 1999: 234). Die Wissenschaftler (vor allem die Professoren) verfügen über ein hohes Maß an individueller Autonomie, was auch auf ihrem biographischen Werdegang beruht, der zu starker Eigenständigkeit und hohen Anforderungen an die individuelle Leistungsfähigkeit führt.

In der Vielfalt der Fachkulturen wird nach wie vor ein Grund für Spannungen innerhalb der Hochschulen gesehen. Das Nebeneinander von Fachdisziplinen führe unweigerlich dazu, dass eine Integration innerhalb der Universität über die "academic profession" an ihre Grenzen stoßen müsse, da gemeinsame Normen und Standards zwar innerhalb einer Fachkultur gelten, aber nicht organisationsübergreifend und damit kaum integrationsfördernd seien (Hüther 2010: 151). Damit werden Konflikte zwischen Professoren und zwischen Fächern um Legitimation, Autonomie oder Gelder alltäglich. Jürgen Enders sieht auch heute noch die Fachdisziplinen als die stärksten Bezugspunkte für die Hochschullehrer, die im Handeln in den Bezügen und Normen der Fachgemeinschaft, in der beruflichen Sozialisation durch Wissenschaft und durch die Zuteilung von Karrieren und Karrierechancen manifestiert seien (Enders 1998: 58).

Hochschulen werden im Inneren nach wie vor als ein "Mikrokosmos der feinen Unterschiede" bezeichnet, der durch unterschiedliche kulturelle Normen und Fachkulturen differenzielle Binnenverhältnisse schaffe. Erstaunlich an diesem Mikrokosmos sei dabei

weniger seine Existenz als dessen Beharrlichkeit (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis 2005: 130). Die Unterschiede zeigen sich etwa in Form und Bedeutung des Publizierens, der Hierarchiestrukturen, der Nachwuchsförderung und in den Umgangsformen oder auch im Sprachgebrauch.

Die Sicht auf die Heterogenität der Fachkulturen nimmt keine Binnendifferenzierung in dem Sinne vor, dass für Wissenschaftler an unterschiedlichen Hochschulen auch unterschiedliche Werte gelten könnten. Auf die Spur von organisationaler Spezifität führen diese Betrachtungen also nicht.

Verwaltungskultur

Der Wissenschaftskultur gegenüber steht die Verwaltungskultur an den Hochschulen, deren Angehörige sich völlig anderen Werten verpflichtet fühlen – so die in der einschlägigen Literatur überwiegende Auffassung. Renate Mayntz stellte Anfang der 1970er Jahre gemeinsam mit Niklas Luhmann fest, dass eine Tätigkeit im öffentlichen Dienst für solche Persönlichkeiten attraktiv sei, die weniger Risikofreude besäßen, die zu Dogmatismus und Rigidität neigten, die mit unsicheren und mehrdeutigen Situationen nicht gut fertig würden und die die Gründe für Erfolg oder Misserfolg in äußeren Umständen und nicht etwa bei sich selbst suchten (Mayntz 1985a: 161). Die Aufzählung dieser Persönlichkeitsmerkmale macht offensichtlich, dass sich im Sinne von Mayntz eine idealtypische "Verwaltungs-personlichkeit" von einer "Wissenschaftlerpersönlichkeit" stark unterscheidet. Seither gab es enorme Verschiebungen in der Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung und die Ergebnisse einer ähnlichen Erhebung dürften heute anders ausfallen. Außerdem stellt die Hochschulverwaltung eine Sonderform der öffentlichen Verwaltung dar und entspricht nicht der von Mayntz untersuchten idealtypischen öffentlichen Verwaltung. Dennoch wird auch heute nach wie vor von einem Aufeinanderprallen verschiedener Kulturen in den Hochschulen gesprochen. Der US-amerikanische Hochschulforscher Fredericks Volkwein fasst dies so zusammen:

"As discussed earlier, the administrative culture is more consistent with bureaucratic values like efficiency, and the academic culture is more consistent with professional values like effectiveness." (Volkwein 1999: 17)

Nach wie vor wird also mit einer unterstellten kulturellen Heterogenität begründet, warum ein kollektives Handeln oder ein Handeln im Sinne der Organisation nicht in einer wissenschaftlichen Tradition steht.

Im Hinblick auf die Hochschulreform wird angenommen, dass kulturelle Heterogenität hinderlich für Reformen sei und Hochschulen werden zugespitzt als "festgefahrene Gemischtwarenläden" bezeichnet, deren kulturelle Heterogenität neben der bestehenden Vielfalt der Zielbündel einen Wandel verhindere (Schimank 2001).

Humboldtsche Tradition

Der zweite Aspekt von kultureller Heterogenität der Hochschulen ist die Universität Humboldtscher Tradition⁴². Diese Humboldtsche Universitätsidee – sei sie Humboldt nun tatsächlich zuzuschreiben oder nicht – steht als eine Chiffre für die Einheit von Forschung und Lehre und für die Erhaltung der Zweckfreiheit von Forschung (Ash 1999; Münch 2007: 7). Hierin sehen Hochschulen nach wie vor einen wichtigen Bezugspunkt und es wird mit diesen traditionellen Idealen gegen die Einführung managementorientierter Steuerungsinstrumente oder gegen die Einführung von Bachelor/Masterstudiengängen argumentiert (Küpper 2010: 86).

Starke Werte, die mit diesem Universitätsideal verknüpft werden, sind die Autonomie der Hochschulangehörigen und insbesondere der Hochschullehrer, Individualität, das Recht auf geistige Selbstverwirklichung sowie Freiheit. Damit kann das Festhalten an "Humboldt" als Katalysator für das Fortbestehen der kulturellen Heterogenität an den Hochschulen wirken: Die Implikationen der eigenen Fachkultur werden den möglicherweise anderen fachlichen Standards einer gemeinsamen Sache leicht übergeordnet. Eine ihrer Natur nach eigentlich nicht wissenschaftliche Entscheidung wird dennoch nach wissenschaftlich-fachlichen Standards getroffen. Als ehemaliger Universitätsrektor, der mit dem Beharren auf fachkulturellen Standards vertraut ist, beklagt Detlef Müller-Böling gar eine "Pervertierung" des Verständnisses dieser Ideale, die zu einem übertriebenen akademischen Individualismus führe, der auf einem falschen Verständnis von akademischer Freiheit begründet sei und die korporative Autonomie sowie die institutionelle Identität der Universität unterminiere. Das Ergebnis seien isolierte Organisationseinheiten und Hochschulangehörige, die alle für sich das Recht in Anspruch nähmen, eigene Interessen zu verfolgen. Auf der Strecke bliebe dabei der Sinn für akademische Kollegialität (Müller-Böling 1997: 35-36). Auf die normative Kraft einer sich auf Humboldt berufenden Universitätstradition weisen explizit, wenngleich weniger drastisch, auch Frank Meier und Uwe Schimank hin:

⁴² Des Verweises auf die Humboldtsche Universitätsidee bedienen sich interessanterweise Hochschullehrer an allen Hochschularten, ob nun Universitäten oder Fachhochschulen, so dass hier von einem universellen Leitbild für alle Hochschulen gesprochen werden kann.

"Drittens schließlich ist die Humboldt'sche Universitätsidee in Deutschland und auch Österreich wohl weltweit am stärksten kulturell verankert, weshalb sich Wissenschaftler hier selbst unter widrigen Umständen, die ihnen eigentlich eine Spezialisierung auf entweder Forschung oder Lehre nahe legen, noch länger als anderswo anstrengen dürften, die "Einheit" beider Tätigkeiten aufrecht zu erhalten; diese Anstrengung dürfte die jeweilige wissenschaftliche Gemeinschaft als Bezugsgruppe von jedem ihrer Mitglieder normativ erwarten." (Meier/Schimank 2009: 49)

Kulturelle Heterogenität und Suche nach organisationaler Individualität

Werte haben für die Universität und deren Mitglieder schon immer eine wichtige Rolle gespielt. Eine Vielzahl von Prinzipien, die in Hochschulen anzutreffen ist, beruht auf Werten: etwa das Anciennitätsprinzip, das Hausberufungsverbot oder die Verantwortung für den Wissenschaftlernachwuchs. Homogene Gruppen hinsichtlich Status, Vorbildung und sozialer Herkunft erleichtern zudem eine Ausrichtung an einheitlichen Werten, sind dafür aber keine zwingende Voraussetzung. Im schnellen Ausbau der Universitäten zu Massenhochschulen ist die Sozialisation neuer Mitglieder aber schwieriger geworden und die gemeinsam getragenen Werte sind weitgehend verlorengegangen (Müller-Böling 1997: 42). Dass fachkulturelle Werte auch bei Entscheidungen oder Handlungen gelten, die mit der Fachdisziplin gar nichts zu tun haben, wird als selbstverständlich hingenommen. Diesen Werten wird damit eine große Reichweite zugebilligt.

Wichtig für die vorliegende Arbeit ist zusätzlich die Erkenntnis, dass die kulturelle Heterogenität der Organisation Hochschule durch verschiedene Kulturen im Bewusstsein der Hochschulforscher ist. Auf die Spur individueller und hochschulspezifischer Unterschiede führt die Befassung mit kultureller Heterogenität nicht. Eine interessante Überlegung ist, ob diese Fokussierung auf die Heterogenität sich insofern verselbständigt haben könnte, als dass gar nicht damit gerechnet wird, dass es über die Fachgrenzen hinweg ein integratives Element geben könnte. Vielleicht ist der Blick auf ein Phänomen wie einen Basiskonsens an kultureller Homogenität verstellt?

Die bisherigen Ansätze und Annahmen teilen den Blickwinkel auf die ganze Organisationsart Hochschule. Die einzelne Hochschule ist für diese Ansätze nicht von großer Bedeutung. Anders ist dies bei dem Forschungszweig der innerinstitutionellen Hochschulforschung, der im Folgenden beschrieben wird.

2.2.4 Hochschulen im Blick der innerinstitutionellen Hochschulforschung

Zum Abschluss der Beschreibung der vier Ausprägungen von Hochschulforschung, die zur Fokussierung der eigenen Forschungsarbeit geführt haben, suche ich den Anschluss an diejenigen Hochschulforscher, die aktuell bereits den Blick auf die einzelne Hochschule richten. Eine Reihe von Hochschulforschern arbeitet in diese Richtung und stellt Fragen nach der einzelnen Organisation Hochschule in den Vordergrund.

Zum einen tut dies Jürgen Enders, der die spezifische Identität von Hochschulen als emergierendes Forschungsthema herausstellt. Er beobachtet, dass die Frage nach der Organisationsidentität neu entdeckt wird.⁴³ Aktuelle Forschung hebt laut Enders auf die symbolischen und kognitiven Elemente der Organisationen und deren Bedeutung für organisationalen Wandel ab. Bei der Suche nach ihrer Identität seien Hochschulen aktuell vor die Fragen gestellt: "Wer sind wir?", "Was für eine Art von Organisation wollen wir sein?" und "Was unterscheidet uns?" (Enders 2008: 235).

Auch Georg Krücken und Elke Wild messen der individualisiert blickenden Hochschulforschung große Bedeutung zu. Sie konstatieren ein "allseits beklagtes Forschungsdefizit" (Krücken/Wild 2005: 83) für die empirische Erforschung einer einzelnen Hochschule und der in ihr ablaufenden Prozesse auf institutioneller wie individueller Ebene. Noch hat die Forschung die Akteure an den Hochschulen im Zuge der Umsetzung von Reformen selten im Blick. Das Zusammenspiel von Veränderungen auf der Organisationsebene und der Ebene der individuellen Akteure ergebe hochinteressante, gleichwohl bislang kaum beachtete Forschungsannahmen (Krücken/Wild 2005: 94; Blümel/Kloke/Krücken 2010: 18).

Eine weitere Hochschulforscherin, die die Spezifität einer Hochschule in den Blick nimmt, ist Sigrid Metz-Göckel. Sie definiert die innerinstitutionelle Hochschulforschung (Institutional Research) als einen eigenen Forschungstypus:

"Die Annahme ist, dass einzelne Universitäten ihre gewachsenen Spielräume sehr unterschiedlich nutzen und gestalten (können); offen aber ist, worauf dies zurückzuführen ist. Diese und andere Fragen können Gegenstand innerinstitutioneller Hochschulforschung sein, die in diesem Beitrag näher beschrieben wird. Wir stellen im Folgenden die hochschulbezogene Forschung mit ihrem "Blick ins Innere der einzelnen Hochschule" als eigenen Forschungstyp vor (...)." (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 121)

⁴³ Enders verweist auf Arbeiten von Karl Weick (1995b), David Whetten und Paul Godfrey (1998) oder Dennis Gioia, Majken Schultz und Kevin Corley (2000). Er nennt auch einige Arbeiten, die sich direkt mit Identität von Hochschulen befassen, wie die von Jussi Välimaa (1998), Mary Henkel (2000) und Bjørn Stensaker (2004).

Dieser Forschungszweig ist in Deutschland noch wenig verbreitet. Er ist ein Desiderat, da empirische Untersuchungen an Hochschulen fehlen, die die Auswirkungen der Hochschulreform und des organisationalen Wandels der Hochschulen untersuchen. Da die Hochschulforschung aktuell theoretisch ausgerichtet sei, sei ihre Übertragbarkeit auf die einzelne Hochschule begrenzt und könne kaum als Grundlage für hochschulspezifische Entscheidungen herangezogen werden (Metz-Göckel 2008: 223).

Bislang fehlt es auch an der Gruppe von Hochschulforschern, die genau mit dieser Aufgabe an Hochschulen betraut wäre, wie es etwa die "Institutional Researchers" im englischsprachigen Hochschulraum sind. Dies ist Personal, das eigens zu dem Zweck eingestellt ist, die eigene Hochschule zu erforschen. Diese Arbeit wird hierzulande zufällig und nebenher von den hochschulangehörigen Wissenschaftlern und Wissenschaftsmanagern erledigt (Haerdle 2011a: 36).

Die innerinstitutionelle Hochschulforschung, die sich auf das gesamte Spektrum von Fragen bezieht, die sich eine Hochschule über sich selbst stellen kann, trägt dazu bei, diese Lücke zu schließen. Im größeren theoretischen Rahmen gestellte Forschungsannahmen werden mittels innerinstitutioneller Hochschulforschung auf die Ebene der einzelnen Hochschule heruntergebrochen und hochschulspezifische Daten werden aggregiert (Metz-Göckel 2008: 233). Innerinstitutionelle Hochschulforschung biete gleichsam einen Spiegel, in dem die Universitäten mehr als Alltagsbeobachtungen über sich erfahren könnten – seien es die Hochschulleitungen, einzelne oder mehrere Fakultäten/Fachbereiche, einzelne Institute oder Lehrstühle (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 122).

Was genau die innerinstitutionelle Hochschulforschung zum Gegenstand hat, macht die Systematik von Fredericks Volkwein (1999) deutlich, die vier Ausprägungen dieser Disziplin definiert. Die Erforschung der eigenen Hochschule kann zunächst zwei Arten von Adressaten haben, 1) interne wie 2) externe. Bei einer Ausrichtung auf die eigenen Hochschulangehörigen (interne Adressaten) ist das Aufzeigen bestehender Strukturen oder Zustände und deren etwaige Verbesserung das Ziel. Eine Ausrichtung auf externe Adressaten dient der Außendarstellung, dem Nachkommen einer Rechenschaftspflicht und damit der Legitimation der Organisation. Innerhalb dieser Zweier-Systematik (Rollen und Adressaten) sieht Volkwein die vier inhaltlichen Felder:

1) Die Informationsexpertise: die Beschreibung und Erfassung von Profil, Größe, Informationen über Zulassung zum Studium oder über die verliehenen Abschlüsse etc.

- 2) Die 'policy'-Analyse: Sie erforscht die geltenden formalen wie informellen Regeln und die zugrundeliegende Politik (policy) der Hochschule.
- 3) Die Suche und Präsentation von 'best practice', mit der die Hochschule sich positiv nach außen darstellen kann.
- 4) Die Suche nach erfolgreicher wissenschaftlicher Arbeit an der Hochschule. (Volkwein 1999: 17-18)

Die vorliegende Untersuchung reiht sich in den Forschungstypus der Innerinstitutionellen Hochschulforschung ein.⁴⁴ Erkenntnisse über die Innenansicht einzelner Hochschulen sollen gewonnen werden, die in der beschriebenen Systematik von Volkwein am ehesten dem Punkt 2 zuzuordnen sind: der Erforschung der geltenden 'policy'. Darunter werden die in der jeweiligen Hochschule geltenden informellen Strukturen subsumiert, die das Handeln der Hochschulangehörigen beeinflussen.⁴⁵ Damit fokussiert der Gegenstand der Innerinstitutionellen Hochschulforschung meinen eigenen Forschungsgegenstand weiter.

2.3 Informelle Strukturen und Hochschulreform

Wie gezeigt wurde, sind die Auswirkungen der Hochschulreformen enorm und Hochschulen sind großen Veränderungen ausgesetzt. Sicherlich gibt es Unterschiede im Tempo und in der Leidenschaftlichkeit, mit denen die Hochschulen diese Reformen vorantreiben. Letztlich aber greifen Reformen dann doch – die Umstellung auf das Bachelor/Master-Studiensystem ist dafür ein gutes Beispiel. Die Reform mag länger gedauert haben, als die Hochschulpolitik dies ursprünglich wollte, doch mittlerweile ist sie flächendeckend vollzogen.

Die Organisationsentwicklung⁴⁶ weist allgemein auf die Schwierigkeiten organisationalen Wandels hin. Sie erklärt diese unter anderem mit den Werten und Spielregeln ("Teamkultu-

⁴⁴ Dabei kann es sich nicht um innerinstitutionelle Hochschulforschung in Reinform handeln, da ich für keine der untersuchten Universitäten eine Interne bin. Die entscheidende Schnittmenge mit diesem Forschungstypus ist, dass erforscht wird, was zur Individualität der untersuchten Universitäten beiträgt und dass dafür mit den Akteuren vor Ort gearbeitet wurde. Auch werden die Ergebnisse der Erhebung den jeweiligen Hochschulen nach Abschluss der Analysen zur Verfügung gestellt, so dass diese damit weiterarbeiten können.

⁴⁵ Ein Praxisbeispiel für innerinstitutionelle Hochschulforschung berichtet Ada Pellert von der Universität Berkeley. Dort wurden die informellen dominanten Anreizstrukturen innerhalb der Universität erforscht (Pellert 1999: 247).

⁴⁶ Der Begriff der Organisationsentwicklung (OE) benennt ein Konzept aus dem Bereich der Organisationstheorie und fasst alle Bemühungen zusammen, die Arbeitsbedingungen in einer Organisation zu humanisieren und die Flexibilität und Veränderungsbereitschaft der Organisation zu steigern (von Rosenstiel 2003: 445). Als ein Wegbereiter der Organisationsentwicklung gilt der in die USA emigrierte

ren"), die nach wie vor gelten, auch wenn Strukturen verändert wurden (exemplarisch Häußling 2009).

Eine Vorreiterin bei der Analyse von Veränderungsanliegen an Hochschulen, von Machtgefügen und von informellen Strukturen ist die die Frauen- und Geschlechterforschung, die die Hochschulen auf ihre impliziten Geschlechterdimensionen hin untersucht und verdeckte Tiefenstrukturen thematisiert hat (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 130-131). Auch wenn die vorliegende Arbeit nicht im Bereich der Gender-Forschung angesiedelt ist, wurde aus der Gender-Forschung ein wichtiger Impuls dafür gewonnen, die Re-Rekonstruktion solcher Tiefenstrukturen (das "Ticken") an Hochschulen vorzunehmen.⁴⁷

Auf eine angeblich mangelnde Veränderungsbereitschaft der Hochschulen wird regelmäßig verwiesen. Hochschulen, so heißt es, wehrten eine wirkliche Veränderung ab oder unterlägen Reformblockaden (Schimank 2001: 223; Laske/Meister-Scheytt 2003: 168-169). Es wird von der "Beharrungskultur, die in deutlicher Diskrepanz zur Reformrhetorik" an den Hochschulen stünde, gesprochen (zum Beispiel Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 131) oder davon, dass der deutsche Professor für Hochschulreformer eine "harte Nuss" bleibe (Grunenberg 2011).

Zwar wird einerseits eine wahrhaft evolutionäre Entwicklung der Organisation Hochschule hin zu einer 'normalen' Organisation festgestellt (vgl. Punkt 2.2.1), gleichzeitig scheint diese aber das Verhalten der Individuen in den Fachbereichen kaum zu beeinflussen (Musselin 2007: 69; Meier 2009: 251).

Mit Blick auf die bereits früher stattgefundenen Schübe in der Hochschulreform verweist Niklas Luhmann darauf, dass Reformen eher zu mehr Bürokratisierung als zu einem Verhaltenswechsel führten (Luhmann 1987a: 213; Nickel 2007: 287). Dieser Zuwachs an Bürokratie scheint eine sichtbare Folge der bisherigen Reformen in der Hochschulsteuerung zu sein. Er wird von den Hochschulangehörigen – Wissenschaftlern wie Verwaltern – flächendeckend bemerkt und geht mit einer stark angewachsenen Berichtspflicht gegenüber

Sozialpsychologe Kurt Lewin. Er begann seinerzeit am Massachusetts Institute of Technology (MIT) damit, Erkenntnisse aus der Individualpsychologie und der Gruppendynamik auf Organisationen zu übertragen. Im Rahmen von Organisationsentwicklung werden gemeinsame Veränderungs- und Lernprozesse zum einen angestoßen, zum anderen konzeptionell wie methodisch begleitet. Gegenstand der Veränderungen im Zuge von Organisationsentwicklung sind nicht nur organisatorische Strukturen und Abläufe, sondern auch zwischenmenschliche Kommunikations- und Verhaltensmuster sowie die in der Organisation herrschenden Normen, Werte und Machtkonstellationen.

⁴⁷ Eine solche Übertragung von Theorien oder Konzepten aus dem Forschungsgegenstand ähnlichen Gegenstandsbereichen ist eine gangbare Vorgehensweise innerhalb der empirischen Sozialforschung (Schnell/Hill/Esser 2005: 9).

internen (Controllingstellen, Dekanaten, Hochschulleitungen, Hochschulrat) wie externen (Ministerien, Drittmittelgeber) Adressaten einher.

Diverse Hochschulforscher betonen die Bedeutung informeller Strukturen für die Hochschulreform. Ada Pellert betont die Wichtigkeit informeller Strukturen für Veränderungsprozesse an Hochschulen und nennt drei Interventionsbereiche, in denen die Veränderungsprozesse an Hochschulen gestaltet werden müssten:

- 1) die formalen Strukturen (z.B. das Dienstrecht),
- 2) die Prozesse (z.B. Entscheidungsstrukturen, Kommunikationswege) sowie
- 3) die informellen Regeln und Einstellungen der Hochschulangehörigen. Letztere identifiziert Pellert in Anlehnung an Henry Mintzberg als wichtig für das Gelingen von Veränderungsprozessen:

"Der dritte Interventionsbereich betrifft die Einstellungen. Professional Bureaucracies, die Expertenorganisationen, werden sich nur dann tatsächlich ändern, wenn die Professionals ihre Einstellungen (was sie als ihrem Beruf zugehörig empfinden und was nicht) erweitern (vgl. Mintzberg 1983). Das heißt, dass Professionalisierungsvorstellungen an die neue Anforderung der verstärkten Professionalisierung im Management angepasst werden müssen. Nur wenn alle drei Interventionsbereiche (Strukturen, Prozesse und Einstellungen) gleichermaßen angesprochen werden, sind Veränderungen nachhaltig." (Pellert 2006: 11)

In einer für das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) verfassten Expertise zu den Auswirkungen der bis dato feststellbaren Auswirkungen neuer Governance-Strukturen stellt Uwe Schimank fest, dass organisationskulturelle Aspekte maßgeblich bei Veränderungsprozessen auch in Hochschulen seien:

"Erst wenn diese Änderungen von entsprechenden Änderungen der *Organisationskultur* [Hervorhebung im Original, US] in den Hochschulen begleitet werden, können sich Effekte zeigen. Mit der Veränderung formeller Regeln, etwa des Haushaltsrechts oder der Entscheidungsbefugnisse der Selbstverwaltung, ist in der Tat noch nicht unbedingt gesagt, ob das tatsächliche Handeln sich wie gewünscht verändert. Formelle Regeln mögen Bestimmtes ge- oder verbieten, ermöglichen oder erschweren; man kann sie dennoch unter Umständen dehnen, umgehen oder gar heimlich oder offen missachten. Um so wichtiger könnte es sein, auch über die Organisationskultur auf kollektive Deutungen und Werthaltungen einzuwirken, die dann ihrerseits präformieren, wie Akteure in der Hochschule ihre Interessen definieren und welche Strategien der Interessenverfolgung sie wählen." (Schimank 2002: 40-41)

Schimank unterscheidet zwischen formalen und informellen Strukturen, die er hier unter Organisationskultur zusammenfasst. Auch Aylâ Neusel subsumiert die informelle Dimension an Hochschulen unter Organisationskultur. Die Hochschulforscherin sieht die Hochschule in einer widersprüchlichen Einheit von Struktur und Kultur: Sie sieht eine

strukturelle Flexibilität bei gleichzeitiger kultureller Determiniertheit und beschreibt dies als "brisante Mischung". Im Normalfall gelte in Organisationen das Umgekehrte, nämlich eine strukturelle Determiniertheit gepaart mit kultureller Flexibilität (Neusel 1998: 106; Hechler/Pasternack 2012: 37). Diese Umkehr der sonst geltenden Verhältnisse in Organisationen betone die Wichtigkeit von informellen Strukturen an Hochschulen, da diese aufgrund ihrer Beharrungskräfte den Reformen entgegenwirken – auch wenn die Reformen rechtlich oder ökonomisch vernünftig erscheinen mögen.

Explizit für die Einführung neuer Governance-Modelle verweisen Erik Nagel und Claudia Kaiser-Probst auf Forschungsergebnisse, die belegen, dass der intendierte Wandel nur dann nachhaltig umgesetzt wird, wenn er kulturbewusst gestaltet werde. Ein wesentlicher Schritt hierfür sei die Bewusstwerdung über das eigene Selbstverständnis und über die kulturellen Muster innerhalb der Organisationen (Nagel/Kaiser-Probst 2006: 9).

Letztlich führen die durch Reformen ausgelösten Veränderungen der formalen Struktur (z.B. Implementierung von Hochschulräten, Stärkung der Leitungsebene, Einführung von Globalhaushalten) auch zu einer Neuverteilung der Macht innerhalb der Hochschulen. Es wird neu ausgehandelt, wer was zu tun bereit ist (Enders 2005: 79). Die informelle Ebene an den Hochschulen muss also miteinbezogen werden, wenn es um Veränderungen geht. Dies gilt erst recht in einer Organisation wie einer Hochschule, in der die (wissenschaftlichen) Akteure als "professionals" eine starke Stellung haben. Einzelne oder ganze Gruppen von Akteuren handeln unter Umständen "hinter dem Rücken formaler Regelungen, Strukturvorgaben, hierarchischer Gegebenheiten und Entscheidungen" und betreiben damit "blocking action", die Reformvorhaben zu Fall bringen können (Häußling 2009: 337).

Eine Form solcher Blockade wäre etwa, sich auf das Prinzip der gegenseitigen kollegialen Schonung zurückzuziehen. Die Autonomie der Kolleginnen und Kollegen nicht anzutasten, hatte eine lange Tradition in der Ordinarienuniversität und gilt – sicherlich in abgeschwächter Form – noch heute (Müller-Böling 1997: 44; Schimank 1995: 233-234). An einer Hochschule, an der die Praxis von Schonung und Wahrung von Autonomie von Lehrstuhlinhabern noch kraftvoll ist, dürfte es deshalb schwierig sein, sich auf neue Steuerungsparadigmen zu einigen, die ein Schonungsprinzip nicht mehr berücksichtigen. Die bloße Implementierung von Reforminstrumenten wird nicht zu einer echten Veränderung führen, die auch das tatsächliche Handeln verändert. Die Hochschulforscherin

Christine Musselin stellt prägnant fest: "Changing the formal structures most of the time has no effect" (Musselin 2007: 75).

Dieser Auffassung ist auch Karsten König, der betont, dass vor der Anwendung der Instrumente berücksichtigt werden müsse, dass Hochschulen individuelle und komplexe Gebilde seien, die auf die Steuerungsinstrumente individuell reagieren dürften (König 2007: 29).

Dies führt zu dem Schluss, dass die Reform der formalen Ebene (Struktur) der Organisation (Installation von Hochschulräten, neue Grundordnungen, Stärkung der Hochschulleitungen) und die Einführung von Reforminstrumenten (Zielvereinbarungen, Globale Budgetierung) nicht ausreichen, um die tatsächlichen Abläufe innerhalb der Organisation und damit die Handlungsebene zu verändern.

Eine Studie der Wissenschaftler Ulrich Schmoch und Torben Schubert, die am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) durchgeführt wurde, stützt diese Überlegungen noch weiter ab. Das Forscherteam kommt zu dem Schluss, dass es Patentrezepte für eine erfolgreiche Governance-Struktur nicht gebe und dass insbesondere die Passung von Selbstverständnis und Strategie der Hochschule mit den Governance-Instrumenten erforderlich sei (ISI 2011).

Allein die universelle Anwendung von Steuerungsmodellen und -instrumenten – eine Hochschulreform von der Stange quasi – wird auf der Ebene der Hochschule wenig anschlussfähig sein. Die Reformen haben Aussicht auf Erfolg und auf Nachhaltigkeit, wenn sie zum Selbstverständnis von Hochschule und Hochschulangehörigen passen. Nur wer eine Organisation gut kennt, kann sie gut reformieren. Nur wer seinen eigenen Ausgangspunkt kennt, kann sich angemessene Entwicklungsziele setzen und Strategien entwickeln, die tatsächlich umgesetzt werden.

2.4 Erstes Resümee und Erkenntnisse für die weitere Arbeit

Folgende Erkenntnisse sind für den weiteren Fortgang der Arbeit relevant:

Blick auf Homogenität von Hochschulen überwiegt

Die Hochschulforschung und die Hochschulreform blicken auf die Organisation Hochschule aus einer Vogelperspektive und haben dabei eher im Blick, was alle Hochschulen eint, als dass sie auf die Spezifität von Hochschulen blicken. Auf formale Homogenität zu blicken,

hat im deutschen Hochschulsystem (wie im Bildungssystem generell) eine lange Tradition. Es ist mithin zur gewohnten Perspektive geworden, auch wenn sich die Hochschulen im Zeitalter von divergierenden Ländergesetzgebungen und von Wettbewerb und Profilbildung mehr und mehr differenzieren.

Der Blick auf Homogenität entspricht der Tradition der formalen Gleichheit der Hochschulen in Deutschland und findet einen theoretischen Anhaltspunkt in neo-institutionalistischen Erklärungen. Vor allem die strukturelle Homogenität bei gleichzeitiger kultureller Heterogenität sind übliche Merkmale, die für alle Hochschulen gemeinhin angenommen werden. Auch ist nachvollziehbar, dass angesichts des spannenden Transformationsprozesses, der vermuteten "Akteurwerdung" einer ganzen Organisationsart und angesichts der vielen Veränderungen, die die Hochschulreform mit sich bringt, die einzelne Hochschule als Forschungsobjekt aus dem Blickfeld gerückt ist.

Informelle Strukturen beeinflussen Reformerfolge

Zwar blickt der Neo-Institutionalismus auf die Angleichung formaler Strukturen im Zuge der Hochschulreform, stellt aber gleichzeitig fest, dass Formalstruktur und Aktivitäten in Hochschulen nicht übereinstimmen ('Decoupling'). Es ist deshalb sinnvoll, den vielfältig wirkenden informellen Mustern und Regeln innerhalb der Organisation Aufmerksamkeit zu schenken, die eben nicht in formalen Dokumenten wie Satzungen, Vorschriften und Ablaufplänen festgehalten sind. Diese informellen Muster bestimmen das Handeln der Organisationsangehörigen ebenso, wie formale Vorgaben. Wer Prozesse in Organisationen oder organisationales Handeln verstehen will, muss diese informellen Prozesse im Blick haben.

Universalität der Reforminstrumente

Die Hochschulreform geht von der prinzipiellen Übertragbarkeit und Anschlussfähigkeit der Instrumentarien der Reform auf alle Hochschulen aus. Die Frage nach der konkreten Umsetzung und Auswirkung vor Ort wird dabei kaum gestellt. Die Unterschiedlichkeit in den informellen Strukturen und im Wertgefüge wird von den neuen Steuerungs- und Managementmodellen, die derzeit erprobt werden, weitgehend ignoriert. Darin könnte ein Grund liegen, dass die Reformprojekte an den Hochschulen nicht unbedingt zu den gewünschten Veränderungen führen. Die Hochschulforschung kritisiert, dass die Reformen zwar zu einem enormen Arbeitsaufwand und zu neuer Bürokratie an den Hochschulen führen und dass

viel über die Veränderungen durch die Reformen geredet wird, aber dass sich auf der Ebene der Akteure innerhalb der Hochschulen wenig geändert hat.

Es wurde gezeigt, dass der Diskurs zur Hochschulforschung wertvolle Hinweise darauf liefert, dass informelle Strukturen und Werte ein maßgeblicher Faktor für das Gelingen von Wandel und Reformen sind. Diese Auffassung vertreten diejenigen Hochschulforscher, die im Sinne einer innerinstitutionellen Hochschulforschung die Binnenstruktur der Hochschule und die Umsetzung und Auswirkung von Reformen vor Ort untersuchen (Punkt 2.2.4). Werte spielen demnach eine wichtige Rolle für die innere Koordination jenseits der formalen Vorgaben.

Organisationale Individualität durch Organisationskultur

Weder die Befassung mit theoretischen Modellen für die Organisationsart Hochschule, noch der Blick auf die strukturelle Homogenität von Hochschulen, noch die traditionelle Perspektive mit dem Verweis auf die kulturelle Heterogenität bringen mich der Antwort auf die Ausgangsfrage näher, was ähnliche Hochschulen unterschiedlich "ticken" lässt. Allerdings zeigt die Annahme der kulturellen Heterogenität von Hochschulen, dass informelle Strukturen grundsätzlich eine wichtige Rolle für Hochschulen spielen und diese prägen. Der Forschungszweig der innerinstitutionellen Hochschulforschung befasst sich explizit mit Besonderheiten einzelner Hochschulen und hat damit organisationale Individualität von Hochschulen im Blick. Informelle Strukturen werden als eine Ursache für diese organisationale Individualität gesehen.

Ich gehe daran anschließend davon aus, dass Hochschulen sich im geltenden Wertegefüge und im System der informellen Strukturen (Organisationskultur) unterscheiden und stelle den Merkmalen "strukturelle Homogenität" und "kulturelle Heterogenität" das Merkmal der "*kulturellen Homogenität*" von Hochschulen zur Seite. Ich gehe davon aus, dass es an jeder Hochschule einen Kanon von Werten gibt, der kollektiv geteilt wird (im Sinne eines Minimumkonsens). Genau dieser spezifische Wertekanon ist es, der Hochschulen individuell macht – jenseits von strukturellen Merkmalen. (Es gibt natürlich diverse weitere Merkmale, die Hochschulen individuell machen, ich schaue aber nur auf dieses Merkmal).

Neu an dieser Annahme ist, dass von Werten ausgegangen wird, die über die traditionell gedachten Grenzen zwischen Wissenschafts- und Verwaltungskultur oder über die Fachkulturen hinweg gelten. Werte wurden von Hochschulforschern seit jeher als wichtig für die Binnenstruktur der Organisation eingeschätzt, doch erst mit dem Aufkommen des

Gedankens, dass die Hochschule auf dem Weg sei, eine "normale" Organisation zu werden, kann die Frage nach Werten gestellt werden, die übergreifend gelten.⁴⁸

Reformen greifen dann, wenn sie in der zu verändernden Organisation anschlussfähig sind. Damit die Anschlussfähigkeit gegeben ist, müssen Reformen so gestaltet sein, dass sie zu den geteilten Werten der Organisationsangehörigen passen. Das heißt mitnichten, dass Reformen für die von ihnen betroffenen Persönlichkeiten nicht unbequem sein dürften. Aber sie einführen zu wollen, obwohl sie den geltenden Werten widersprechen, ist wenig erfolgversprechend und wird auf Widerstand stoßen (Simon 2009: 101).

In der Einleitung (Kapitel 1) stand die Alltagsbeobachtung im Mittelpunkt, die Anstoß für diese Arbeit gab. In Kapitel 2 wurden die Themenfelder innerhalb der Hochschulforschung aufgezeigt, an die ich die Forschungsarbeit anschließe und welche Ansätze und Impulse aus diesen Feldern übernommen werden.

Zum Ende des Kapitels 2 ist nunmehr eingegrenzt, was genauer untersucht werden soll: Der Forschungsgegenstand wurde auf die an Hochschulen existierenden informellen Strukturen eingegrenzt. Werte wurden als basale Elemente dieser informellen Strukturen definiert. Es wurde festgestellt, dass sich informelle Strukturen und Werte in Organisationen gleichermaßen unter dem Konzept der Organisationskultur subsumieren lassen.

Der nächste Schritt ist die Phase der Theoriebildung⁴⁹. Im folgenden Kapitel 3 wird zunächst der theoretische Rahmen innerhalb der Organisationssoziologie vertiefend dargestellt, der für die Erforschung von Werten in Organisationen (Hochschulen) herangezogen wird.

⁴⁸ Ein ähnlicher Gedanke ist mit dem Aufkommen der Leitbilder und der Idee einer "corporate identity" für Hochschulen verknüpft, was insbesondere Mitte der 1990er Jahre in Deutschland der Fall war. Seinerzeit lag der Fokus auf der Außendarstellung und auf der Profilbildung von Hochschulen. In den Leitbildern wurde der Versuch unternommen, gemeinsame Ziele oder Qualitätsstandards zu definieren. Es wurde nicht in den Blick genommen, was an tatsächlichen Werten an den Hochschulen gilt. Mehr zum Leitbild und zu "corporate identity" unter Punkt 3.6.3.

⁴⁹ Von Theoriebildung wird auch gesprochen, wenn bereits eine Theorie oder ein theoretischer Ansatz für den ausgewählten Gegenstandsbereich existieren. Theoriebildung heißt dann, die passende Theorie zu benennen und für den Forschungsgegenstand zu entfalten (Schnell/Hill/Esser 2011: 5).

3 Theoretischer Rahmen und Forschungsheuristik

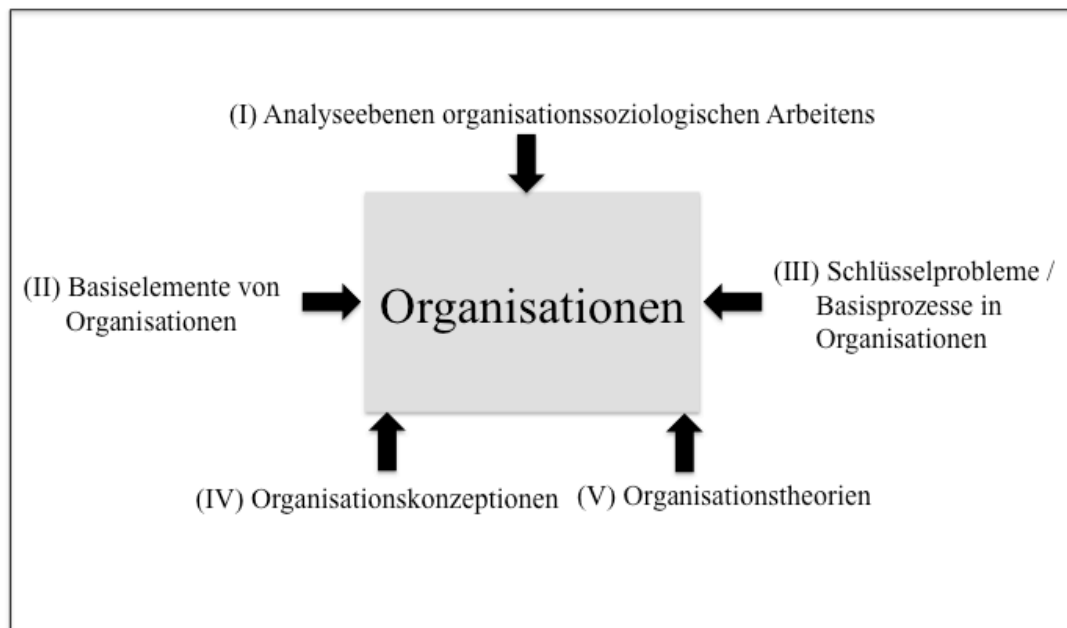
In diesem Kapitel verorte ich die Arbeit im organisationssoziologischen Kontext. Ich beschreibe den Ansatz der Organisationskultur als Forschungsheuristik, das heißt, als Impulsgeber und Analyseraster für die empirische Erhebung.

3.1 Der organisationssoziologische Kontext der Erhebung

Die Organisationssoziologie, die sich "die Beschreibung, die Erklärung und die Gestaltung/Steuerung von Organisationen zur Aufgabe gemacht hat" (Preisendörfer 2011: 11), hat sich zu einem breiten Feld entwickelt. Sie hat eine Vielzahl an verschiedenen Theorien und Konzepten hervorgebracht, denen zum Teil sich widersprechende Annahmen über Organisationen zugrunde liegen. Eine konsistente Theorie der Organisation, auf die sich alle Wissenschaftler einigen könnten, ist nicht in Sicht. Es herrscht auch keine Einigung über Ziele, Zweck oder Methoden der (soziologischen) Organisationsforschung (Kieser/Ebers 2006: 20-21)⁵⁰. Umso wichtiger ist es für die Nachvollziehbarkeit der vorliegenden Arbeit, den eigenen Standort präzise zu bestimmen und damit die eigenen Vorannahmen und theoretischen Implikationen aufzuzeigen. Ich greife eine der wichtigen Kernfragen auf, die sich die Organisationssoziologie stellt: "Wie kann man interne Strukturen und Abläufe in Organisationen besser verstehen bzw. erklären?" (Preisendörfer 2011: 24). Diese Frage ist allgemein formuliert und kann durch die Anknüpfung an Kapitel 2 bereits präzisiert werden: "Inwiefern spielen informelle Strukturen eine Rolle für Individualität von Hochschulen?"

Peter Preisendörfer bietet eine Systematisierung der möglichen Herangehensweisen von Organisationssoziologie an das Forschungsobjekt Organisation. Er unterscheidet dabei fünf Zugangswege, die in der folgenden Grafik dargestellt sind (Preisendörfer 2011: 17-22).

⁵⁰ Dies trifft im übrigen schon auf die Mutterdisziplin, die allgemeine Soziologie, zu. Diese ist "eine sehr pluralistische Disziplin, in der kaum Einigkeit über die grundlegenden Definitionen, Theorien und Aufgabenstellungen herrscht" (Hill 2002: 8).

Abbildung 2: Systematik von Zugängen der Organisationssoziologie⁵¹

Diese Systematik ist gut nachvollziehbar und griffig, so dass ich meine Arbeit in diese Fünfer-Systematik einordne.

I) Analyseebene: strukturelle Ebene

Die Analyseebene (I in Abbildung 2) bestimmt, mit welcher Themenstellung sich die Organisationsforschung der Organisation nähert. Preisendörfer unterscheidet die 1) sozialpsychologische Ebene, die 2) strukturelle Ebene und 3) die ökologische Ebene. Die sozialpsychologische Ebene befasst sich mit individuellem Verhalten, die strukturelle Ebene mit dem formalen Aufbau ebenso wie mit organisationskulturellen Aspekten oder organisationalem Wandel und die ökologische Ebene hat den Bezug der Organisation zur Umwelt im Blick. Die Analyseebene der vorliegenden Arbeit ist die strukturelle Ebene mit Fokus auf den informellen Strukturen.

II) Basiselemente: Organisationsstruktur

Im nächsten Schritt unterscheidet Preisendörfer fünf Basiselemente von Organisationen (II in Abbildung 2), die er in Anlehnung an Richard Scott und Gerald Davis (2007) wie folgt aufzählt: 1) Organisationsziele, 2) formale wie informelle Struktur, 3) Organisationsmit-

⁵¹ Quelle: Preisendörfer 2011: 18.

glieder, 4) räumliche und sachliche Ausstattung und schließlich 5) die organisationale Umwelt (Preisendörfer 2011: 58-59).

Hier liegt mein Fokus auf der Organisationsstruktur (Punkt 2). Diese kann weiter aufgefächert werden in die fünf Dimensionen: Arbeitsteilung, Koordination, Hierarchie, Delegation und Formalisierung (Kieser/Walgenbach 2010, zitiert nach Preisendörfer 2011).

Der Hauptakzent liegt hier auf im Sinne von Alfred Kieser und Peter Walgenbach auf nicht-strukturellen oder auch informellen Koordinationsinstrumenten. Die Unterscheidung zwischen formaler Struktur, also der Struktur, die offiziell gilt und die im Organigramm abgebildet ist bzw. die in Prozessbeschreibungen niedergelegt ist und der informellen Struktur, also dem, woran sich die Organisationsangehörigen wirklich ausrichten, ist zentral in der Organisationsforschung. Die Erforschung gerade dieser Diskrepanz ist ein wichtiges Forschungsfeld (Preisendörfer 2011: 66). Stefan Kühl verweist darauf, dass die Erforschung informeller Strukturen beinahe so alt sei wie die Organisationsforschung selbst und dass schon Max Weber sich damit befasst habe, inwiefern die persönlichen Netzwerke innerhalb von Organisationen mit den bürokratischen Strukturen korrespondierten (Kühl 2011: 118).⁵²

III) Basisprozesse: Entscheidungen, Wandel, Konflikte

Die eindeutige Verortung in dem Bereich der Preisendörferschen Schlüsselprobleme oder Basisprozesse (III in Abbildung 2) fällt schwerer. Hierzu zählen 1) Entscheidungen in Organisationen, 2) Kommunikationsprozesse, 3) Führungsthemen, 4) Macht und Kontrolle, 5) Konflikte und 6) Organisationswandel und organisationales Lernen (Preisendörfer 2011: 19). Hier befasse ich mich sowohl mit den Bereichen von Entscheidungen in Organisationen, als auch mit dem Umgang mit Konflikten und organisationalem Wandel. Es ist schwierig, eine eindeutige Verortung vorzunehmen, da sich die geltenden Werte innerhalb der Organisation in allen Basisprozessen äußern.

IV) Grundlegende Organisationskonzeption: Organisation als soziales System

Unter der Kategorie der grundlegenden Organisationskonzeptionen (IV in Abbildung 2) benennt Preisendörfer erneut eine Systematik von Richard Scott und Gerald Davis (2007).

⁵² Das Spannungsverhältnis zwischen Formalität und dem Informellen steht immer wieder im Fokus von Organisationssoziologen. Ein aktuelles Beispiel für die Befassung ist eine Tagung der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS), die Anfang Mai 2012 an der FernUniversität in Hagen durchgeführt wurde (Titel der Tagung: "Auf dem Papier und zwischen den Zeilen: Formalität und Informalität in Organisationen"). Veranstalterinnen waren die Soziologinnen Sylvia Wilz (FernUniversität Hagen) und Victoria von Groddeck (LMU München).

Diese Kategorisierung umfasst das Verständnis von Organisationen als 1) rationale Systeme, 2) als natürliche oder soziale Systeme und 3) als offene Systeme ("Umwelttheorien"). Die Verortung innerhalb dieser Dreier-Systematik wird im Folgenden skizziert.⁵³

Die Konzeption von Organisationen als erstens *rationale Systeme* liegt der volks- und betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung zugrunde. Sie geht davon aus, dass Organisationen rational geplant und deren interne Prozesse ebenso rational gesteuert werden. Aus dieser Perspektive gibt es Organisationsziele, diese sind handlungsleitend für die Organisationsangehörigen. Die formale Organisationsstruktur ist ein entscheidender Gestaltungsparameter und insbesondere die Leitung der Organisation ist ein vielversprechender Gegenstand von Untersuchungen. Die Organisationsangehörigen werden als rational handelnde Akteure gesehen, die das Ziel verfolgen, ihre Kosten bei größtmöglichem Nutzen zu minimieren (Miebach 2007: 178).

Organisationsforscher, die Organisationen als zweitens *natürliche bzw. als soziale Systeme* begreifen, stehen in kritischer Distanz zum Verständnis von Organisationen als rationale Systeme. Sie bezweifeln, dass Organisationen handlungsleitende Ziele haben und dass sich die Akteure so verhalten, wie sie es gemäß der formalen Struktur und ihrer Aufgabenbeschreibungen tun sollten. Die Akteure und deren Handeln als soziale Wesen (die nicht immer rational handeln) stehen im Fokus dieses Ansatzes, der sich dementsprechend auf die Binnenstruktur von Organisationen richtet (Preisendörfer 2011: 114-115).

Liegt drittens das Konzept von Organisationen als *offene Systeme* zugrunde, richtet die Organisationsforschung ihr Augenmerk primär darauf, dass Organisationen von ihrer Umwelt abhängige und beeinflusste Systeme sind. Der Neo-Institutionalismus ist dieser Gruppe der Organisationskonzeptionen einzuordnen (Preisendörfer 2011: 131). Die Ausrichtung auf die Umwelt ist ein wesentliches Merkmal neo-institutionalistischer Ansätze, die nicht Handeln in Interaktionen und in Organisationen, sondern primär gesellschaftliches Handeln in den Blick nehmen und die Gegenwartsgesellschaft zum Referenzpunkt erklären. Dies führe

⁵³ Ein alternativer Vorschlag zur Kategorisierung von grundlegenden Organisationskonzeptionen wurde von Gareth Morgan vorgelegt und soll hier exemplarisch skizziert werden. Morgan entwickelt acht Metaphern für das Verständnis von Organisationen. Er beschreibt Organisationen als 1) 'machines', 2) 'organisms', 3) 'brains', 4) 'cultures', 5) 'political systems', 6) 'psychic prisons', 7) 'flux and transformation' und 8) 'instruments of domination' (Morgan 2006, zitiert nach Preisendörfer 2011: 20). Zum einen zeigt diese Zusammenstellung, wie vielfältig und unterschiedlich die denkbaren Konzeptionen von Organisation sein können und wie wichtig es ist, das eigene Konzept von Organisation zu benennen. Zum anderen wird diese Zusammenstellung hier auch deshalb angeführt, weil sie die Kultur-Metapher umfasst, die sich mit den Werten befasst, die von den Organisationsangehörigen geteilt werden. Da organisationale Werte und Organisationskultur im Fokus dieser Arbeit stehen, weise ich auf die Kultur-Metapher von Morgan zumindest hin, auch wenn ich sie nicht weiter vertiefe.

zwar nicht dazu, dass die Interaktions- und die Organisationsebene gänzlich ausgeschlossen würden, aber die Erklärungsgegenstände seien doch eher auf der gesellschaftlichen Ebene angesiedelt (Schimank 2004: 288).

Die vorliegende Arbeit basiert auf dem Verständnis von Organisationen als soziale Systeme. Dies ergibt sich daraus, dass der Fokus hier auf informelle Strukturen in Hochschulen gerichtet ist. Das heißt nicht, dass die Umwelt des Systems Hochschule völlig unberücksichtigt bliebe, doch macht diese Zuordnung den theoretischen Rahmen und den inhaltlichen Schwerpunkt der Arbeit deutlich. Es ist durchaus möglich, ein Organisationsverständnis zugrunde zu legen, das eine Mischform darstellt, etwa sozial-offen. Damit wird deutlich, dass der Blick primär nach innen, auf die Binnenstruktur der Hochschule gerichtet ist, dass aber Anregungen und Erkenntnisse aus dem Verständnis der Organisation als offenes System aufgenommen und berücksichtigt werden (Preisendörfer 2011: 131). Zur weiteren Einordnung kann die Unterscheidung der Untersuchungsebenen der Mikroebene (Individuen), der Mesoebene (Organisationen) und Makroebene (Gesamtgesellschaft oder Organisationen untereinander) herangezogen werden (Matys 2006).

V) Theorien der Organisationssoziologie: Organisationskulturansätze

Zurück zur Systematik von Preisendörfer: Den drei genannten Organisationskonzeptionen ordnet er schließlich die aus seiner Sicht bedeutenden Theorien der Organisationssoziologie (V in Abbildung 2) zu, wobei er als zweite Ordnungsvariable den Zeitraum der Entstehung der Theorie nutzt (Preisendörfer 2011: 21). Im folgenden Schaubild ist die Zuordnung von ausgewählten organisationssoziologischen Theorien und Ansätzen zu den drei Organisationskonzeptionen dargestellt.

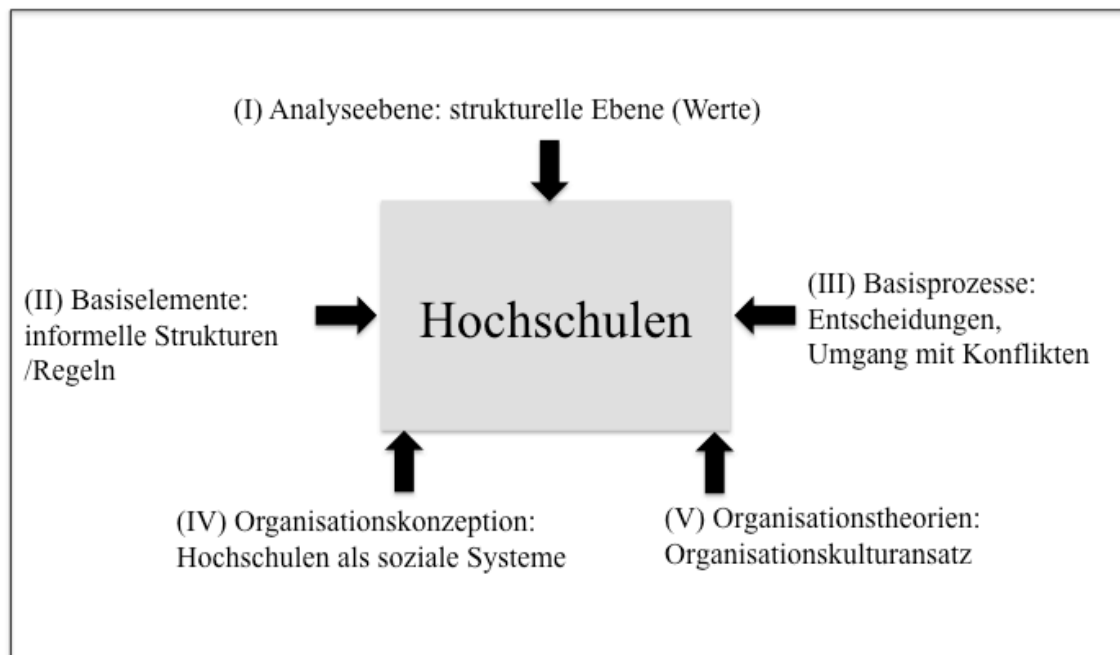
Abbildung 3: Organisationskonzeptionen und Organisationstheorien nach Preisendörfer

Organisationskonzeption		
Rationales System	Soziales System	Offenes System
Organisationstheorien und -ansätze		
- Bürokratieansatz (Weber) - Wissenschaftliche Betriebsführung (Taylor) - Transaktionskostenansatz - Agency-Theorie (Giddens)	- Human-Relations-Schule - Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie - (Mikro-)politische Ansätze - [Organisationsentwicklungsansätze/OE] - [Organisationskulturansätze]⁵⁴	- Kontingenztheorie - Ressourcen-Abhängigkeitsansatz - Organisationsökologie - Neo-Institutionalismus

Meine Arbeit ist auf der Mesoebene angesiedelt, der das Verständnis von Organisationen als soziale Systeme zugrunde liegt. Ich befasse mich mit informellen Strukturen innerhalb von Organisationen. Forschungsthema ist die innere Koordination von Organisationen. Hier ist insbesondere das Feld der informellen Koordination interessant, also weniger die formal geregelten Abläufe, sondern das, was an informellen Regelungen besteht und befolgt wird.

Die folgende Grafik visualisiert den hier zugrunde liegenden Zugang zum Forschungsgegenstand in Anlehnung an die skizzierte Systematik:

⁵⁴ Die Organisationsentwicklungs- und Organisationskulturansätze zählt Preisendörfer nicht zu den bedeutenden Organisationstheorien und sie stehen deshalb in Klammern. Sie wurden hier ergänzt, um die Einordnung meines eigenen Ansatzes zu verdeutlichen.

Abbildung 4: Zugang zum Forschungsgegenstand in Anlehnung an Preisendörfer

3.2 Organisationale Individualität durch informelle Strukturen

Rainhart Lang, Ingo Winkler und Elke Weik stellen fest, dass für Organisationen soziale Mechanismen wichtig sind, um die Handlungen ihrer Mitglieder aufeinander abzustimmen. Als solche sozialen Mechanismen bezeichnen die Autoren gemeinsame Grundannahmen, Werte, Weltbilder, Normen, Symbolsysteme, Interpretationen oder Kommunikationsregeln (Lang/Winkler/Weik 2001: 203). Diese Aufzählung zeigt, dass der Begriff der informellen Strukturen ein Sammelbegriff ist, unter dem eine Fülle von Phänomenen verstanden werden kann.

Ich gehe davon aus, dass informelle Strukturen die organisationale Individualität von Hochschulen maßgeblich begründen. Werte spielen in Organisationen eine wichtige Rolle, weil sie den Organisationsangehörigen Identität stiften und Sicherheit vermitteln (Selznick 1957, zitiert nach Engels 2004: 19).

Diese Annahme erklärt, dass formal-strukturell ähnliche Hochschulen, mit ähnlichem Aufbau (Fachbereichsstruktur, Dezernate, Gremien etc.) und gleichen Aufgaben (Forschung und Lehre, managerielle Aufgaben wie interne Mittelverteilung etc.) auf der Ebene der inneren Koordination unterschiedlich agieren ("ticken").

Im Folgenden nehme ich die weitere Annäherung an informelle Strukturen vor. Dafür greife ich auch erneut die Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus auf, da diese die gegenwärtige Hochschulforschung prägt und auch informelle Strukturen in Organisationen im Blick hat.

3.2.1 Organisationskulturansätze als Sammeltheorie für "das Informelle"

Für die Explikation dessen, was unter informellen Strukturen zu verstehen ist, wählt die Organisationssoziologie unterschiedliche Herangehensweisen und findet unterschiedliche Benennungen für "das Informelle". Die Ansätze, die sich mit informellen Strukturen und informeller Koordination, mit informellen Regeln innerhalb von Organisationen befassen, können unter dem Sammelbegriff der Organisationskulturansätze zusammengefasst werden (Kühl 2011: 127). Stefan Kühl führt hierzu aus:

"Aber die allgemeine Erfahrung lehrt, dass Mitglieder scheitern, wenn sie sich allzu sehr und ausschließlich an die formalen Anforderungen der Organisation halten. In der Welt der Organisation scheint es viel wilder zuzugehen, als die gut kommunizierbare Formalstruktur oder gar die Nichtmitgliedern gegenüber präsentierte Schauseite es vermitteln. Für dieses "wilde Leben" sind in der Organisationsforschung unterschiedliche Bezeichnungen gebräuchlich. Es wird in Abgrenzung gegen die Formalität von der "Informalität" einer Organisation gesprochen (vgl. Barnard 1938: 120 für eine frühe, aber noch unpräzise Verwendung des Begriffs). Es ist die Rede vom "Unterleben" einer Organisation, das sich jenseits der offiziellen Regeln ausbildet (vgl. Goffman 1973: 169 ff. in seiner Studie über Psychiatrien). Oder es wird von der "Organisationskultur" gesprochen, die maßgeblich das Handeln in einer Organisation prägt (vgl. Pettigrew 1979: 570ff. für eine erste prominente Verwendung des Begriffs)." (Kühl 2011: 113-114)

Die Bezeichnung Organisationskultur dürfte der geläufigste Begriff für diese Prozesse der informellen Koordination in Organisationen sein. Um diesen Begriff hat sich ein eigenes Konzept entwickelt, das Preisendörfer unter dem Sammelbegriff der Organisationskulturansätze zusammenfasst. Die Erforschung von geltenden Werten führt dementsprechend zur Anwendung dieses Konzepts – oder anders gesagt: Wer sich mit Werten auf der Ebene von Organisationen befasst, stößt auf das Konzept der Organisationskultur, das für deren Analyse üblicherweise angewandt wird. Es sei darauf verwiesen, dass Preisendörfer ganz bewusst von "Ansätzen" und nicht etwa von "Theorien" spricht, wenn er die Organisationskulturansätze einführt, die er dementsprechend auch nicht in seiner Darstellung der bedeutenden Organisationstheorien aufführt. Theoretische *Ansätze* können zwar orientieren und auch theoretische Prämissen enthalten, stellen aber keine gegenstandsbezogene inhaltliche Theo-

rie dar.⁵⁵ Sie bieten keine Erklärungsmodelle, sondern bestenfalls eine Forschungsheuristik, indem sie die wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte der Wirklichkeit lenken (Mayntz/Scharpf 1995: 39). Hiervon ausgehend wird im Folgenden von dem Ansatz oder vom Konzept der Organisationskultur die Rede sein. Dieser Ansatz hat einen eigenen Werkzeugkoffer ausgebildet, um informelle Strukturen in Organisationen zu erforschen und ist sowohl elaboriert als auch von der Soziologie gut adaptiert. Die Organisationskulturforscherin Sonja Sackmann stellt fünf Thesen auf, die das Zusammenspiel von formeller und informeller Ebene in Organisationen beschreiben (Sackmann 2012):

- 1) Das Ausmaß an Formalität und Informalität sowie deren Beziehung zueinander sind Ausdruck und Charakteristika einer spezifischen Organisationskultur.
- 2) Die Informalität kann sowohl offizieller Bestandteil der Organisationskultur sein (ein Beispiel hierfür ist der 'casual Friday'), als auch ein inoffizieller Bestandteil der Organisationskultur (und dann sogar zu einer Gegenkultur werden).
- 3) Die Diskrepanz zwischen offiziellen und formalisierten Werten und dem tatsächlichen Verhalten ist ein Gradmesser für die 'Gesundheit' einer Organisation.
- 4) Mit der Größe der Organisation wachsen sowohl der Formalisierungsgrad wie auch Menge und Bedeutung des Informellen.
- 5) Der Formalisierungsgrad einer Organisation ist beeinflusst durch Anforderungen nationalkultureller und branchenkultureller Spezifika.

3.2.2 Der neo-institutionalistische Blick auf informelle Strukturen

Die Rezeption des Neo-Institutionalismus in Bezug auf die Hochschule liefert für die vorliegende Arbeit mehr als nur die Erklärung für den gegenwärtig auf die Ähnlichkeit einer Organisationsart fokussierten Blick. Dieser theoretische Rahmen legt auch nahe, die informellen Strukturen in Organisationen genauer zu betrachten, denn die beschriebenen Anpassungsprozesse (Isomorphie, vgl. Punkt 2.2.2) auf formal-struktureller Ebene haben Auswirkungen auf die Binnenstruktur und die informelle Ebene der Organisation.

In seinem als Klassiker geltenden Buch "Institutions and Organizations" führt Richard Scott aus, dass es innerhalb des Neo-Institutionalismus eine Strömung gebe, die anthropologisch

⁵⁵ Schnell/Hill/Esser stellen fest, dass eine Theorie im strengen Sinne ein System von Aussagen ist, das mehrere Aussagen oder Gesetze umfasst. Die meisten Theorien in den Sozialwissenschaften seien eher ungenau formuliert und bezögen sich nicht auf exakt definierte Begriffe (Schnell/Hill/Esser 2011: 50; 7).

und soziologisch geprägt sei und die die zentrale Bedeutung kultureller und kognitiver Elemente in Organisationen betone. Die Befassung mit kulturellen und kognitiven Dimensionen von Institutionen sei das hauptsächliche Abgrenzungsmerkmal des Neo-Institutionalismus innerhalb der Soziologie. Die Frage sei, wie die von den Organisationsangehörigen geteilten Konstruktionen soziale Wirklichkeit und Sinn generierten (Scott 2001: 57). Das Verhalten der Organisationsangehörigen wird demnach nicht nur durch die Befolgung von offiziellen Regeln beeinflusst, sondern ebenso durch die gemeinsam geteilte Bewertung von Situationen und von gemeinsamen Handlungsstrategien und -mustern (Scott 2001: 39). Regeln werden nicht etwa deshalb befolgt, weil sie so eine starke normative Kraft entfalten, sondern weil die Individuen von der Richtigkeit und Gültigkeit innerlich überzeugt seien:

"For cultural-cognitive theorists, compliance occurs in many circumstances because other types of behavior are inconceivable; routines are followed because they are taken for granted as "the way we do these things." (Scott 2001: 57)

Es wird deutlich, dass eine trennscharfe Abgrenzung von Prozessen diffizil ist, die in der Binnenstruktur von Organisationen ablaufen und die als informell zu bezeichnen sind. Ein weit gefasstes Verständnis des "Informellen" in Organisationen führt zu dem Dilemma, dass unter verschiedenen Begrifflichkeiten im Grunde Ähnliches verstanden werden kann.

Ronald Jepperson (1991) bezeichnet beispielsweise soziale Strukturen jenseits der Formalstruktur als informelle Institutionalisierungen. Er nennt eine ganze Reihe solcher sozialen Strukturen, die neben der formalen Struktur das Handeln der Akteure in Organisationen beeinflussen. Darunter Organisationskultur ('organizational culture') (154), "activity scripts" (146), "reciprocal expectations" (147) und "scientized polity" (156). Die eindeutige begriffliche Abgrenzung dieser "sozialen Strukturen" voneinander ist schwierig (Friedrichsmeier 2012: 109). Je nach Blickwinkel könnte Organisationskultur auch als Oberbegriff für diese sozialen Strukturen gelten. Es scheint, als würden hier vergleichbare Phänomene mit unterschiedlichen Namen versehen.

Es ist meiner Auffassung nach kaum möglich (und auch nicht erforderlich), eine trennscharfe Differenzierung dieser informellen Strukturen in Organisationen vorzunehmen.

Institution in Abgrenzung von informellen Strukturen

Der Begriff der Institution wird unterschiedlich weit gefasst. Klaus Türk stellt sich einem weit gefassten Verständnis des Begriffs der Institution kritisch entgegen. Er führt aus, dass

der Begriff der Institution mit dem des Sozialen identisch würde, bezeichnete man alles Informelle, wie jede Gewohnheit und jede habitualisierte Konvention auch als Institution. Der Begriff verlöre damit seine Differenzierungskraft. Als Lösung bietet Türk an, den Begriff der Institution auf solche Phänomene anzuwenden, die auch auf gesellschaftlicher Ebene anzutreffen seien. Auszuklammern seinen Phänomene, die sich aus der Kooperation zwischen Individuen ergeben bzw. sich auf einen individuellen Kreis eingrenzen ließen (Türk 2000: 146-147).

Diesen Gedanken von Klaus Türk greife ich auf und mache den gesellschaftlichen Bezug zu einem zentralen Unterscheidungsmerkmal von Institution und informellen Strukturen. Ähnlich geht Preisendörfer vor, indem er den Neo-Institutionalismus als Umwelttheorie einstuft, dessen Fokus nicht auf der Binnenstruktur von Organisationen liegt (vgl. Punkt 3.1). Beide – Institutionen innerhalb von Organisationen wie informelle Strukturen – sind für Organisationsangehörige handlungsleitend und formen Rollen und (informelle) Handlungsanleitungen⁵⁶ – allerdings in unterschiedlicher Komplexität, mit unterschiedlichem Wirkungsgrad und mit unterschiedlicher Herkunft. Aus neo-institutionalistischer Sicht ist entscheidend, dass die Umwelt (die Gesellschaft) institutionalisierte Vorstellungen (z.B. über Organisationsmodelle oder Modelle zur Personalauswahl) bereitstellt. Diese Vorstellungen würden Organisationen wie Akteuren auferlegt und von diesen bereitwillig übernommen (Walgenbach 2006: 381). Die Auswirkungen gesellschaftlicher Standards und Wirklichkeitskonstruktionen stehen im Fokus. Eine Institution kann beispielsweise sein, dass Verfahren zur Personalauswahl mittels eines Assessmentcenters durchgeführt werden. Der Verzicht auf dieses Verfahren erscheint den Personalern völlig undenkbar – weil 'alle' vergleichbaren Organisationen dieses Verfahren anwenden. Welche Qualifikationen oder Charakteristika der Bewerberinnen und Bewerber dann zur Auswahl führen, wird wiederum von Organisation zu Organisation unterschiedlich sein und wird auch von den jeweiligen organisationskulturellen Merkmalen geprägt. Hartmut Esser erklärt hierzu, dass die informellen Vorgänge in den Organisationen die institutionellen Regeln nachhaltig beeinflussen (Esser 2000: 5).

⁵⁶ Das Konzept der sozialen Rolle geht davon aus, dass an Individuen innerhalb der Gesellschaft (oder innerhalb einer Organisation) in bestimmten sozialen Situationen Verhaltenserwartungen gerichtet werden, die von den Trägern dieser Rolle auf ähnliche Weise erfüllt werden (Miebach 2010: 40). Das Rollenkonzept ist durch eine Reihe von Begriffen und Konzepten innerhalb der Soziologie ergänzt worden, die ebenfalls als handlungsleitend gelten. Zu nennen sind etwa *Kultur* (als generalisiertes Orientierungsmuster der Gesellschaft), *Struktur* (Erinnerungen und Erwartungen, an denen sich ein System ausrichtet), *Rahmen* bzw. *'Frames'* (als Situationsdefinitionen), *Schemata* (Sinnformeln für Systemprozesse) und *Skripte* (Vorgehensmodelle für Systemprozesse) (Miebach 2010: 286-287).

Entkopplung (Decoupling) von Formal- und Aktivitätsebene

Wie gezeigt wurde, geht der Neo-Institutionalismus davon aus, dass Organisationen innerhalb eines Feldes voneinander abschauen, welche formalen Strukturen als legitimationsförderlich gelten können und dann entsprechende strukturelle Anpassungen vornehmen. Ob die strukturellen Anpassungen der Organisationen sinnvoll, effektiv oder effizient sind, spielt aus Sicht der Organisation eine untergeordnete Rolle – so die neo-institutionalistische Auffassung. Es geht vielmehr darum, ein bestimmtes Bild zu erzeugen, was dadurch untermauert wird, dass die Anpassung oft öffentlichkeitswirksam zelebriert wird. Das kann bedeuten, dass die Organisationen nach außen etwas anderes vorgeben, als nach innen tatsächlich gelebt wird. Die Diskrepanz zwischen struktureller Veränderung bei gleichzeitig geringer Änderung im persönlichen Verhalten einzelner Organisationsangehöriger ist die Folge. Es wird unterschieden zwischen der Formal- und der Aktivitätsstruktur innerhalb von Organisationen und eine Entkopplung (Decoupling) dieser beiden Strukturen festgestellt (Walgenbach 2006: 376; v. Lüde 2010: 14-15). Auf der Handlungsebene folgen die Organisationen trotz Veränderung von Strukturen aber ihrer ganz eigenen Logik. Peter Walgenbach beschreibt vier Strategien zur Entkopplung von formaler Struktur und Aktivitäten der Organisation:

"(1) Ziele werden uneindeutig und vage gehalten. (2) Kategorische Zwecke werden durch technische ersetzt – in Krankenhäusern etwa werden Patienten nicht geheilt, sondern behandelt. (3) Formale Strukturen werden vor einer Überprüfung hinsichtlich ihrer technischen Leistungsfähigkeit geschützt (...). (4) Koordination, wechselseitige Abstimmung und Anpassungen werden auf informellem Wege durchgeführt." (Walgenbach 2006: 376-377)

Der Gedanke, dass auf einer formalen Ebene etwas verändert wird, was aber auf der Handlungsebene der Individuen zu keiner Veränderung führt, ist von Nils Brunsson in seiner mittlerweile klassischen Unterscheidung von "talk/decision/action" (Brunsson 1989) beschrieben. Das mit 'Decoupling' benannte Phänomen impliziert zum einen, dass es eine Organisationswirklichkeit jenseits der offiziellen Strukturen gibt. Zum anderen ist davon auszugehen, dass informelle Strukturen das Organisationshandeln ebenso prägen, wie die formalen Strukturen. Uwe Schimank spitzt den Gedanken von Nils Brunsson auf Hochschulen übertragen zu:

"Geht man daher sogleich dazu über, welche Veränderungen der governance des deutschen Hochschulsystems sich abzeichnen, ist vor allem anderen noch immer ein Überwiegen von "talk" gegenüber "action" (Brunsson 1989) zu verzeichnen. Es wird nicht nur viel geredet, aber noch wenig getan – sondern es wird teilweise deshalb immer weiter geredet, um nichts tun zu müssen." (Schimank 2002: 30)

Andres Friedrichsmeier verweist in seiner Untersuchung neuer Steuerungsinstrumente an Hochschulen darauf, dass es traditionell eine Reihe von formalen (offiziellen) Steuerungsinstrumenten gibt, die um den Zugriff auf die informellen (inoffiziellen) Strukturen einer Organisation bemüht sind: Das alte Steuerungsinstrument der Verwaltungsvorschrift versucht genauso wie modernes Qualitätsmanagement oder Qualitätshandbücher, auf die tatsächlichen Routinen Einfluss zu nehmen. Auch die Formulierung eines Leitbildes oder eines Zielvereinbarungssystems zählen zu den Versuchen, die informellen Strukturen zu lenken (Friedrichsmeier 2012: 331). 'Decoupling' kann dann zur Folge haben, dass an den Hochschulen Zielvereinbarungen geschlossen werden oder Gleichstellungsbeauftragte eingesetzt werden – beides nach außen sichtbare Änderungen in der Formalstruktur. Für die Aktivitätsebene kann dies nahezu folgenlos bleiben und das tatsächliche Handeln bleibt womöglich dasselbe: Interne Zielvereinbarungen werden nicht eingehalten und es werden auch nicht mehr Frauen als Professorinnen berufen.

Fazit und Folgerungen für die vorliegende Arbeit

An dieser Stelle kann ich den Forschungsgegenstand noch weiter konkretisieren. Die nachstehende Abbildung stellt die Einordnung in den theoretischen Kontext dar, womit die Eingrenzung des Forschungsgegenstandes abgeschlossen wird.

Abbildung 5: Einordnung des Forschungsgegenstandes: Werte an Hochschulen

Das Konzept der Organisationskultur wird im Folgenden dargestellt. Ich erläutere, inwiefern es zur Rekonstruktion von Werten an Hochschulen herangezogen werden kann. Die Kultur einer Organisation wird als ein organisationsindividuelles Merkmal beschrieben und das Konzept der Organisationskultur wird auf die Hochschule übertragen.

3.3 Der Organisationskulturansatz als Forschungsheuristik

"Wer in ein formales System eintritt, der gesellt sich nicht schlicht und unbemerkt zu anderen. Er muss eine sichtbare Schwelle überschreiten." (Luhmann 2006: 37)

In diesem Kapitel wird das Konzept der Organisationskultur als Referenztheorie für die vorliegende empirische Erhebung entfaltet. Nach der thematischen wie theoretischen Eingrenzung des Forschungsgegenstandes erfolgt damit die Theoriebildung.⁵⁷ Der theoretische Referenzrahmen leitet die empirische Forschung an.

Es wird gezeigt, dass dieses Konzept geeignet ist, einen Blick auf die Besonderheiten und Charakteristika einer Organisation anzuleiten: Das Konzept kann erklären, warum an strukturell vergleichbaren Universitäten unterschiedliche Regeln gelten oder unterschiedlich miteinander umgegangen wird (warum sie unterschiedlich "ticken"). Im Sinne von Organisationskulturforschung ist es möglich, wichtige Werte zu rekonstruieren, die von den Angehörigen einer bestimmten Organisation geteilt werden. Werte verstehe ich als Ausgangspunkt für die Unterscheidung einer Hochschule von einer anderen. Weil Werte einen normativen Charakter haben, beeinflussen sie das Verhalten der Organisationsangehörigen. Dadurch werden sie sichtbar: Sie können anhand von Verhalten beobachtet und erfasst werden.

Ziel des Kapitels ist, die Kernaussagen der Organisationskulturforschung darzustellen und zu erörtern, was es bedeutet, durch die Brille dieses Konzepts auf eine Organisation zu blicken. Das Konzept der Organisationskultur wird auf die Organisation Hochschule (hier: die Universität) übertragen. Es wird zudem dargestellt, wie Organisationskultur erfasst werden kann.

Der Begriff der Organisationskultur wird von verschiedenen Ausgangspunkten her umrissen. Zunächst wird der Kulturbegriff als Ursprung für den Begriff der Organisationskultur beschrieben. Dann stelle ich verschiedene Definitionen des Konzepts vor. Werte werden als basale Elemente von Organisationskultur vorgestellt und die Entstehung der Organisationskulturforschung skizziert. Es folgt ein Überblick über verschiedene Forschungszweige und Perspektiven innerhalb der Organisationskulturforschung. Im weiteren Verlauf des Kapitels

⁵⁷ Lt. Schnell/Hill/Esler folgt nach der Wahl und Beschreibung des Forschungsproblems die Phase der Theoriebildung, in der eine Theorie zur Erklärung des ausgewählten Gegenstandsbereichs herangezogen werden muss (Schnell/Hill/Esler 2005: 9).

wird die Abgrenzung von ähnlichen theoretischen Konzepten vorgenommen und das Organisationskulturkonzept damit weiter geschärft. Das Phänomen der Subkulturen als wichtiges Element des Organisationskulturansatzes wird vorgestellt und erläutert, wie Organisationskultur erfasst werden kann. Zum Abschluss des Kapitels nehme ich eine kritische Würdigung des Ansatzes vor.

Der Begriff der Organisationskultur birgt einen interessanten Spannungsbogen: Man kann kurz, in ein oder zwei Sätzen sagen, was mit Organisationskultur gemeint ist. Eine solche alltagstaugliche Beschreibung ist:

1. So wie jedes Land oder jede Region innerhalb eines Landes eine eigene Kultur entwickelt hat, so hat auch jede Organisation mit der Zeit ihre ganz eigene, unverwechselbare Kultur entwickelt.
2. Die Kultur einer Gemeinschaft von Menschen (in einer Region oder in einer Organisation) umfasst unter anderem das, woran man sich hält, was als wichtig gilt, was als falsch, was als gut oder schlecht gilt, also Werte und Regeln, an die sich die Organisationsangehörigen halten, auch wenn sie nirgends offiziell stehen.⁵⁸

Ich habe festgestellt, dass sich damit jeder ein Bild machen kann, um was es bei Organisationskultur geht. Dies gilt aber nur für das Alltagsverständnis dieses Begriffs. In den vergangenen Jahren ist zu Organisationskultur viel geforscht und geschrieben worden und das Konzept wurde weiter ausdifferenziert. Die unterschiedlichen existierenden Perspektiven machen das Konzept beträchtlich komplex. Je mehr und je intensiver man sich mit diesem Konzept beschäftigt, desto diffuser und schwerer zu greifen wird, was unter Organisationskultur verstanden werden kann.

Für die hier vorgenommene Annäherung betrachte ich zunächst den Begriff an sich. In der deutschsprachigen Literatur werden die Begriffe Organisationskultur und Unternehmenskultur oft synonym verwandt. Genau genommen ist der Begriff der Organisationskultur als Oberbegriff anzusehen, da er sowohl Organisationen im Profit-Bereich als auch im Non-Profit-Bereich erfasst: Eine Non-Profit Organisation ist kein Unternehmen, aber jedes Unternehmen ist eine Organisation. Der Begriff der *Unternehmenskultur* wird folgerichtig insbesondere im wirtschaftlichen Kontext benutzt. Die synonyme Verwendung gilt gleich-

⁵⁸ Diese beiden Sätzen kristallisierten sich im Laufe der Erhebung als die griffigste Erklärung auf die Frage heraus, worum es denn bei dem bevorstehenden Gespräch ginge. Weiterer Erklärungsbedarf zum Stichwort Organisationskultur bestand bei den Befragten in der Regel vorerst nicht mehr, weshalb diese offensichtlich bewährten Aussagen hier dargestellt werden.

ermaßen für die englischen Fachtermini 'organizational culture' (Organisationskultur) und 'corporate culture' (Unternehmenskultur). 'Organizational culture' ist als Oberbegriff anzusehen (Neubauer 2003: 7). In der vorliegenden Arbeit, in der es um Hochschulen und damit um Non-Profit Organisationen geht, wird hingegen der Begriff Organisationskultur bevorzugt.

Organisationskultur ist in den letzten Jahrzehnten zu einem Containerbegriff geworden, unter dem alle denkbaren Prozesse innerhalb von Organisationen subsumiert werden. Um eine Begriffsbestimmung vorzunehmen, scheint es sinnvoll, zunächst die Ursprünge des Konzepts zu betrachten. Damit ist der Bogenschlag zu dem allgemein Kulturbegriff vollzogen, der skizziert wird.

3.3.1 Zum Kulturbegriff allgemein

In den Anfängen übertrugen die Organisationskulturforscher die Fragestellungen und Erkenntnisse aus dem Bereich der Ethnologie auf Organisationen. Sie gingen davon aus, dass eine Organisation ein ebenso individuelles Kultursystem entwickelt, wie eine Nation, ein Volk oder auch eine Dorfgemeinschaft:

"Die eingenommene Perspektive, von der aus diese Phänomene sichtbar und in ihrer Bedeutung analysierbar werden, ist der Ethnologie entliehen. Organisationen werden mit dem fremden Blick als eigene Kultursysteme betrachtet und organisatorische Handlungen vor dem Hintergrund der kulturellen Verfasstheit des Systems interpretiert." (Schreyögg 2008: 363)

Allerdings ist der Ursprungsbegriff der Kultur, aus dem die Organisationskultur ihre Namensgebung hat, ein in der Wissenschaft keineswegs eindeutig definierter Begriff und dementsprechend einer Umreißung wert. Bennett Berger stellte fest, dass das Wort Kultur zwar eines der gebräuchlichsten Wörter innerhalb der Sozialwissenschaft sei, dass es aber keinen Konsens darüber gebe, was genau sich hinter diesem Begriff verberge (Berger 1995).

Auch Sonja Sackmann weist darauf hin, dass das Fachgebiet der Anthropologie, dem der Kulturbegriff ursprünglich entstamme, es bisher nicht geschafft habe, eine innerhalb der Disziplin allgemein akzeptierte Begriffsdefinition zu etablieren. Die Forscherin ergänzt, dass die Vielfalt der Begriffsdefinitionen mit den unterschiedlichen Fachdisziplinen gewachsen sei, die sich seither der Konzepte von Kultur wie von Organisationskultur angenommen hätten (Sackmann 2006: 12).

Richard Scott bemerkt zur Vielfalt des Kulturbegriffs plastisch:

"The literature on culture is vast, and theoretical emphases have varied over the years." (Scott 2001: 39)

Um den weitläufigen Begriff zu bestimmen, greift er auf eine Definition von Clifford Geertz zurück, die wiederum von Max Webers Bürokratietheorie geprägt ist:

"Believing, with Max Weber, that man is a social animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be these webs... culture consists of socially established structures of meaning." (Geertz 1973, zitiert nach Scott 2001: 39)

Die Autoren Alfred Kroeber und Clyde Kluckhohn haben 1952 ein Definitionssystem für den Kulturbegriff erstellt, das sie in sechs Kategorien unterteilen und diesen Kategorien insgesamt 164 unterschiedliche Definitionen von Kultur zuordnen. Diese Übersicht verdeutlicht, welche Vielfalt an Implikationen der Begriff der Kultur umfasst. Da das Konzept der Organisationskultur aus der allgemeinen Kulturforschung abgeleitet ist, gilt dies hierfür gleichermaßen. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die von Kroeber/Kluckhohn entwickelte Kategorisierung der Definitionen von Kultur (Kroeber/Kluckhohn 1952, zitiert nach Neubauer 2003: 14):

Abbildung 6: Kategorien für Definitionen von Kultur nach Kroeber/Kluckhohn

deskriptiv	Beschreibungen und Aufzählung möglicher Inhalte von Kultur
historisch	Kultur als Tradition und soziales Erbe
normativ	Kultur als gemeinsame Regeln, Ideale und Werte
psychologisch	Kultur als Lernprozesse, Gewohnheiten, Anpassung an die Kultur als eine Problemlösung
strukturell	Betonung der Muster einer Kultur
genetisch	Kultur als Artefakt oder Produkt des menschlichen Handelns

Zusammenfassend geben die Forscher folgende Definition von Kultur:

"Kultur besteht aus expliziten und impliziten Mustern von und für Verhaltensweisen, die durch Symbole erworben und vermittelt werden; sie stellen eine unverwechselbare Leistung von menschlichen Gruppen dar, einschließlich ihrer Verkörperungen in Schöpfungen von Menschenhand; der wesentliche Kern von Kultur besteht aus traditionellen (d.h. historischen

abgeleiteten und ausgewählten) Ideen und insbesondere aus den zugeordneten Werten; ein Kultursystem kann einerseits als Ergebnis von Handlungen, andererseits als bedingende Elemente von zukünftigen Handlungen aufgefasst werden." (Kroeber/Kluckhohn 1952: 357)

Von besonderem Interesse sind hier die Werte, die als Bestandteil von Kultur definiert werden und in der voranstehenden tabellarischen Übersicht als normatives Element von Kultur kategorisiert wurden. Der Wertebegriff wurde in Kapitel 1 bereits einführend definiert und in Kapitel 2 ins Verhältnis zum Begriff der Institution gestellt, der für die neo-institutionalistische Organisationstheorie eine elementare Rolle spielt. Eine weitere Annäherung an den Wertebegriff erfolgt hier über den Zugang des (Organisations-)Kulturkonzepts. *Werte* sind stark mit einer internalisierten und inneren Kontrolle des Individuums verknüpft, die auf einem meist inhaltlich allgemein gefassten, historisch gewachsenen und von der Gesellschaft geprägten Realitätskonstrukt beruht.

Werte ermöglichen die Entscheidungsfindung, indem sie Orientierungs- und Identifikationshilfe und damit einen Beurteilungsmaßstab dafür liefern, wie Handlungsalternativen in eine Rangliste zu bringen sind (Kasper 1987: 7). Dabei erfassen Werte einerseits das "Wollen" als Bereitschaft und selbstverpflichtendes Commitment, ebenso wie das "Dürfen" und "Sollen" (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 101).

Normen sind im Gegensatz zu Werten als kollektive Handlungsmaximen zu verstehen, die als zielorientierte Anweisungen das Handeln von Individuen und von sozialen Gruppen regeln bzw. regulieren (Kasper 1987: 7).

Unter Kultur lässt sich – aus psychologischer Warte – auch ein System von Werten, Normen, Denk- und Handlungsweisen verstehen, das von einem Kollektiv von Menschen erlernt und akzeptiert worden ist. Es bewirkt, dass sich diese soziale Gruppe in ihren Bewertungen der Umwelt von anderen Gruppen unterscheidet. Kultur fungiert für Individuen als Orientierungssystem für die Steuerung und Bewertung des eigenen bzw. des fremden Verhaltens (Schuler 2007: 651).

Für den Einzelnen ist Kultur ein Filter, durch den er die Welt betrachtet. Sie ist eine mögliche Art der Interpretation von Welt/Umwelt, die durch soziale und kollektive Prozesse entsteht. Kultur ist auch identitätsstiftend. Außerdem wirkt Kultur handlungsleitend, indem sie einen Referenzrahmen für sozial erwünschtes oder unerwünschtes Handeln liefert. Kultur äußert sich in Verhalten (auch in Umgangsformen, Traditionen, Bräuchen) ebenso wie in Geschichten, Symbolen oder in Gegenständen wie Kleidung oder Gebäuden (Vogel 2009: 49).

Wie eingangs festgestellt wurde, handelt es sich beim Konzept der Organisationskultur um die Übertragung der Erkenntnisse aus der allgemeinen Kulturforschung auf Organisationen. Die Organisationsforschung hat das Kulturkonzept adaptiert und weiterentwickelt.

Im einem zweiten Schritt, der näher an das Phänomen Organisationskultur heranführen soll, werden verschiedene Definitionen vorgestellt. Diese sind in ihrer Gesamtschau geeignet, den Begriff in seiner Vielfalt darzustellen.

3.3.2 Definitionen von Organisationskultur

Kim Cameron und Robert Quinn, zwei Pioniere auf dem Feld der Organisationskulturforschung, benutzen den Begriff der Organisationskultur ('organizational culture') zunächst, um eine Differenz zwischen der Kultur einer Organisation zu den Werten ('values'), Präferenzen ('preferences') und Neigungen ('inclinations') von Individuen ('personal culture') und von der Sprache, den Normen und den Leitgedanken ('language, norms, and philosophies') von Nationen oder Gemeinschaften ('societal culture') abzugrenzen (Cameron/Quinn 2006: 147):

"It encompasses the taken-for-granted values, underlying assumptions, expectations, collective memories, and definitions present in an organization. It represents "how things are around here." It reflects the prevailing ideology that people carry inside their heads. It conveys a sense of identity to employees, provides unwritten and often unspoken guidelines for how to get along in the organization, and it enhances the stability of the social system that they experience." (Cameron/Quinn 2006: 16)

Helmut Kasper beschreibt Organisationskultur als das, was in einer Organisation Stellenwert hat, was als positiv oder negativ zu gelten hat, wie über die organisationale Vergangenheit und Umwelt gedacht wird und was die Mitglieder der Organisation voneinander halten. Organisationskultur ist folglich eine in der Organisation allgemein akzeptierte *Realitätsinterpretation*. Sie entsteht im Austausch mit der Umwelt durch das tägliche Handeln und beeinflusst das Organisationsgeschehen nachhaltig (Kasper 1987: 5).

Eine ähnliche Begriffsbestimmung in Richtung kollektiver Wirklichkeitskonstruktion geben Rainhart Lang, Ingo Winkler und Elke Weik und knüpfen damit auch an den allgemeinen Kulturbegriff von Richard Scott an. Diese Forscher sehen die Kultur einer Organisation als Produkt der Organisationsgeschichte. Sie definieren Organisationskultur als die Summe der historisch gewachsenen und gemeinsam erlebten Orientierungsmuster und Interpretations-schemata, die das Verhalten der Organisationsmitglieder beeinflussen (Lang/Winkler/Weik

2001: 207). Ähnlich versteht Egbert Kahle unter Organisationskultur die organisatorische Wissensbasis, die sich auf die geteilten Werte und Normen bezieht (Kahle 1999: 106).

Auch Sonja Sackmann betont die Bedeutung der Organisationsgeschichte. Die Gründung der Organisation sei der Moment, in dem deren Kultur entstehe, die dann durch die Entwicklungsgeschichte ausdifferenziert würde. Kern oder auch unsichtbare Basis der Organisationskultur seien die grundlegenden, kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussten und die insgesamt typisch für die gesamte Organisation oder auch eine Gruppe innerhalb dieser Organisation seien (Sackmann 2004: 24).

Aus ihrer Definition greift Sackmann drei wichtige Aspekte heraus. Dass es sich beim Kern der Organisationskultur um *Überzeugungen* handele, führe dazu, dass Organisationskultur nicht sichtbar und nicht unmittelbar erkennbar sei, denn sie sei in den Köpfen der Organisationsangehörigen verankert. Die Besonderheit bei *grundlegenden* Überzeugungen sei, dass sie als gesetzt gelten und sich nicht weiter reduzieren oder erklären ließen, vergleichbar mit Axiomen in der Mathematik. Dass diese Überzeugungen schließlich kollektiv seien, bedeute, dass es sich dabei um ein Gruppenphänomen handele, das nicht an Einzelpersonen festzumachen sei (Sackmann 2004: 25).

Jean-Marcel Kobi und Hans Wüthrich fokussieren aus einer betriebswirtschaftlichen Perspektive auf den Begriff der Unternehmenskultur. Sie beschreiben diese als Gesamtheit von geteilten Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten aller Unternehmensangehörigen und somit auch das Erscheinungsbild eines Unternehmens prägen. Auch wenn die Autoren konstatieren, dass die Veränderung von Organisationskultur schwierig sei, betonen sie deren strategische Bedeutung für das Unternehmen und entwickeln Ansätze zu deren Steuerung (Kobi/Wüthrich 1986: 13).

Geert Hofstede definiert Organisationskultur in Abgrenzung zur nationalen Herkunftskultur. Letztere bezeichnet er als "kollektive Programmierung der Mitglieder einer Nation", weshalb er Organisationskultur folgerichtig als kollektive Programmierung der Mitglieder einer Organisation oder Abteilung im Vergleich zu anderen Organisationen oder Abteilungen beschreibt. Bedeutsam ist, dass Hofstede davon ausgeht, dass die nationale Kultur, also die Kultur, in der man geboren wurde, wesentlich stärker ausgeprägt und im Individuum wesentlich nachhaltiger verankert sei (Hofstede 2010: 12). Kultur allgemein sowie Organisationskultur besteht nach Hofstede aus den vier Elementen: Symbolen, Helden, Ri-

tualen und Werten. Die ersten drei Elemente bezeichnet er als sogenannte Praktiken innerhalb der Organisation, die er für empirisch leichter fassbar hält (Miebach 2007: 52-53).

Marion Hein gibt eine umfassende Definition von Organisationskultur, die auf die Interdependenz von Kommunikation und Organisationskultur eingeht. Organisationskultur wird hier als ein organisationsindividuelles, dynamisches Konstrukt gesehen, das aus vielen miteinander zusammenhängenden Faktoren besteht. Sie sei das spezifische Werte-, Normen- und Einstellungsgefüge, das sich seit dem Bestehen der Organisation herausgebildet habe und den Mitgliedern Orientierungshilfen für ihr Verhalten liefere. Das Kommunikationsverhalten innerhalb der Organisation mache die Kulturelemente sichtbar und wandle sie durch die Dynamik kommunikativen Agierens ständig (Hein 1990: 34).

Der aktuell international wohl populärste Organisationskulturforscher dürfte Edgar Schein sein. Er hat ein Drei-Ebenen-Modell entwickelt, nach dem Organisationskultur aus 1) sichtbaren Artefakten, Strukturen oder Prozessen, aus 2) öffentlich propagierten Strategien oder Zielen und aus 3) wichtigen, aber nicht bewussten und kollektiv geteilten Werten, Grundannahmen, Überzeugungen oder Gefühlen besteht (Schein 2003: 31). Im Sinne von Schein ist das wichtigste Element von Organisationskultur die Summe der kollektiven Annahmen und Werte, die in einer Organisation handlungsleitend für die Organisationsmitglieder sind (Schein 2003: 69). Erst wer sich den Werten und Annahmen annähert, habe die Chance, die spezifische Organisationskultur tatsächlich zu erfassen. Mit dieser Definition wird betont, dass organisationskulturelle Aspekte in der Regel nicht bewusst sind, sondern vielmehr befolgt werden, ohne dass sie offiziell verabschiedet worden wären.

Schein thematisiert einen weiteren Aspekt von Organisationskultur, der seiner Meinung nach wichtig für das eigene Verständnis von Organisationskulturforschung ist: Die Kultur sei kein Wert an sich, sondern nur in den Momenten von Bedeutung, wenn die Auseinandersetzung mit internen oder externen Anforderungen thematisiert würde (Schein 2003: 14).

Diese Aussage unterstreicht den normativen Charakter von Organisationskultur, die erst dann zu greifen beginnt, wenn sie das Handeln und Verhalten der Organisationsangehörigen spürbar beeinflusst.

Die Forschungsperspektive von Schein hat mittlerweile eine weite Verbreitung gefunden. Das dürfte auch daran liegen, dass dieses Modell leicht eingängig ist und den schwammigen Organisationskulturbegriff greifbar macht.

Den Abschluss bildet eine Definition von Niklas Luhmann, der dem Konzept der Organisationskultur kritisch gegenübersteht und dem insbesondere die angesprochene Unschärfe und Vielfalt der Definitionen nicht zu behagen scheinen. Luhmann bezeichnet das Konzept als Modethema und den Begriff insgesamt als "viel und unklar gebraucht" (Luhmann 2006: 241). Im Gegensatz zu der eingängigen und in die praktische Organisationsforschung leicht zu transferierenden Begriffsbestimmung von Schein eröffnet Luhmann mit seiner Sicht auf Organisationskultur einen wesentlich weiter gefassten theoretischen Horizont.

Luhmann schlägt vor, in Anlehnung an Dario Rodríguez (1991) den Begriff der Organisationskultur als "Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen" zu definieren. Dies habe den Vorteil, dass der nicht hinreichend präzise definierte Begriff definiert würde und dass "zugleich die Unterscheidung von entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen" eingeführt würde:

"Man kann auf Grund dieser Überlegungen vermuten, dass in jeder Organisation Strukturen entstehen, die nicht auf die Entscheidungen des Systems zurückgeführt werden, obwohl sie nur entstehen, wenn das System autopoietisch funktioniert, sich selbst also durch Entscheidungen reproduziert. Wir werden solche nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen *Organisationskultur* nennen. Dieser Ansatz erklärt, dass Organisationskulturen einerseits ihrer Entstehungsweise nach kontingent sind; denn sie entstehen, wie alle Strukturen, nur in jeweils konkreten Systemen und nur auf Grund der Operationen des Systems, die sie als Strukturen benutzen. Und dass sie andererseits im System nicht als kontingent behandelt werden, sondern als Selbstverständlichkeiten angesehen werden, die jeder versteht und akzeptiert, der mit dem System erfahren und vertraut ist." (Luhmann 2006: 145)

Weiterhin führt Luhmann aus, wie wichtig der normative Aspekt von Organisationskultur sei, die seiner Meinung nach die Funktion habe, das Verhalten der Organisationsangehörigen in kritischen oder problematischen Situationen einzunorden. Organisationskultur entstehe, wenn ein Problem nicht durch formal geltende Regelwerke oder Anweisungen gelöst werden könne:

"Damit wird gut verständlich, dass Organisationskulturen dort entstehen, wo Probleme auftauchen, die nicht durch Anweisungen gelöst werden können, zum Beispiel angesichts der Notwendigkeit einer einheitlichen Außendarstellung bei internen Meinungsverschiedenheiten. Die Organisationskultur regelt how to make faces, ohne die Mitglieder zu verpflichten, daran zu glauben." (Luhmann 2006: 241)

Die unterschiedlichen Definitionen zeigen, dass es einerseits im Detail unterschiedliche Ansätze zum Verständnis von Organisationskultur gibt und dass unterschiedliche Aspekte betont werden. Andererseits scheinen die Forscher verschiedene Benennungen für ein und dieselbe Sache zu wählen. In weit gefassten Beschreibungen können auch Arbeitsstrukturen,

Arbeitsprozesse, Systeme von Belohnung und Bestrafung, der Umgang mit Fehlern, Umgangsformen oder Kleidungsstil unter Organisationskultur als einer Art Sammelbegriff subsumiert werden (Neubauer 2003: 49; Schein 2003: 51). Insbesondere sind es soziale Mechanismen, die für die Abstimmung und für das kollektive Handeln der Organisationsangehörigen maßgeblich sind, die im Fokus des Organisationskulturkonzepts stehen. Solche sozialen Mechanismen können sein: gemeinsame Grundannahmen, Werte, Weltbilder, Normen, Symbolsysteme, kollektive Interpretationen und Kommunikations- und Verhaltensregeln (Weik/Lang 2001: 203).

3.3.3 Werte als basale Elemente von Organisationskultur

Der zentrale Begriff, der in allen Definitionen gebraucht wird, ist der Wertebegriff: Ich habe kaum eine Definition des Organisationskulturbegriffs gefunden, die diesen Begriff nicht nennt. Werte können damit als die "zentralen Kategorie" in der Organisationskulturforschung gesehen werden (Hüther 2003: 45). Diese Auffassung wird auch von Luhmann vertreten:

"Auf ihre Letztkomponenten reduziert, findet man Organisationskulturen in Form von Werten, untermalt durch und gestützt auf die Geschichte des Systems." (Luhmann 2006: 244)

Wie in Kapitel 2 gezeigt wurde, ist die elementare Bedeutung des Wertebegriffs der Grund dafür, dass der Ansatz der Organisationskultur als theoretischer Rahmen für die vorliegende Erhebung gewählt wurde. Ausgangspunkt war, dass ich mich auf die Spur der an Hochschulen geltenden Werte begeben habe – und wer nach Werten in Organisationen sucht, stößt auf das Rüstzeug des Organisationskulturkonzepts. Es ist an der Zeit, den Wertebegriff näher zu bestimmen bzw. ihn in den Kontext der Organisationskulturforschung zu stellen.

Der Wertebegriff wurde im Zusammenhang mit kultureller Heterogenität als ein Merkmal der Binnenstruktur von Hochschulen in Kapitel 2 bereits eingeführt. Die diversen Definitionen differenzieren nicht immer hinreichend trennscharf zwischen Werten, Normen, Traditionen, Regeln, Rollen oder auch Grundannahmen (Hüther 2003: 26). Letztlich dürften immer die basalen Elemente von Kultur gemeint sein, also das, woran die Organisationsangehörigen sich halten und orientieren. Richard Scott definiert die Begriffe Werte und Normen – in den Kontext der Organisation gestellt – wie folgt:

"*Values* are conceptions of the preferred or the desirable, together with the construction of standards to which existing structures or behavior can be compared and assessed. *Norms* spec-

ify how things should be done; they define legitimate means to pursue valued ends. Normative systems define goals or objectives (e.g. winning the game, making a profit) but also designate appropriate ways to pursue them (e.g. rules specifying how the game is to be played, conceptions of fair business practices). Some values and norms are applicable to all members of the collectivity; others apply only to selected types of actors or positions. The latter give rise to roles; conceptions of appropriate goals and activities for particular individuals or specified social positions." (Scott 2001: 54-55)

Ein weit gefasstes Verständnis von Begriffen wie Werten, Normen oder Regeln ist in der Betrachtung von Organisationen und deren Kulturen durchaus sinnvoll. Die Kultur einer Organisation kann viel umfassen, wenn die Werte und Normen als ganzes System, als Gefüge verstanden werden, das zur Formulierung von Zielen oder Spielregeln führt. Damit können Hochschulen in vielen Aspekten kulturelle Differenzen aufweisen. Anstatt 'winning the game' wären passende Ziele oder Regeln beispielsweise "die meisten Drittmittel haben" oder "in der Exzellenzinitiative zu gewinnen" oder "als Rektorat die Dekane nicht zu übergehen".

Ein wichtiges Merkmal vereinen dabei all die potenziellen Werte, auf deren Spur die vorliegende Arbeit sich begibt: Werte werden nicht direkt kommuniziert und selten werden sie reflektiert. Sie sind in der Kommunikation der Organisationsangehörigen untereinander allgegenwärtig, werden aber nur zum Gegenstand der Kommunikation gemacht, wenn es speziell um diesen Wert geht; wenn damit beispielsweise die Gültigkeit dieses Wertes oder jener Regel noch einmal versichert werden soll:

"Die explizite Kommunikation eines Wertes setzt diesen der Annahme bzw. der Ablehnung aus, und genau das ist der Sinn seiner Kommunikation." (Luhmann 2006: 244)

Diese Auffassung vertritt ebenfalls Pierre Bordieu, der betont, dass bestimmte soziale Strukturen auch deshalb stabil bleiben, weil sie als selbstverständlich hingenommen werden und die sie begründenden Mechanismen unerkant bleiben (Bourdieu 1993: 26-27).

Konsequenzen für diese Arbeit

Das hier zugrunde liegende Verständnis der Begriffe Werte und Normen ist ein weit gefasstes ist. Darunter ist auch zu verstehen, was an Zielen, bewussten wie unbewussten Regeln oder Maßstäben innerhalb der Organisation gilt. Die Freiheit, diese Begriffe weit zu fassen, wird gestützt durch die Organisationskulturforscher James March und Michael Olsen, die ähnlich mit dem Begriff der sozialen Rolle verfahren. Darunter subsumieren sie Phänomene wie: "routines, procedures, conventions, roles, strategies, organizational forms, and techno-

logies ... beliefs, paradigms, codes, cultures, and knowledge" (March/Olsen 1989: 22, zitiert nach Scott 2001: 56).

Die Träger von Werten – wie auch von Organisationskultur – sind immer Personen. Dementsprechend sind die Träger von Organisationskultur die Organisationsangehörigen. Die Organisationskultur findet in den Köpfen statt: Organisationskultur wird zu einer sozialen Konstruktion der Angehörigen einer Organisation. Ich suche nach Differenzen in dem, woran sich die Hochschulangehörigen ausrichten, was sie als wichtig im Sinne der Organisation betrachten, welche unausgesprochenen Regeln im Umgang miteinander gelten, inwiefern die Loyalität gegenüber der eigenen Hochschule wichtig ist, wie im Konfliktfall die Parteien miteinander umgehen, wie wichtig Hierarchien genommen werden oder was als Tabu gilt, was man an einer Hochschule auf gar keinen Fall tun darf, um nicht eklatant gegen informelle Regeln zu verstoßen. All das wird unter Werten zusammengefasst. Es ist für die vorliegende Erhebung wichtig, dieses weit gefasste Verständnis des Begriffs im Sinn zu halten.

3.3.4 Entstehungsgeschichte der Organisationskulturforschung

Zum besseren Verständnis einer Theorie (oder eines theoretischen Ansatzes) kann es sinnvoll sein, deren Entstehungsgeschichte näher zu betrachten. Der Ansatz der Organisationskultur bekam Aufschwung, als nach dem zweiten Weltkrieg zum einen die Internationalisierung der Märkte begann und Unternehmen verschiedener Länder in einen internationalen Wettbewerb und Vergleich eintraten. Zum anderen nahmen auch die Fusionen von Unternehmen zu – und zwar über nationale Grenzen hinweg. Es stellte sich dabei heraus, dass es nicht unproblematisch war, wenn Mitarbeiter unterschiedlicher Herkunftskulturen miteinander arbeiten sollten. In den multikulturell zusammengesetzten Arbeitsbereichen kam es zu Missverständnissen unter den Kollegen. Eine gegenseitig empfundene Andersartigkeit führte zu Reibungen im Arbeitsprozess.

In dieser Situation wurde begonnen, in der Kulturforschung nach Erklärungsansätzen für dieses Phänomen zu suchen und Erkenntnisse der Kulturforschung auf Organisationen zu übertragen. Organisationsangehörige wurden als Angehörige einer Herkunftskultur angesehen. Mehr und mehr wurde die Frage gestellt, welche Auswirkungen es auf die Organisation hat, wenn verschiedene Herkunftskulturen gemeinsam arbeiten. Es wuchs das Bewusstsein

dafür, dass unterschiedliche Herkunftskulturen die Ursache für zwischenmenschliche Spannungen und Probleme sein könnten (Armbrüster 2005: 14).

Dabei wurde zunächst das Augenmerk auf die meist tatsächlich andere nationale Herkunftskultur gelegt und die Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit von Menschen wurden mit eben diesen unterschiedlichen Herkunftskulturen erklärt. Dazu im direkten Vergleich das heutige Verständnis: Eine unterschiedliche nationale Herkunft wird als ein wichtiger Faktor verstanden, der unterschiedliches Verhalten von Menschen in Organisationen erklären kann. Doch auch die Herkunft aus einer ganz anderen Art von Unternehmen oder einer anderen Branche gilt heute als Herkunft aus einer anderen "Kultur".

Dennoch war mit der Sensibilisierung für Herkunftskulturen ein großer Schritt getan hin zu einer neuen Betrachtungsweise. Man berücksichtigt seither, dass für das Arbeiten in Organisationen weitere Faktoren bedeutsam sind, als Struktur oder formale Vorgabe. Bekannt aus der frühen Organisationskulturforschung sind die Erhebungen von Geert Hofstede und seinen Kollegen, der das Management von Unternehmen in verschiedenen Ländern auf unterschiedliche Managementpraktiken und zugrunde liegende Werte untersucht hat – und diese Untersuchungen bis heute fortsetzt (Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders 1990).

Selbstverständlich hatten Organisationen schon immer eine bestimmte Kultur. Es schien lange nicht interessant, sich mit dieser zu beschäftigen. Offenbar wird über die Kultur einer Organisation solange nicht nachgedacht, solange sie kein Problem darstellt (Krulis-Randa 1990: 5). Die heute komplexe Organisationskulturforschung entstand also erst mit dem Eindruck, dass es problematische Aspekte innerhalb von Organisationen geben könnte, die mit Kultur in Verbindung zu bringen seien. Bis zu diesem Wendepunkt war das Phänomen für die Organisationsforschung nicht so wichtig. Allerdings sei auf einen Pionier der Organisationskulturforschung verwiesen: Der US-Amerikaner Peter Drucker prägte bereits 1954 in seinen Veröffentlichungen den Begriff des 'spirit of organization' und wies damit auf das Phänomen der Organisationskultur hin (Drucker 1954, zitiert nach Neubauer 2003: 14).

Weitere Meilensteine in den jungen Jahren der Organisationskulturforschung waren die Studien von Thomas Peters und Robert Waterman (1982) und von Terrence Deal und Allan Kennedy (1982), die sich der Frage widmeten, was bestimmte Unternehmen erfolgreicher machte als andere (Peters/Waterman 1982; Deal/Kennedy 1982). Bis heute ist vielen der Untersuchungen zu Organisationskultur gemeinsam, dass im Fokus die Frage nach dem Er-

folg von Unternehmen steht. Gesucht werden Faktoren innerhalb der Organisationskultur, die für den wirtschaftlichen Erfolg entscheidend sein können.

Doch das Interesse mancher Organisationskulturforscher ist mittlerweile viel weiter gefasst, als dass es primär um die Bestimmung von Erfolgsfaktoren von Organisation bzw. Unternehmen ginge. Für Luhmann liegt der Grund für das in den 1970er Jahren aufkommende "Modethema Organisationskultur" (Luhmann 2006: 240) in den Veränderungen, denen Organisationen gleichsam wie die Gesellschaft allgemein, seither unterliegen. Alte Ordnungen und starre Strukturen und Hierarchien wurden aufgeweicht – und womöglich erschien Organisationskultur als ein Ersatz, als eine Art neues Ordnungssystem, das eine Lücke schließen sollte:

"Im Rückblick kann man erkennen, dass mit der Betonung von Organisationskultur reagiert wird auf Organisationsentwicklungen, die oft als "postmodern" beschrieben werden, jedenfalls als Verlust von (oder Verzicht auf) zentrale Kontrollmöglichkeiten, Bevorzugung informaler Kontakte, weiche Einteilung und Kategorisierungen, lose Kopplungen, Netzbildungen, stärkere Abhängigkeit von Vertrauen, vermehrte Arbeit an und mit Computern, größere strukturelle Flexibilität, erheblich gesteigertes Tempo der organisatorischen Veränderungen, Steigerung von Unsicherheit mit Bezug auf Arbeitsplätze und Aufgaben. Das mag im Vergleich zu klassischen Organisationsvorstellungen beunruhigen; und just in time ist jetzt der Begriff der Organisationskultur zur Hand, der wie ein Fetisch dazu dienen kann, den glauben an eine trotzdem noch vorhandene Ordnung zu stärken." (Luhmann 2006: 240)

Luhmann prophezeit angesichts der Vielfalt der Ansätze und angesichts der Unterschiedlichkeit der Disziplinen, die sich des Themas annehmen, gar die Auflösung des Ansatzes der Organisationskulturforschung:

"Das vermutliche Schicksal wird eine Auflösung des Themas in sehr verschiedene linguistische, rhetorische, anthropologische Forschungsansätze sein, die durch das bloße Wort 'Kultur' nicht mehr zusammengehalten werden." (Luhmann 2006: 240)

3.3.5 Verschiedene Perspektiven in der Organisationskulturforschung

"Die Beschäftigung mit Organisationskultur kann leicht zu einer Odyssee in einem Dschungel sich widersprechender, in sich inkonsistenter und unübersichtlicher Ansätze werden." (May 1997: 5)

Zu Beginn dieses Kapitels wurde gezeigt, dass es für eine Definition von Kultur wichtig ist zu beachten, aus welchem fachlichen Blickwinkel das Phänomen betrachtet wird. Dies gilt gleichermaßen für das Konzept der Organisationskultur, das innerhalb der Organisationssoziologie verortet werden kann und zudem durch die Betriebswirtschaftslehre oder die Organisationspsychologie adaptiert und fortentwickelt wurde. Die Vielfalt der Perspektiven

und Schwerpunkte in der Organisationskulturforschung ist auffallend ausgeprägt. Es fällt auf, dass es unterschiedlichste Versuche zur Systematisierung dieser Perspektiven gibt. Es scheint beinahe, als wären Autoren, die einen Überblick über das Feld der Organisationskulturforschung geben wollten, immer wieder aufs Neue bemüht, die zahlreichen Perspektiven in Beziehung zueinander zu stellen (Luhmann 2006: 241).

In Anlehnung an die zu Beginn des Kapitels beschriebene Systematik von Kulturforschung der Forscher Kroeber/Kluckhohn (vgl. Punkt 3.3.1) entwickelte Linda Smircich eine Unterscheidung in fünf Perspektiven der Organisationskulturforschung (Smircich 1983):

Abbildung 7: Perspektiven der Organisationskulturforschung nach Smircich

Interkulturelle Perspektive	Vergleich von organisationalen Aspekten/Variablen zwischen verschiedenen Ländern
Unternehmenskultur	Organisationskultur als normativer Leim, der die Organisation zusammenhält und als eine Variable/Aspekt der Organisation
Kognitive Perspektive (‘Cognitive Perspective’)	Organisationskultur als System geteilter Kognitionen/Wissen/Überzeugungen der Organisationsangehörigen, Kultur als Konstruktion sozialer Wirklichkeit
Symbolische Perspektive (‘Symbolic Perspective’)	Organisationskultur findet nicht auf mentaler/kognitiver Ebene statt, sondern ist das, was sich in zwischenmenschlicher Interaktion zeigt
Strukturalistische und psychodynamische Perspektive (‘Structural and Psychodynamic Perspective’)	Organisationskultur als Ausdruck unbewusster psychologischer Prozesse

Diese Kategorisierung wurde in der Organisationskulturforschung aufgegriffen und weiter verdichtet. Aus den fünf von Smircich gebildeten Kategorien wurden wiederum zwei Meta-Kategorien entwickelt, die auch als *Variablenansatz* und als *Metaphernansatz* bezeichnet werden.

Die Unterteilung in diese beiden Ansätze ist die zweite Systematik, die sich in den Übersichten zur Organisationskulturforschung immer wieder findet, wenn auch die Bezeichnungen teils abweichen und anstelle der Benennung Variablen-/Metaphernansatz weitere Bezeichnungen verwendet werden. Hauptunterschied beider Ansätze ist, wie sie Organisation und Organisationskultur zueinander ins Verhältnis setzen.

Der *Variablenansatz* geht aus von der übergeordneten Organisation, die als ein beschreibendes Element (Variable) neben anderen Elementen auch eine Organisationskultur umfasst. Diese Organisationskultur existiert neben anderen Variablen wie Organisationsgröße, Alter oder Organisationszweck. Der Variablenansatz wird zumeist umschrieben mit dem Satz: 'Eine Organisation *hat* eine Kultur.' Unter dem Variablenansatz werden auch die Smircich'sche interkulturelle Perspektive sowie die mit Unternehmenskultur bezeichnete Perspektive subsumiert.

Die Betrachtung über den Variablenansatz ermöglicht die Annahme, dass Organisationskultur in Werten, Normen oder auch geteilten und fundamentalen Denkhaltungen der Organisationsangehörigen zum Ausdruck kommt und dass diese Manifestationen von Kultur beobachtet, erfragt und analysiert werden können (Neubauer 2003: 21). Außerdem impliziert diese Perspektive, dass Ausschnitte oder Teilaspekte gesondert betrachtet werden können und dass daraus Rückschlüsse auf die gesamte Organisation möglich sind. Das kulturelle System einer Organisation muss nicht immer in seiner Gesamtheit erfasst werden.

Demgegenüber geht der *Metaphernansatz* davon aus, dass Organisation und deren Kultur eine Einheit sind, ein sich gegenseitig bedingendes System. Nach diesem Ansatz *ist* eine Organisation eine eigene Kultur, und alles, worin sich diese Kultur äußert, ist wiederum eine Metapher für die Organisation selbst. Eine Darstellung, in der Organisation und Organisationskultur nicht ein und dasselbe wären, wäre nach diesem Ansatz nicht schlüssig. Dem Metaphernansatz werden die übrigen drei Perspektiven von Smircich zugeordnet: die kognitive Perspektive, die symbolische Perspektive und die strukturalistisch-psychodynamische Perspektive.

Meines Erachtens mag eine Unterteilung der Ansätze in der Theorie zwar gelingen, diese Unterteilung ist in ihrer Bedeutung für die praktische Organisationskulturforschung jedoch nicht durchführbar. Dieser Gedanke scheint innerhalb der 'community' der Organisationskulturforscher etabliert, denn in der neueren Literatur findet sich mehr und mehr eine Zusammenführung beider Ansätze. Demnach sind beide definitorischen Ansätze für die Or-

ganisationskulturforschung gewinnbringend: Eine Organisation *ist* ein kulturelles System und *hat* gleichzeitig kulturelle Aspekte, in denen sich das kulturelle System zeigt bzw. in die es sich auch unterteilen lässt. Dieser integrativen Sicht folgt die vorliegende Erhebung.

Vor der Erhebung von Organisationskultur ist es sinnvoll, den theoretischen Ansatz, auf der die Erhebung basiert, zu benennen, denn dementsprechend werden die Methoden der wissenschaftlichen Erforschung abgeleitet. Dies betont auch Walter Neubauer einleitend zur Vorstellung verschiedener Möglichkeiten zur Erfassung von Organisationskultur (Neubauer 2003: 73).

Positionierung der vorliegenden Studie

1) Die vorliegende Studie ist in der Fünfer-Kategorisierung nach Smircich einerseits im Ansatz der "Unternehmenskultur" zu verorten, da dieser Ansatz auf den normativen Charakter von Kultur verweist, der hier insbesondere von Interesse ist. Für das hier zugrunde liegende Verständnis von Organisationskultur ist auch der kognitive Ansatz dieser Systematik wichtig, der Organisationskultur als kollektive Konstruktion sozialer Wirklichkeit der Organisationsangehörigen ansieht. 2) In Bezug auf das Erhebungsinstrumentarium, dessen Entwicklung in Kapitel 4 ausführlich beschrieben wird, folgt diese Erhebung dem Variablenansatz.

3.3.6 Steuerung von Organisationskultur

Es ist unter den Organisationskulturforschern stark umstritten, ob überhaupt und wenn ja, in welchem Maße oder auch auf welche Art und Weise Organisationskultur steuerbar ist. Je nach Fachdisziplin und je nachdem, welcher der zuvor beschriebenen Ansätze zum Verständnis von Organisationskultur vertreten wird, kann die Kultur einer Organisation als steuerbares Managementinstrumentarium oder als unveränderbare und von sich aus gegebene Größe angesehen werden.

Ansätze, die von einer Steuerbarkeit von Organisationskultur ausgehen, werden insbesondere in der Managementlehre vertreten, wohingegen konstruktivistisch-soziologische oder systemtheoretische Ansätze die Auffassung vertreten, dass die Kultur einer Organisation nur begrenzt (oder gar nicht) steuerbar ist.

Von der Veränderung der Kultur durch äußere Einflüsse oder durch gravierende Änderungen im Umfeld der Organisation, wie etwa der Umzug in ein neues Gebäude, neue

Gehaltsregelungen oder die Fusion von Organisationen gehen die Forscher allerdings aus. Die Kultur einer Organisation wird nicht als etwas Statisches und Unveränderliches gesehen (Neubauer 2003: 138).

Demzufolge lassen sich die Charakteristika der Kultur einer Organisation nicht als ein für allemal bestehend festschreiben, sondern es ist vielmehr davon auszugehen, dass die Organisationskultur einem natürlichen und selbstgesteuerten Wandel unterliegt. Einige organisationskulturelle Charakteristika mögen überdauern, andere verschwinden (May 1997: 284).

Die Verfechter der Position, dass die Kultur einer Organisation nicht bewusst steuerbar ist, führen folgende Argumente ins Feld: Die Konstruierbarkeit menschlicher Wahrnehmung durch außen sei kaum möglich. Durch den Einzelnen gelebte Werte und Normen seien nicht durch angeordnetes Entlernen zu verändern (exemplarisch Kahle 1999: 116). Die systemtheoretischen Ansätze gehen davon aus, dass Kulturen innerhalb von Organisationen selbstorganisiert entstehen, wie etwa Fritz Simon in Anlehnung an Niklas Luhmann beschreibt:

"Über die Regeln der Organisationskultur (als nicht entscheidbare Entscheidungsprämissen) kann nicht entschieden werden. Sie ändern sich spontan und selbstorganisiert. Das Risiko ist groß, dass durch den Versuch, sie gezielt zu verändern, unkalkulierbare Nebenwirkungen ausgelöst werden. Im Hinblick auf die Kultur kann die Ungewissheit eben *nicht* durch Entscheidungen absorbiert werden." (Simon 2009: 101)

Ansatzpunkte für einen kontrollierten kulturellen Wandel sind in begrenztem Maß bei der Organisations- und Personalentwicklung zu sehen. Die Träger von Organisationskultur sind die Organisationsangehörigen – und bei ihnen müsste ein kontrollierter kultureller Wandel ansetzen. Die Auswahl von Personal ist ein Ansatzpunkt, der Einfluss auf die Kultur hat. Dies bezieht sich ebenso auf die Selbstauswahl des Personals im Sinne der Entscheidung, ob man in dieser oder jener Organisation arbeiten möchte. Renate Mayntz kennzeichnet den Vorgang der Selbstselektion dadurch, dass Personen mit bestimmten Neigungen und Vorstellungen von einer Organisation mehr oder weniger angezogen werden. Es bewerben sich diejenigen, die eine attraktive oder anziehende Vorstellung haben (Mayntz 1985a: 160).

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Selektionsmechanismen in der Regel dazu dienen, die bestehende Kultur zu bewahren, weil neue Organisationsangehörige danach ausgesucht werden, ob sie in die bestehende Kultur passen. Geert Hofstede fasst die international übliche Selektionspraxis so zusammen:

"If member's values depend probably on their demographics, the way values enter the organization is via hiring process: a company hires people of certain nationality, age, education, and sex and, therefore, with certain values." (Hofstede/Neuijen/Ohayv/Sanders 1990: 312)

Hier anders zu verfahren und solche Individuen in die Organisation zu holen, die mit der Kultur nicht konform gehen werden bzw. sich an diese nicht anpassen werden, setzt zum einen voraus, dass die bestehende Kultur bewusst und reflektiert ist und dass darüber entschieden werden kann, was ähnlich und was anders ist.

Üblich ist, dass die neuen Mitarbeiter den bisherigen in Stil, Prämissen, Werten und Auffassungen ähneln. Diese Auswahlkriterien sind in den meisten Fällen den Auswählenden kaum bewusst (Schein 1995: 194). Damit wirkt eine kulturell ausgerichtete Personalselektion in der Praxis kulturstärkend und wird kaum genutzt, um Organisationskultur an sich zu verändern. Dasselbe gilt für diejenigen, die bereits in der Organisation sind. Üblich ist, dass diejenigen befördert werden, die ihren Führungskräften als geeignet erscheinen. Beides zusammen bezeichnet Luhmann als Personalmacht (Luhmann 1988: 106). Hier haben Hochschulen nur begrenzte Möglichkeiten, denn zum einen wird ein interner Aufstieg über das geltende Hausberufungsverbot verhindert, zum anderen haben Hochschulleitungen keinen Einfluss auf die Auswahl des akademischen Mittelbaus (Hanft 2000: 14; Hüther 2010: 173).

Eine Selektion von nicht kulturkonformen neuen Organisationsangehörigen birgt das Risiko, dass jemand, der gegen wichtige kulturelle Aspekte verstößt, von den anderen Organisationsangehörigen nicht akzeptiert wird oder dass er sich selbst so fremd fühlt, dass er die Organisation wieder verlässt. Eine solche Selektion gegen die bestehende Kultur ist dementsprechend das Gegenteil von dem, was gemeinhin in der Personalauswahl empfohlen und praktiziert wird. In den Studien von Charles O'Reilly, Jennifer Chatman und David Caldwell (1991) und von Kristopher Weatherly und Lee Roy Beach (1996) wurde die Wichtigkeit der Übereinstimmung von Wertpräferenzen einzelner Organisationsangehöriger mit dem Wertegefüge der Organisation insgesamt nachgewiesen. Die Forscher fanden in Längsschnittstudien heraus, dass Personen mit hoher Übereinstimmung eine höhere normative Bindung ('commitment') an die Organisation und eine größere Arbeitszufriedenheit aufwiesen. Auch die Kündigungsraten dieser Personen waren geringer (Weatherly/Beach 1996: 129; Neubauer 2003: 98).

An dieser Stelle führe ich Auszüge aus den Leitfadengesprächen an und schlage damit einen Bogen in die Praxis an den untersuchten Universitäten.⁵⁹ An der Universität III wurde von zwei Führungskräften explizit beschrieben, dass die Personalauswahl kulturbewusst sei. Die eine Führungskraft beschreibt, dass sie sich wünsche, die Universität III würde noch stärker darauf achten, dass neue Hochschulangehörige Werte verkörpern, die zu der Universität passten. Die zweite Führungskraft stellt fest, dass die passenden Einstellungen und Werte ebenso wichtig seien, wie die fachliche Qualifikation:

"Das versuche ich ja jetzt, in dem ich allen Leute sage, Ihr müsst an dem Thema arbeiten und müsst diese Kultur pflegen, sowohl im Kleinen, im Dezernat, als auch in der Hochschule. Also, das ist wichtig. Es muss uns gelingen, immer wieder Personal zu gewinnen, sowohl auf der Verwaltungsseite als auch auf der professoralen Seite, dass diese Denke, diese pragmatische, zielorientierte, ergebnisorientierte Arbeitsweise ... leben kann, leben will und in dem Maße, wie wir diese Leute gewinnen, auf welcher Ebene auch immer, ist da fast schon drin so eine große Sicherheit, dass die Leute uns weiterhelfen. Das ist fast besser, als wenn ich denen ein Ziel vorgebe. Die müssen einfach gecheckt werden, ob die mit so einer Art und Weise leben können." (III/FK2)

"Das ist bei so einer Wertekultur sowieso etwas, was eben schwierig ist, (...) Dass bei Nachfolgebesetzungen von Positionen, wenn Sie die Personalentwicklung betrachten, dass Sie zumindest versuchen, dass Sie Personen finden, die genau in diese Wertekultur auch hereinpassen. (...) Wir besetzen ja auch viele Positionen intern, weil wir dann auch immer ein ganz gutes Gefühl haben. Die Qualifikation ist immer das eine, klar, aber wie jemand tickt, was jemand so an Werten bisher gezeigt hat, das kann man besser einschätzen. Und das ist nachher für unsere Prozesse sicher genauso bedeutend wie die Qualifikation." (III/FK1)

Ein Zitat einer weiteren Führungskraft der Universität III beleuchtet eine Schattenseite der selektiven und kulturkonformen Personalauswahl. Hier ist davon die Rede, dass der Frauenanteil an den Professuren der Universität III erhöht werden soll, dass dies aufgrund der bestehenden Berufungspraxis aber nicht zustande kommt:

"Wir haben zu wenig Professorinnen. Ja, und das könnte vielleicht eventuell nicht nur daran liegen, dass Frauen eben generell unqualifiziert sind, sondern das könnte auch an den Berufungsverfahren, wie sie durchgeführt werden, von wem sie durchgeführt werden, liegen. Also ich kann mich nicht an einen Fall erinnern, der auch nur ansatzweise zu einer Entscheidung, zu einem Vorschlag geführt hat. Was für mich immer noch ... ein nachhaltiges Beispiel war, es wird sehr konkret, das war die [Nennung eines konkreten Lehrstuhls, US]. Wo wieder gesagt wurde, es gibt keine Frauen, die da ihr Spezialgebiet drauf haben. Und dann hat jemand das gegoogelt, also nur gegoogelt, das ist ja keine wissenschaftliche Nachprüfungsmethode, dann hat er also 1.000 Wissenschaftlerinnen gefunden. (...) Im Ernstfall kann es ja immer keiner so richtig nachrecherchieren. Nur der Grundimpuls ist, dass das eigentlich nicht sein kann. In der Gesamtheit kann es nicht sein, so. Aber im Einzelfall wissen Sie natürlich nicht, ob es wirklich keine gibt. (...) Nein, die haben schon zum Teil ... halsstarrig und zum Teil sehr gut argumentiert, das muss man sagen, und zum Teil eben vertröstet auf die Zukunft, nach dem

⁵⁹ Dies geschieht in Vorgriff auf die Beschreibung der empirischen Erhebung, die ab Kapitel 4 erfolgt.

Motto: Über die Nächste, da gucken wir mal. Wie gesagt, ich glaube, 0 Fälle, 0 Frauen."
(III/FK3)

Die einzig wirksame Methode, die Kultur direkt und kontrolliert zu verändern, wäre, einen großen Teil der Organisationsangehörigen gegen solche auszutauschen, die die Wunschkultur vertreten – ein utopisches Gedankenspiel. Die an Hochschulen nur begrenzten Möglichkeiten für gezielte und koordinierte Personalauswahl und -förderung stehen einer Beeinflussung der Kultur durch Personalauswahl entgegen.

Die Unmöglichkeit der stringenten kulturkonformen Personalauswahl an Hochschulen ist interessanterweise ein Indiz dafür, dass Organisationskultur relevant ist: Wenn Hochschulen kaum die Möglichkeit haben, flächendeckend das Personal nach einheitlichen und damit für alle Einstellungen verbindlichen kulturellen Aspekten (Passungen) auszuwählen, dann müssen geteilte Werte auch nach Eintritt in die Hochschule von den Einzelnen übernommen werden.

Die Beeinflussung von Organisationskultur oder die Stärkung der bestehenden Kultur kann nach Auffassung derjenigen, die eine grundsätzliche Steuerung für möglich halten, am effektivsten über die Verbreitung von Mythen oder Geschichten erfolgen. Dies beschreiben Kim Cameron und Robert Quinn so:

"Organizational culture is best communicated and illustrated by stories (Martin, Feldman, Hatch, and Sitkin, 1983; Martin and Powers, 1983). That is, the key values, desired orientations, and behavioral principles that are to characterize the new organizational culture are usually more clearly communicated through stories than in any other way." (Cameron/Quinn 2006: 93)

Auch Luhmann erkennt die Bedeutung von Geschichten oder allgemein des Redens über Werte und kulturelle Aspekte an, bewertet diese aber eher negativ und spricht von Klatsch und Unterhaltung ('gossip'), der zur Verbreitung der Organisationskultur führe und nicht steuerbar sei, sondern von selbst entstehe (Luhmann 2006: 243).

Die Stärkung einer gelebten Kultur kann über die gezielte Verbreitung von Mythen oder Geschichten erfolgen, in denen die Kultur zum Ausdruck kommt. Dies funktioniert nur, wenn die Kultur vorgelebt wird und die Organisationsangehörigen nicht mit einer Diskrepanz von gelebter und erzählter Kultur konfrontiert werden (Senge 2011: 203). In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass kulturelle Aspekte insbesondere in Hochschulen als traditionsbehafteten und wertebewussten Organisationen eine große Rolle spielen. Für Bildungsorganisationen

konstatieren Laske/Meister-Scheytt/Küpers den geplanten Kulturwandel als eine ganz besondere Herausforderung:

"Allerdings ist zu beachten, dass es sich bei der "Kultur" um einen "weichen" und zugleich tief verwurzelten Bereich handelt, der gerade in Bildungsorganisationen nur schwer oder begrenzt wandelbar ist. So lassen sich Werte oft nur eingeschränkt und allenfalls mittelfristig verändern. "Kultur" ist nicht eine beliebig instrumentalisierbare Gestaltungsvariable für ein "Sinn-Management". Einer gezielt "verhaltenskanalisierenden" Gestaltung von Kultur bzw. einem mechanistisch-instrumentellen "Kulturmanagement" sind daher deutliche Grenzen gesetzt." (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 145-146)

Unter Vorgriff auf die ausführliche Darstellung der Ergebnisse der empirischen Erhebung, die in Kapitel 5 erfolgen wird, gehe ich davon aus, dass es übereinstimmende Werte oder eine Art kulturellen Minimalkonsens an jeder der drei untersuchten Universitäten gibt. Dieses Ergebnis spricht dafür, dass Organisationskultur durch Sozialisation ihre Wirkung entfaltet. Sie ist eine Erklärung dafür, dass so individuell unterschiedliche Hochschulangehörige eine Schnittmenge an Werten in Bezug auf ihr Handeln als Organisationsangehörige haben. Diese Ansicht entspricht dem konstruktivistischen Gesamtrahmen, der hier zugrunde liegt. Dieser impliziert, dass durch Sozialisation eine gemeinsam geteilte Interpretation der sozialen Wirklichkeit entsteht.

Konsequenzen für diese Arbeit

Ich schließe mich der Position an, dass die Kultur einer Organisation zwar einem Wandel unterliegt, der von sich aus mit der Entwicklung der Organisation einhergeht, dass sie aber nicht bewusst und im Sinne eines mechanistischen Organisationsbildes steuerbar ist (Ogilvie 1992: 86).

Ob Organisationskultur steuerbar ist oder nicht, ist aus meiner Warte für Hochschulen nicht so wichtig. Wichtig ist zunächst, dass der Blick auf die einzelne Hochschule von dem Bewusstsein für die Kultur, die besteht, geprägt ist und diese bei Entscheidungen zur Organisationsentwicklung berücksichtigt. Die Frage nach einer etwaigen Steuerbarkeit von Organisationskultur halte ich für relevant, wenn die Rekonstruktion der geltenden Werte ergeben hat, dass eher weniger erwünschte Werte befolgt werden. Hierzu ein Praxisbeispiel aus einem Leitfadengespräch, in dem eine Führungskraft schildert, dass es eine Zeit lang schwierig gewesen sei, die Fakultäten für den Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen zu gewinnen. Grund war der Wert respektive die unausgesprochene Regel, dass als schwach oder "defizitär" gilt, wer seine Probleme nicht alleine lösen kann und sich hilfesuchend an die Personalentwicklung wendet:

"Ja. Und mittlerweile sind das best-practice-Beispiele. Das macht nicht jede Fakultät. Das ist ein Beispiel für Personal... also es passiert hier, also ich glaube, es gibt eine Sorge, da sind wir wieder bei dem Gesichtsverlust, dass hier sehr schnell Abwertung ein Thema ist. Und das finde ich sehr schade. Wenn jemand sagt: 'Ich brauch hier nichts.' Es gibt bestimmte Fakultäten zum Beispiel, die brauchen nie irgendwas. Und das ist auch so lustig, da kommen die Leute dann heimlich, dass die dann sich Unterstützung und Support organisieren, ohne dass irgendwo... 'Also bitte, können wir mal in unserer Forschergruppe eine Teamberatung machen' oder 'wir brauchen einfach eine Prozessbegleitung, sagen Sie das nicht dem und dem'. Es gibt sehr viel Ängste. Man ist dann sehr schnell defizitär, wenn man sagt, dass man was braucht." (I/FK1)

Eine solche unausgesprochene Regel bietet allen Anlass für ein Umdenken, wenn Sie erst erkannt und reflektiert wurde. Eine solche Haltung dürfte an vielen Hochschulen in Deutschland gelten. Eine interessante Frage ist, wie viele derjenigen Hochschulen, an denen die Mitglieder eine solche Realität beschreiben, sich den Einsatz von Personal- und Organisationsentwicklung in die Leitbilder geschrieben haben. Vermutlich wäre das Ergebnis einer solchen Erhebung eine Diskrepanz zwischen veröffentlichter und erlebter Realität.

Statt Angst davor zu haben, als schwach oder defizitär zu gelten, sobald Unterstützung aus der Personalentwicklung angefordert wird, wäre ein Zustand von Offenheit wünschenswert, in dem Schwierigkeiten ohne Angst vor Abwertung zugegeben werden können. Eine Veränderung kann hier meines Erachtens nur erfolgen, indem erstens das Bewusstsein für den bestehenden hemmenden Wert geschaffen wird und zweitens mehr und mehr Hochschulangehörige sich anders verhalten und sich damit nach einem neuen Wert ausrichten.

3.3.7 Typologien von Organisationskultur

Ein wichtiges Element in der Organisationskulturforschung sind die zahlreichen Versuche, Organisationskulturen zu kategorisieren oder in verschiedene Typen einzuteilen. Diesen Typologien liegt der Versuch zugrunde, die kulturellen Muster oder Aspekte zu finden, die charakteristisch für die Organisation sind und dadurch das Handeln der Organisationsangehörigen nachhaltig beeinflussen. Durch die Unterscheidung unterschiedlicher Typen von Organisationskulturen in Organisationen werden die Besonderheiten der Organisation erst greifbar und anschaulich. Sie liefert den Organisationsmitgliedern eine neue Sichtweise auf das eigene Handeln und das Handeln der Kolleginnen und Kollegen sowie den Anteil, den die Umstände und Rahmenbedingungen in der Organisation daran haben. Die kontrastierende Wirkung von Typologien und die Eingängigkeit, mit der die Charakteristika und Unterschiede der Typen dargestellt werden können, werden hier exemplarisch an einer Ty-

pologie nachvollzogen. Eine der ersten dieser Kulturtypologien stammt von Harry Ansoff (1979), der fünf Arten von Unternehmenskulturen beschreibt:

- stabil
- reaktiv
- antizipativ
- explorierend
- kreativ

Ansoff setzt acht Dimensionen, in denen er diese Typen von Unternehmenskulturen unterscheidbar macht.

Abbildung 8: Matrix der Typen von Unternehmenskultur nach Ansoff⁶⁰

	Level of Culture				
Attribute	Stable	Reactive	Anticipating	Exploring	Creative
Time Perspective	Past	Present	Familiar Future	Unfamiliar Futures	Novel Futures
Domain of Alternatives	Past Precedents	Past Experience	Extrapolated Possibilities	Global Possibilities	Creative Possibilities
Focus of Attention	Introverted	Introverted	Introverted / Extroverted	Extroverted	Extroverted
Change Propensity / Change Trigger	Crisis	Unsatisfactory Performance	Anticipated Shortfall of Performance	Continuous Search for Change	Continuous Search for Novel Change
Acceptable Discontinuity of Change	None: Status Quo	Minimal Departure from Status Quo	Incremental	Discontinuous	Novel
Risk Propensity	Aversion to Risk	Minimum Risk	Familiar Risk	Risk/Gain-Tradeoff	Preference for Unfamiliar Risk
Slogan	Lass alles so wie es ist! (Don't Rock the Boat)	Geh mit der Masse! (Roll with the Punches)	Denke voraus! (Plan Ahead)	Sei dort, wo etwas los ist! (Be Where the Action is)	Erfinde die Zukunft! (Invent the Future)
Preferred Culture in	Production, Accounting Units	Production, Financial Control	Marketing, Planning Units	Product / Market-Developm., Diversification Units	Research, New Venture Units

⁶⁰ Quelle: Ansoff 1979: 120.

Wenn im Sinne von Ansoff beispielsweise ein Bewusstsein dafür besteht, dass die Kultur durch das Motto "Lass alles so, wie es ist!" geprägt ist, wird die blockierende Haltung von Kollegen gegen die eigene innovative Projektidee eher nachvollziehbar.

Eine weitere bekannte Typologie wurde von den namhaften Autoren Terrence Deal und Allan Kennedy erstellt, die 1982 vier Kulturtypen benannten (Deal/Kennedy 1982: 107-108; Kobi/Wüthrich 1986: 121):

- Alles-oder-Nichts-Kultur
- Saure Wochen - schöne Feste-Kultur
- Analytische Projektkultur
- Prozesskultur

Die Kulturtypen werden hier nicht näher beschrieben. Allein die plakativen Namen deuten darauf hin, in welcher Weise das Handeln in den Organisationen durch diese Kulturtypen beeinflusst wird.

Kim Cameron und Robert Quinn (Cameron/Quinn 2006: 139⁶¹) gehen ebenfalls von vier Haupttypen von Organisationskulturen aus. In der Entwicklung dieser vier Typen beziehen sie sich auf die psychologischen Archetypen nach Carl Gustav Jung.⁶² Dies impliziert, dass jede Organisation einen dieser vier Haupttypen als dominante Kultur herausbildet. Die anderen drei Typen kommen ebenfalls in Facetten zum Ausdruck. Die Hauptkultur ist jedoch diejenige, die der Organisation Stabilität und Konsistenz einerseits verleiht sowie sie andererseits anpassungsfähig macht und flexibel auf Änderungen in der Umwelt reagieren lassen kann. Die vier Haupttypen sind:

- adhocracy
- clan
- hierarchy
- market culture

⁶¹ Die Erstauflage dieser Publikation erschien 1999.

⁶² Eine anschauliche und gut verständliche Beschreibung des psychologischen Gedankengebäudes von Carl Gustav Jung liefert Stevens 2004. In ihrer Kulturtypologie übertragen Cameron/Quinn ein in der Individualpsychologie entwickeltes Konstrukt auf Organisationen.

Eine weitere Typologie, die in der Organisationskulturforschung viel Beachtung gefunden hat, ist die 1986 entwickelte Sechser-Typologie von Manfred Kets de Vries und Danny Miller (Kets de Vries/Miller 1986: 266-279; Schreyögg 2008: 374). Sie umfasst die sechs Kulturtypen:

- paranoide Kultur
- zwanghafte Kultur
- dramatische Kultur
- depressive Kultur
- schizoide Kultur

Es wurden diverse weitere Kulturtypologien von unterschiedlichen Forschern vorgelegt. Zu nennen sind hier beispielsweise Daniel Denison (1996) oder Geert Hofstede (2010).⁶³

Neben den inhaltlichen Dimensionen, die in der Namensgebung für die definierten Typologien ihren Ausdruck finden, arbeiten Typologien in der Regel auch mit der Dimension der Stärke einer Kultur. In der Literatur findet sich die Dimension "stark" – "schwach", wenn es gilt, Organisationskulturen zu klassifizieren. Oft werden ergänzend hierzu die drei Unterdimensionen beschrieben: 1. Prägnanz, 2. Verbreitungsrad und 3. Verankerungstiefe (Internalisierung) (Schreyögg 2008: 377).

Cameron/Quinn nennen als Beschreibungskategorien zum Beispiel erstens den Typus von Organisationskultur und ordnen die Organisation in einen der von ihnen definierten Kulturtypen (type). Zweitens bestimmen sie die Diskrepanz zwischen aktuell bestehender Kultur und der Wunschkultur (discrepancies). Drittens wird die Stärke bzw. Ausprägung der Kultur im jeweiligen Typus erhoben (strength). Viertens verorten sie die kulturelle Kongruenz über die Organisationseinheiten hinweg, also die Gültigkeit von Werten etc. in den Untereinheiten (congruence) (Cameron/Quinn 2006: 71-74).

Positionierung der vorliegenden Erhebung

Aus den Typologien wurden wichtige Anregungen für die eigene Erhebung an Hochschulen gewonnen und auch dafür, wie kulturelle Aspekte von Organisationen beschrieben oder klassifiziert werden.

⁶³ Eine ausführliche Übersicht zu den Kulturtypologien bis etwa 1990 gibt Thole 1993.

Es wird deutlich, dass eine Typologie einerseits eine differenzierte Sicht auf Organisationskultur ermöglicht und das Bewusstsein dafür schärft, dass Organisationen in kultureller Hinsicht unterschiedlich sind.

Auf der anderen Seite, und das ist ein Paradoxon, das sich durch die Typologien hindurch zieht, erfolgt eine Generalisierung von Kulturmerkmalen. So sind beispielsweise in der Matrix nach Ansoff die Buchhaltungsabteilungen von Organisationen im Bereich Forschung und Entwicklung durch dieselben Merkmale von anderen Organisationseinheiten zu unterscheiden. Nach der Matrix von Ansoff dürften Hochschulen als ein "kreativer" Kulturtyp gelten oder könnten die unterschiedlichen Einheiten wie Hochschulverwaltung oder Werkstätten in ingenieurwissenschaftlichen Instituten ebenfalls einem der Kulturtypen der Matrix zugeordnet werden.

An dem Punkt, an dem eine solche Typologie dann ihren Auftrag erfüllt hätte, beginnt im hier zugrunde liegenden Ansatz erst die eigentliche Arbeit. Diese liegt in der Feindifferenzierung innerhalb der Hochschulen, der dortigen Verwaltungen oder der dortigen Werkstätten. Die Anwendung von Typologien kann also zu paradoxen Ergebnissen führen, die einerseits den Blick für Unterschiede schärfen, gleichzeitig aber zu einer Vereinheitlichung führen.

Für die Entscheidung, ob bestehende Kulturtypologien für die hier vorliegende Arbeit angewandt werden sollen, habe ich widerstreitende Argumente abgewogen. Einerseits bieten Kulturtypologien die Chance, sich dem schwer fassbaren Phänomen der Organisationskultur zu nähern, indem von vorneherein feststeht, nach welchen Aspekten oder Ausdrücken der Kultur in einer Organisation gesucht wird. Die einzelne Organisation wird durch feststehende Filter betrachtet. Auf der anderen Seite bedeutet jede Typologisierung immer auch eine Beschränkung der Sicht auf eben jene vordefinierten Aspekte und Merkmale. Das kann dazu führen, dass relevante oder kennzeichnende Aspekte einer Organisationskultur übersehen werden.

Letztlich fiel die Entscheidung gegen eine Übertragung bestehender Kulturtypen auf die drei Universitäten, die untersucht wurden. Zwei Gründe waren maßgeblich: Zum einen gibt es meines Wissens keine Kulturtypologie eigens für Hochschulen in Deutschland und für deren Besonderheiten.⁶⁴ Zweitens gehe ich davon aus, dass Hochschulen sich eher schwer

⁶⁴ Die von Henning Klein (2009) vorgelegte Erhebung zur Organisationskultur der Universitäten Konstanz und Lüneburg erfolgte anhand des Competing Values Framework, das durch den Organisationskulturforscher Robert Quinn in den USA entwickelt wurde. Das Instrumentarium wurde für Organisationen allgemein

damit tun, eine Einordnung in eine solche Typologie zu akzeptieren. Hier spielt auch der Gedanke eine Rolle, dass die Erforschung von Spezifität von Hochschulen bzw. deren individueller Werte erklärtes Ziel dieser Erhebung ist. Die Erforschung von Individualität unter gleichzeitiger Passung in eine Typologie wäre ein Widerspruch in sich.

Der Verzicht auf eine Typologie macht auch die Bildung von Dimensionen überflüssig, anhand derer die Typen unterschieden werden könnten. Das Ziel ist hier, Charakteristiken von Universitätskulturen zu rekonstruieren und anhand des Ergebnisses zu prüfen, ob es Unterschiede in diesen Charakteristiken gibt. Einzig die Dimension "Stärke der Kultur" ist als eine Art Meta-Kategorie von Interesse.

Typologien von Universitätskulturen

Eine aktuelle und explizit auf das deutsche Hochschulsystem ausgerichtete Typologie von Organisationskulturen und die damit einhergehende Fokussierung auf das innerhalb der Hochschule geltende informelle Wertegefüge gibt es nicht. Wenn bestehende Kulturtypologien auf Hochschulen übertragen werden, dann in dem Sinne, dass Hochschulen als eigene Organisationsart gesehen werden. Diese Herangehensweise schärft den Blick auf die Besonderheiten der Organisationsart Hochschule insgesamt. Sie nimmt aber keine Binnendifferenzierung innerhalb dieses Feldes vor, wie sie hier angestrebt wird.

Wie in Kapitel 2 erläutert wurde, liegt der Fokus derjenigen Hochschulforscher, die den Aspekt der Organisationskultur einbeziehen, darauf, die Besonderheiten der Organisationsart Hochschule an sich herauszustellen und diese beispielsweise von Wirtschaftsunternehmen abzugrenzen. Damit werden alle Hochschulen zu einem Typus von Organisation bzw. zu Vertretern ein und desselben kulturellen Typus, ohne dabei auf kulturelle Unterschiede abzielen. Hintergrund ist hierbei zumeist, zu verdeutlichen, dass Hochschulen aufgrund ihrer angenommenen Andersartigkeit nicht denselben Steuerungsmechanismen unterworfen werden dürfen wie "normale" Unternehmen.

Einen Abriss der international entwickelten Modellvorstellungen von Hochschulen, die einen Fokus auf innerhalb der Organisation geltende Werte haben, gibt Christine Musselin (Musselin 2007: 64-65). Sie beschreibt zum einen das Kollegialmodell ('collegial model'), das von Paul Goodman (1962) und auch John Millett (1962) entwickelt wurde und das da-

entwickelt, ist also nicht auf Hochschulen abgestimmt. Zudem ist es vor mehr als 20 Jahren entwickelt worden und orientiert sich an den marktwirtschaftlichen Verhältnissen in den USA zu dieser Zeit. Auch wenn das Instrumentarium als 'klassisch' gilt, scheint es für das hier formulierte Forschungsanliegen nicht brauchbar.

von ausgeht, dass die Hochschulangehörigen (im wissenschaftlichen Bereich) dieselben Werte teilen. Entscheidungen können deshalb zustande kommen, weil die Akteure individuelle Interessen oder Vorlieben diesen geteilten Werten unterordnen.

Burton Clark (1972) entwickelte daraus eine 'consensual values based vision of universities' und beschrieb das Konzept der 'organizational saga'. Hier spielt erstmals die einzelne Hochschule eine wichtige Rolle, denn Clark geht davon aus, dass nicht nur die allgemein innerhalb der 'scientific community' geteilten Werte relevant sind, sondern dass auch die Werte maßgeblich sind, die innerhalb einer weiter gefassten 'institutional community' gelten. Hierzu zählt er die Wissenschaftler ebenso wie die Verwaltungsangestellten oder die Studierenden. Das Entstehen der Werte und Normen, die für diese 'institutional community' gelten, führt Clark auf die 'institutional saga' zurück, auf das, was aus der Vergangenheit und Tradition der Hochschule überliefert wird.

Dieser Ansatz wurde in den 1980er Jahren unter anderem von den US-amerikanischen Forschern Ellen Chaffee 1984 oder William Tierney (1988)⁶⁵ aufgegriffen, die davon ausgingen, dass Hochschulen mehr als jede andere Organisationsart durch geltende Werte beeinflusst werden.

William Bergquist (1992) geht von vier möglichen Kulturtypen aus, die an einer Hochschule nebeneinander existieren können. Er nennt diese vier Typen die "Collegial Culture", "Managerial Culture", "Developmental Culture" und "Negotiating Culture". Hochschulen unterscheiden sich seiner Meinung nach darin, wie die Mischung und Ausprägung variiert.

Die für die hier vorliegende Arbeit wichtige Erkenntnis ist erstens, dass es keine aktuelle Typologie von Hochschulkulturen gibt, die auf die deutsche Universitäten übertragen werden könnte. Es werden kulturelle Besonderheiten betont, die für alle Hochschulen gleichermaßen gelten, wie die in Kapitel 2 beschriebenen Merkmale der kulturellen Heterogenität bei gleichzeitiger struktureller Homogenität. Die Hervorhebung von Besonderheiten des Organisationstyps Hochschule dient der Abgrenzung von Wirtschaftsunternehmen und damit der Abgrenzung von Steuerungsinstrumenten, die für Wirtschaftsunternehmen angewandt werden.

Zweitens wurde gezeigt, dass unterschiedliche Denkschulen diverse theoretische Konzepte zum Verständnis der Organisation Hochschule entwickelt haben (vgl. Punkt 2.1). Hierbei ging es aber in erster Linie um Erklärungsversuche für die innere Steuerung von Hochschu-

⁶⁵ Goodman 1962; Millett 1962; Clark 1972; beide zitiert nach Musselin 2007.

len, für das Zustandekommen von Entscheidungen oder um das Verhältnis der Einheiten innerhalb der Hochschule untereinander. Mit jedem dieser Modelle dürfte eine andere Ausprägung von Werten verbunden worden sein, die sich bereits in den Namen der Modelle widerspiegelt. So gehen die Schöpfer des 'collegial model' davon aus, dass durch Kollegialität das Binnenverhältnis gesteuert wird, während Anhänger des Bürokratiemodells die Regeln und Vorschriften in den Vordergrund stellen. Keines der Modelle beschäftigt sich explizit und tiefergehend mit den an Hochschulen geltenden Werten. Auch blicken alle diese Modelle jeweils auf die Hochschulen in der Summe, ohne eine einzelne Hochschule in den Blick zu nehmen. Die verschiedenen Modelle für die Hochschule als Organisation, die etwa seit 1970 entwickelt wurden, eignen sich deshalb nicht als Raster für die hier intendierte Feindifferenzierung zwischen Hochschulen.

Die Befassung mit Typologien, die für die Kultur von Wirtschaftsunternehmen entwickelt wurden, liefert zwar wertvolle Anregungen für Aspekte, die bei der Erhebung von Organisationskultur wichtig sein könnten oder wie diese zu klassifizieren sein könnte. Doch scheint es nicht sinnvoll, an die drei untersuchten Universitäten eins dieser Raster anzulegen. Die Gefahr eines eingeschränkten Blickes scheint zu groß. Sinnvoller schien es, im Sinne eines explorativen Vorgehens relevante kulturelle Aspekte der drei Universitäten zunächst ohne vorherige Eingrenzung aufzuspüren.

3.3.8 Erfassung von Organisationskultur

"Die Untersuchung von Kultur ist ihrem Wesen nach unvollständig. Und mehr noch, je tiefer sie geht, desto unvollständiger wird sie. Es ist eine eigenartige Wissenschaft: gerade ihre eindrucksvollsten Erklärungen stehen auf dem unsichersten Grund, und der Versuch, mit dem vorhandenen Material weiter zu gelangen, führt nur dazu, dass der eigene und fremde Verdacht, man habe es nicht recht im Griff, immer stärker wird. Das aber - und das Plagen schlauer Leute mit dummen Fragen - kennzeichnet einen Ethnographen." (Geertz 1987: 41)

Einen Königsweg für die Erfassung von Organisationskultur gibt nicht. Ebenso breit gefächert wie die unterschiedlichen Verständnisse von Organisationskultur sind auch die Ansichten darüber, wie dieses Phänomen zu erheben ist. Einig sind sich die Forscher offenbar nur in einem: Es ist schwierig, Organisationskultur zu erfassen, die in der Regel den Betroffenen nicht bewusst ist und selten Gegenstand der Selbstreflexion von Organisationen ist. Das eingangs angeführte Zitat von Clifford Geertz bezieht sich zwar auf Kulturforschung allgemein, bringt aber auch die Probleme der Erfassung von Organisationskultur auf den Punkt. Die unterschiedlichen Implikationen für die Erfassung betreffen dabei sowohl

die Erfassungsmethoden wie auch die genaue Bestimmung des jeweiligen Untersuchungsgegenstandes. Oder, anders ausgedrückt: Die unterschiedlichen Perspektiven auf Organisationskultur führen zu unterschiedlichen Forschungsparadigmen, die wiederum zu unterschiedlichen Erfassungsmethoden führen (Sackmann 2006: 21). Auch Cameron/Quinn bemerken diese Widersprüche innerhalb der Organisationskulturforschung:

"Heated debates continue to rage among culture researchers about the best way to assess culture. A central issue is whether a quantitative approach to culture assessment is valid or whether an in-depth, qualitative approach is the only way to detect and describe culture." (Cameron/Quinn 2006: 148)

Erfassung auf Basis des Metaphernansatzes

Anhänger des skizzierten Metaphernansatzes (vgl. Punkt 3.3.5) beispielsweise gehen davon aus, dass Organisationskultur nur in ihrer Gesamtheit erhoben werden kann und es nicht möglich ist, einzelne Elemente zu erheben und aus diesen Einzelergebnissen dann Rückschlüsse auf die Gesamtkultur zu ziehen. Gefordert werden ein offenes, ganzheitliches Untersuchen von Organisationskultur und eine Rekonstruktion des vollständigen Kultursystems. Strikte Verfechter des Metaphernansatzes fordern gar, auf eine Festlegung auf bestimmte Fragestellungen oder Aspekte von Kultur zu verzichten, also jegliche Einschränkung der Forschungsinhalte zu unterlassen. Eine inhaltliche Einschränkung müsse zwangsläufig dazu führen, dass wichtige Aspekte von vornherein ausgeblendet würden. Das methodische Vorgehen im Sinne des Metaphernansatzes erfolgt in der Regel exemplarisch und unter Einsatz qualitativer Methoden bis hin zur teilnehmenden Beobachtung.⁶⁶ Die Übertragung von Ergebnissen, die für eine Organisation gefunden wurden, auf eine weitere Organisation ist nicht das Ziel der Forschung, sondern es geht in erster Linie darum, jede Organisation individuell zu betrachten (Neubauer 2003: 72).

Erfassung auf Basis des Variablenansatzes

Demgegenüber geht die am Variablenansatz (siehe dazu ebenfalls Punkt 3.3.5) orientierte Erfassung von Organisationskultur sehr wohl davon aus, dass einzelne Elemente oder Merkmale von Kultur isoliert betrachtet und erfasst werden können. Die Auswahl und Fest-

⁶⁶ Die qualitative Sozialforschung beruft sich auf die Hermeneutik und das interpretative Paradigma: „Zentral ist die Annahme, dass soziale Akteure Objekten Bedeutungen zuschreiben, sich nicht starr nach Normen und Regeln verhalten, sondern soziale Situationen interpretieren und so prozesshaft soziale Wirklichkeit konstituieren“ (Atteslander 1995: 92). Gegenstand der qualitativ orientierten Forschung sind diese Interpretationsprozesse, die ebenfalls interpretativ erschlossen werden. Im Gegensatz zur quantitativ orientierten Sozialforschung wird soziale Wirklichkeit nicht als objektiv gegeben und als anhand kontrollierter Methoden eindeutig erfassbar angesehen.

legung dieser ausgewählten Aspekte wird sogar gefordert. Ein entscheidendes Kriterium für die Auswahl einzelner Aspekte ist deren Messbarkeit. Elemente, die als zu "weich" und damit nur schwerlich messbar erscheinen, werden bewusst nicht zum Erhebungsgegenstand erhoben. Der Vergleich unterschiedlicher Organisationen und die Anwendung der Erhebungsinstrumentarien auf verschiedene Organisationen werden ausdrücklich angestrebt. Dementsprechend ist in diesem Ansatz die quantitativ orientierte Erforschung das Mittel der Wahl. Genutzt werden beispielsweise Erfassungsbögen mit vorgegebenen Antwortkategorien (Neubauer 2003: 81).

Auf der Suche nach unterschiedlichen, bereits erprobten Methoden zur Erfassung von Organisationskultur finden sich gegensätzliche Herangehensweisen. An dem einen Pol stehen exemplarische mehrmonatige Beobachtungsstudien an einer einzigen Organisation. Demgegenüber steht die zeitgleiche Streuung von rein quantitativ ausgerichteten Multiple-Choice-Erfassungsbögen für einzelne Ausschnitte von Organisationskultur an einer Vielzahl von Organisationen.

Dabei sind auch die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Schulen innerhalb der Organisationskulturforschung fließend. Dies zeigt Edgar Schein, der, wie weiter oben bereits erörtert wurde, mit seinem Ansatz von Organisationskultur aktuell eine große Resonanz findet. Schein wird mit seinem Forschungsansatz dem Variablenansatz zugeordnet. Für die Erhebung von Organisationskultur setzt er selbst hingegen strikt auf qualitative Verfahren. Wie bereits erläutert wurde, besteht für Schein Organisationskultur aus erstens sichtbaren Artefakten, Strukturen oder Prozessen, aus zweitens öffentlich propagierten Strategien oder Zielen und aus drittens wichtigen, aber unbewussten kollektiv geteilten Werten, Grundannahmen, Überzeugungen oder Gefühlen (Schein 2003: 31).

Erst wer sich dem Punkt 3 annähert, habe die Chance, die spezifische Organisationskultur tatsächlich zu erfassen. Schein beschreibt, dass eine Erhebung mittels Fragebogen nicht möglich sei. Zum einen sei es nicht denkbar, einen Fragebogen zu konzipieren, der so viele Fragen umfasst, dass die Kultur in ihrer Gesamtheit erfasst werden könne. Zum anderen könnten mittels Fragen eben nur die bewussten bzw. sichtbaren Ebenen der Kultur abgefragt werden. Da aber die Kultur ein gemeinsames, als selbstverständlich hingenommenes mentales System sei, das die Mitarbeiter umfassend zu beschreiben gar nicht in der Lage seien, könne auch nicht explizit danach gefragt werden. Deshalb befassten sich die meisten Fragebögen seiner Meinung nach mit den sichtbaren Arbeitsbeziehungen oder auch dem Arbeitsklima (Schein 2003: 69-72).

Die Organisationsangehörigen könnten die Grundannahmen, auf denen ihr tägliches Handeln innerhalb der Organisation basiert, nicht ohne Unterstützung durch den die Kultur Erforschenden rekonstruieren. Schein schlägt deshalb eine Mischung aus teilnehmender Beobachtung und anschließender Diskussion der gefundenen Ergebnisse mit ausgewählten Organisationsangehörigen vor.

Aus dem Voranstehenden folgt, dass jede Erforschung von Organisationskultur eine stark subjektiv geprägte Forschungsarbeit ist. Deshalb ist es wichtig, die bestehenden eigenen Grundannahmen und das Verständnis von Organisationskultur darzulegen. Nur so können die Ergebnisse von den Rezipienten verstanden und bewertet werden. Je nach konkretem Forschungsanliegen sind die zu erhebenden Merkmale oder Ausschnitte von Organisationskultur (wie klein oder umfassend sie sein mögen) zu benennen und die Wahl der Methoden zur Erfassung darzulegen. Die folgende Zusammenfassung von Walter Neubauer, in der auch weitere einflussreiche Organisationskulturforscher zitiert werden, bringt dies auf den Punkt:

"Der kritische Vergleich der beiden unterschiedlichen Forschungsstrategien der "Kulturalisten" und "Interventionisten" (Schreyögg 1991) legt nahe, dass es ratsam erscheint, quantitative und qualitative Methoden zu kombinieren, um die Vorteile beider zu nutzen. Allerdings lässt sich die Zweckmäßigkeit eines diagnostischen Verfahrens zur Untersuchung der Organisationskultur im Einzelfall nur vor dem Hintergrund der jeweiligen Theorie und der spezifischen Fragestellung beurteilen (Rousseau 1990). Es ist im Allgemeinen wenig sinnvoll, sich ausschließlich für die eine oder andere Forschungsstrategie zu entscheiden." (Neubauer 2003: 81)

Jedem Forscher muss also klar sein, dass er oder sie durch die ganz eigene, individuelle Konstruktion der Wirklichkeit und durch die eigenen Forschungsprämissen schon einen entscheidenden Filter setzt auf das, was erhoben wird und damit Ergebnis der Forschung ist. Das eigene Verständnis von Organisationskultur bestimmt die Aspekte oder Merkmale, die beobachtet und erhoben werden, also den Ausschnitt von Organisationskultur, der überhaupt untersucht wird. Die Entscheidung für qualitative oder für quantitative Forschungsmethoden ist ebenso entscheidend für die kulturellen Aspekte, die damit erfasst werden können.

Ein Beispiel dafür, was unter dem Oberbegriff der Organisationskultur in den Fokus der Erfassung rücken kann, liefern die Organisationskulturforscher Kim Cameron und Robert Quinn. Sie definieren Organisationskultur – bewusst unpräzise – als Zusammenfassung dessen, "how things are in the organization" (Cameron/Quinn 2006: 151). Das Forscherteam hat sechs Themenkomplexe entwickelt, in denen sich kulturelle Aspekte ihrer Auffassung nach äußern:

- "1. The dominant characteristics of the organization, or what the overall organization is like,
2. The leadership style and approach that permeate the organization,
3. The management of employees or the style that characterizes how employees are treated and what the working environment is like,
4. The organizational glue or bonding mechanisms that hold the organization together,
5. The strategic emphases that define what areas of emphasis drive the organization's strategy,
6. The criteria of success that determine how victory is defined and what gets rewarded and celebrated." (Cameron/Quinn 2006: 150-151)

Diese Aufzählung konkretisiert einerseits exemplarisch, was im Fokus von Organisationskulturanalysen stehen kann. Gleichzeitig wird deutlich, wie schwer fassbar das ist, was Organisationskultur ausmacht.

Erfassung von Organisationskultur und Konsequenzen für diese Arbeit

Die vorliegende Arbeit fußt auf der Annahme, dass die Erfassung nur einzelner ausgewählter Aspekte von Organisationskultur möglich ist und folgt damit dem vorgestellten Variablenansatz. Aus den ausgewählten Aspekten können Rückschlüsse auf die Organisationskultur insgesamt gezogen werden.

Im Fokus der vorliegenden Erhebung stehen die kollektiv geteilten Werte der Organisationsangehörigen. Diese zum Kern oder zu den basalen Elementen von Organisationskultur zu erklären, ist eine mögliche Variante, aber keineswegs die einzig denkbare. Andere Annäherungen an das Organisationskulturkonzept wählen andere Elemente aus. Dies tut beispielsweise Geert Hofstede (1990), der statt Werten die organisationalen Praktiken in den Fokus nimmt.

Weiterhin gehe ich im Sinne eines induktiv-explorativen Herangehens davon aus, dass die Dimensionen und Merkmale, die eine Organisationskultur charakterisieren, selbst Ausdruck dieser Kultur sind. Deshalb müssen die erforschten Dimensionen hinreichend offen gefasst sein, um die für die Organisation charakteristischen Merkmale aus der Erfassung schöpfen

zu können. Wenig sinnvoll ist es, eng eingegrenzte Dimensionen oder Merkmale anzulegen bzw. zu suchen.⁶⁷

Zur Erfassung der elementaren Aspekte von Organisationskultur wird den qualitativen Herangehensweisen gegenüber den quantitativen der Vorzug gegeben.⁶⁸ Beide Erhebungsrichtungen kommen allerdings zum Tragen. Das hauptsächliche Instrumentarium sind die 45 Leitfadengespräche, die mit je fünf Rektoratsmitgliedern, Dekanen und Führungskräften innerhalb der Hochschulverwaltung geführt wurden. Ergänzend wurde ein Polaritätsprofil durch die Befragten ausgefüllt. Beide Instrumentarien werden in Kapitel 4 ausführlich dargestellt.

Insgesamt ist wichtig zu betonen, dass die Operationalisierung – und damit auch die empirische Erforschung – von organisationskulturellen Aspekten schwierig ist. Man begibt sich auf die Suche nach etwas, was den Trägern dieser Organisationskultur selbst oft nicht bewusst ist und im Bereich des Informellen liegt, der sich ja gerade dadurch kennzeichnen lässt, dass es keine schriftlichen Niederlegungen gibt. Dass es schwierig ist, sich Organisationskultur empirisch zu nähern soll aber kein Argument dafür sein, es nicht zu versuchen. Der ab Kapitel 5 beschriebene Versuch, Werte (als einen Ausschnitt von Organisationskultur) an Hochschulen zu rekonstruieren, ist damit auch Pionierarbeit.

3.4 Auswirkungen von Organisationskultur

"Organisationen werden nicht nur über Strukturen, sondern auch über "Kultur" zusammengehalten. Alle sozialen Systeme haben eine Kultur, einen symbolischen Bereich gemeinsamer Überzeugungen, die den Beteiligten bei der Durchführung ihrer Aufgaben, ihrer Identitätsfindung etc. helfen. Von außen erkennt man Organisationen meist überhaupt nur durch ihre Symbole. Akademische Systeme scheinen aber besonders "symbolisch reich" zu sein, da Überzeugungen, Ideen, Normen und Symbolisches generell einen hohen Stellenwert haben (vgl. Clark 1983, 72ff)." (Pellert 1999: 118)

⁶⁷ Sonja Sackmann beschreibt insgesamt fünf Ansätze zur Erfassung von Organisationskultur, die als induktiv gelten können. Es sind dies 'Organizational Narrative Approaches', die Annahmen-Analyse, der Ansatz nach Bourgeois & Jemison, die 'Repertory Grid-Technik' und das 'Concept-Mapping-Pattern-Matching'. Die kulturelle Wirklichkeit der Organisationen wird hier jeweils aus der Kommunikation und den Erzählungen der Organisationsmitglieder abgeleitet. Die Analyse von Texten, Geschichten und der Diskurs im Allgemeinen bilden die Grundlage zur Kulturanalyse. Insgesamt wird die Veröffentlichung von Sackmann all denjenigen zur Lektüre empfohlen, die an einer systematischen Übersicht über die verschiedenen Ansätze zur Erfassung von Organisationskultur interessiert sind (Sackmann 2006: 94).

⁶⁸ Hier schließe ich mich der Organisationskulturforscherin Denise Rousseau an, die konstatiert: "Quantitative assessment of culture is controversial" (1990: 153) und sich dafür auf Forscher wie Louis, Smircich, Schein und Deal beruft (Rousseau 1990: 161).

"Die Möglichkeiten zu informalen Formen der Kooperation geben der Organisation, so schon eine frühe Beobachtung von Niklas Luhmann (1964: 246 f.), eine gewisse Leichtigkeit. Auseinandersetzungen müssen nicht sofort formal entschieden werden, sondern man kann im Informalen seine Kräfte messen." (Kühl 2011: 135)

So vielfältig die Ansätze der Organisationskulturforschung sein mögen, sie alle sind sich einig darüber, dass die Organisationskultur die Organisationsangehörigen maßgeblich beeinflusst. Organisationskultur liefert verbindliche Orientierungsmuster für die Organisationsangehörigen. Auch wenn Organisationskultur nicht unmittelbar auf sachliche Zwecke hin ausgerichtet ist, sollte sie bei allen Versuchen, innerhalb der Organisation zielgerichtet zu handeln, idealerweise berücksichtigt werden (Simon 2009: 97).

Was genau bewirkt Organisationskultur? In der Literatur wird hier häufig der Begriff der Funktionen statt der Auswirkung von Organisationskultur gebraucht. Der Begriff der Funktion impliziert, dass a) Organisationen eine Wahl hätten, ob sie sich eine Kultur zulegen, weil es funktional sein könnte und b) dass diese Kultur steuerbar sei. Die Frage, inwiefern Organisationen ihre eigene Kultur "im Griff" haben, also entscheiden können, ob sie eine Kultur haben bzw. welcher Art diese Kultur sein soll, wurde unter dem Aspekt der Steuerung von Organisationskultur (Punkt 3.3.6) erörtert. Als Ergebnis wurde festgehalten, dass Organisationskultur nicht etwas ist, was man sich als Organisation wahlweise zulegt oder eben nicht, um bestimmte Funktionen erfüllt zu sehen. Alle Organisationen haben (oder sind) eine Kultur, ob sie wollen, oder nicht. Deshalb wird hier der Begriff der Auswirkung von Organisationskultur bevorzugt, da er die Existenz von Organisationskultur unabhängig von erwünschten Funktionalitäten untermauert.

Aus der Vielzahl der Zusammenstellungen greife ich die Systematik nach Sonja Sackmann auf, die vier Auswirkungen von Organisationskultur beschreibt (Sackmann 2004: 28). Die Aufzählung macht deutlich, welche tragende Rolle Organisationskultur bei der inneren Koordination von Organisationen hat:

- Komplexitätsreduktion
- koordiniertes Handeln
- Identifikation mit der Organisation
- Kontinuität

3.4.1 Komplexitätsreduktion

Organisationskultur stellt für die Einzelnen ein System bereit, anhand dessen Informationen schnell in wichtige und weniger wichtige Informationen unterschieden werden können und das Handlungsroutinen für den Umgang mit Informationen wie Situationen bietet. Die wichtigste Funktion liegt in der Reduktion der Komplexität innerhalb der Organisation für die Mitglieder.

Organisationskultur sorgt für die Integration von Vergangenheit bzw. der Tradition einer Organisation mit deren Gegenwart und schafft damit eine Art kollektives Erfahrungswissen, dass die Grundlage für aktuelles Handeln sein kann. Im Gabler Wirtschaftslexikon werden die Erfahrungen angeführt, die eine Organisation in der Vergangenheit mit gelungenen oder eher misslungenen Problemlösungen gesammelt hat (kognitive Dimension der Kultur). Werden Problemstellungen bewältigt, so entstehen durch Wiederholung dieser Bewältigung in der Regel unbewusste Handlungsmuster, die das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen (affektive Dimension der Kultur) (Gabler 1994: VII/3405).

Organisationskultur sorgt somit für eine Routinisierung im Umgang mit Informationen wie im Umgang mit Situationen und ermöglicht eine Beschleunigung von Prozessen innerhalb der Organisation. Dies beschreiben auch Peter Berger und Thomas Luckmann, die von einer "psychologischen Entlastung" durch Organisationskultur sprechen, weil wiederholte und eingespielte Abläufe bewusste Entscheidungen überflüssig machen. Dies betrifft sowohl das Sprechen über die Tätigkeit als auch die Tätigkeit an sich (Berger/Luckmann 1980: 57). Vor allem neue Organisationsangehörige finden eine wichtige Orientierung, indem sie das in der Organisation übliche Handeln und auch die gebräuchliche Sprache erlernen (Pellert 1999: 247).

Insofern spielt Organisationskultur insbesondere in solchen Organisationen, die einer hohen Fluktuation unterworfen sind, eine große Rolle, indem sie neue Mitglieder in das geltende System der Interpretationsregeln einführt (Kahle 1999: 114).

Die Organisationskultur übernimmt – neben anderen Faktoren – die Funktion der Komplexitätsreduktion in Bezug auf diverse Handlungsoptionen, weil sie ein wichtiges Element des "konzeptionellen Rasters" ist, anhand dessen ein Individuum entscheidet. Sie stellt einen kognitiven Kontext zur Verfügung, der die Wahrnehmung der Umwelt beeinflusst. Dabei schützt die Kultur die Organisationsangehörigen vor einem 'overload' an Informationen, indem relevante Informationen mittels selektiver Wahrnehmung ausgewählt und gebündelt

werden, so dass komplexe oder unklare Sachverhalte strukturiert werden können (Vogel 2009: 48).

Andere individuelle, innere wie äußere Faktoren beeinflussen das Handeln von Individuen ebenfalls und Organisationskultur darf nicht als das alleinige Orientierungssystem verstanden werden, wenngleich als ein wichtiges.

Das folgenden Zitate aus den Leitfadengesprächen geben Praxisbeispiele dafür, wie durch organisationskulturelle Aspekte die Einschätzung von Situationen im Alltag an den untersuchten Universitäten erfolgt oder inwiefern Handlungs- der Verhaltensregeln vorgegeben werden, die von den Universitätsangehörigen akzeptiert und befolgt werden.

"Weil Sie ja unterschiedliche Rollen einnehmen. Wenn Sie in eine Fakultätsratssitzung gehen, sind Sie Moderator, dem eine bestimmte Rolle zugemessen wird, nämlich von seinen Kollegen Schaden abhalten und nach Möglichkeit Dinge vorstrukturiert zu einem allen befriedigenden Ergebnis zu bringen. Wenn Sie ins Rektorat gehen, sind Sie im Prinzip Bittsteller oder jemand, der was erreichen will, Sie wappnen sich also mit ganz anderen Argumenten, mit anderen Konnotationen und mit ganz anderen ... also Sie versuchen zum Beispiel zu strahlen, wenn Sie da hingehen, Freundlichkeit zu verbreiten, was Sie bei einer Arbeitssitzung nicht müssen." (I/D1)

"Wenn das mal passiert, sagen wir mal, wenn jemand aus der Verwaltung diese Wortwahl noch nicht richtig kennt und so einen Erlass schreibt sozusagen, dann passiert es auch ganz schnell, dass der zurückgepiffen wird von unserem Rektor. Und das der Rektor dann sagt: "Das ist nicht unser Stil, so läuft das hier nicht". Ich habe jetzt vor einiger Zeit eine Sache erlebt, wo das so ähnlich gelaufen ist. Also da haben die auch einen feinen Sensus, die Mitglieder des Rektorats. Denn die wissen auch, die waren ja selber lange genug auf der anderen Seite, in der Rolle derjenigen, die diese Entscheidungen dann eben präsentiert bekommen, und von daher wissen sie, wie wichtig die Akzeptanzbeschaffung ist." (I/FK4)

3.4.2 Koordiniertes Handeln

Das bereits genannte Orientierungssystem, das als wichtiges Element von Organisationskultur entsteht, hat nicht nur Auswirkungen für den einzelnen Organisationsangehörigen, sondern beeinflusst folgerichtig das kollektive Handeln, da sich alle Mitarbeiter an diesem Orientierungssystem ausrichten. Diese Ausrichtung bezieht sich auf ein gemeinsames Verständnis von Informationen oder von Situationen und sorgt dafür, dass Kommunikationsprozesse funktionieren können, die auf dem gemeinsamen Sinnsystem beruhen oder für die eine gemeinsame Sprache entwickelt wurde. Weiterhin ermöglicht das als gemeinsam und geteilt erlebte Orientierungssystem das abgestimmte Handeln der Organisationsmitglieder untereinander.

Das per Organisationskultur vermittelte Wissen über Standards, Normen und Werte in den Arbeitsvollzügen ermöglicht eine Eigenkontrolle der Organisationsangehörigen (Mintzberg 1989: 185). Zusätzlich wirkt die Orientierung an den anderen als Kontrollinstanz und als Koordinationsmechanismus. Die Beobachtung der anderen hat sowohl Auswirkungen auf das eigene Handeln, als auch auf das der anderen, die wissen, dass sie beobachtet werden (Klatetzki/Tacke 2005: 13). Verstoßen Einzelne gegen die Standards oder die geltenden informellen Regeln, kommt es zu einer Sanktionierung durch die anderen Mitglieder der Organisation, deren spezifische Erwartungen verletzt wurden. Bisweilen sind die ungeschriebenen, informellen Regeln wesentlich wirksamer als die offiziellen formalen Regeln, weil sie bestimmte heikle Tabuzonen berührten, die formal gar nicht zur Sprache kämen (Laske/Meister-Scheytt/Küpers 2006: 15-16).

Niklas Luhmann, der, wie gezeigt wurde, eine skeptische Haltung gegenüber dem Konzept der Organisationskultur einnimmt, erkennt dennoch die handlungsleitende und damit koordinierende Auswirkung an: Er vermutet, dass Führungsentscheidungen in Organisationen stärker auf Klatsch ('gossip') zurückzuführen seien, anstatt auf sorgfältig aufbereitete Daten oder Informationen (Luhmann 2006: 243).

Dass bzw. wie diese Koordinierung mittels Organisationskultur im Alltag an den Hochschulen relevant ist, zeigen die folgenden Auszüge aus den geführten Leitfadengesprächen, in denen Situationen beschrieben werden, in denen Handeln von mehr als von offiziellen Handlungsanweisungen bestimmt wird:

"Wenn wir da im International Office jetzt jemanden hätten, oder Ihre Ansprechpartner im Bereich IO nur welche wären, die völlig chaotisch wären... wir könnten dann sonst in der ZHV oder in der Uni nen Superjob machen, das würden Sie nur bedingt wahrnehmen. Ich meine – wir würden uns so ein IO irgendwann nicht mehr leisten! (lacht). Wir würden dann irgendwann mal merken, dass da was aus dem Ruder läuft, von daher würden wir sehen, dass wir auch den Bereich wieder auf die allgemeine Performance anheben." (III/FK1)

"Viele der Prozesse haben ihre festen inneren Regeln. Verwaltungsabläufe, Entscheidungsabläufe, und damit ist dieses wie verhält sich diese Hochschule vergleichsweise wenig zufällig. Oder vergleichsweise viel – sei es durch die Regeln oder sei es von mir aus auch gerne durch die Corporate Identity, wir reden von spirit, determiniert." (III/R5)

"Aber dafür ist ganz wichtig, dass die Fakultät strategisch arbeitet, dass die ihre Ziele kennen. Und dann auch auftrumpfen können. Und wenn ich nicht da bin, dann geht nen Prodekan, und sagt genau das gleiche, und das liegt überhaupt nicht an meiner Person. Und das ist die Stärke. Und die ist nicht umzudrehen. Nicht, wenn einer zum Rektor rennt. Also, das ist schon mal passiert... wurde ihm schnell beigebracht, wo wie das läuft und laufen muss. (...) Und das ist ganz eindeutig. Es gibt überhaupt gar keinen Weg, der sozusagen, an diesem Spiel vorbeigeht, das wir vorhin diskutiert haben. Weil, vage könnte ja bedeuten, könnte jeder machen, was er

will, hat den besten Weg zum Rektor, und trifft den mal beim Sekt, und da ... wird geflüstert ... nee, das läuft nicht." (III/D4)

Sonja Sackmann spricht von "Rollenanweisungen für bestimmte Situationen", die über Organisationskultur vermittelt werden und beschreibt damit die Koordinierungsfunktion, die Organisationskultur für das Handeln Einzelner hat (Sackmann 2004: 37).

So verweisen etwa Georg Krücken und Elke Wild auf die Bedeutung von Organisationskultur für die Handlungen oder Entscheidungen von Individuen innerhalb von Organisationen hin und zeigen gleichzeitig, dass Organisationskultur nur ein Element dessen ist, woran Individuen sich ausrichten:

"So versuchen Menschen in der Auseinandersetzung mit alltäglichen Problemen, die meist durch einen hohen Grad an Komplexität, Mehrdeutigkeit und Dynamik gekennzeichnet sind, die Komplexität der Entscheidungssituation auf ein Niveau zurückzuführen, das der interpretativen Kapazität des Entscheiders entspricht. Das *konzeptionelle Raster der Person* wird dabei vor allem von ihrem Wertesystem, ihren Motiven und Bedürfnissen, ihren kognitiven Strukturen und Handlungsgewohnheiten bestimmt, hängt aber auch von äußeren Bedingungen wie der Organisationskultur sowie einer deutlicheren Sichtbarkeit der Vorteile ab." (Krücken/Wild 2005: 89-90)

Organisationskultur wird hier nicht als umfassendes Konzept zur Erklärung individuellen Handelns in Organisationen angesehen. Dafür spielen viele Faktoren eine Rolle. Die Organisationsangehörigen sind Träger der Organisationskultur und füllen ihre jeweiligen Rollen aus – wobei sie individuelle Aspekte wie etwa individuelle und subjektive Sozialisationsprozesse in diese Rolle einbringen (Kahle 1997: 114). Ein Hochschulangehöriger beschreibt diesen Einfluss individueller Faktoren so:

"Ich habe sehr stark das Gefühl, wenn man über wichtige Entscheidungen spricht, dass die sehr stark persönlichkeitsabhängig sind. Und wenn man über Kultur einer Hochschule spricht, ist das eine Sache, die auch wichtig ist, aber ganz wichtig ist dabei, wie sind die Leute gestrickt. Sind sie konfliktfähig, sind Sie in der Lage ... ich habe gesagt, als Dekan ist 80% meines Geschäfts Kommunikation, oft auch Mediation, Sie müssen sehr viel vermitteln. Da schauen Sie teilweise wirklich in Abgründe, menschlich, beziehungstechnisch." (II/R2)

Den möglichen Widerspruch von eigenen individuellen Werten und dem, was in der Organisation gilt, beschreibt ein Dekan der Universität II. Der Kontext des folgenden Zitats ist die Frage, inwiefern das eigene Handeln durch die neue Rolle als Dekan verändert wird:

"Aber meine Werte haben sich nicht verändert. Was passiert ist, dass ich sicher ungeduldiger geworden bin bzw. dass mir bestimmte Dinge nicht schnell genug gehen und dass ich glaube, dass das Geschäft ein wesentlich politischeres ist, als es sozusagen die überkommene Philosophie haben will, wie es unserm Selbstverständnis entspricht. Man kommt um die Politik nicht herum, wenn man sich positionieren muss. Man ist nicht in einem idealen Kulturfeld, sondern

man ist an einer sehr komplexen Stelle zwischen divergierenden Interessen und muss sich da positionieren. Das ist auch ganz schön anstrengend. Deshalb glaube ich nicht, dass ich es notwendigerweise vermissen werde oder dass es mich in meinen Grundwerten verändert hab, aber in der realistischen Erwartung dessen, was man auf welche Weise umsetzen kann." (II/D3)

3.4.3 Identifikation

Organisationskultur hat auf der persönlichen Ebene das Potential, Sinn für das professionelle Leben zu stiften und birgt damit Identifikations- und Befriedigungspotentiale (Ogilvie 1992: 126). Diese können über die Entwicklung eines Zusammengehörigkeitsgefühls bestärkt werden. Das Maß an Identifikation der Organisationsangehörigen mit der Organisation hängt erheblich davon ab, wie pointiert oder wie sichtbar die Organisationskultur ist bzw. wie klar die Vorstellung dessen ist, was die Organisation ausmacht.

Wichtige Fragen sind hier: Was ist das Ziel der Organisation? Warum besteht sie? Was macht sie einzigartig oder speziell und was unterscheidet sie von anderen Organisationen? Ob die Organisationsangehörigen diese Fragen für sich beantworten können, bestimmt auch den Grad an Motivation⁶⁹, mit der sie sich für die organisationalen Ziele einsetzen. Erik Nagel und Claudia Kaiser-Probst sprechen hier von "interner Integration", die zur Herausbildung einer gemeinsamen Sprache und grundlegender Weltbilder, von Gruppen-grenzen, von Kriterien für Zugehörigkeit, Freundschaft, Verteilung von Status, Macht und Autorität führt (Nagel/Kaiser-Probst 2006:14).

Der Aspekt der sozialen Grenzziehung wird von Fritz Simon aufgegriffen, für den das Befolgen der jeweiligen kulturellen Regeln den Unterschied macht, ob Einzelne zum kulturellen System dazugehören oder nicht (Simon 2009: 97).

Durch die Managementlehre als bedeutsam hervorgehoben wird dabei die Möglichkeit, die in einem langfristigen Prozess erreichte Identifikation als organisationsspezifisches Kulturmerkmal gegenüber dem Wettbewerb abzuschirmen und im Sinne eines Alleinstellungsmerkmals für die Organisation zu nutzen (Gabler 1994: VII/3404). Dies passt in die managerielle Sichtweise auf das Konzept, die in Organisationskultur einen Faktor für den Unternehmenserfolg identifiziert und insgesamt funktionalistisch und nutzenorientiert auf das Phänomen blickt. Dieser Ansatz wird hier nicht geteilt und deshalb

⁶⁹ Kognitivistische und kybernetische Motivationstheorien definieren *Motivation* als "kognitive Repräsentation von Zielzuständen, die erwünscht sind, weil ähnliche Zustände als angenehm erlebt wurden, ausgelöst durch Situationen (cues) und gefolgt von dem Erleben einer Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand" (Dorsch 1992: 428).

auch nicht weitergehend erörtert. Es ist wichtig zu wissen, dass die Identifikation der Organisationsangehörigen als eine der wichtigsten Auswirkungen (im Sinne des Management-Ansatzes dann auch passender: Funktionen) von Organisationskultur gesehen wird.

Dass Organisationskultur eine Auswirkung auf die Identifikation mit der Organisation haben kann, ist unbestritten. Bestritten wird die Möglichkeit zur gezielten Generierung von Identifikation, die auf einer grundsätzlichen mechanistischen Steuerbarkeit von Organisationskultur beruhen müsste. Dennoch erzeugt Identifikation da, wo sie auftritt, positive Auswirkungen.

Hochschule und Identifikation

Geringe Identifikation mit der eigenen Hochschule scheint ein Phänomen an deutschen Hochschulen zu sein, wie die Ergebnisse einer internationalen Studie nahelegen, die 1994 veröffentlicht wurde (Boyer/Altbach/Whitelaw 1994⁷⁰). Ein zentrales – wenngleich wenig überraschendes Ergebnis – ist, dass Professorinnen und Professoren sich international in erster Linie mit ihrem Fach und dann mit ihrem Fachbereich identifizieren. Dieses Ergebnis weist für die deutschen Universitäten, die untersucht wurden, keine nennenswerten Besonderheiten auf. In seiner Interpretation der Ergebnisse spricht Hüther von einem "dramatischen" Verlauf, als die Verbundenheit zur eigenen Universität erfragt wurde. Er stellt fest, dass die Identifikation der Professoren mit ihrer Universität in Deutschland im Vergleich zu allen anderen Ländern mit Abstand am geringsten ausfiel. Während in allen anderen Ländern der Anteil derjenigen, denen die Universität "sehr wichtig" oder "ziemlich wichtig" war, zwischen 64% und 95% gelegen habe, erreiche dieser Wert in Deutschland nur 34%. Gleichfalls habe der Anteil derjenigen deutschen Professoren, für die die Universität "überhaupt nicht wichtig" gewesen sei, mit 31% erheblich über allen anderen Ländern gelegen (Hüther 2010: 186-188). Laut Hüther zeigten diese Ergebnisse, dass die deutschen Universitäten ein Loyalitätsproblem hätten. Dies führe dazu, dass die Professoren kaum Interesse an der Gesamtorganisation hätten und sich dieser nicht verbunden fühlten.

Meines Wissens liegen keine aktuellen Daten zu dieser Thematik vor. Eine ähnliche Untersuchung für die Universität Hamburg kam vor rund zehn Jahren zu vergleichbaren Ergebnissen (Hanft 2000: 13). Meine Einschätzung ist, dass sich seit den frühen 1990er Jahren an den Hochschulen diesbezüglich durchaus viel verändert hat. Es ist zudem eine Folge der in Kapitel 2 skizzierten Entwicklung von Hochschulen zu "normalen" Organisationen,

⁷⁰ Die Ergebnisse der Studie sind auch veröffentlicht in Enders/Teichler 1995: 28-29.

dass es auch zu einer Steigerung der Identifikation mit der eigenen Hochschule kommt. Hier zeichnet sich ein Ausblick auf weitere potentielle Forschungsansätze ab, die die Frage nach der Identifikation mit der Hochschule explizit in den Blick nehmen könnten. In der hier vorliegenden Erhebung war – gemäß dem beschriebenen explorativ-induktiven Zuschnitt der Befragung – die Frage nach der Identifikation nicht expliziter Bestandteil der Leitfadengespräche. Dennoch ergaben sich hierzu interessante Ergebnisse, die darauf hin deuten, dass dieses Thema die Hochschulen aktuell beschäftigt.

Bei der Auswertung der Leitfadengespräche wurde bewusst auch auf diese Dimension von Organisationskultur, die Identifikation mit der eigenen Universität, geachtet. Inwiefern hier Unterschiede an den drei Universitäten der Stichprobe gefunden wurden, wird in Kapitel 6 ausführlicher erläutert, wenn die Ergebnisse der Erhebung geballt dargestellt werden. Die folgenden Zitate sollen bereits an dieser Stelle zeigen, wie sich die Identifikation durch Organisationskultur ganz konkret im Alltag an den drei untersuchten Universitäten auswirkt:

"Ich glaube auch, dass grundsätzlich im Bereich der Verwaltungsmitarbeiter, auch dem zentralen Verwaltungsbereich, Rektorat, auch Dekanat, eine hohe Compliance da ist zur Hochschule. Dass man sagt, wir machen das für die Universität. Diese hohe Zuneigung zur Hochschule ist nicht bei den Wissenschaftlern jeglicher Couleur vorhanden. Viele haben eben die hohe Wertschätzung gegenüber den eigenen Fachkollegen. Das ist auch nicht neu, aber es ist letztendlich so, dass als bewertendes Kriterium externe Stakeholder fungieren, das heißt, die eigene Community, die Scientific Community, und nicht so sehr die Hochschule." (II/FK3)

"Ich würde schon Diskussionskultur oder Leistungskultur, ist ja oft in den vorbereitenden Struktursitzungen, Strategiesitzungen auch mit dem Rektorat genannt worden – das ist schon das, was uns prägt. Das ist eben ein Anspruch an sich selbst, dort Leistung zu bringen. Aber dann auch mit anderen dafür zu kämpfen, dass wir insgesamt als Hochschule diese Leistung bringen können. Und wir hatten ja, was auch eine gute Entwicklung ist, in den letzten Jahren nicht nur die Initiativen zwischen den Fakultäten auf der Forschungsebene, sondern auch die Diskussionen untereinander für die Strategie und dieser Hochschule an sich, und für die Weiterführung der Exzellenzinitiative. Und das ist nach einem anfänglichen mühsamen Prozess in den offenen Diskussionen auf einem guten Wege." (III/D2)

"Es gibt ein Kulturphänomen an Hochschulen, das hat eine sehr starke Assoziation mit dem Fach. Man ist eigentlich Jurist, aber jetzt zufälligerweise auch in Bayreuth. Who the hell cares. Das ist wie so ein Vogel, der sich jetzt zufälligerweise auf einem Baum niedergelassen hat, da sein Nest hat bauen müssen oder vorgefunden hat. Der einen gewissen Baum vorgefunden hat. Aber der Vogel ist der Vogel. Und es geht um den Gesang des Vogels. Der Baum bringt ja nix. Und hier gibt es eine stärkere Identifikation mit dem Baum. (...) Es gibt mehr Stolz auf den Baum. (...) Man sieht das Verhältnis von Baum zu Vogel. (...) Wir haben hier diese Ölbarone. (...) So ein Jurist, der will eigentlich nur auf diesem Baum singen, so ein Ölbaron, der macht sich Sorgen um die Wasserversorgung des Baumes." (III/R4)

3.4.4 Kontinuität im Organisationshandeln

Die vierte, von Sonja Sackmann genannte Auswirkung von Organisationskultur, verstärkt den Aspekt des kollektiven Gedächtnisses für eine Organisation. Da erfolgreiche Handlungsstrategien verstärkt und damit wiederholt werden dürften, werden sie zu festen und verlässlichen Handlungsmustern innerhalb der Organisation. Hier liegt der Fokus weniger auf der Orientierungshilfe, die Organisationskultur für den Einzelnen bietet (Komplexitätsreduktion), sondern vielmehr auf der Verlässlichkeit für Organisationsangehörige wie für Externe, die durch vergleichbare Reaktionen auf vergleichbare Situationen entsteht.

Auch für diese vierte Funktion von Organisationskultur finden sich in den Leitfadengesprächen viele Belege, die zeigen, was Kontinuität im Handeln auf den Alltag an einer Universität bezogen bedeutet:

"Also ich habe gelernt durch Anschauung, durch das Vorbild. Es ist natürlich klar, wenn Sie Dinge für sich regeln, hinterlassen Sie verbrannte Erde. Das heißt also, Sie verlieren sofort die Autorität in der Fakultät. Und gerade dann, wenn Sie halt eben über Prozesse in der eigenen Fachgruppe entscheiden müssen, gucken die anderen Fächer natürlich besonders genau hin. Und mir hat sogar ein Kollege schon mal vorgeworfen, dass es einen Nachteil hat für mein Fach, dass ich Dekan geworden bin, weil ich da mit besonderer Vorsicht und besonderer Zurückhaltung an gewisse Dinge herangelangen werde, damit ja nicht der Eindruck entsteht, da entscheidet jemand pro domo." (III/D3)

Es liegt auf der Hand, dass Kontinuität im Organisationshandeln auch die Dinge betrifft, die unter Umständen negativ sind oder negative Auswirkungen auf einzelne Organisationsangehörige haben. Zwei konkrete Beispiele aus dem universitären Alltag verdeutlichen dies:

"Also der Rektor spielt eine zentrale Rolle, Prorektoren sind relativ machtlos, das war immer so und das wird auch so bleiben." (I/D5)

"Wir haben jetzt drei oder mehr Leute, die nur für Personalentwicklung zuständig sind. Wir machen zum Beispiel ab dem kommenden Jahr auch Mitarbeitergespräche. Nach so einem Gesprächsbogen. Und das ist schwierig, das einzuführen. Die Mitarbeiter, die glauben teilweise nicht daran, die sind skeptisch. Die sagen, ich traue mich doch gar nicht, da Kritik an meinem Chef zu üben. Das lässt mein Vorgesetzter mich doch garantiert später spüren. Viele sind da ein bisschen misstrauisch. (...) Ich glaube, das ist ganz normal in so einem Prozess. Die Leute sind einfach skeptisch, wenn sie das jahrelang nicht gewohnt waren, ihren Chef auch mal zu kritisieren. Da bestehen einfach Ängste, und das muss sich entwickeln, das muss erstmal abgebaut werden." (II/R4)

3.5 Subkulturen

In der bisherigen Betrachtung wurde von der einen Organisationskultur gesprochen, die eine Organisation hat bzw. die sie als System darstellt. Wesentlich für das Konzept der Organisationskultur ist eine weitere Prämisse, nämlich die Annahme der Existenz von Subkulturen innerhalb einer Organisation angenommen wird. Das bedeutet, dass Organisationen aus diversen Kulturen bestehen oder sich innerhalb einer Kultur zusätzliche Subkulturen bilden. Eine Organisation hat demnach nicht etwa eine einheitliche, alle Bereiche oder Einheiten der Organisation erfassende Kultur. Die bestehenden Subkulturen können sich ergänzen, unabhängig voneinander existieren und agieren oder miteinander in Konflikt stehen (Sackmann 2006: 23). Alles, was bis hierher für Organisationskultur allgemein festgestellt wurde, gilt für Subkulturen gleichermaßen.

Je größer oder komplexer die Organisation ist, desto höher ist dabei die Wahrscheinlichkeit der Emergenz von Subkulturen. Nur bei kleinen oder jungen Organisationen ist überhaupt damit zu rechnen, dass nur eine einzige Einheits- oder Gesamtkultur entsteht. Das Bild, das bisher hier von Organisationskultur gezeichnet wurde, ist also nunmehr um diesen wichtigen Aspekt der Subkulturen zu ergänzen. Organisationskultur ist ein heterogenes, pluralistisches Gebilde – keine eindimensionale oder homogene Konstruktion.

Subkulturen entstehen, wenn eine Gruppe von Organisationsmitgliedern regelmäßig miteinander interagiert und kommuniziert und sich schließlich als spezifische Gruppe identifiziert (Kasper 1987: 37). Subkulturen zu bilden ist eine Strategie der Komplexitätsreduktion. Allerdings gilt auch hier, was für Organisationskultur im Allgemeinen gilt: Subkulturen werden nicht bewusst oder bewusst gesteuert entwickelt, sondern sie entstehen von sich heraus. Es lassen sich Faktoren innerhalb der Organisation ausmachen, die die Entwicklung von Subkulturen fördern:

- aufgabenbezogene Faktoren oder (auch räumlich) zusammenhängende Organisationseinheiten, die bestimmte Funktionen erfüllen (Beschaffung, Produktion, Verwaltung),
- strukturelle Faktoren bzw. die Art und Weise, wie eine Organisation aufgebaut ist (Hierarchieebenen),
- ausbildungsbedingte Faktoren und professioneller Hintergrund (Ingenieure, Graphiker),

- gemeinsam gemachte Erfahrungen (Krisen, kollektive Übernahme einer Gruppe aus anderen Abteilungen) (Schreyögg 2008: 380),
- interessenbezogene Faktoren (Weltanschauung, Politik) (Thole 1993: 133) oder
- herkunftsbezogene Faktoren (Zusammenlegung von Organisationen oder nationale Herkunftskultur, Alter, Geschlecht) (Neubauer 2003: 172).

Ebenfalls fördernd auf die Entstehung von Subkulturen wirken sich eine starke Formalisierung der Arbeitsabläufe und die Zentralisierung der Entscheidungsbefugnis aus (Hein 1990: 104). Sind diese Voraussetzungen erfüllt, können sich innerhalb einer Organisation vielfältige Subkulturen in einzelnen Bereichen, Abteilungen oder Arbeitsgemeinschaften ausprägen.

Wie steht es um das Verhältnis von Gesamtkultur und Subkultur? Und: Können Organisationsangehörige in verschiedenen Kulturen gleichzeitig beheimatet sein? Die Antwort der Organisationskulturforschung ist: ja, sie können. Organisationsangehörige können sogar verschiedenen Subkulturen innerhalb einer Organisation angehören – je nachdem, mit wie vielen Bereichen oder Einheiten sie intensiv zusammenarbeiten. Dennoch bleiben alle Organisationsangehörigen immer auch Mitglieder der Gesamtkultur. Allerdings kann es durchaus zu Konkurrenzen der Kulturen untereinander kommen bzw. kann die Identifikation mit der Subkultur wesentlich größer sein als die mit der Gesamtkultur. Dies fasst Georg Schreyögg wie folgt zusammen:

"Dies wirft dann einerseits die Frage von Loyalitätskonflikten und segmentierten Handlungsmustern auf, andererseits werden durch Überlappungen, Doppelmitgliedschaften u.Ä. die Grenzen der Subsysteme geöffnet und Raum für die Überformung durch die Hauptkultur hergestellt." (Schreyögg 2008: 379)

Die Subkulturen können sich positiv wie negativ auf die Gesamtkultur auswirken. Je nach dem Grad ihrer Isolation respektive Integration führen sie zu einer Differenzierung von oder aber Harmonisierung mit der Organisationskultur. Je nachdem entfalten sie – aus Sicht der Organisation allgemein – eine dysfunktionale oder funktionale Wirkung.

Joanne Martin und Caren Siehl beschreiben drei Typen von Subkulturen und damit drei mögliche Verhältnisse von Subkultur zu Gesamtkultur einer Organisation, die in der folgenden Übersicht dargestellt werden (Martin/Siehl 1983: 53-54):

Abbildung 9: Verhältnisse von Subkultur zu Gesamtkultur nach Martin/Siehl

Verstärkende Subkulturen (<i>'enhancing subculture'</i>)	teilen die basalen Werte (<i>'core values'</i>) der Gesamtkultur und verstärken diese durch vorbildhaftes Vorleben der Gesamtkultur, werden selbst zu einer Orientierungsinstanz für die Gesamtkultur; oft in Leitungsebene oder in den Ausbildungseinheiten
Neutrale Subkulturen (<i>'orthogonal subculture'</i>)	existieren zusätzlich zur Gesamtkultur und haben ein eigenes Orientierungssystem, also durchaus eigene Werte, diese stehen aber nicht im Widerspruch zur Gesamtkultur; oft in Einheiten mit Kontrollfunktionen oder in sich geschlossenen Funktionen (z.B. Rechtsabteilung)
Gegenkulturen (<i>'counterculture'</i>)	teilen Werte, die den Werten der Gesamtkultur entgegenstehen und akzeptieren deren Orientierungssystem ganz oder teilweise nicht, bilden ihr eigenes Orientierungssystem aus; oft in Arbeitseinheiten, die Enttäuschung empfinden oder Ideen entwickeln, die in der Organisation keinen Raum finden

Jede Subkultur kann nur in Verbindung mit der Gesamtkultur bestehen. Die Gesamtkultur bildet das Referenzsystem, zu dem sich die jeweilige Subkultur auf die eine oder andere Art positioniert (Schreyögg 2008: 380).

Hochschule und Subkultur

Wie gezeigt wurde, bilden sich diese Subkulturen häufig analog zu den bestehenden Hierarchieebenen, das heißt, dass die oberste Führungsebene eine eigene Subkultur ausbilden kann, ebenso das mittlere Management oder die Gruppe der Büroangestellten (Neubauer 2003: 172).

Das ist für die vorliegende Erhebung von Bedeutung und führt zur Forschungsannahme III, nach der die Hochschulleitungen eine eigene Subkultur bilden. Der Begriff der Hochschulleitung ist hier erweitert und umfasst die Dekane und die Führungskräfte innerhalb der Verwaltung. Diese formal definierten drei Statusgruppen werden hier als eine Gruppe ver-

standen, die ein gemeinsames Wertegefüge teilt. Die damit neu definierte Gruppe der Hochschulleitung ist die Zielgruppe für die durchgeführte Befragung.

Insgesamt liegt es auf der Hand, dass das Konzept der Organisationskultur ohnehin nur dann auf die Hochschule übertragen werden kann, wenn das Konzept für ein Phänomen wie Subkulturen Raum bietet: Allein die formale Struktur der deutschen Gruppenuniversität impliziert verschiedene Subkulturen unter dem Dach einer einzigen Hochschule.

Die Übertragung von organisationskulturellen Kenntnissen erscheint als hilfreich für das Verständnis von Universitäten aus organisationssoziologischer Perspektive. So bestehen an einer Hochschule aufgrund der polyzentrischen Organisationsstruktur grundsätzlich verschiedene Subkulturen nebeneinander. Größe und Heterogenität bestimmen diese Organisationsform. Dieser Gedanke wurde in Kapitel 2 unter dem Stichwort der kulturellen Heterogenität der Hochschulen bereits erörtert (Punkt 2.2.3) und soll hier um die theoretische Perspektive erweitert werden.

An Universitäten bestehen pluralistische Entscheidungsstrukturen: Da ist die Universitäts spitze mit ihren etwaigen Stabsstellen, die Zentrale Hochschulverwaltung, die aus diversen Dezernaten oder Abteilungen besteht, es gibt die zentralen Einrichtungen (Rechenzentren, Bibliotheken), da sind die Fachbereiche, an deren Spitze die Dekane stehen und es gibt die Institute und einzelne Lehrstühle. An ingenieurwissenschaftlichen Hochschulen sind zudem Werkstätten zu finden, in denen Handwerker mit Fachausbildungen arbeiten und in denen eine ähnliche Struktur herrscht, wie in einem Handwerksbetrieb.

Hinzu kommt, dass die Fluktuationsrate bei wissenschaftlichem (Zeit)Personal hoch ist, was sich anonymitätsfördernd und damit gegen die Entwicklung starker Einheitskulturen auswirkt (Steenweg 1991: 25).

Die Organisation Hochschule ist aufgesplittet in viele kleine und teilweise autonome Suborganisationen. Entsprechend herrscht vor Ort ein heterogenes Selbstverständnis. Mit dem Konzept der Subkulturen bietet das Organisationskulturkonzept auf einer theoretischen Ebene ein probates Denkgerüst für die Erfassung und für das Verständnis der bestehenden Vielfalt von Hochschulen.

Die Leitungsebene als Subkultur an Hochschulen

Die Übertragung der Erkenntnisse in Bezug auf Subkulturen und deren unterschiedliche Entstehungsgründe legt nahe, die bisher überwiegend angenommene kulturelle Differenzie-

rung der Hochschulen in verschiedene Fachkulturen einerseits und in eine Verwaltungskultur andererseits zu ergänzen (vgl. Punkt 2.2.3).

Wie gezeigt wurde, entstehen Subkulturen auch aufgrund gemeinsamer Aufgaben und Funktionen. Diese Erkenntnis führt zu der Überlegung, dass die Leitungsebene einer Hochschule eine eigene Subkultur bilden könnte. Damit könnte die für Hochschulen üblicherweise als prägend wahrgenommene Dominanz der Fachkulturen teilweise überwunden werden. In den Rektoraten sind in der Regel Personen mit ganz unterschiedlichen fachlichen Herkünften vertreten.⁷¹ Ein gesetztes Mitglied ist der Kanzler, der einer der stärksten Repräsentanten der Verwaltungskultur ist. Wenn die fachliche Heterogenität tatsächlich zu den allgemein vermuteten inneren Spannungen und Verwerfungen führen muss (vgl. Kapitel 2), ist es umso erstaunlicher, dass diese fachlich heterogenen Rektorate funktionieren. Eine Erklärung dafür könnte sein, dass als Gegengewicht zur fachkulturellen Differenz einende organisationskulturelle Aspekte wirksam werden.

Durch eine systemtheoretisch gefärbte Brille betrachtet, ist die Überlegung, dass die Leitungsebene der Hochschulen eine eigene Subkultur (ein eigenes Subsystem) bildet, ohnehin naheliegend. Das Management- oder Steuerungssystem bildet danach ein in sich geschlossenes System, das an das Wissenschaftssystem der selben Hochschule lediglich strukturell gekoppelt ist. Das Nebeneinander verschiedener Systeme, die personelle Schnittmengen aufweisen können, beschreibt auch Dietmar Braun, der von Forschung und Lehre als zwei Teilsystemen innerhalb einer Hochschule spricht (Braun 2001: 243-244). Der Gedanke der parallel existierenden Systeme an Hochschulen ist also nicht neu. Bislang wurde er allerdings nicht in der hier gewählten Form auf die Hochschulen übertragen. Eine erweiterte Leitungsebene zu definieren und sich dieser mit dem Konzept von Subkulturen zu nähern, ist eine neue Vorgehensweise.

Selbstverständlich beeinflussen sich die an Hochschulen bestehenden Systeme wie das Wissenschaftssystem, das Verwaltungssystem, das skizzierte Leitungssystem oder auch das Lehrsystem. Dennoch handelt es sich um unterschiedliche Systeme mit jeweils eigenen Kommunikationsmustern, Werten und mit jeweils eigenen Entscheidungsprämissen. Systemtheoretisch betrachtet besteht zwischen den beispielhaft genannten Systemen eine Differenz.

⁷¹ Unter Punkt 4.1.2 wird eine Übersicht über die fachliche Zusammensetzung der Rektorate an den hier untersuchten drei Universitäten gegeben.

Organisationskulturell betrachtet ist davon auszugehen, dass diese Systeme sich teilweise unterschiedlichen Wertegefügen verpflichtet sehen dürften – oder dass zumindest deutliche Unterschiede in der Priorisierung von Werten gegeben sind.

Wenn ich davon auszugehe, dass die Leitungsebene eine eigene Subkultur ausbildet, führt dies zu den folgenden Annahmen:

- 1) Die Mitglieder der Rektorate müssten einen gemeinsamen Wertekanon teilen. Sie müssten sich an untereinander geteilte Werte halten, unabhängig von ihren jeweiligen eingebrachten Fachkulturen.
- 2) Die Leitungsebene auf Ebene der Fachbereiche sind die Dekane. Auf Ebene der Hochschulverwaltung sind dies – nach den Kanzlerinnen und Kanzlern, die als Mitglieder des Rektorats unter Punkt 1 erfasst sind – die Dezernentinnen und Dezernenten. Dekane und Dezernenten arbeiten eng mit den Rektoraten zusammen, weshalb sie für diese Erhebung zu einer erweiterten Leitungsebene zugeordnet werden⁷². Dies könnte aus organisationskulturellem Verständnis dazu führen, dass alle drei Gruppen einen übergreifenden Wertekanon haben oder dass es zumindest deutliche Übereinstimmungen gibt. Eine Art Basiskonsens an Werten müsste aufgrund der gemeinsam geteilten Funktion gelten. Im Sinne der Kategorisierung von Martin/Siehl (siehe Abbildung 9) müsste diese Leitungsebene eine verstärkende Wirkung auf die Gesamtkultur haben bzw. die Kultur einer Hochschule stark prägen.

Diese beiden Annahmen führen zur Formulierung der Forschungsannahme III (siehe Punkt 3.8). In den Leitfadengesprächen gibt es eine Fülle von Aussagen, die nahelegen, dass mit Übernahme einer neuen Funktion eine Verschiebung in der Wahrnehmung und Bewertung von Sachzusammenhängen einhergeht. Die Betroffenen verhalten sich in der neuen Funktion anders als bisher. Plastisch beschreibt dies ein Dekan. Er berichtet, wie sich das Verhalten von zweien seiner Vorgänger, die später Rektoratsmitglieder wurden, seiner Einschätzung nach drastisch veränderte:

"Es muss ja auch sein, dass eine starke Hierarchie da ist, aber wie gesagt, die Entkopplung ... also es ist interessant zu sehen, wie mein Vorgänger, mein Vorvorgänger, unser Dekan ist ja dann noch Rektor geworden ... und es war schon interessant, wie schnell die Meinung, die er als Dekan hat, als Rektor wieder aufgegeben hat. Oder das sehe ich an Herrn NN, der jetzt Prorektor ist, mein Vorgänger. Alles, über was er sich furchtbar aufgeregt hat, was aus dem Rektorat kam, als Dekan, das macht er jetzt genauso." (I/D5)

⁷² Diese Zuordnung von Dekanen und Dezernenten zu der Leitungsebene der Hochschule entspricht nicht dem allgemeinen Sprachgebrauch, der unter Hochschulleitung oder Leitungsebene in erster Linie die Rektorate und Präsidien an Hochschulen versteht.

"Wie erklären Sie sich das?" (US)

"Das ist eine gute Frage, die ich mir auch noch stelle. Das muss irgendwie mit dem Amt zusammenhängen, dass man irgendwie konfrontiert wird, ich weiß es nicht, das ist mir nicht so ganz klar. Ich habe das jetzt mal beobachtet, ich habe noch keine logische Erklärung für, aber vielleicht übergeordnete Prinzipien, also dass andere Sachen wichtiger, wertiger, also anders gewichtet werden. Man guckt ja dann von den größeren Ebenen, dass man die kleinen Sachen vielleicht eher vergisst. Also Verdrängungsprozess, würde ich sagen, das ist es wahrscheinlich." (I/D5)

Inwiefern die Forschungsannahme III durch die Ergebnisse der Leitfadengespräche bestätigt werden kann, wird in Kapitel 5 erörtert.

3.6 Organisationskultur in Abgrenzung von verwandten Konzepten

Die Darstellung einer Theorie gewinnt dadurch an Deutlichkeit, dass verwandte theoretische Konzepte ins Verhältnis zu ihr gestellt und von ihr abgegrenzt werden. Für das Konzept der Organisationskultur gilt dies verstärkt, denn es gibt eine Reihe verwandter Konzepte, die auf den ersten Blick ähnlich scheinen.

Es folgt die Abgrenzung zu den Konzepten der Organisationsidentität, der Organisationsphilosophie, zum Organisationsklima, zum Organisationalen Symbolismus und zum Organisationalen Diskurs.

3.6.1 Organisationsklima

Das Konzept des Organisationsklimas teilt ein bezeichnendes Merkmal mit dem Konzept der Organisationskultur: Es gibt innerhalb dieses Forschungszweiges unterschiedliche (mindestens drei) theoretische Ansätze oder Schulen. Wie beim Konzept der Organisationskultur führt dies zu einer großen Spannbreite dessen, was genau unter Organisationsklima zu verstehen sein könnte.

Im Unterschied zur Theorie der Organisationskultur lässt sich aber die Herkunft des Organisationsklima-Konzept eindeutig verorten: Die Psychologen Kurt Lewin, Ron Lippit und Robert White entwickelten diesen Begriff 1939. Gut 20 Jahre später, 1963, betont Ludwig von Friedeburg, dass der "schillernde Gegenstand", der mit Betriebsklima umschrieben werde, ein "sozialpsychologischer Tatbestand" sei (von Friedeburg 1963: 7).

Die Konzepte von Organisationskultur und Organisationsklima basieren demnach auf unterschiedlichen Fachdisziplinen, auf der Kulturwissenschaft einerseits, auf der Psychologie

andererseits (Neubauer 2003: 23). Diese unterschiedliche Herkunft ist ein denkbarer Ansatzpunkt für die Differenzierung beider Konzepte.

Eine Definition von Organisationsklima besagt, dass dieses "die kollektive Wahrnehmung der Bedingungen und Prozeduren in einem Unternehmen" umfasse.⁷³ In Anlehnung an Neubauer werden folgende Unterschiede zwischen beiden Konzepten herausgearbeitet:

Abbildung 10: Unterschiede von Organisationsklima und Organisationskultur

Organisationsklima	Organisationskultur
Erfassung und Analyse beschränkt sich auf deskriptive Elemente	Erfassung und Analyse bezieht auch normative und evaluative Elemente mit ein
zumindest in den Anfängen der Forschung Fokussierung auf Auswirkung auf die Einzelperson	bezieht von Anfang an Einzelperson und Gesamtorganisation mit ein
nimmt an, dass die Merkmale des Organisationsklimas von den Organisationsangehörigen bewusst wahrgenommen und reflektiert werden	geht davon aus, dass wesentliche Kulturmerkmale den Organisationsangehörigen nicht bewusst sind und dass diese nicht reflektiert werden
bewusst wahrgenommene Merkmale können mittels Befragung direkt erhoben werden	Merkmale können nur indirekt erhoben werden bzw. Bedürfen die Erhebungsergebnisse der weiteren Interpretation

Auch wenn beide Konzepte unabhängig voneinander existieren und Gegenstand umfangreicher Forschung sind, scheint es derzeit eine Tendenz zu geben, beide Forschungsansätze zu integrieren oder auf die Trennung nicht mehr allzu großen Wert zu legen. Größer als die Unterscheidungsmöglichkeiten scheinen die Gemeinsamkeiten, mit denen beide Konzepte auf Organisationen blicken. Hierzu der Organisationskulturforscher Daniel Denison:

"Es handelt sich zwar um verschiedene Forschungsparadigmen, die sich unterscheiden, jedoch zeigt ein genauer Blick auf das praktische Vorgehen der Forscher, dass der wesentliche Unterschied nicht in den Phänomenen liegt, sondern in der Interpretation." (Denison 1996: 645)

3.6.2 Organisationsidentität ('corporate identity')

Wurde für das Konzept der Organisationskultur der Begriff der Kultur auf Organisationen übertragen, so geschah dies im Falle von Organisationsidentität mit dem Begriff der Identi-

⁷³ Neubauer 2003: 28 sowie Rousseau 1990.

tät.⁷⁴ Der Identitätsbegriff entstammt der Sozialpsychologie, der Soziologie und Philosophie und hatte in seinem Ursprung das Individuum im Fokus. Bei der Adaption des Identitätsbegriffes für Organisationen wird davon ausgegangen, dass Organisationen einen individuellen Charakter oder ein Bündel von Merkmalen entwickeln, die sie charakterisieren und damit von anderen Organisationen abheben. Diese Merkmale entstehen, ebenso wie auf individueller Ebene, durch die soziale Verknüpfung der Organisation mit deren Umwelt. Vor allem George Mead und Charles Morris (1934), Erik Erikson (1950) und Erving Goffman (1959) waren Pioniere in der Übertragung des Identitätskonzepts auf Organisationen (Luhmann 1973: 68⁷⁵; Würmseer 2010: 129).

Eine maßgebliche Entwicklung dieses Forschungsansatzes erfolgte danach durch die Betriebswirtschaftslehre, die den heute weit verbreiteten Begriff der 'corporate identity' prägte. Das praxisorientierte Verständnis, das die Betriebswirtschaftslehre von Organisationsidentität hat, ist zu einem wichtigen Teil innerhalb der Managementlehre avanciert. Unter Anwendung dieses Ansatzes fällt die Abgrenzung der beiden Konzepte leicht. Organisationsidentität in diesem Sinne ist mehr als ein Konzept. Sie ist vielmehr ein Instrument mit einem klaren Steuerungsziel in der Organisations- (Unternehmens-)praxis: Hier hat die Anwendung des Konzepts zum Ziel, ein klar strukturiertes und erkennbares Selbstverständnis sowohl für die Organisationsangehörigen als auch deren Kunden oder Teilöffentlichkeiten zu erschaffen.⁷⁶ Dies geschieht mittels gezielter Kommunikation, nämlich Öffentlichkeitsarbeit nach innen wie außen.⁷⁷ Vermittelt werden soll diese Organisationsidentität durch die

⁷⁴ Der Begriff der *Identität* kann nach Dorsch definiert werden als: "Selbigkeit. Die Einheit und letztthinnige Unveränderlichkeit eines 'Selben' (Ding, Individuum, Begriff usw.) in seinem Selbstsein." Die grundsätzlichen Fragen zur Findung der Identität einer Gruppe sind: "Wie unterscheiden wir uns von anderen?", "Was ist unsere Mission/Aufgabe?" (Sinn) und "Gehören wir zusammen?" (Solidarität) (Dorsch 1992: 298).

⁷⁵ Luhmann benennt Mead, Burke und Goffmann als die Schöpfer des Konzepts der "sozialen Identität", das von der Konstituierung des Selbst durch Erfüllung je situationsspezifischer Rollenerfordernisse ausgeht.

⁷⁶ "Eine Teilöffentlichkeit (auch Zielgruppe) ist eine Gruppe von Menschen, die erstens einem ähnlichen Problem gegenüberstehen, zweitens erkennen, dass dieses Problem besteht und sich drittens organisieren, um mit diesem Problem umzugehen." (Signitzer 1989: 31).

⁷⁷ "Öffentlichkeitsarbeit kann definiert werden als ein Prozess intentionaler und kontingenter Konstruktion wünschenswerter Wirklichkeiten durch Erzeugung und Befestigung von Images in der Öffentlichkeit" (Merten/Westerbarkey 1994: 210). Ein *Image* ist die Reduktion eines differenzierten Sachverhaltes (Person, Organisation, Produkt, Ereignis) auf eine einfach strukturierte Formel, es ist ein Komplex von Ideen, Gefühlen und Haltungen (Dorsch 1992: 300). Ein Image ist ein Surrogat für ein durch direkte, persönliche Erfahrungen mit einem Objekt entwickelte Einstellung. Die Genese des Image erfolgt durch die Einflüsse verschiedener Kommunikatoren (auch Organisationen), die die Konstruktion von Images instrumentalisieren und einen Image-Entwurf als Kommunikationsangebot verbreiten. Die Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz dieses Entwurfs wächst mit der Häufigkeit und Intensität seiner Verbreitung (Merten/Westerbarkey 1994: 207).

Übereinstimmung von Erscheinung, Worten und Taten der Organisation (Wache/Thies 1993: 8).⁷⁸

Obwohl die Organisationsidentität auch in dieser Lesart als umfassendes, das heißt intern wie extern wirksames Konzept beschrieben wird, hat sich in der Praxis gezeigt, dass hier die Präsentation der Organisation nach außen im Vordergrund steht. Das Schaffen eines Zusammengehörigkeitsgefühls unter allen Organisationsangehörigen ist ein gern angenommener Nebeneffekt (Kobi/Wüthrich 1986: 35).

Das Konzept der Organisationskultur hingegen hat primär die inneren Merkmale oder Elemente einer Organisation im Blick und vernachlässigt die Effekte der Kultur auf das Umfeld der Organisation (auf Kunden, auf Teilöffentlichkeiten).

Einen Vorschlag zur Abgrenzung von Organisationsidentität und Organisationskultur haben Marlene Fiol, Mary Hatch und Karen Golden-Biddle vorgenommen, die drei hauptsächliche Unterscheidungsmerkmale sehen (Fiol/Hatch/Golden-Biddle 1998: 56).

Abbildung 11: Organisationsidentität und -kultur nach Fiol/Hatch/Golden-Biddle

Organisationsidentität	Organisationskultur
betrachtet sowohl die innere Verfasstheit der Organisation, als auch deren Bezugssystem (Umwelt, Öffentlichkeit, Gesellschaft), größeres soziales System wird direkt einbezogen	betrachtet primär das innere System von Regeln des sozialen Systems oder der Organisation an sich
umfasst sichtbare, beobachtbare und vor allem (selbst)-reflektierte Merkmale, ist erhebbar/messbar	umfasst vor allem auch die stärker impliziten und unreflektierten, den Organisationsangehörigen oft nicht bewussten Merkmale, die deshalb nicht direkt messbar und beobachtbar sind
ist bewusster und reflexiver und damit leichter zu steuern und zu verändern	kaum bewusst veränderbar, Wandel vollzieht sich äußerst langsam

⁷⁸ In der Betriebswirtschaftslehre hat das Konzept der 'corporate identity' weitere wichtige Elemente. Zu nennen sind 'corporate communications', 'corporate behavior', 'corporate image', 'corporate design' oder sogar 'corporate sound' (z.B. versuchen Autohersteller das Motorengeräusch oder den Klang einer zuschlagenden Autotür unverwechselbar zu machen).

Organisationsidentität hat einen breiteren Fokus dadurch, dass auch die Umwelt der Organisation erfasst und ins Verhältnis zur Organisation gestellt wird. Damit nimmt die Rekonstruktion der kulturellen Aspekte weniger Raum ein bzw. verliert an Bedeutung. Organisationskultur ist in diesem Verständnis ein Teil der organisationalen Identität.

Doch auch die andere Sichtweise ist denkbar, die Organisationskultur als das holistischere Konzept und als die Voraussetzung und Orientierungsgröße von Organisationsidentität sieht. Hiernach ist der Fokus mehr auf die Innenverhältnisse der Organisation gerichtet und die Identität wird als sichtbares und erfassbares Element von Kultur gesehen.

Die Frage, welches der Konzepte welchem unter- oder zuzuordnen sei, ist hier nicht bedeutsam. Die Wahl fiel auf das Organisationskulturkonzept als Referenzrahmen, weil damit eine schärfere Ausrichtung auf die Organisation an sich ermöglicht wird.

Die Entscheidung für die Anwendung des Organisationsidentitätskonzepts auf Hochschulen hat hingegen Grit Würmseer (2010) getroffen, die in ihrer Dissertationsschrift einen Vorschlag für die Typologisierung von Hochschulidentitäten im Zeitalter der Hochschulreformen vorlegt. Diese Arbeit ist meines Wissens die aktuellste Anwendung des Organisationsidentitätskonzepts auf Hochschulen in Deutschland, weshalb sie hier explizit genannt wird.

3.6.3 Unternehmensphilosophie (Leitbild)

Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit Organisationsforschung geläufig ist, ist Unternehmensphilosophie (engl. 'corporate philosophy'). Im Hochschulkontext hat sich anstelle des Begriffs Unternehmensphilosophie der Begriff Leitbild durchgesetzt. Es gilt als die Basis für die strategische Planung einer Hochschule (Zechlin 2007: 121).

Die Abgrenzung der Ansätze von Organisationskultur und Unternehmensphilosophie respektive Leitbild fällt leicht: Während Organisationskultur ein Phänomen ist, das existiert, sobald es Organisationen gibt, ist das Leitbild ein erst zu erschaffendes Steuerungsinstrument, das unter den Vorzeichen des Management oder der Entwicklung einer Kommunikationsstrategie einer Organisation generiert wird.

Das Leitbild ist eine – schriftlich fixierte – Formulierung des Selbstverständnisses und legt fest, was eine Organisation anstreben, leben und kommunizieren will. Diese Leitsätze werden an die Organisationsangehörigen kommuniziert (Hein 1990: 59). Allein das

Formulieren kann dabei im Idealfall verändernd wirken. Gesetzte Ziele werden mitunter zur ‘self-fulfilling-prophecy’.

Das Leitbild kann auch als wichtiger Eckpfeiler der Organisationsidentität beschrieben werden, der die Organisationsgrundsätze und Ziele festschreibt und eine Zukunftsvision oder Übereinkunft über die organisationalen Ziele umfasst. Ein Leitbild ist also eine Art Gesamtzielkatalog, der die Organisationsgrundsätze explizit formuliert. Es ist somit ein primär nach innen gerichtetes Konstrukt, das eine Orientierung für die Organisationsangehörigen bietet.

Ein Leitbild hat aber auch Außenwirkung. Nach außen erfüllt es Aufgaben aus dem Bereich der externen Öffentlichkeitsarbeit. Wird das Leitbild "gelebt", so führt dies zu einem für Außenstehende erkennbaren Profil.⁷⁹ Nach innen hat das Leitbild für die Angehörigen der Organisation drei anspruchsvolle Aufgaben zu erfüllen:

1. Orientierungsfunktion: Das Leitbild beschreibt die gewünschte Identität und bietet den Mitarbeitern eine Entscheidungs- und Handlungshilfe.
2. Motivationsfunktion: Die Identifikation der Angehörigen mit der Organisation wird verstärkt, eine anspruchsvolle, aber zugleich konsensfähige und realistische Zielvorstellung wird formuliert, was der Sinngebung der Einzelaktivitäten dient.
3. Legitimationsfunktion: Die verschiedenen Interessengruppen/Subkulturen werden über die handlungsleitenden Grundsätze aufgeklärt und diese werden zugleich begründet (Gabler 1994: VII/3406).

Die Formulierung eines Leitbildes ist die Aufgabe der Organisationsleitung. Inwieweit es seine Funktionen erfüllen kann, hängt davon ab, auf welche Weise und in welchem Maße die Organisationsangehörigen in den Prozess der Leitbilderstellung integriert sind und in welchem Umfang das Leitbild die Organisation durchdringt. Es ist zweckmäßig, verbindliche Aussagen zu entwickeln, die die Grundsätze des Führungsstils, der gegenseitigen Information und des Einsatzes von Kommunikationstechnologien sowie allgemeine Fragen der Zusammenarbeit regeln.

⁷⁹ Die nach außen sichtbaren Inhalte oder Merkmale der Identität werden – in Bezug auf Organisationen oder Gruppen – als *Profil* bezeichnet.

*Hochschule und Leitbild*⁸⁰

Die bewusste Beschäftigung einzelner Hochschulen mit sich selbst wurde durch die Leitbilddebatte stark befördert, die Mitte der 1990er Jahre ihren Höhepunkt hatte. Bis dahin genügte es den meisten Hochschulen, sich auf das universelle Leitbild der "Humboldtschen Universität" zu berufen, ohne explizite individuelle Implikationen zu benennen und auch die Fachhochschulen waren mehr mit ihrer Institutionsart an sich beschäftigt, als mit individuellen Leitbildern.

Die Frage "Wer sind wir eigentlich als Organisation und was wollen wir erreichen?" wurde damals erstmals systematisch gestellt. Sie war allerdings von außen initiiert: Der intensiver werdende inter-hochschulische Wettbewerb und die staatliche Vorgabe, sich eine Strategie samt Zielen zu geben, machten eine Rückbesinnung auf sich selbst erforderlich. Die eigenen Stärken, Schwächen oder Ziele wurden zum Gegenstand von Reflexion innerhalb der Hochschulen.

Die Bedeutung des Leitbildes im Alltag der Hochschulen zeigen die beiden Zitate aus den Leitfadengesprächen, in denen die grundsätzliche Ausrichtung an den strategischen Zielen, die im Leitbild festgeschrieben sind, benannt wird:

"Das ist auch situativ. Also schnell ist bei uns wichtig, in allen Belangen. Wir haben ja dieses Leitbild 'optimale Bedingungen als Verwaltung, geschaffen für Forschung und Lehre'. Und da sind so Unterpunkte, und einer ist auch, dass ..., wie wir eben schnell erledigen können. Es gibt aber auch Entscheidungen, deswegen zögere ich da so ein bisschen, gerade so große Entscheidungen wie diese Personalmittel-Budgetierung zum Beispiel, das nimmt mehrere Runden. Und ich sage mal, wenn dann noch mal Probleme gesehen werden, da wird das nochmals ins Rektorat gegeben, oder das Rektorat sagt selber, wir müssen da noch mal drüber reden. Klar, Ziel ist schnelle Entscheidung, aber bei wichtigen Punkten sollten es auch durchdachte Entscheidungen sein." (I/FK5)

"Das hängt auch mit dem Leitbild zusammen, von dem man meinen kann, was man will, aber wir haben das Oberthema "Exzellenz in der Forschung" und diesem zentralen Gedanken sind viele Entscheidungen der vergangenen Jahre gefolgt und es sind viele Dinge untergeordnet worden, die da nicht so relevant erschienen. Als wir diese große Sparrunde hatten, da wurde überall gespart, nur nicht bei den exzellenten Forschern. Die wollten sich sogar beteiligen, haben gesagt: "Ja, komm, nehmt doch hier auch was weg." Und da hat das Rektorat gesagt, nein, wir haben hart zusammen gearbeitet, dass Ihr dahin kommt und jetzt werden wir Euch nicht dafür bestrafen, dass wir kein Geld haben. Und dann mussten entsprechend solche Fächer oder Fakultäten, die nicht exzellent sind, die nicht über diese Großprojekte verfügen, die mussten zahlen. Und das würde man ja nicht tun, wenn ...eine andere Variante wäre ja, dass das Rektorat sprunghaft und von Fall zu Fall entscheidet. Ohne erkennbare Linie. Und das

⁸⁰ Das Leitbild an Hochschulen ist ein Thema, das einer eigenen Erforschung würdig ist. Eine der jüngeren empirischen Erhebungen zum Thema Leitbild wurde an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus - BTU durchgeführt (Hoppe/Binkowski 2005).

passiert hier definitiv nicht. Und dass das die Linie ist, haben mittlerweile alle begriffen, selbst die Studenten sprechen mittlerweile von Forschungsuniversität." (I/FK4)

3.6.4 Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs

Im folgenden wird die Abgrenzung des Konzepts der Organisationskultur von zwei vergleichsweise jungen Konzepten vorgenommen: vom Organisationalen Symbolismus und dem Organisationalen Diskurs. Diese Abgrenzung scheint sinnvoll, weil beide Konzepte zum einen in eine ganz ähnliche Richtung abzielen wie Organisationskultur. Zum anderen vertiefen sie das Konzept auf jeweils eigene Weise und sind innerhalb der Organisationssoziologie aktuell erörterte Konzepte für die weitere Ausdifferenzierung des Konzepts der Organisationskultur.

Die Verbindung zwischen allen drei Ansätzen ist, dass sie sich mit den sozialen Mechanismen innerhalb von Organisationen beschäftigen, dass sie für eine Abstimmung der Organisationsmitglieder untereinander sorgen und dass sie die Integration und Koordination dieser sozialen Mechanismen in den Mittelpunkt ihrer Sicht auf Organisationen stellen (Weik/Lang 2001: 203). Der Organisationale Symbolismus und der Organisationale Diskurs sind allerdings später als das Konzept der Organisationskultur entstanden und können deshalb auch als inhaltliche Ausdifferenzierungen verstanden werden.

Organisationaler Symbolismus

Der Organisationale Symbolismus setzt den Fokus auf alle Symbole innerhalb einer Organisation, die für Ordnung, für Handlungssteuerung wie für Sinnzuweisung auf Ebene der einzelnen Organisationsangehörigen sorgen. Zu Symbolen zählen dabei sowohl Objekte, als auch Handlungen, Riten/Rituale und Konzepte oder bestimmte sprachliche Ausdrücke.⁸¹ Der Organisationale Symbolismus befasst sich mit der Identifizierung und Dechiffrierung dieser Symbole und mit der Frage, welche Rückschlüsse über den Sinngehalt dieser Symbole auf das Wesen der Organisation möglich sind.

⁸¹ *Symbole* sind Objekte, Taten, Beziehungen oder sprachliche Formulierungen, die Emotionen provozieren und meist komplexe Kommunikationsinhalte vermitteln. Ein Symbol ist also ein Sinnbild, das eine bestimmte, nicht ohne Kenntnis des Zusammenhangs ersichtliche Bedeutung ausdrückt oder sogar für einen geheimen Sinngehalt steht (Dorsch 1992: 668.) Riten sind standardisierte Verhaltensabläufe, mittels derer die existentiellen Fragen einer Organisation durch kollektiv reglementiertes Handeln bearbeitet oder bewältigt werden. Ein Beispiel sind Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter (Thole 1993: 111). Rituale sind formalisierte Riten. Im Gegensatz zu Riten sind Rituale funktionslos und sinnentleert. Sie sind stereotypes, potenziell sogar situationsunangepasstes Verhalten. Ein treffendes Beispiel ist die ritualisierte Frage nach dem Befinden des anderen zu Beginn eines Gesprächs (Dorsch 1992: 576).

Im Vergleich mit dem Organisationskulturansatz ist der Organisationale Symbolismus also wesentlich stärker eingegrenzt in Bezug auf seinen Untersuchungsgegenstand. Phänomene wie Werte, Normen oder kollektive Überzeugungen,⁸² die nicht der direkten Beobachtung zugänglich sind, stehen nicht im Fokus des Organisationalen Symbolismus.

Organisationaler Diskurs

Der Organisationale Diskurs untersucht Sprache und Sprachgebrauch und deren Auswirkungen auf die innere Steuerung von Organisationen. Dabei steht weniger der reine Informationsgehalt sprachlicher Äußerungen im Blickfeld (Was wird gesagt?), sondern vielmehr die Fragen, wer, warum und wie jemand etwas sagt. Dieser Ansatz geht davon aus, dass das Wesentliche einer Organisation in deren Diskursen, also sprachlichen Äußerungen gefunden werden kann und dass die einzelne Organisation ausmacht, was deren Diskurs ausmacht. Der Begriff Diskurs steht hierbei für Kommunikation insgesamt, für Texte, für Reden, für Metaphern oder auch Geschichten, die über die Organisation verbreitet werden.

Auch hier besteht die Abgrenzung zum Organisationskulturkonzept im Wesentlichen darin, dass ein sichtbarer Aspekt (hier: der Diskurs) von organisationaler Interaktion gesondert und fokussiert betrachtet wird, während Organisationskultur im hier angewandten Sinne alle gemeinsamen Orientierungsmuster und Interpretationsschemata der Organisationsangehörigen untersuchen will.

3.7 Kritische Würdigung des Organisationskulturkonzepts

Die Befassung mit dem Konzept der Organisationskultur eröffnet vielfältige Anhaltspunkte für die Annäherung an Organisationen. Das Konzept lässt aber auch einige Fragen bzgl. der Übertragung in das Alltagsgeschehen an Organisationen offen. Zum Abschluss seiner Entfaltung nehme ich die kritische Würdigung des Konzepts vor.

Großes Analysepotential für innere Zusammenhänge in Organisationen

Das Organisationskulturkonzept zeichnet sich durch ein großes Analysepotential aus (Weik/Lang 2001: 223). Das Bewusstsein dafür, dass jede Organisation auch eine Kultur hat (oder ein eigenes kulturelles System ist), so wie jede Nation oder Region ihre eigene Kultur hat, erweitert den Blick auf Organisationen. Es regt dazu an, jenseits von Organigrammen,

⁸² *Überzeugungen* sind etablierte Beurteilungsraster, die aus der Einschätzung des Individuums in der Vergangenheit einen gewissen Bestätigungsgrad erlangen konnten (Kasper 1987: 8).

Strukturen oder Aufgabenbeschreibungen zu erfassen, was in der Organisation "gilt" und nach welchen Regeln und Mustern sich die Organisationsangehörigen verhalten.

Wie in Kapitel 3 gezeigt wurde, ist die Erforschung von informellen Strukturen in Organisationen ein wichtiges Feld der Organisationssoziologie. Zugleich ist es ein schwer erforschbares Feld, weil der Forschungsgegenstand als soziale Konstruktion der organisational-sozialen Wirklichkeit nur in den Köpfen der Organisationsangehörigen existiert.

Informelle Strukturen sind nicht schriftlich fixiert, sie sind kaum reflektiert und deshalb schwer greifbar. Dem Konzept der Organisationskultur kommt das Verdienst zu, sich diesem flüchtigen und schwierigen Forschungsgegenstand dennoch zu nähern. Es bietet zum einen ein Set an Perspektiven und Dimensionen an, ein Analyseraster, anhand dessen die Erforschung von Organisationskultur erfolgen kann. Zum zweiten bietet es einen Werkzeugkoffer mit unterschiedlichen Erfassungsinstrumentarien.

Das Konzept der Organisationskultur ist ein elaboriertes wie adaptiertes Konzept zur Erforschung informeller Strukturen und explizit auch von in Organisationen geltenden Werten. Verwandte Konzepte wie das Organisationsklimakonzept (Punkt 3.6.1) oder Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs (Punkt 3.6.4) sind entweder mit dem Konzept der Organisationskultur zusammengeführt worden oder als Vertiefungsrichtungen aus dem Konzept entwickelt worden. Im Analysepotential und in der Annäherung an informelle Strukturen in Organisationen liegt meines Erachtens der größte Nutzen des Konzepts.

Beschränkung auf Analysefunktion

Die Stärke des Konzepts erweist sich gleichzeitig als dessen Schwachstelle: Das Analysepotential ist hoch, doch geht der Ansatz der Organisationskultur darüber kaum hinaus. Es ist nicht oder nur begrenzt möglich, Kausalitäten zu benennen und das Konzept als ein Modell anzuwenden, um Ursache und Wirkung stichhaltig zu differenzieren. Das Handeln von Organisationsangehörigen kann durch Organisationskultur begründet sein. Es kann aber auch diverse weitere Ursachen haben. Würden Maßnahmen zur Veränderung von organisationskulturellen Aspekten durchgeführt, könnte eine tatsächlich stattfindende Veränderung im Verhalten auf diese Maßnahmen zurückzuführen sein. Die Veränderung könnte aber auch andere subjektive oder organisationsexterne Gründe haben.

Maßnahmen zur Veränderung von organisationskulturellen Aspekten können hinsichtlich ihrer Wirksamkeit nur in Verbindung mit einer begleitenden Längsschnitt-Erhebung überprüft werden. Dabei müsste es eindeutige Messzeitpunkte vor und nach den Veränderungen

geben und die Personen innerhalb der Stichprobe müssten dieselben bleiben (Neubauer 2003: 171). So können tatsächliche Wirkungen erfasst werden, nicht deren Ursache, da die Ebene des Individuums nur begrenzt einbezogen werden kann, wie im folgenden Punkt weiter ausgeführt wird.

Abgrenzung zwischen organisational begründetem und individuell begründetem Handeln

Ein Punkt, der unscharf bleibt, ist das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation in Bezug auf die Frage, ob das Handeln von Individuen in Organisationen stärker durch individuelle Faktoren (Sozialisation, Motive, Präferenzen oder individuelle Werte) oder durch die (informellen) Strukturen und Werte, die die Organisation vorgibt, beeinflusst wird. Organisationskultur wählt bewusst den Blickwinkel auf die Organisation und deren informelle Handlungsvorgaben und legt den Fokus darauf, welche Regeln gelten, und inwiefern sie das Handeln der Individuen beeinflussen. Dies führt zu einem Paradoxon, denn eine Organisation kann nur durch die Individuen, die ihr angehören, überhaupt handeln. Träger von Organisationskultur sind ebenfalls diese Individuen. Das Handeln von Individuen zu erforschen und zu erklären, ist eines der Kernthemen der Soziologie und dementsprechend gibt es hierzu mannigfaltige Ansätze und Theorien. Das Organisationskulturkonzept kann sich lediglich dem Ausschnitt individuellen Verhaltens nähern, der organisationalen (informellen) Vorgaben folgt. Es kann nicht bestimmen, ob das Handeln aufgrund der organisationalen Vorgaben erfolgt oder ob es subjektiv und individuell motiviert ist.

Hinzu kommt erschwerend, dass die Inhaber bestimmter Funktionen in Organisationen nur über einen beschränkten diskretionären Handlungsspielraum verfügen und auch Handlungen vollziehen müssen, die sie selbst weder eingeleitet haben noch unter Umständen für richtig halten (Kahle 1999: 105). Die Individualität der Funktionsinhaber spielt eine wichtige Rolle und das organisational-regelgebundene Verhalten ist individuell geprägt und nicht von Funktionsträger zu Funktionsträger identisch.

Wo die Grenze liegt, ab der sich Individuen organisationskonform oder individuell verhalten und wie stark die in der Organisation geltenden Werte die persönlichen Werte beeinflussen, wie stark bestehende Handlungsspielräume genutzt werden – oder inwiefern einzelne Organisationsangehörige das kulturelle und informelle Regelwerk einer Organisation überhaupt verinnerlichen, kann mit diesem Konzept allein nicht herausgefunden werden. Hierzu müsste zusätzlich ein handlungstheoretischer Ansatz angelegt werden, der auf der individuellen Ebene von Akteuren greift.

Keine Allgemeingültigkeit von Erkenntnissen

Eine weitere Stärke des Konzepts ist, dass es die Individualität von Organisationen hervorhebt. Auch diese Stärke hat eine Schattenseite, denn darin liegt begründet, dass die Übertragung von Erkenntnissen von einer Organisation auf eine andere an Grenzen stößt.

Ausferndes theoretisches Gebäude aber keine Theorie

Kennzeichen einer konsistenten und in sich geschlossenen Theorie sind laut Preisendörfer, dass diese klare Explananda und einen Kernbestand an bewährten Forschungsannahmen umfasse (Preisendörfer 2011: 129). Wird dieser Maßstab an das Organisationskulturkonzept angelegt, so erweist sich dieses als ein theoretischer Ansatz, der zwar orientiert und auch theoretische Prämissen enthält, aber nicht als gegenstandsbezogene inhaltliche Theorie gelten kann. Theoretische Ansätze bieten keine Erklärungsmodelle, sondern bestenfalls eine Forschungsheuristik, indem sie die wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte der Wirklichkeit lenken.⁸³ In diesem Sinne liefert das Konzept einen begrifflichen Werkzeugkoffer und Anregungen für inhaltliche Fragestellungen, wenn informelle Strukturen in Organisationen untersucht werden.

Vielfältige theoretische Perspektiven führen zu Unschärfe des Konzepts

Schließlich ist kennzeichnend für das Konzept der Organisationskultur, dass die Fülle und Vielfältigkeit der theoretischen Annäherungen und Perspektiven immens ist. Das Konzept ist nicht eindeutig. Die Betrachtung der verschiedenen Perspektiven auf Kultur und Organisationskultur sowie der Versuch, diese Perspektiven in Kategorien oder theoretische Schulen einzuordnen, zeigt eins: Wie schwierig es ist, das Konzept über die Fachdisziplinen hinweg zu greifen und trennscharf zu bestimmen, was genau darunter zu verstehen ist. Es scheint, als sei die Organisationskulturforschung noch stark damit beschäftigt, das Konzept auf einer theoretischen Ebene zu schärfen. Das Konzept auf die Ebene der Organisation herunterzubrechen und konkrete Anwendungsbezüge aufzuzeigen, ist nicht abgeschlossen. Dies führt dazu, dass vor jeder Anwendung eine umfassende Positionierung für das eigene Verständnis von Organisationskultur erfolgen muss. Es bedarf auch der Entscheidung bzgl. der Ausprägung und der Erfassungsmethodik.

⁸³ Diese Merkmale eines theoretischen Ansatzes benennen Renate Mayntz und Fritz Scharpf in Bezug auf den von ihnen entwickelten akteurszentrierten Institutionalismus. Sie gelten aber für theoretische Ansätze in Abgrenzung von Theorien allgemein (Mayntz/Scharpf 1995: 39). Auch Peter Preisendörfer spricht bewusst von Organisationskulturansätzen und unterscheidet diese explizit von einer Theorie (Preisendörfer 2011: 117).

Erfassung und Operationalisierung schwierig

Unter Punkt 3.3.8 wurde erörtert, dass die Operationalisierung und damit empirische Erfassung von organisationskulturellen Elementen schwierig ist. Insbesondere aus dem Blickwinkel der empirischen Sozialforschung stellt sich aber die Frage, inwiefern ein Phänomen überhaupt den wissenschaftlichen Gütekriterien entsprechend erforscht werden kann, wenn es nicht operationalisierbar ist. Jede empirische Erforschung von Organisationskultur wird sich der kritischen Nachfrage stellen müssen, inwiefern die Operationalisierung gelungen ist und die Ergebnisse damit als stichhaltig gelten können.

Dass ein Forschungsvorhaben schwierig ist, ist kein Argument, nicht einen Versuch zu wagen. Genau dieser Versuch der Operationalisierung organisationskultureller Aspekte an Universitäten wird hier unternommen. Damit soll ein Beitrag geleistet werden, das Phänomen der Organisationskultur an Hochschulen greifbarer zu machen.

Besetzung durch Steuerungsgläubigkeit und Gefahr der Vereinfachung

Zwei problematische Aspekte des Konzepts liegen weniger in diesem selbst begründet, sondern in seiner Rezeption bzw. Anwendung durch Forscher wie Praktiker. Das ursprünglich wissenschaftliche Interesse galt der Erforschung der Binnenstrukturen einer Organisation und der Annäherung als sei eine Organisation ein neues und unerforschtes kulturelles Feld. Hieraus ist in weiten Teilen ein anwendungsorientiertes Management-Anliegen geworden (Preisendörfer 2011: 117). In diesem Sinne gilt Organisationskultur als grundsätzlich steuerbar und die Steuerung wird zur Managementaufgabe. Abgezielt wird auf die Schaffung einer nutzenbringenden Organisationskultur, die dem Unternehmenserfolg (in der Regel Profitmaximierung) dienen soll. In dieser funktionalistisch gefärbten Sicht des Konzepts liegt die Gefahr, dass ein bestehendes wissenschaftliches und neutrales Erkenntnispotenzial übersehen wird. Organisationskulturforschung wird dann generell unterstellt, sie wolle die bestehende Kultur der Organisation bewerten und stromlinienförmig auf Profitmaximierung trimmen.

Der zweite Aspekt bezieht sich darauf, dass das Konzept in dem Sinne missverstanden werden kann, als dass es auf eine Vereinheitlichung von Organisationskultur abzielt. Auch hier stehen dann die Steuerung und Setzung von Organisationskultur im Vordergrund und angestrebt wird, dass alle Organisationsangehörigen dieselbe Kultur teilen. Aus der Annahme, dass es in Organisationen einen diverse Subkulturen übergreifenden Minimalkonsens an organisationskulturellen Elementen (Werten, informellen Regeln) gibt, wird gefolgert, dass

dieser Minimalkonsens gesteuert und ausgeweitet werden solle. Im Sinne des skizzierten funktionalistischen Ansatzes *kann* das Konzept so angewandt werden, dies ist aber mitnichten zwingend. Die offene und neutrale Erforschung und Erhebung eines status quo im Sinne der Erweiterung organisationaler Selbstkenntnis ist eine (aus hiesiger Sicht bessere) Anwendungsoption.

Nutzen und Anwendungsfelder

Trotz der genannten Kritikpunkte hat das Konzept insgesamt einen großen Nutzen für die Organisationsforschung und für die erforschte Organisation. Erstens wird das Bewusstsein für informelle Strukturen und Prozesse in Organisationen geschärft bzw. das Bewusstsein dafür geschaffen, dass die Organisation nur verstehen kann, wer auch die informellen Strukturen im Blick hat. Dies führt dazu, dass nahezu alle Bereiche der Organisationsentwicklung und der Organisationssteuerung auch Anwendungsfelder von Organisationskulturforschung sind, zum Beispiel bei der Personalauswahl und Konzepten zur Personalentwicklung, bei Umstrukturierungen und Zusammenlegung von Arbeitseinheiten, bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland, bei Fusionen und Übernahmen, bei der Organisationsentwicklung und Einführung neuer Steuerungs- oder Managementinstrumente allgemein oder wenn das eigene organisationale Lernen sowie das Wissensmanagement in der eigenen Organisation entwickelt werden sollen (Weik/Lang 2001: 222; Neubauer 2003: 132). Auch wenn konfliktäre Situationen oder gar Konflikte entstehen und zu behandeln sind, ist das Wissen um die geltenden informellen Spielregeln wertvoll und kann das Handeln der Akteure begreiflich machen.

Ein eindrückliches Beispiel für den Nutzen von Organisationskulturforschung gibt der amerikanische Organisationskulturforscher Howard S. Schwartz mit seiner Analyse der Challenger-Katastrophe. Schwartz (als Vertreter des psychodynamischen Ansatzes, vgl. Abbildung 7) versteht Organisationskultur als Ausdruck der geteilten Phantasien der Organisationsangehörigen. Den Kern seiner Analyse bildet die Annahme, dass die Kultur der NASA durch den gemeinsamen Glauben an die Perfektion und Großartigkeit dieser Organisation geprägt gewesen sei. Diese narzisstische Grundhaltung habe dazu geführt, dass die Warnungen und Vorboten der Katastrophe übersehen worden oder gar mit dem Verweis darauf, dass man alles im Griff habe, unterdrückt worden seien (Schwartz 1989, zitiert nach Weik/Lang 2001: 223).

Insgesamt hilft die Erforschung der Kultur der eigenen Organisation, die Selbstkenntnis zu erweitern. Tabuisierte Themen können nur durch eine kulturbewusste Sicht erfasst und damit letztlich bearbeitet werden.

Für Forscher oder Praktiker, die die Konzeptionen von Organisationen als rationale Systeme verinnerlicht haben, dürfte es schwieriger sein, den Nutzen dieses Konzepts zu sehen. Der Nutzen erschließt sich hingegen vermutlich wesentlich leichter, wenn man Organisationen als soziale Systeme versteht und damit grundsätzlich informellen Strukturen mehr Bedeutung beimisst bzw. sein Augenmerk stärker auf diese Strukturen und weniger auf formale Strukturen richtet. In diesem Sinne, der Betrachtung von Organisationen als soziale Systeme, ist es ein zentrales Anliegen der Organisationskulturforschung, die Arbeitsumstände, mit denen Menschen in Organisationen konfrontiert werden, zu verstehen und – wo möglich und im Sinne der Organisation vertretbar – deren Bedürfnissen entsprechend besser anzupassen. Unter dem Punkt der Steuerung von Organisationskultur (3.3.6) ist ein Beispiel aus den Leitfadengesprächen angeführt, in dem von einer der untersuchten Universitäten berichtet wird, dass Wissenschaftler Angst vor Abwertung ihrer Kollegen hätten, wenn sie in Fragen der Prozesssteuerung in der Personalentwicklungsstelle um Unterstützung bäten. Eine solche Angst vor Abwertung erfassen und ggf. abbauen zu können, wäre (idealerweise) Ziel und Nutzen von Organisationskulturforschung.

Den Abschluss der kritischen Würdigung bilden Zitate der namhaften Organisationskulturforscherinnen Linda Smircich und Sonja Sackmann:

"(...) the idea of corporate culture arouses a great deal of interest among academics and practitioners. Perhaps because it is such a common-sense term, we all "know" what it means without much explanation (precisely why organization scholars should be cautious in using it). For academics, culture provides a conceptual bridge between micro and macro levels of analysis, as well as a bridge between organizational behavior and strategic management interests. For practitioners, it provides a less rationalistic way of understanding their organizational worlds, one closer to their lived experience." (Smircich 1989: 346-347)

"Die Kategorie Erfassungszweck reicht vom Verständnis einer Unternehmenskultur auf der linken Seite der Dimension bis zum Ziel der Intervention auf der rechten Seite der Dimension. Das Interesse am Verstehen einer Unternehmenskultur muss nicht notwendigerweise das Interesse an einer Intervention umfassen, doch ein Interventionsinteresse sollte auf einem grundlegenden Verständnis der jeweiligen Unternehmenskultur im entsprechenden Kontext basieren. Normalerweise haben jene Manager ein Interesse an Interventionen, die in ihrer Organisation ein Effektivitäts- oder Leistungsproblem haben und daher Aspekte der Kultur in ihrer Organisation verändern wollen in der Hoffnung, Effektivität und Leistung zu verbessern." (Sackmann 2006: 32)

3.8 Zweites Resümee und Entwicklung der Forschungsannahmen

Jeder empirischen Organisationsforschung liegt eine Vorstellung zugrunde, welche Art von Ergebnissen und welche Ausprägungen der zu untersuchenden Phänomene in der Organisation zu finden sein könnten. Wichtig ist, diese Vorstellungen als Ausgangspunkt für die Forschungsarbeit zu erläutern und damit das weitere Vorgehen nachvollziehbar zu machen. Zum Abschluss des ersten, allgemeinen Teils der vorliegenden Arbeit werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und die Konsequenzen für das weitere empirische Vorgehen, das im zweiten Teil beschrieben wird, aufgezeigt.

In Kapitel 2 habe ich den Ausgangspunkt für die durchgeführte empirische Erhebung erläutert, indem ich den Blick der Hochschulforschung auf die Hochschule als einen Blick aus der Vogelperspektive bewertet habe. Das, was alle Hochschulen eint, ist momentan mehr von Interesse als die Individualität von Hochschulen, also das, was sie unterscheidet. Der nach wie vor bestehenden *strukturellen Homogenität* (Punkt 2.2.2) bei gleichzeitiger *kultureller Heterogenität* (Punkt 2.2.3) habe ich das Merkmal der *kulturellen Homogenität* hinzugefügt, in der sich die von mir vermutete organisationsindividuelle Unterschiedlichkeit von Hochschulen zeigt. Dies impliziert, dass Hochschulen sich in dem geltenden Wertekanon und im System der informellen Regeln (Organisationskultur) unterscheiden und dass es an jeder Hochschule einen Kanon von Werten und Einstellungen gibt, der kollektiv geteilt wird (im Sinne eines Minimalkonsens).

Zur Annäherung an einen solchen individuellen Wertekanon habe ich in Kapitel 3 das Konzept der Organisationskultur entfaltet. Organisationskultur wurde definiert als die Matrix, die vorgibt, was in der Organisation als wichtig betrachtet wird, und als ein Phänomen, an der die Organisationsangehörigen ihr Handeln ausrichten. Der normative Charakter von Organisationskultur wurde herausgestellt. Des weiteren wurde untermauert, dass es zwischen den Hochschulen Differenzen gibt in dem, woran sich die Hochschulangehörigen ausrichten, was sie als wichtig im Sinne der Organisation betrachten, welche unausgesprochenen Regeln im Umgang miteinander gelten, inwiefern beispielsweise die Loyalität gegenüber der eigenen Hochschule wichtig ist oder was als Tabu gilt und als Verstöße gegen informelle Regeln gelten würde. All das wird hier unter Werten subsumiert. Damit liegt ein weit gefassten Verständnis dieses Begriffs zugrunde (Punkt 3.3.3).

Der hier zugrundeliegende Ansatz kann den in der Organisationskulturforschung definierten Variablenansätzen (Punkt 3.3.5) zugeordnet werden. In einer weiteren Differenzierung

könnte er als normativ-kognitiv bezeichnet werden: Vor allem die normativen Auswirkungen von Organisationskultur stehen hier im Mittelpunkt des Interesses, wobei die Kultur einer Organisation wird als eine kollektiv geteilte Konstruktion von Wirklichkeit verstanden wird.

Wesentlich für das Konzept der Organisationskultur ist die Prämisse, dass in einer Organisation verschiedene Subkulturen nebeneinander bestehen (Punkt 3.5). Jede komplexe und ausdifferenzierte Organisation hat mehr als eine Gesamtkultur. Einzelne Organisationsangehörige sind zwar immer Mitglieder einer Gesamtkultur, können aber zeitgleich auch einer oder mehreren Subkulturen angehören und sich mit diesen durchaus stärker verbunden fühlen, als mit der Gesamtkultur. Subkulturen entstehen u.a. aufgrund gemeinsamer Aufgaben und Funktionen. Es wird hier angenommen, dass die Leitungsebene einer Hochschule eine eigene Subkultur bildet und dass diese eigene Subkultur das Handeln stärker beeinflusst, als die Fachkultur, der die Einzelnen entstammen (siehe später Forschungsannahme III). Vor allem für die Annäherung an Hochschulen ist die Annahme von Subkulturen hilfreich und ein Erklärungsansatz für die Ausprägungen von Interaktion der Hochschulangehörigen untereinander.

Es wurde gezeigt, dass die Erhebung von Organisationskultur schwierig ist und die Wahl der Erfassungsinstrumentarien eng mit den theoretischen Vorannahmen der Forscher verknüpft ist (3.3.8). Für die Entwicklung eines Erfassungsinstruments ist außerdem relevant, welche Aspekte von Organisationskultur genau untersucht werden sollen. Zur Erfassung der elementaren Aspekte von Organisationskultur wird hier den qualitativen Herangehensweisen gegenüber den quantitativen der Vorzug gegeben. Beide Erhebungsrichtungen kommen zum Tragen. Das hauptsächliche Instrumentarium sind die 45 Leitfadengespräche, die mit je fünf Rektoratsmitgliedern, Dekanen und Führungskräften innerhalb der Hochschulverwaltung geführt wurden. Ergänzend wurde ein Polaritätsprofil durch die Befragten ausgefüllt. Beide Instrumentarien werden in Kapitel 4 ausführlich dargestellt, womit der empirische Teil dieser Arbeit beginnt.

Die Kultur einer Organisation gilt als – wenn überhaupt – nur schwer steuerbar. Ein kurzfristiger Wandel durch ein schnell greifendes "Kulturmanagement" ist nicht möglich. Ein Kulturwandel vollzieht sich langsam und durch gemeinsam erlebte Erfahrungen der Organisationsangehörigen. Ansatzpunkt für einen von außen bzw. für einen gezielt gesteuerten Kulturwandel müssten die geteilten Grundannahmen und Überzeugungen der Organisationsangehörigen sein.

In Bezug auf Hochschulen ist diese Erkenntnis nicht neu, denn Hochschulen werden seit den 1960er Jahren als besondere Organisationen wahrgenommen, an denen besondere Regeln und Werte gelten. Die Anwendung des Organisationskulturkonzepts legt eine weitere Binnendifferenzierung nahe und eröffnet den Blick auf die individuell je Hochschule geltenden kulturellen Aspekte – über den Blick auf diese spezielle Organisationsart insgesamt hinaus. Damit wird das Organisationskulturkonzept zu einem Analyseinstrument zur Erforschung organisationaler Individualität. Organisationaler Wandel und Reformen können auf dieser Grundlage so gestaltet werden, dass sie zu der Hochschule passen und von den Hochschulangehörigen tatsächlich adaptiert werden, das heißt, die "talk"-Ebene verlassen und in Handeln umgesetzt werden.

Forschungsannahme I:

Einzelne Hochschulen unterscheiden sich hinsichtlich der an ihnen geltenden Werte, die handlungsleitend für die Akteure innerhalb der Hochschulen sind. Diese Unterschiedlichkeit ist erheblich und eine Möglichkeit, individuelle Merkmale ansonsten strukturell vergleichbarer Hochschulen herauszuarbeiten.

Diese Forschungsannahme umreißt den Ausgangspunkt für die vorliegende Untersuchung. Ich gehe davon aus, dass an unterschiedlichen Hochschulen unterschiedliche Werte wichtig sind. Solche Werte könnten sein: Reziprozität, Effizienz, Geschwindigkeit, Kollegialität, Konsens, Hierarchisierung, Reflexivität und Fundiertheit, Ehrlichkeit oder Einhaltung von Fristen und Formen. Eine Folge unterschiedlicher Werte ist, dass vergleichbare Reforminstrumente unterschiedlich ausgelegt und gelebt werden.

Forschungsannahme II:

Die Unterschiedlichkeit in der Organisationskultur zeigt sich vor allem durch das Maß, in welchem der Wert einer "gegenseitigen Schonung" befolgt wird.

Diese Forschungsannahme greift ein Zitat von Habermas auf, das einer Rede vor der Westdeutschen Rektorenkonferenz aus dem Jahre 1969 entnommen ist:

"Die Kollegialorgane arbeiten auf der Basis gegenseitiger Schonung. Sie sind kaum in der Lage, Prioritätsentscheidungen zu fällen und Initiativen zu Neuerungen zu ergreifen. Die Folge ist ein lähmender Partikularismus im Inneren und die Unfähigkeit, Gesamtinteressen der Hochschule zu deklarieren und nach außen zu vertreten." (Habermas 1989: 98)

Auf das herrschende Prinzip der Schonung weist in abgewandelter Form und noch rund 25 Jahre später Schimank hin, der von "faktischen Nichtangriffspakten zwischen Professoren"

spricht, die das Prinzip der Besitzstandswahrung untermauerten und dazu beitrügen, dass Konflikte und aufreibende Verteilungskämpfe vermieden würden (Schimank 1995: 233-234). Unter Hochschulreformern ist eine häufig vertretene Auffassung, dass eine zu stark ausgeprägte gegenseitige Schonung nach wie vor ein Hemmschuh für Veränderungen an Hochschulen ist. Beispiele für kollegiale Schonung im Hochschulalltag sind die Auswahl von Leitungspersönlichkeiten, die Kollegialorgane oft danach trafen, welcher Kandidat am meisten Ruhe verspreche, statt danach, wer die größten Realisierungschancen für eine Entscheidung vermuten ließe oder wer am besten für eine Aufgabe qualifiziert sei (Müller-Böling 1997: 44). Mit anderer Schwerpunktsetzung greift Otto Hüther jüngst die in Interaktionen an Hochschulen geltenden Werte auf und stellt fest, dass beispielsweise offene Drohungen und Bestrafungen im wissenschaftlichen Kontext nur selten vorkämen und dass eine fiktionale Machtfreiheit gelte, die auf die Gleichheitsfiktion innerhalb der akademischen Profession zurückzuführen sei, die als ein wichtiger Wert gelte. Ein weiteres Beispiel für geltende Werte sind in Anlehnung daran die Wichtigkeit von Sachargumenten gegenüber einem formalen Machteinsatz (Hüther 2010: 192).

Insgesamt kommt Hüther in seiner Studie zu dem Ergebnis, dass die im Zuge der Hochschulreform implementierte Kompetenzausweitung der Hochschulleitungen und Hochschulräte nicht organisatorisch-strukturell abgesichert sei und deshalb die "Gefahr der Reintegration hierarchischer Kompetenzen in das Kollegialitätsprinzip" bestehe. Problematisch seien die Wahl- und Abwahlregeln und die nach wie vor nicht bestehenden Sanktionsmöglichkeiten der Hochschulleitung gegenüber einzelnen Professoren (Hüther 2010: 437). Diese aktuellen Forschungsergebnisse sprechen dafür, dass das Kollegialitätsprinzip in den deutschen Universitäten auch in Zukunft eine wichtige Rolle spielen wird, wenn es um wichtige Entscheidungen und um die Entwicklung der Organisation geht.

Forschungsannahme III:

Für das Binnenverhältnis in Universitäten wird traditionell angenommen, dass es von einer kulturellen Heterogenität geprägt ist, die durch unterschiedliche Fachkulturen und Verwaltungskultur entsteht. Ich gehe davon aus, dass diese kulturelle Heterogenität von einem gemeinsamen Wertegefüge zurückgedrängt wird, das auf der Leitungsebene geteilt wird. Das heißt: Die Leitungsebene an einer Universität bildet stärker eine eigene Subkultur, als dass sie ein Aufeinandertreffen verschiedener und widerstreitender Fachkulturen und von Verwaltungskultur repräsentiert.

In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass die traditionelle Sicht auf die Binnenstruktur von Universitäten von der Annahme geprägt ist, dass das Aufeinandertreffen von Wissenschaftskultur und Verwaltungskultur einerseits, sowie die unterschiedlichen Fachkulturen andererseits zu innerer Zerrissenheit und kultureller Heterogenität der Universitäten führen.

Dieser traditionellen Sicht, die die wissenschaftliche Herangehensweise an Hochschulen nach wie vor stark prägt, stelle ich die Annahme entgegen, dass auch *kulturelle Homogenität* an den Universitäten gegenwärtig ausgeprägt wird. Ich vermute, dass die Unterschiede in den Wertegefügen von Wissenschaft und Verwaltung und zwischen den verschiedenen Fachdisziplinen in dem Moment zurücktreten, wenn es um die gemeinsame Leitung der Hochschule geht. Dieser Gedanke wird gestützt durch die gegenwärtig in der Hochschulforschung diskutierte These, dass Hochschulen auf dem Weg zu "normalen" Organisationen sind (vgl. Punkt 2.2.1).

Für die vorliegende Erhebung konstruiere ich die Rektoratsmitglieder, die Dekane sowie die Führungskräfte der Hochschulverwaltung als die Leitungsebene einer Universität und stelle die These auf, dass diese Leitungsebene ein gemeinsames Wertegefüge teilt. Dass diese Leitungsgruppe einer Organisation eine eigene Subkultur ausbildet, das heißt, dass für die Mitglieder der Hochschulleitung eigene Werte gelten, die mehr oder weniger von anderen Werten an der Hochschule abweichen können, ist im Sinne des Organisationskulturkonzepts wahrscheinlich. Dies wird in Kapitel 3 in einem eigenen Unterpunkt zu Subkulturen näher erläutert (Punkt 3.5). Sollte sich diese Annahme bestätigen, so ist dies ein Indiz dafür, dass die Hochschulen gegenwärtig tatsächlich eine Entwicklung in Richtung "normale" Organisationen durchlaufen und dass traditionelle Annahmen nicht mehr im alten Maße gelten.

4 Das Forschungsdesign der empirischen Erhebung

Mit Kapitel 4 beginnt der zweite, empirische Teil dieser Arbeit. In diesem Kapitel wird das Forschungsdesign der empirischen Erhebung beschrieben. Zu Beginn beschreibe ich die Auswahl der Stichprobe und erläutere die Kriterien für die Auswahl der drei untersuchten Universitäten. Es folgt die Beschreibung der drei Universitäten, dann beschreibe ich den ausgewählten Personenkreis. Zur Beschreibung der drei Universitäten werden Daten herangezogen, die den Websites der Hochschulen entnommen sind. Die ergänzenden Tabellen geben einen Überblick über die im Kontext der Erhebung wichtigen Eckdaten sowie relevante Charakteristika des ausgewählten Personenkreises. Es folgen Ausführungen zur Durchführung der Erhebung, wie die Durchführung eines Pretest, die Eingrenzung des Erhebungszeitraums, der Umfang des erhobenen Materials sowie die Kodierungsschemata. Abschließend werden die Erhebungsinstrumentarien ausführlich vorgestellt.

Die formulierten Forschungsannahmen werden mittels der empirischen Studie überprüft. Diese Überprüfung ist das anwendungsbezogene Ziel der Erhebung. Auf einer abstrakteren Ebene ist das Ziel, das Konzept der Organisationskultur auf seine Gültigkeit für die Organisation Universität zu prüfen.⁸⁴

Hierzu ist es nötig, soziale Daten zu erheben.⁸⁵ Als primäre Erhebungsmethode wurde die mündliche Befragung in Form von Leitfadengesprächen ausgewählt.⁸⁶ Zusätzlich füllten alle Befragten ein Polaritätsprofil aus. Befragt wurden 45 Personen, die der Leitungsebene einer Universität angehören: Mitglieder von Rektoraten, Dekane und Führungskräfte innerhalb der Hochschulverwaltung.

⁸⁴ Nach Schnell/Hill/Esler dient empirische Sozialforschung in erster Linie der systematischen Überprüfung von Theorien (2001: 3).

⁸⁵ Atteslander definiert soziale Daten als "im engeren Sinne systematisch erhobene Aspekte gesellschaftlicher Wirklichkeit" (Atteslander 1995: 23). Die Erhebung sozialer Daten kann anhand von drei Methoden durchgeführt werden: der Befragung, der Beobachtung und der Inhaltsanalyse (Schnell/Hill/Esler 2011: 313).

⁸⁶ Zur näheren Beschreibung von Leitfadentbefragungen siehe beispielsweise Schnell/Hill/Esler 2011: 379-80. Hier wird betont, dass eine Leitfadentbefragung einige Anforderungen hinsichtlich der Gestaltung des Gesprächsverlaufs an den Interviewer stellt, der damit Aufgaben des Forschers übernimmt. Friedrichs betont die Vorteile dieser Art von Befragung und geht davon aus, dass hier der Interviewer stärker auf den Befragten eingeht, wodurch sich der Spielraum erhöht, die Fragen zu formulieren, anzuordnen und Nachfragen zu stellen (Friedrichs 1985: 224). Es werden nicht alle Fragen des Leitfadens zwingend gestellt. Sind die entsprechenden Aspekte bereits angesprochen worden, können Fragen entfallen, um Doppelungen im Gesprächsverlauf zu vermeiden (Atteslander 1995: 175).

4.1 Auswahl der Stichprobe

Ziel der Befragung war die Erhebung *exemplarischer* Daten; keinesfalls wird hier der Anspruch auf Allgemeingültigkeit der Ergebnisse erhoben.⁸⁷ Die Erhebung hat explizit den Anspruch, einen Modellcharakter für die Rekonstruktion kultureller Aspekte von Universitäten zu haben.

Die Stichprobe der für die Erhebung ausgewählten Universitäten ist Resultat einer bewussten Auswahl, die nach bestimmten, für die vorliegende Forschungsarbeit sinnvollen Kriterien erfolgte.⁸⁸ Entsprechend der Forschungsannahme I, dass vergleichbare Universitäten erkennbare Unterschiede in ihrer Entscheidungskultur aufweisen, war es für die Auswahl der Stichprobe wichtig, dass die Unterschiede zwischen den Universitäten gering waren. Oder, anders ausgedrückt: Wäre die Untersuchung an Hochschulen erfolgt, die bereits auf den ersten Blick als unterschiedlich wahrgenommen werden, würden ggf.

gefundene Unterschiede in der Entscheidungskultur als natürliche Folge dieser organisationalen und strukturellen Unterschiedlichkeit erklärbar – und damit wäre die Spannung aus der Forschungsannahme gewichen. Ein Beispiel: Dass es an einer in den 1970er Jahren im Ruhrgebiet neu gegründeten Voll-Universität mit 25.000 Studierenden, einer kleineren Fachhochschule in Brandenburg mit 5.000 Studierenden und einer alten und traditionsreichen Technischen Universität in Bayern, die 40.000 Studierende hat, unterschiedlich "zugeht", liegt nahe. Doch gilt dies auch für drei Voll-Universitäten, die etwa gleich viele Studierende haben, im selben Bundesland liegen und alle drei als Traditionshochschulen gelten?

Die folgenden Kriterien und Vorüberlegungen wurden bei der Auswahl der Stichprobe angelegt:

- Alter der Universität:

In Bezug auf das Alter der Universitäten wurde vermieden, dass eine Neugründung und

⁸⁷ Es handelt sich also um eine Teilerhebung, nicht um eine Vollerhebung (vgl. Schnell/Hill/Esser 2011: 259). Zum Stichwort der Erhebung exemplarischer Daten siehe auch Uwe Flick, der für vergleichende Studien konstatiert, dass nicht ein Fall in seiner Gesamtheit und Komplexität betrachtet werden könne, sondern eine Vielzahl von Fällen unter einem bestimmten Blickwinkel betrachtet werde (Flick 2007: 254).

⁸⁸ Nach der Festlegung der Untersuchungsaufgabe sind am Beginn eines empirischen Forschungsprojektes zwei Fragen zu beantworten: Über welchen Personenkreis, welche Sozialgebilde oder Objekte sollen Aussagen getroffen werden, und soll dies anhand einer Vollerhebung oder einer Stichprobe (Teilerhebung) geschehen? (Noelle-Neumann/Schulz/Wilke 1989: 191). Stichproben, die nicht durch eine Zufallsauswahl generiert werden, werden als "willkürliche Auswahl" oder als "bewusste Auswahl" bezeichnet (Schnell/Hill/Esser 2011: 291).

eine ältere Traditionshochschule miteinander verglichen werden. Alle drei Universitäten beschreiben sich selbst als Traditionshochschulen.

- Größe der Universität:

Die Universitäten sollten von ihrer Größe her in etwa vergleichbar sein. Größe bezieht sich hier auf die Parameter Studierendenzahlen, Anzahl der Fachbereiche und die Anzahl der Professuren.

- Fächerspektrum:

Es sollte sich um Voll-Universitäten handeln, die eine Vielzahl unterschiedlicher Fachkulturen unter ihrem Dach vereinen.

- Hochschulart:

Die Erhebung sollte sich auf nur eine Hochschulart (hier: Universitäten) beziehen.

Fachhochschulen und Universitäten unterscheiden sich durch eine Reihe struktureller Merkmale (zum Beispiel fachlicher Zuschnitt, organisationaler Aufbau, unterschiedliche Aufgaben der Professorinnen und Professoren, gesellschaftlicher Auftrag, institutionelles Alter und Selbstverständnis), die es erwartbar machen, dass es Unterschiede in organisationskulturellen Punkten gibt. Dies gilt auch für Hochschulen mit eindeutiger fachlicher Ausrichtung, wie Kunsthochschulen oder Sporthochschulen.

- Rechtliche Rahmenbedingungen:

Diese Universitäten sollten den gleichen gesetzlichen Rahmenbedingungen unterworfen sein und dementsprechend aus einem Bundesland kommen. Dies impliziert, dass die strukturellen Entscheidungswege und Entscheidungsgremien grundsätzlich vergleichbar sind.

- Verwaltungsstruktur:

Die Universitäten sollten eine vergleichbare Verwaltungsstruktur aufweisen (Rektoratsverfassung vs. Präsidialverfassung). Auch damit wird gewährleistet, dass das Entscheidungsgeschehen organisational und strukturell vergleichbar stattfindet.

Um die Anonymität der Befragten zu wahren, wird auf die konkrete Nennung der ausgewählten Universitäten sowie auf Daten, die die Universitäten eindeutig kennzeichnen (wie etwa das Gründungsjahr, die Studierendenzahl oder die genaue Fakultätsstruktur) verzichtet. Nach reiflicher Abwägung wird ebenfalls das Bundesland nicht benannt, in dem die Erhe-

bung durchgeführt wurde. Es wäre aufgrund der Kopplung dieser Daten mit den Aussagen der Interviewpartner zu leicht möglich, Rückschlüsse auf die Identität der Person zu ziehen. Der Verzicht auf die Nennung der untersuchten Universitäten unterstreicht den exemplarischen Charakter der vorliegenden Erhebung. Zwar ist ein Ziel der Untersuchung, organisationskulturelle Merkmale der Universitäten zu rekonstruieren. Es geht aber nicht darum, Aussagen über benannte Universitäten an sich zu treffen und deren kulturelle Charakteristika zu bewerten. Es reicht für die Erhebung vollkommen aus, dass hinter den anonymisierten Bezeichnungen reale Universitäten verborgen sind.

Abschließend möchte ich betonen, dass die vorliegende Arbeit nur durch das Mitwirken der befragten Universitätsangehörigen möglich wurde. Der Feldzugang gelang reibungslos und nur, weil bei den ausgewählten Universitätsangehörigen eine große Aufgeschlossenheit und Bereitschaft vorhanden war, an der Untersuchung mitzuwirken. An dieser Stelle möchte ich allen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern für ihre Unterstützung, für die Offenheit und konstruktive Haltung während der Befragungen erneut und ganz ausdrücklich danken.

4.1.1 Beschreibung der untersuchten Universitäten

Wie erörtert wurde, legt die Konzeption der vorliegenden Erhebung fest, dass die untersuchten Universitäten ähnlich sein sollen. In Bezug auf die Merkmale Alter, Größe, Fächerspektrum, Hochschulart, rechtliche Rahmenbedingungen und Verwaltungsstruktur liegt eine hohe Vergleichbarkeit vor.

Jede der drei Universitäten kann mit einem Alter von 150 Jahren und mehr als Traditionshochschule gelten. Mit sechs bis neun Fachbereichen, grob gerundet 30.000 Studierenden und zwischen 450 und 500 Professuren sind alle drei Universitäten als große Universitäten einzustufen. Es handelt sich in allen drei Fällen um Voll-Universitäten, wobei die Universitäten I und II anders als Universität III nicht über ingenieurwissenschaftliche Fächer verfügen. Dafür hat die Universität III keine Rechtswissenschaften, die aber bei den Universitäten I und II vertreten sind. Alle drei Universitäten befinden sich innerhalb desselben Bundeslandes und unterliegen denselben Hochschulgesetzen. Alle drei Universitäten haben eine Rektoratsverfassung und damit ein Rektorat, kein Präsidium.

Die folgende Tabelle fasst die Charakteristika der Stichprobe der Universitäten zusammen. Kriterien für die Auswahl waren die Merkmale: Alter, Größe, Fächerspektrum, Hochschulart, rechtliche Rahmenbedingungen und Verwaltungsstruktur.

Abbildung 12: Übersicht über die Universitäten der Stichprobe⁸⁹

	Universität (I)	Universität (II)	Universität (III)
Alter	ca. 200 Jahre	> 500 Jahre	ca. 150 Jahre
Größe nach...			
- Fachbereichen	sieben	sechs	neun
- Studierenden	ca. 27.000	ca. 37.000	ca. 30.000
- Professoren	ca. 500	ca. 490	ca. 450
Fächerspektrum	Voll-Universität, ohne Ingenieurwiss.	Voll-Universität, ohne Ingenieurwiss.	Voll-Universität inkl. Ingenieurwiss., ohne Rechtswiss.
Hochschulart	Universität		
Rechtliche Rahmenbedingungen	Landesgesetzgebung identisch		
Verwaltungsstruktur	Rektoratsverfassung		

Fachkulturen an den Universitäten

Von besonderer Bedeutung für die Organisations- und damit auch Entscheidungskultur einer Universität könnte darüber hinaus sein, welche wissenschaftlichen Schwerpunkte und damit Fachkulturen diese umfasst. Kulturträger einer jeden Organisation sind die Organisationsangehörigen. Die Fachkultur, in der die Befragten sich bewegen bzw. in der sie arbeiten, ist ein bedeutsamer Faktor für die Sichtweise auf die jeweilige Hochschule und prägt die Antworten und Aussagen in den Leitfadengesprächen. Unter dem Merkmal Fächerspektrum wurde dieser Überlegung bei der Auswahl der Universitäten insofern Rechnung getragen, als dass alle drei Universitäten sich als Voll-Universitäten betrachten

⁸⁹ Die aufgeführten Daten und Zahlen der Tabellen wurden den Internet-Informationen der drei Universitäten entnommen.

und auch offiziell als solche gelten. Dennoch gibt es Unterschiede in der jeweiligen fachlichen Profilierung der Universitäten, das heißt, in der Gewichtung, die die Fächer an den Universitäten haben.

Für die nähere Bestimmung der fachlichen Profilierung der untersuchten Universitäten wurden insgesamt sieben Kategorien gebildet:

- Geistes-/Sozialwissenschaften,
- Ingenieurwissenschaften,
- Medizin,
- Naturwissenschaften,
- Rechtswissenschaften,
- Wirtschaftswissenschaften sowie
- Sonstige.

In Abbildung 13 wird gezeigt, wie die Anzahl der Professuren auf die verschiedenen fachlichen Schwerpunkte je Universität verteilt ist. Die Zahlen wurden gerundet.⁹⁰ Auch der fachliche Hintergrund der Befragten wurde einer näheren Betrachtung unterzogen.

An der Universität III bildet die Gruppe der Professorinnen und Professoren in den Ingenieurwissenschaften die mit Abstand größte Gruppe, während die Anzahl der Professuren in wirtschaftswissenschaftlichen und in geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächern wesentlich geringer ist. Universität III hat damit einen eindeutigen Schwerpunkt in den Ingenieurwissenschaften und unterscheidet sich in diesem Merkmal von den Universitäten I und II, die nicht über Ingenieurwissenschaften verfügen.

An der Universität I bildet die Gruppe der Naturwissenschaftler die mit Abstand größte Gruppe, während an der Universität II die Geistes- und Sozialwissenschaftler die größte Gruppe bilden, die Naturwissenschaftler die zweitgrößte Gruppe.

⁹⁰ Die exakte Wiedergabe der Anzahlen der Professuren je fachlichem Hintergrund ist für die vorliegende Erhebung nicht von Bedeutung. Vielmehr kommt es darauf an zu zeigen, wie die Gewichtung der Fachlichkeiten an den einzelnen Universitäten ist. Auch ist das veröffentlichte Zahlenwerk der Universitäten hierzu unterschiedlich bzgl. Aktualität und Differenzierung. Zur Ermittlung der Anzahl der Professuren wurden die auf den Websites der Hochschulen genannten Zahlen übernommen; Stand März 2011. Um die drei Universitäten in einer Tabelle darstellen zu können, wurde nicht die offizielle Fakultätsstruktur übernommen, sondern es wurden eigene Kategorien gebildet, die der allgemein üblichen Zuordnung von Fachdisziplinen zu Fachkulturen entsprechen. Diese Vorgehensweise war auch wichtig, um die Anonymität der untersuchten Universitäten zu wahren.

Abbildung 13: Anzahl der Professuren nach Fachkultur

	Universität (I)	Universität (II)	Universität (III)
Geistes-/Sozialwissenschaften	100	160	45
Ingenieurwissenschaften	-	-	160
Medizin	100	90	100
Naturwissenschaften	215	125	125
Rechtswissenschaften	35	40	-
Wirtschaftswissenschaften	30	45	25
Sonstige	20	30	-
Professoren insgesamt	ca. 500	ca. 490	ca. 450

4.1.2 Beschreibung der befragten Personen

Aus forschungsökonomischen Gründen war es erforderlich, je Universität eine begrenzte Anzahl von Personen zu befragen. Dabei war es wichtig, solche Personen zu finden, die in vergleichbaren Funktionen und Ämtern waren. Die Funktionen Rektoratsmitglied, Dekan und Führungskraft in der Zentralen Hochschulverwaltung sind an den Hochschulen in der Regel vorhanden, was ein wichtiger Grund dafür, war, dass die Wahl auf diese Personen-Gruppe fiel.

Der zweite, inhaltliche Grund für die Auswahl der befragten Personen ist die im Konzept der Organisationskultur untermauerte These, dass innerhalb von Organisationen Subkulturen bestehen und dass in der Regel die Leitungsebene eine eigene Subkultur darstellt. Diese Annahme wurde für die Formulierung der Forschungsannahme III übernommen. Um diese zu überprüfen, wurden Personen befragt, die der Leitungsebene der Universitäten angehören. Dazu gehören die als solche auch bezeichneten Hochschulleitungen (Rektor, Prorektoren, Kanzler) und gemäß der hier vorgenommenen Setzung ebenso die oberen Führungskräfte in den Fachbereichen (Dekane) und in der Zentralen Hochschulverwaltung (Dezernentinnen/Dezernenten).

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über alle Befragten. Um die Anonymität der Befragten zu wahren und um Rückschlüsse auf die untersuchten Universitäten zu verhindern, wird auf die Verwendung der weiblichen Form verzichtet.

Abbildung 14: Übersicht über Befragte und Erhebungsinstrumentarien

Befragte Personen	3 Rektoren (1/Universität) 9 Prorektoren (3/Universität)
	3 Kanzler (1/Universität)
	15 Dekane (5/Universität)
	15 Führungskräfte der Hochschulverwaltung (5/Universität)
Befragte insgesamt	45 (15/Universität)
Frauen / Männer	10 / 35

Es wäre wünschenswert gewesen, das Verhältnis von Frauen und Männern in der Stichprobe der befragten Personen ausgewogen zu halten. Da an den Universitäten Frauen in Leitungsrollen nach wie vor unterrepräsentiert sind, war dies nicht möglich. Das Verhältnis von Frauen zu Männern, wie es in der Gruppe der Befragten letztlich abgebildet ist, scheint aus hiesiger Sicht realistisch in dem Sinne, dass es die aktuelle Situation an den Hochschulen widerspiegelt. Der Versuch, Frauen und Männer in dem Verhältnis 50:50 zu befragen, hätte eine starke Verzerrung der Realität an den Hochschulen bedeutet. Das Ziel der vorliegenden Untersuchung ist, den Status quo lebensnah zu erheben. Es wurde bei der Auswahl der Befragten aber angestrebt, in jeder der befragten Gruppen mindestens eine Frau vertreten zu sehen. Insgesamt waren unter den 45 Befragten zehn Frauen.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Verteilung von Frauen und Männern in der Stichprobe der befragten Personen. Dabei fällt auf, dass in der Gruppe der Führungskräfte in den Hochschulverwaltungen Frauen stärker vertreten sind, als in der Gruppe der Rektoratsmitglieder und Dekane. Auch dies scheint eine realistische Abbildung des Alltags in den Hochschulen.

Abbildung 15: Verhältnis von Frauen zu Männern unter den Befragten

Frauen (10) ♀ / Männer (35) ♂	Universität I	Universität II	Universität III
Rektorat	♀ 1 / ♂ 4	♀ 0 / ♂ 5	♀ 1 / ♂ 4
Dekane	♀ 0 / ♂ 5	♀ 1 / ♂ 4	♀ 0 / ♂ 5
Führungskräfte	♀ 3 / ♂ 2	♀ 2 / ♂ 3	♀ 2 / ♂ 3
gesamt	♀ 4 / ♂ 11	♀ 3 / ♂ 12	♀ 3 / ♂ 12

Möglichen unterschiedlichen Sichtweisen und Beschreibungen der organisationskulturellen Aspekte durch Frauen und durch Männer wird in der vorliegenden Arbeit nicht explizit nachgegangen, da die Anzahl der Frauen für eine aussagekräftige Auswertung zu gering ist.

Auf die besondere Bedeutung, die für die Fachkultur der Befragten vermutet wird, wurde bereits eingegangen. Die folgende Abbildung 16 gibt einen Überblick über die unterschiedlichen Fachkulturen, die durch die insgesamt 45 befragten Personen repräsentiert wurden. Die Angehörigen der Hochschulverwaltung wurden dabei in der eigenen Gruppe Hochschulverwaltung zusammengefasst. In dieser Gruppe sind die fünf Führungskräfte aus den Hochschulverwaltungen sowie die Kanzler zusammengefasst. Entscheidend für organisationskulturelle Aspekte ist, in welchem aktuellen Arbeitszusammenhang die Befragten sich bewegen. Welche fachliche Ausbildung der oder die Einzelne durchlaufen hat, scheint dabei zweitrangig zu sein. Unabhängig vom Studium / von der Ausbildung werden die Angehörigen der Hochschulverwaltung dementsprechend auch unter dem Aspekt der Fachkultur dieser Gruppe zugeordnet.

Abbildung 16: Übersicht Fachkulturen der Befragten insgesamt

Fächerkultur	gesamt	Universität I	Universität II	Universität III
Geistes-/Sozialwissenschaften	7	2	4	1
Ingenieurwissenschaften	4	-	-	4
Medizin	3	1	1	1
Naturwissenschaften	9	5	2	2
Wirtschaftswissenschaften	2	-	1	1
Rechtswissenschaften	2	1	1	-
Hochschulverwaltung	18	6	6	6

Gewichtet nach Fachkulturen bilden die größte Gruppe die Angehörigen der Hochschulverwaltung mit insgesamt 18 Personen, die kleinste Gruppe mit jeweils zwei Personen die Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler.

Werden die befragten Personengruppen differenzierter betrachtet, ergeben sich die im Folgenden dargestellten Zusammensetzungen in den Fachkulturen von Rektoraten und Dekanen. Zu beachten ist für die Rektorate, dass an allen drei Universitäten die Rektorate aus insgesamt sechs Personen bestanden, von denen aber nur fünf befragt wurden. Gleiches gilt für die Dekane, von denen es an jeder Universität mehr gibt, als befragt wurden. Die Auswahl der Befragten erfolgte unter a) der Berücksichtigung des Geschlechts, um den Frauenanteil vergleichbar zu halten und b) nach Größe der Fakultäten, um die jeweilige Universität in ihrer fachlichen Profilierung abzubilden. Nicht immer ist es gelungen, diese beiden Kriterien ausschließlich anzuwenden. Letztlich war auch relevant, wer von den angefragten Personen zum Erhebungszeitraum zeitlich verfügbar war.

Abbildung 17: Fachkulturen der befragten Rektoratsmitglieder

Fächerkultur	gesamt	Universität I Rektorat	Universität II Rektorat	Universität III Rektorat
Geistes-/Sozialwissenschaften	3	1 (+1)* ⁹¹	1	1
Ingenieurwissenschaften	1	-	-	1 (+1)*
Medizin	2	-	1	1
Naturwissenschaften	5	3	1	1
Wirtschaftswissenschaften	1	-	1	-
Rechtswissenschaften	-	-	- (+1)*	-
Hochschulverwaltung	3	1	1	1

Die befragten Rektoratsmitglieder der Universitäten II und III entstammen (je Rektorat) unterschiedlichen Fachkulturen. Jede Fachkultur ist in Person der Rektoratsmitglieder nur einmal vertreten. Anders an der Universität I, die mit drei Rektoratsmitgliedern aus dem Bereich der Naturwissenschaften hier einen fachlichen Schwerpunkt hat. Dieser Schwerpunkt entspricht der fachlichen Profilierung der Universität I insgesamt. Die befragten Kanzler wurden, unabhängig von ihrer fachlichen Herkunft, der kulturellen Gruppe "Hochschulverwaltung" zugeordnet.

Die entsprechende Übersicht über die Fachkulturen der befragten Dekane ist in der folgenden Tabelle abgebildet:

⁹¹ Die mit * gekennzeichneten Ziffern bedeuten, dass dieser Fachkultur ein weiteres Rektoratsmitglied entstammt, das nicht befragt wurde. Die Tabelle zeigt die Zusammensetzung der befragten Rektoratsmitglieder hinsichtlich ihrer Fachkulturen und bildet nicht die Zusammensetzung der Rektorate insgesamt ab. Je Universität gibt es ein zusätzliches, sechstes Rektoratsmitglied, das hier nicht erfasst wird.

Abbildung 18: Fachkulturen der befragten Dekane

Fächerkultur	gesamt	Universität I Dekane	Universität II Dekane	Universität III Dekane
Geistes-/Sozialwissenschaften	4	1	3	-
Ingenieurwissenschaften	3	-	-	3
Medizin	1	1	-	
Naturwissenschaften	4	2	1	1
Wirtschaftswissenschaften	1	-	-	1
Rechtswissenschaften	2	1	1	

Die befragten Führungskräfte werden unabhängig von ihrer Ausbildung oder ihrer Fachdisziplin in die Gruppe der Hochschulverwaltung einsortiert. Eine Tabelle für diese Gruppe entfällt deshalb.

4.2 Durchführung der Erhebung

Pretest, Erhebungszeitraum, Datenumfang, Kodierung

Bevor mit der eigentlichen Erhebung begonnen wurde, wurde mit drei Personen ein Pretest durchgeführt.⁹² Ziel war zum einen, die Formulierung der Fragen auf ihre Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit für die Befragten zu testen. Zum anderen dienten diese drei Befragungen als Übungsmöglichkeit für die Forscherin im Umgang mit dem Leitfaden. Die drei Pretest-Befragungen wurden mit zwei Führungskräften aus der Verwaltung und mit einer Person durchgeführt, die während ihrer beruflichen Laufbahn sowohl das Amt des Dekans als auch das Prorektorenamt innehatte. Im Nachgang zu den Pretests wurden die Fragen teilweise in ihrem Wortlaut umformuliert oder noch deutlicher fokussiert gestellt.

Alle Leitfadengespräche wurden per Tonaufnahme aufgezeichnet. Anhand dieser Aufzeichnung wurden Transkripte erstellt, die die Gespräche vollständig wiedergeben. Bei der Transkription wurde darauf geachtet, dass der Sinngehalt der Äußerungen erhalten wurde.

⁹² Ein Pretest dient dazu, das Erhebungsinstrumentarium hinsichtlich seiner Tauglichkeit zur Prüfung der Forschungsannahmen zu testen. Hier ging es insbesondere darum, das Verständnis der Fragen durch die Befragten zu prüfen, etwaige Schwierigkeiten bei einzelnen Fragen zu erkennen und die Dauer der Gespräche einzuschätzen. Zu Sinn und Zweck und zur Durchführung von Pretests siehe allgemein Schnell/Hill/Esser 2011: 340).

Ironie, Lachen oder längere Pausen wurden kenntlich gemacht. Die Erhebung (Leitfadengespräch und Ausfüllen des Polaritätsprofils) wurde im vierten Quartal 2010 durchgeführt. Am Ende der Erhebungsphase war eine Fülle an Datenmaterial entstanden: mehr als 2500 aufgezeichnete Interviewminuten, die mehr als 1500 transkribierte Seiten ergaben sowie 45 ausgefüllte Polaritätsprofile.

Zum Abschluss der Erhebung und vor Beginn der Auswertung wurden die Transkripte und Polaritätsprofile anonymisiert, das heißt, dem Material wurde eine anonyme Kodierung gegeben.⁹³ Die untersuchten Universitäten wurden mit 'I/II/III' gekennzeichnet, die Rektoratsmitglieder mit 'R', die Dekane mit 'D' und die Führungskräfte der Hochschulverwaltung mit 'FK'. Außerdem wurden nach dem Zufallsprinzip die Ordnungszahlen 1 bis 5 innerhalb der jeweiligen Gruppe Rektorat/Dekane/Führungskräfte vergeben. Konkrete Beispiele für die Kodierung der Leitfadengespräche bzw. Polaritätsprofile sind demnach: I/R1 oder II/FK4 oder III/D2. Eine Übersicht über das Kodierungsschema gibt die folgende Tabelle:

Abbildung 19: Kodierungsschema für die befragten Personen

	Universität I	Universität II	Universität III
Rektoratsmitglieder	I/R1; I/R2; I/R3; I/R4; I/R5	II/R1; II/R2; II/R3; II/R4; II/R5	III/R1; III/R2; III/R3; III/R4; III/R5
Dekane	I/D1; I/D2; I/D3; I/D4; I/D5	II/D1; II/D2; II/D3; II/D4; II/D5	III/D1; III/D2; III/D3; III/D4; III/D5
Führungskräfte /Verwaltung	I/FK1; I/FK2; I/FK3; I/FK4; I/FK5	II/FK1; II/FK2; II/FK3; II/FK4; II/FK5	III/FK1; III/FK2; III/FK3; III/FK4; III/FK5

⁹³ In nahezu allen Leitfadengesprächen betonten die Befragten, wie wichtig es ihnen sei, dass alle Angaben anonym und streng vertraulich behandelt würden. Dies führt zu einer besonderen Sorgfaltspflicht und zu einem gewissen Spannungsverhältnis zwischen der gebotenen Transparenz in der Darstellung der Forschungsergebnisse auf der einen Seite und der Wahrung der Anonymität der Befragten auf der anderen Seite. In allen Zweifelsfällen wurde der Wahrung der Anonymität der Befragten Priorität eingeräumt. Dies führt dazu, dass alle Hinweise auf die Identität des Befragten entfallen. Es wird durchgängig die männliche bzw. neutrale Form gewählt, wenn von den Befragten gesprochen wird und im Falle von Zitationen aus den Leitfadengesprächen entfallen die Hinweise auf den Arbeitszusammenhang oder auf die jeweilige Hochschule.

Inhaltlicher Fokus auf Entscheidungen

Werte gelten universell, das heißt, sie gelten – oder sie gelten nicht. Wenn sie gelten, dann für alle Interaktionen der Organisationsangehörigen miteinander. Unmöglich können aber alle Interaktionen Gegenstand der Erhebung sein. Es ist erforderlich, einen Fokus zu setzen und das, was erfasst werden soll, einzugrenzen und überschaubar und damit erfassbar zu halten. Hierfür wurden drei Eingrenzungen vorgenommen: 1) wurde ein inhaltlicher Fokus auf das Thema "Entscheidungen"⁹⁴ gesetzt, 2) nur eine bestimmte Personengruppe befragt (die Leitungsebene) und 3) ausschließlich Werte als Kern und Ausschnitt von Organisationskultur erhoben.⁹⁵

Für den gewählten thematischen Fokus der Entscheidung spricht zum einen, dass Entscheidungen Phänomene sind, die für und in Organisationen von herausragender Bedeutung sind (Wilz 2010: 8). Zweitens ist die originäre Aufgabe einer jeden Organisationsleitung, weitreichende und wichtige Entscheidungen zu fällen. Damit ist dieser inhaltliche Fokus auf die ausgewählte Personengruppe zugeschnitten. Niklas Luhmann unterstreicht die Bedeutung von Entscheidungen für Organisationen und dass Organisationen erst durch Entscheidungen, die sie treffen, zu Organisationen werden und sich dadurch von anderen autopoietischen Systemen unterscheiden. Durch das Treffen von Entscheidungen schaffen Organisationen die Strukturen, die sie ausmachen und erschaffen sich damit selbst. Oder, anders ausgedrückt: Organisationen bestehen aus Entscheidungen:

"Eben weil Organisationen soziale Systeme sind, die nur aus Entscheidungen bestehen und nur durch Reproduktion von Entscheidungen reproduziert werden, bestehen sie dank der Verhinderung ihrer eigenen Dekonstruktion. Sie können, wie immer das geschieht, die Akzeptanz von Entscheidungen durch Entscheidungen sicherstellen. Sie bilden die dafür notwendigen Strukturen." (Luhmann 2006: 145)

Die inhaltliche Fokussierung ist auch erforderlich, um die Leitfadengespräche zu einem konkreten Thema führen zu können, auf das die Befragten sich einstellen können. Wenn in den Leitfadengesprächen von der Entscheidungskultur von Hochschulen die Rede ist, so ist dieser Begriff als Hilfskonstrukt zu verstehen. Dahinter steht die Frage, welche Werte gelten, wenn Entscheidungen getroffen werden. Im Sinne Luhmanns ist Entscheidungshandeln in Bezug auf Organisationen Handeln an sich. Gleiches gilt für Werte, die bei Entschei-

⁹⁴ Eine Entscheidung ist allgemein die "Wahl einer Handlungs- oder Reaktionsmöglichkeit in einer Situation, in der mehrere Möglichkeiten bestehen" (Dorsch 1992: 174). Miebach bezeichnet Entscheidungen in Anlehnung an Luhmann als grundlegende Systemoperationen von Organisationen (Miebach 2010: 299).

⁹⁵ Andere Ausschnitte von Organisationskultur sind Symbole, die Kleiderordnung, das 'corporate design', ob man sich 'duzt' oder wie mit Überstunden umgegangen wird.

dungshandeln gelten. Ein Wertegefüge, das nur für den Akt von Entscheidungshandeln gilt, kann es nicht geben. Vielmehr gelten Werte universell, das heißt, sie gelten auch für andere Handlungen als die Entscheidungsfindung.

Von Interesse ist, *wie* Entscheidungen getroffen werden in dem Sinne, was ausschlaggebend dafür ist, Entscheidungen so und nicht anders zu fällen. Dabei sind weniger formale Wege interessant, sondern die Frage, welche Werte das Entscheiden beeinflussen. Die offiziellen Entscheidungsgremien, Entscheidungsorgane und damit die Entscheidungsstrukturen an den untersuchten Hochschulen sind rechtlich vorgegeben und mehr oder weniger identisch – nicht aber die zugrunde liegenden kollektiven Werte für diese oder jene Entscheidung. Die Frage nach dem, *wie* Entscheidungen getroffen werden, bezieht sich auch darauf, ob die Entscheidungsfindung beispielsweise reibungslos oder schleppend verläuft, hierarchisch oder partizipativ, risikofreudig oder vorsichtig.

Zur Operationalisierung von Werten

Zunächst ist es erforderlich, die relevanten Begriffe der Forschungsannahmen zu definieren und zu operationalisieren, denn die Überprüfung der Forschungsannahmen an der sozialen Wirklichkeit setzt diesen Übersetzungsvorgang in Forschungsoperationen voraus.⁹⁶ In einem weiteren Schritt werden die Variablen für diese Begriffe benannt und schließlich die Indikatoren gefunden, anhand derer die sozialen Daten erhoben werden können. Die Fragen des Leitfadens wurden ausgehend von diesen Indikatoren formuliert.

Die Operationalisierung von kulturellen Aspekten (Werten) und diese Werte damit auf eine empirisch erfassbare Ebene herunterzubrechen stellt eine Herausforderung dar. Werte sind ein weit gefasstes Konzept. Sie sind in der Regel nicht reflektiert. Es wird etwas erforscht, was den Interviewpartnern nicht ad hoc bewusst ist (vgl. auch Punkt 3.3.8 zur Erfassung von Organisationskultur). Die Herausforderung ist, etwas Selbstverständliches durch den Impuls der Fragestellung bewusst zu machen. Damit wird die Befragung zur Intervention. Es besteht das Risiko, dass der Fokus des Befragten sich nur auf genau die Inhalte ausrichtet, die konkret nachgefragt werden. Damit würde nur das erhoben oder abgefragt werden, was im Bewusstsein des Interviewenden liegt und was durch genau diesen Interviewenden

⁹⁶ Als Operationalisierung eines theoretischen Begriffs bezeichnet man die Angabe, "wie Objekten mit Eigenschaften (Merkmale), die der theoretische Begriff bezeichnet, beobachtbare Sachverhalte zugeordnet werden können" (Schnell/Hill/Esser 2011: 121). "So ist unter Operationalisierung eines Begriffs die Angabe derjenigen Vorgehensweisen, derjenigen Forschungsoperationen zu verstehen, mit deren Hilfe entscheidbar wird, ob und in welchem Ausmaß der mit dem Begriff bezeichnete Sachverhalt in der Realität vorliegt" (Atteslander 1995: 61). Damit sind Operationalisierungen also Messanweisungen.

in den Fokus des Befragten gerückt wird. Daraus folgt, dass die Gefahr der Eingrenzung möglicher Antworten allein durch die Fragestellung groß ist.⁹⁷ Dies ist generell bei der Durchführung von Leitfadengesprächen zu beachten, deren Nachteil die Gefahr ist, dass der Forscher durch sein bestehendes Erkenntnisinteresse das Kommunikationsverhalten des Befragten kontrolliert und damit die Antworten inhaltlich beeinflusst (Schnell/Hill/Esser 2005: 388). Bei der Konzipierung des Leitfadens war deshalb ein wichtiges Ziel, die Fragen so offen zu formulieren, dass zum einen die Befragten wenige Vorgaben für die Beantwortung im Kopf hatten und zum anderen frei heraus über die jeweiligen Situationen, auf die sich die Fragen bezogen, berichten konnten. Es sollte gelingen, dass die Befragten einzelne und konkrete Situationen schildern und dabei – im Sinne der umfassenden Schilderung – kulturelle Merkmale benennen oder auch beschreiben, welche Gedanken und Gefühle sie in dieser betreffenden Situation hatten.

Reflexion der eigenen Rolle

Ein Problem in Leitfadengesprächen ist, dass die Antworten sich auf der "talk"-Ebene (vgl. Punkt 2.2) befinden und nicht unbedingt das widerspiegeln, was auf den Ebenen "decision" und "action" tatsächlich stattfindet. Dies wurde berücksichtigt, indem kaum direkt nach geltenden Werten gefragt wurde (die ohnehin in der Regel nicht reflektiert und damit bewusst sind). Konkrete Werte wurden erst im Zuge der Interpretation rekonstruiert. Jegliche Interpretation verlässt zwangsläufig das Terrain des Objektiven und die Subjektivität des Interpreters wird zum Filter aller Aussagen. Diese Erkenntnis kann nur zur Folge haben, dass der Anspruch an die eigene Neutralität und gleiche Bewertung aller Aussagen hoch ist und im Laufe des Interpretationsvorgangs ständig erneut infrage gestellt wird.

Die eigenen Grundannahmen und Wirklichkeitskonstruktionen in Bezug auf den Forschungsgegenstand kann ein Forscher nicht gänzlich ausschalten – bei aller Bemühung um inhaltliche Neutralität. So ist auch mir bewusst, dass ich durch die eigene Tätigkeit im Bereich Hochschule und Wissenschaftsmanagement eigene und individuelle Wahrnehmungsfilter habe. Diese Tätigkeit im Hochschulbereich war den Gesprächspartnern bekannt. Zum einen erleichterte dies den Zugang zum Feld. Zum anderen war es leicht, ein

⁹⁷ Exemplarisch für einen angesehenen Organisationskulturforscher sei hier auf Edgar Schein verwiesen. Er spricht in diesem Zusammenhang davon, dass die Erhebung von Organisationskultur mittels Fragebogen unmöglich sei. Lediglich einige Artefakte, öffentlich bekundete Werte und eventuell ein oder zwei grundlegende Annahmen können innerhalb des Kulturmodells von Schein durch das Instrument der Befragung erhoben werden. Hingegen sei es nicht möglich, die unausgesprochenen kollektiven Annahmen, die die Kultur einer Organisation aber grundlegend prägen, zu erfassen (Schein 2003: 69).

gemeinsames Sprachniveau herzustellen. Die Gespräche hatten den Charakter von Fachgesprächen, was für mich daran deutlich wurde, dass die Befragten in der Hochschulsprache übliche Abkürzungen nicht näher erläuterten und häufig die gemeinsame Erfahrungsbasis betonten, in dem sie Sätze nutzten wie "Sie kennen das ja selbst..." oder "Ihnen brauche ich ja nicht zu erklären, dass...".

Die gesamte Forschungsarbeit erfolgte auf Basis einer konstruktivistischen Denkweise⁹⁸. Diese geht davon aus, dass Realität und damit auch wissenschaftliche Erkenntnis immer im Diskurs und somit sozial hergestellt wird. Realität wird als wirklichkeitsimmanentes Konstrukt betrachtet (Nagel/Kaiser-Probst 2006: 13). Grundsätzlich hat empirische Sozialforschung mit der Problematik zu tun, dass die untersuchten Konzepte keine real existierenden Phänomene sind, sondern dass es sich um Konstrukte handelt, anhand derer soziale Wirklichkeit beschrieben werden kann. Werden diese Konstrukte durch – auf sie zugeschnittene und erneut konstruierte – Indikatoren "nachgewiesen", so entsteht im System der Untersuchung ein in sich stimmiges Bild, das zu einer vermeintlichen Wirklichkeit oder Wahrheit erklärt werden könnte. Dieses Problem wird als Reifizierungsproblem bezeichnet (Schnell/Hill/Esser 2011: 129).

Für die hier durchgeführte Erhebung bedeutet dies erstens, dass das Bewusstsein dafür nicht verloren gehen darf, dass es sich bei dem Konzept der Organisationskultur um ein Konstrukt handelt, das erst durch die Beschreibung und Annäherung greifbar wird. Zweitens war ich in der Rolle der Interviewerin verpflichtet, die Sichtweisen der Befragten zu (re-)konstruieren und deren soziale Wirklichkeit möglichst neutral abzubilden, um deren Annäherung an das Konstrukt Organisationskultur ihrer Hochschule zu erfassen.

4.3 Der Leitfaden als primäres Erhebungsinstrumentarium

Bei den geführten Leitfadengesprächen handelt es sich um teilstrukturierte Gespräche mit ausschließlich offenen Fragen.⁹⁹ Im Wesentlichen enthält ein Leitfaden zwei Arten von Fra-

⁹⁸ Als einer der Klassiker der konstruktivistischen Organisationstheorie gilt Karl Weick (1976). Insgesamt ist das Feld der konstruktivistischen Ansätze aber nur schwer einzugrenzen (Kieser/Ebers 2006: 44). Je nach Definition sind die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie, der Neo-Institutionalismus, die Systemtheorie und viele weitere Ansätze dazu zu zählen. Schließlich beschäftigt sich die Soziologie ganz allgemein mit Gebilden, Strukturen und Prozessen, die sozial sind und somit auch als sozial konstruiert angesehen werden können (Hillmann 1994: 821; Friedrichsmeier 2012: 132).

⁹⁹ Von Teilstrukturierung wird gesprochen, wenn Fragen, deren Beantwortung sich bereits aus dem Gespräch ergibt, nicht ein weiteres Mal gestellt werden. Eine thematische Doppelung wird so vermieden. Die Reihenfolge der Fragen ist außerdem variabel. Die offene Frage enthält keine festen Antwortkategorien, die

gen: Schlüsselfragen und Eventualfragen. Schlüsselfragen werden in jedem Falle gestellt, Eventualfragen nur, wenn es der Gesprächsverlauf erlaubt (Friedrichs 1985: 227).

Für den Leitfaden wurden insgesamt 16 Fragen konstruiert¹⁰⁰. Diese 16 Fragen sind den Forschungsannahmen und verschiedenen Themenkomplexen zugeordnet.

Zur sorgfältigen Vorbereitung der Konzeption gehörte, dass informelle Expertengespräche (mit Hochschulangehörigen und Organisationsberatern) vorausgingen. Das Ziel dieser Gespräche war die Vertiefung des Sprachniveaus oder des verbalen Kontextes, mit dem in Universitäten gearbeitet wird. So konnte eine hohe Gemeinsamkeit in der späteren Kommunikation mit den Experten erreicht werden und Verständnisschwierigkeiten oder eine unterschiedliche Interpretation von Antworten hinsichtlich der verwandten Begriffe wurden gering gehalten.¹⁰¹

Im Folgenden werden die Fragen erläutert und damit der Operationalisierungsvorgang für die relevanten Begriffe der Forschungsannahmen beschrieben. Die Beschreibung des Operationalisierungsvorgangs folgt dem Muster: 1) Nennung des relevanten Begriffs für die zu überprüfende Forschungsannahme, 2) Nennung der relevanten Variablen¹⁰², auf die die einzelne Frage abzielt und 3) Beschreibung der Indikatoren. Zum Ende der Beschreibung des Operationalisierungsvorgangs je Forschungsannahme folgt eine grafische Darstellung und optische Zusammenschau des vorliegenden Kategoriensystems. Ziel dieser ausführlichen Darstellung ist, den Aufbau des Leitfadens plausibel und nachvollziehbar zu machen.

Befragten können die Antworten selbständig formulieren und der Interviewer hat die Aufgabe, diese Antworten so genau wie möglich zu erfassen. Eine Zuordnung der Antworten zu bestimmten Kategorien erfolgt erst im Zuge der Auswertung (Atteslander 1995: 180). Die Kategorisierung der Fragen im Vorfeld führt zu einem enormen Informationsverlust durch die Einschränkung der Antwortmöglichkeiten (Atteslander 1995: 345).

¹⁰⁰ Zu Beginn der Erhebung bestand der Leitfaden aus insgesamt 14 Fragen. Im Zuge der Erhebung wurden zwei Fragen ergänzt. Den Impuls für diese Ergänzungen gaben einzelne Befragte, die mich mit ihren Antworten und Aussagen auf die Idee brachten, in dieser Richtung gezielt zu fragen. Es handelt sich um die Fragen 14 und 15, die ab dem 27. Leitfadengespräch im Fragen-Repertoire des Leitfadens zur Verfügung standen.

¹⁰¹ Gemeinsamkeit der Kommunikation erhöht die Motivation der Befragten, Antworten zu geben und vermeidet Missverständnisse, die durch die Verwendung von Fachausdrücken entstehen (Atteslander 1995: 156).

¹⁰² Zur Definition des Begriffs der Variable im Kontext der empirischen Sozialforschung formulieren Schnell/Hill/Esler: "Variablen können als zusammenfassender Begriff für verschiedene Ausprägungen einer Eigenschaft (den 'Variablenwerten') angesehen werden; z.B. die Variable 'Ampelfarbe' kann die Variablenwerte 'rot, gelb, grün' annehmen" (Schnell/Hill/Esler 2011: 122). Direkt beobachtbare Variablen werden als Indikatoren bezeichnet (123).

Abbildung 20: Übersicht über die Fragen des Leitfadens

Themenkomplex	Frage
Einstiegsfrage	1
Unterschiedliche Werte an Universitäten	2 – 10, 15
Ausgeprägte gegenseitige Schonung	3 – 9, 11
Leitungsebene als Subkultur?	12, 13
Abschlussfrage	16

4.3.1 Einstiegs- und Abschlussfrage

(Fragen 1 und 16)

Um den Einstieg ins Gespräch zu erleichtern, umfasst Frage 1 reine Faktfragen, die leicht beantwortet werden können. Es werden persönliche Daten des Interviewpartners wie das Alter und der fachliche Hintergrund abgefragt. Die weiteren Teilfragen umreißen die berufliche Funktion des Interviewpartners (Funktion, Dauer in dieser Funktion). Hier wird zugleich erhoben, wie die institutionelle Einbindung des Interviewpartners ist, also ob es sich um ein Mitglied des Rektorats, der Zentralen Hochschulverwaltung oder der Fachbereiche handelt.

zu Frage 1:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Zunächst einige Fragen zu Ihrer Person. Bitte nennen Sie – Geburtsjahr – fachlichen Hintergrund – Funktion – seit wann Sie an der Hochschule sind – seit wann Sie in dieser Funktion sind		

Frage 16 ist die Abschlussfrage des Leitfadens. Sie wird in jedem Falle als letzte Frage gestellt und ist neben der Einstiegsfrage 1 und der Frage 2 die einzige Frage mit einem festen Platz innerhalb der Chronologie des Leitfadengesprächs. Frage 16 ist bewusst ganz offen gestellt und bietet Raum für Gedanken, Empfindungen oder Ideen der Befragten, die noch nicht zur Sprache gekommen sind. Damit ist Frage 16 auch ein Versuch, der Gefahr zu begegnen, dass in dem Leitfaden nur das angesprochen bzw. erhoben wird, was im Bewusstsein des Interviewers respektive Forschers vorhanden ist.

zu Frage 16:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Was fällt Ihnen sonst noch zum Entscheidungsverhalten an Ihrer Hochschule ein, was wir noch nicht angesprochen haben?	Was noch? Was könnten wir Wichtiges vergessen haben?	-

4.3.2 Unterschiedliche Werte (Forschungsannahme I)

(Fragen 2 bis 10, 15, 16)

Der für die Forschungsannahme I relevante Begriff ist "unterschiedliche Werte".

Forschungsannahme I ist die wichtigste Forschungsannahme, weshalb zur Überprüfung dieser Forschungsannahme der Großteil der Fragen (insgesamt elf von 16) gestellt wurden¹⁰³.

Die für diese 16 Fragen relevanten Variablen sind a) die Merkmale, die kulturelle Merkmale der jeweiligen Universität beschreiben und b) die zugrunde liegenden Werte.

zu Frage 2:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie sich an die Zeit erinnern, an der Sie neu an der Hochschule waren. Was ist Ihnen seinerzeit als besonders an der (Name der Uni) aufgefallen?	Was war anders als an der Hochschule, an der Sie vorher waren?	I II

Frage 2 ist der Einstieg in den inhaltlichen Teil des Leitfadengesprächs und bezieht sich auf Merkmale der Organisationskultur allgemein. Diese Frage zielt auf die Variable "Merkmale" und enthält als Indikator für ein Merkmal der Organisationskultur, ob etwas als besonders erlebt wurde, als der Befragte in die Hochschule eintrat. Der Indikator wird dementsprechend "Besonderes bei Eintritt in die Hochschule" genannt. Diese Frage lässt bewusst offen, in welchen Bereichen etwas oder was genau als besonders erlebt wurde im Gegensatz zu der Hochschule oder Organisation, an der die Befragten davor ggf. tätig waren. Frage 2 soll dazu bewegen, die eigene Hochschule aus einer Distanz bzw. noch einmal mit den Augen des seinerzeit noch Außenstehenden zu betrachten, mit denen er oder sie in die Hochschule eintrat. Diese Art der Fragestellung ist typisch für Fragen nach kulturellen Aspekten, denn sie berücksichtigt, dass etwas angesprochen wird, was den Befragten in der Regel als so selbstverständlich erscheint, dass sie darüber normalerweise nicht nachdenken. Organisationskulturelle Merkmale sind auffallend oder bewusst, wenn man neu in eine Or-

¹⁰³ Im Verlauf der Erhebung wurde der Fragebogen um zwei potenzielle Fragen (14 und 15) erweitert. Zu Beginn der Erhebung standen zur Überprüfung der Forschungsannahme I neun von 14 Fragen zur Verfügung.

ganisation eintritt. Die Aufforderung, sich an die Zeit zu erinnern, als man neu an der Hochschule war, soll den Befragten in Erinnerung rufen, was ihnen mittlerweile als selbstselbstverständlich gelten dürfte.

In Frage 7 weiter unten wird ein vergleichbarer Indikator abgefragt: potenzielle Unterschiede zu anderen Hochschulen.

zu Frage 3:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie an wichtige Entscheidungen denken, die Ihre Hochschule in der letzten Zeit getroffen hat. Welche Entscheidungen fallen Ihnen ein? <i>(Schlüsselereignisse in Erinnerung rufen)</i>	Welche Werte waren bei dieser Entscheidung ausschlaggebend? Werte könnten zum Beispiel sein: – Reziprozität – Effizienz und Geschwindigkeit – Kollegialität – Ehrlichkeit	I II

Frage 3 zielt auf die Variable "Wert" und arbeitet über den Indikator "Werte bei wichtigen Entscheidungen" mit richtungsweisenden Entscheidungen der letzten Zeit. Durch die Erinnerung an eine konkrete Situation (Schlüsselereignisse) wird Entscheidungsverhalten ins Gedächtnis gerufen. Da zugrunde liegende Werte den Kulturträgern oft nicht ad hoc bewusst sind bzw. oft nicht spontan in Worte gekleidet werden können, werden in der Eventualfrage denkbare Werte genannt und konkret nachgefragt, inwiefern diese Werte für die erinnerte Entscheidung wichtig waren. Diese Beispiele für Werte werden aber nur angeführt, wenn die Befragten von sich aus diese Werte nicht ansprechen.

zu Frage 4:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Welcher Konflikt oder welche Kontro- verse aus der letzten Zeit fällt Ihnen ein? Wie gingen die Konfliktparteien mitei- nander um?	Inwiefern war es wichtig, dass da niemand sein Ge- sicht verliert?	I III

Frage 4 zielt auf die Variable "Wert" ab und arbeitet mit dem Indikator "Umgang im Konfliktfall", der in der letzten Zeit aufgetreten sein könnte. Wie wird der Umgang miteinander beschrieben? In der Eventualfrage wird konkret danach gefragt, wie wichtig es in diesem Konflikt war, dass niemand sein Gesicht verlieren würde. Werte wie Rücksichtnahme oder Kollegialität vs Rücksichtslosigkeit und egoistisches Verhalten, kompromissbereites vs polarisierendes Verhalten treten in einem Konfliktfall deutlich auf. Auch hier geht es wie bei Frage 3 um konkrete Ereignisse der jüngeren Vergangenheit und darum, Selbstverständliches anzusprechen bzw. zu hinterfragen.

zu Frage 5:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Welche Adjektive fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an das Entscheidungsge- schehen an Ihrer Hochschule denken?	Mit welchen Worten oder auch Begriffen würden Sie das Entscheidungsverhalten beschreiben?	I II

Frage 5 fokussiert die Variable "Merkmale" und arbeitet mit dem Indikator "Adjektive und Begriffe zur Beschreibung" von kulturellen Aspekten. Damit fragt Frage 5 explizit nach sichtbaren oder beobachtbaren Artefakten in der Organisationskultur. Unbewusste Merkmale bzw. Indikatoren sind für Frage 5 nicht relevant. Gefragt wird nach dem, was die Befragten beobachten oder erleben können.

zu Frage 6:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Was würde jemand Externes, z.B. aus dem Ministerium antworten, wenn ich ihm die Fragen nach den Adjektiven zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens hier stellen würde?	Welche Worte oder Begriffe würde er/sie nennen?	I II

Frage 6 zielt wie Frage 5 auf die Variable "Merkmale" ab. Hier wird erneut, ähnlich wie bei Frage 2, zum Perspektivwechsel aufgefordert. Diese Art der Fragestellung ist für die Erhebung kultureller Aspekte üblich und erprobt. Es wird bewusst dazu aufgefordert, sich in die Rolle eines Externen, zum Beispiel eines Mitarbeiters aus dem zuständigen Ministerium, zu begeben und die eigene Hochschule mit dessen Augen zu betrachten. Indikator in Frage 6 ist dann - unter der Voraussetzung des Perspektivwechsels - erneut "Adjektive und Begriffe zur Beschreibung" von kulturellen Aspekten.

zu Frage 7:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Welche Unterschiede zu anderen Universitäten gibt es hier im Kontext Entscheidungskultur und Entscheidungsverhalten?	Was hören Sie von Kollegen anderer Hochschulen, wenn die von sich erzählen?	I II

Diese Frage zielt auf die Variable "Merkmal" ab. Indikator für Frage 7 sind die wahrgenommenen Unterschiede zu anderen Hochschulen. Die Befragten werden hier aufgefordert, ihre eigene Hochschule mit anderen Hochschulen zu vergleichen. Dies ist für alle Befragten möglich, die bereits an einer anderen Hochschule tätig waren oder die im Zuge ihrer Tätig-

keit viel und regelmäßig mit Kolleginnen und Kollegen anderer Hochschulen zu tun haben. Dies dürfte auf den Kreis der Befragten mehrheitlich zutreffen. In der Eventualfrage wird nach der Sicht von Externen gefragt, falls den Befragten der direkte Vergleich der eigenen Universität mit anderen schwer fällt. Frage 7 zielt damit auf einen ähnlichen Indikator ab, wie Frage 2, der nach etwas "Besonderem" fragt, was auffiel, als die Befragten neu an der Hochschule waren.

zu Frage 8:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie eine Anekdote erzählen sollten, die das Entscheidungsgeschehen hier charakterisiert. Welche fällt Ihnen dazu ein?	Welche Geschichte oder Situation fällt Ihnen ein, bei der sich die Entscheidungskultur an Ihrer Hochschule besonders deutlich gezeigt hat?	I II

Im Fokus von Frage 8 steht primär die Variable "Merkmale". Frage 8 arbeitet mit dem Indikator der Anekdote, die zur Entscheidungskultur erzählt werden könnte. Die Frage nach Geschichten oder Anekdoten zur Beschreibung von organisationskulturellen Aspekten ist eine übliche Vorgehensweise in der Organisationskulturforschung. Sie trägt der Überlegung Rechnung, dass kulturelle Aspekte in der Regel nicht bewusst sind und von den Befragten am ehesten über Geschichten/Anekdoten abgerufen werden können.

Ziel der Frage nach einer Anekdote ist auch, die Befragten dazu zu bewegen, ausführlicher über die konkrete Situation zu berichten. Eine solche längere Beschreibung enthält potenziell auch Werte, die der Organisationskultur zugrunde liegen. Die Auswertung der Antworten auf die Variable "Werte" wurde deshalb in einem zweiten Schritt vorgesehen.

zu Frage 9:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Nun zwei Fragen, die Sie am besten ganz spontan beantworten. Welches griffige Motto kommt Ihnen in den Sinn, um das Entscheidungsverhalten hier zu beschreiben? Und welches Symbol würden Sie wählen, um das Entscheidungsverhalten hier zu beschreiben?	Anstelle eines Symbols könnten Sie auch ein Bild nehmen, falls Sie eher in Bildern denken?	I II

Frage 9 setzt den Impuls, dass die Befragten spontan wiedergeben, was ihnen aufgrund der Frage in den Sinn kommt. Damit wird versucht, ähnlich wie in Frage 8, unter Umständen nicht ad hoc bewusste Aspekte der Entscheidungskultur zu benennen und mit eigenen Worten zu beschreiben. Variable für Frage 9 ist "Merkmale". Die Indikatoren sind erstens "Motto" und zweitens "Symbol". Die Frage nach dem Motto spricht verbalisierte Beschreibungen an und ähnelt der Frage nach konkreten Adjektiven oder Begriffen. Dabei impliziert der Begriff Motto sowie die Formulierung "griffiges Motto", dass es um das Prägnante der Organisationskultur geht und dass die Antwort kurz ausfallen soll, um das Wesentliche aufzuzeigen. Die Frage nach möglichen Symbolen oder Bildern spricht das visualisierte Denken an und ist eine Möglichkeit, zu Sichtweisen vorzudringen, die bisher von den Befragten noch nicht in Worte gefasst wurden.

Genau wie die Verwendung des Indikators "Anekdote" (Frage 8) ist die Verwendung der beiden Indikatoren "Motto" und "Symbol" eine in der Organisationskulturforschung gängige Vorgehensweise.

Auch für Frage 9 gilt wie für Frage 8, dass die Antworten auch auf die Variable "Werte" hin ausgewertet werden sollten, da sie teilweise lang und vielschichtig sind und auch Hinweise auf geltende Werte in sich bergen können.

zu Frage 10:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Angenommen, Sie bräuchten eine zusätzliche Stelle oder 50.000,- EUR oder etwas anderes Wichtiges für ein Projekt. Wie würden Sie vorgehen?	Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang das Stichwort "informelle Kommunikation" um ihr Ziel zu erreichen?	I

Die übergeordnete Variable für Frage 10 ist "Werte". Diese Frage arbeitet mit dem Indikator "Bedeutung informeller Kommunikation": Inwieweit spielt informelle Kommunikation eine Rolle bei der Zielerreichung? In dieser Frage wird gebeten, sich in eine konkrete Alltagssituation an den Hochschulen zu versetzen. Es werden Gelder für ein Projekt oder eine Stelle benötigt. In der Eventualfrage wurde deshalb abgefragt, ob der allererste Schritt jeweils der offizielle bzw. der Dienstweg ist, oder ob die Befragten nicht zuerst das informelle Gespräch mit einem der Entscheider suchen würden. Die Eventualfrage ist in diesem Falle wahrscheinlicher Bestandteil der Frage und sollte nur dann nicht gestellt werden, falls die Befragten von sich aus eine Vorgehensweise beschreiben würden, in der die Nutzung der informellen Kommunikation als wichtiger Wert bereits benannt wurde.

zu Frage 14:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie sich an die Rektorate erinnern, die Sie im Laufe der Jahre hier an der Uni NN erlebt haben. Woran haben sich alle Rektorate eigentlich immer gehalten?	Was galt eigentlich immer für die Rektorate, so unterschiedlich die handelnden Personen auch gewesen sein mögen?	I

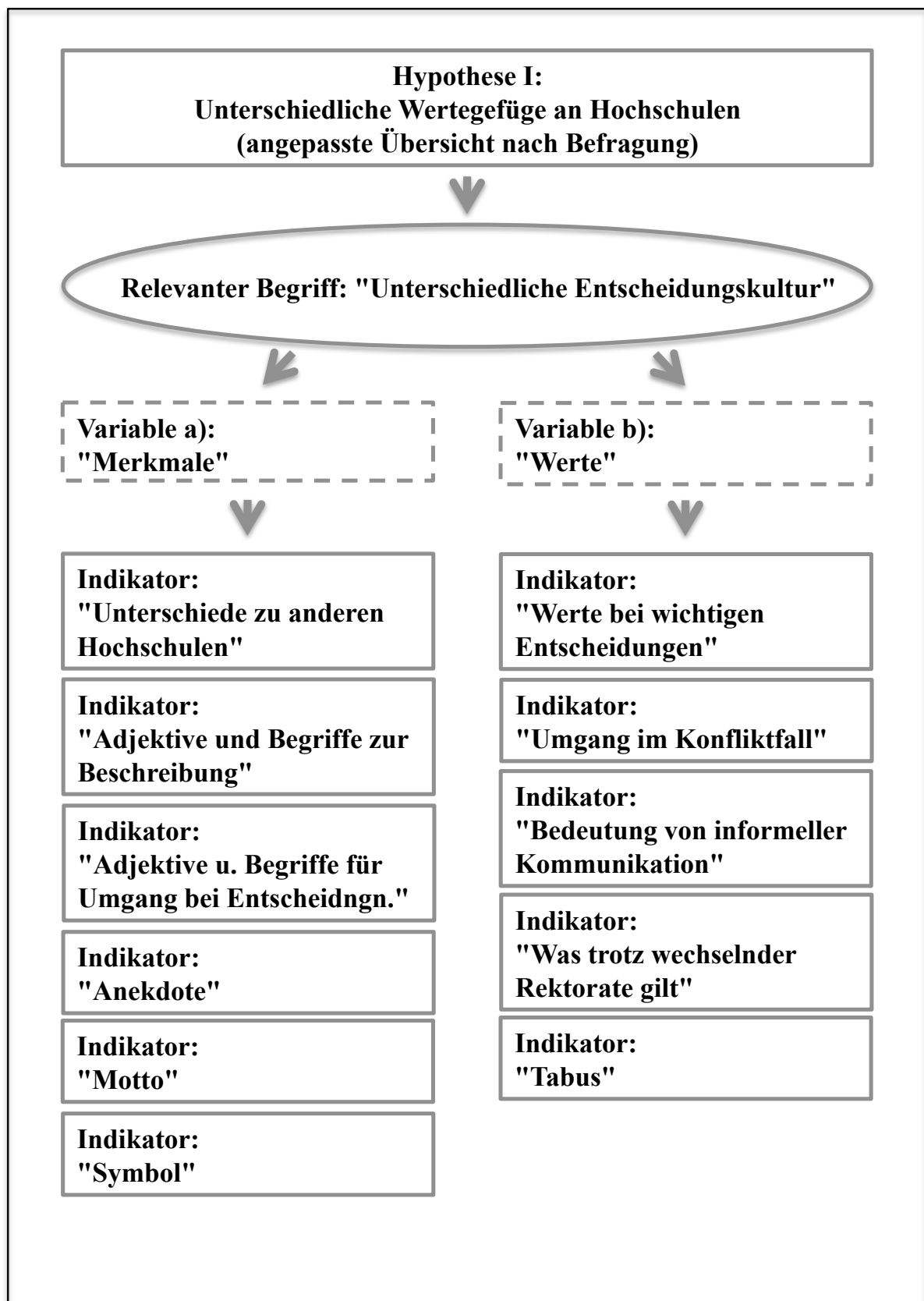
Die Variable im Fokus von Frage 14 ist "Werte". Indikator ist, woran sich alle Rektorate halten, also "was trotz wechselnder Rektorate gilt". Hier wird versucht, herauszufinden, welche Werte oder kulturellen Merkmale an den jeweiligen Universitäten unabhängig von wechselnden Leitungspersönlichkeiten bestehen. Rektorate wechseln häufig und regelmäßig – doch gelten mit neuen Rektoraten auch immer gänzlich neue Werte und Spielregeln? Im Sinne des Konzepts der Organisationskultur ist dies nicht so – vielmehr überdauern bestimmte Werte wechselnde Leitungspersönlichkeiten. Die Frage war nicht von Anfang an Bestandteil des Leitfragens. Sie wurde explizit erst nach etwa der Hälfte der Interviews gestellt. Auch wenn die bis dahin erhobenen Daten nach impliziten Antworten auf diese Frage durchsucht wurden, ist der Ertrag vergleichsweise gering. Deshalb ist die Menge der Aussagen je Universität hierzu nicht aussagekräftig bzw. heißt es nicht, dass an einer Universität, an der hierzu weniger Material erhoben wurde, die Beantwortung dieser Frage größere Schwierigkeiten verursacht hätte. Zwar liegt hier die Annahme zugrunde, dass alle an den Universitäten rekonstruierten Werte unabhängig von Einzelpersonen gelten – genau dies ist ja eine basale Annahme von Organisationskultur. Diese Frage ausdrücklich auf das Rektorat zugespitzt zu stellen, setzt aber den Impuls, sich auf Werte zu fokussieren, die für das Rektorat gelten – und nicht an der Hochschule allgemein oder aus Sicht des Befragten an Hochschulen grundsätzlich (wie etwa als "wissenschaftlich" verstandene Werte oder Autonomie und Freiheit).

zu Frage 15:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie sich vorstellen, Sie würden die Hochschule verlassen oder Ihr Amt einem Nachfolger/einer Nachfolgerin übergeben. Und Sie würden diese Person auch schon kennen. Wenn die Sie fragen würde, was drei Dinge wären, die man auf gar keinen Fall tun darf, wenn man in diesem Amt erfolgreich sein will. Was würden Sie Antworten?	Was sind drei Tabus oder "No-Gos", die Sie Ihrem Nachfolger/Ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg geben würden?	I

Auch diese Frage zielt auf die Variable "Werte" ab, Indikator sind "Tabus": Die Gesprächspartner werden gefragt, was man auf gar keinen Fall tun dürfe, wenn man in dem jeweiligen Amt der Gesprächspartner erfolgreich sein wolle. Damit wird nach geltenden Spielregeln gefragt, die zwar nirgends niedergelegt sind, an die sich aber die befragten Universitätsangehörigen halten würden.

Die folgende Grafik stellt das Kategoriensystem für die Forschungsannahme I zusammenfassend dar.

Abbildung 21: Kategoriensystem für Forschungsannahme I

4.3.3 Gegenseitige Schonung (Forschungsannahme II)

(Fragen 3 bis 9, Frage 11)

Der für die Forschungsannahme II relevante Begriff ist die "Ausprägung der gegenseitigen Schonung", die das Entscheidungsverhalten bzw. die Kultur insgesamt an der Hochschule bestimmt. Acht von 16 Fragen dienen der Überprüfung von Forschungsannahme II, wobei lediglich die Frage 11 ausschließlich auf diese Forschungsannahme hin ausgerichtet ist. Die für diese Frage relevante Variable ist "Rücksichtnahme".

zu Frage 11:

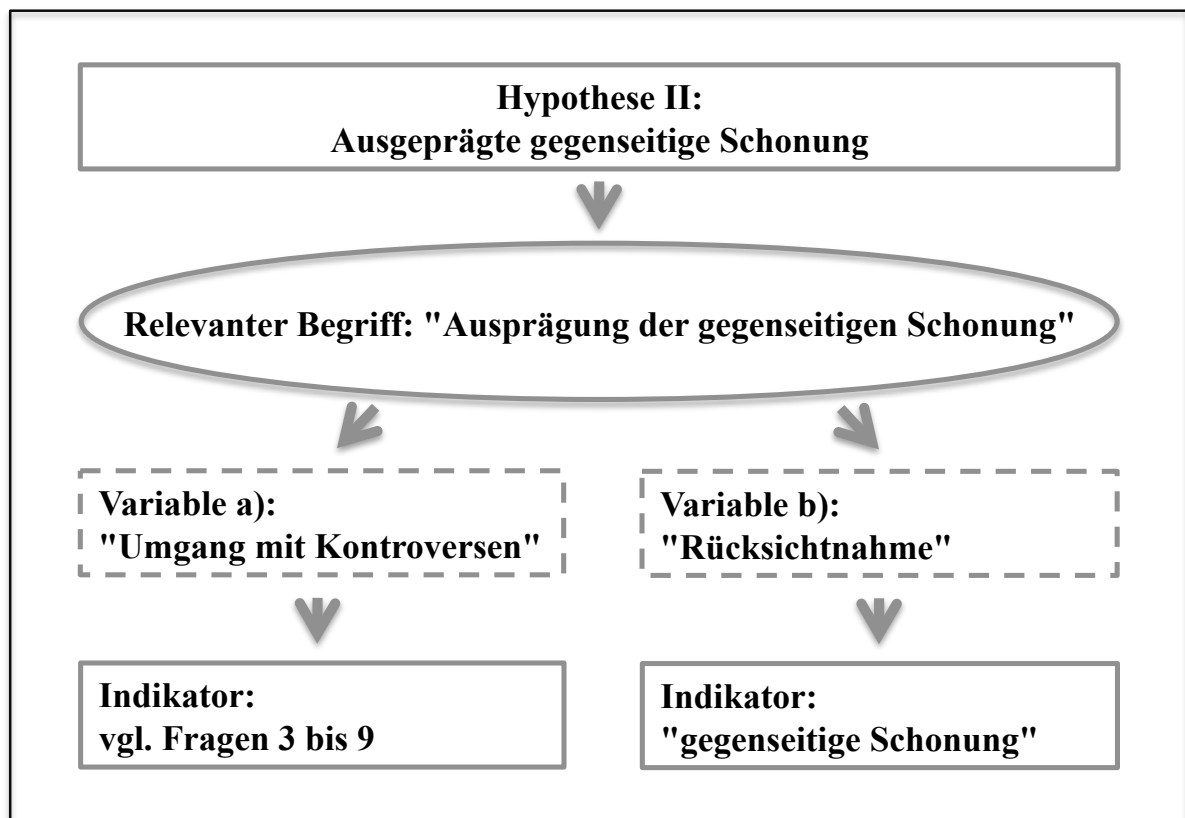
Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Habermas hat 1969 vor der WRK gesagt, dass die Kollegialorgane an der Hochschule nach dem Prinzip der gegenseitigen Schonung arbeiten. Inwiefern gilt das für Ihre Hochschule?		II

Frage 11 arbeitet mit dem Indikator der "Zustimmung zur Habermas'schen These" (siehe Forschungsannahme II). Durch die Nennung einer anerkannten Persönlichkeit wie Jürgen Habermas und dessen Einschätzung der Zusammenarbeit innerhalb der akademischen Selbstverwaltung wurde bewusst ein provokativer Impuls gesetzt, der die Befragten zu einer eigenen Einschätzung der Situation heute und an ihrer betreffenden Universität bringen sollte.

Die Fragen 3 bis 9 dienen nachrangig ebenfalls der Überprüfung der Forschungsannahme I. Das heißt, dass die Antworten auf diese Fragen auch auf Aussagen hin ausgewertet wurden, die Hinweise auf besondere Rücksichtnahme oder gegenseitige Schonung enthalten. Die Fragen 3 bis 9 und wurden oben bereits ausführlich erläutert. Potenziell kann bei den Antworten zu den Fragen 3 bis 9 auch über Konflikte oder strittige Angelegenheiten innerhalb der Hochschule berichtet werden. Für die Auswertung dieser Fragen zwecks Überprüfung der Forschungsannahme II wird der Indikator "Schonung" angelegt.

Die folgende Grafik stellt das Kategoriensystem für die Forschungsannahme II dar.

Abbildung 22: Kategoriensystem für Forschungsannahme II



4.3.4 Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III)

(Fragen 12 und 13)

Der für die Forschungsannahme III relevante Begriff ist die "Leitungsebene als Subkultur".

Die für diese Forschungsannahme relevante Variable sind die "in der aktuellen Leitungsrolle erlebten Werte".

zu Frage 12:

Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Inwiefern gelten für Sie dieselben Werte bei Entscheidungen in Ihrer Funktion als Rektoratsmitglied / Dekan / Führungskraft wie für Ihre anderen Kolleginnen/Kollegen?	Inwiefern kommt es zu einem Konflikt, wenn unterschiedliche Werte beim Entscheidungsverhalten aufeinandertreffen?	III

Indikator für Frage 12 ist "Werte in unterschiedlichen Funktionen". Hier wird mit dem Umstand gearbeitet, dass insbesondere die Rektoratsmitglieder und Dekane andere Funktionen außerhalb der Leitungsebene innehatten, bevor sie in die aktuelle Funktion kamen – und nun mit denselben Kolleginnen und Kollegen in einer anderen Rolle zu tun haben. Es wird konkret danach gefragt, welche Unterschiede im Entscheidungsverhalten zwischen Rektoratsmitgliedern vs Professoren, Dekanen vs Professoren (Nicht-Dekanen) und Dezenten vs zum Beispiel Abteilungsleitern oder Professoren (Nicht-Dekanen) gesehen werden.

zu Frage 13:

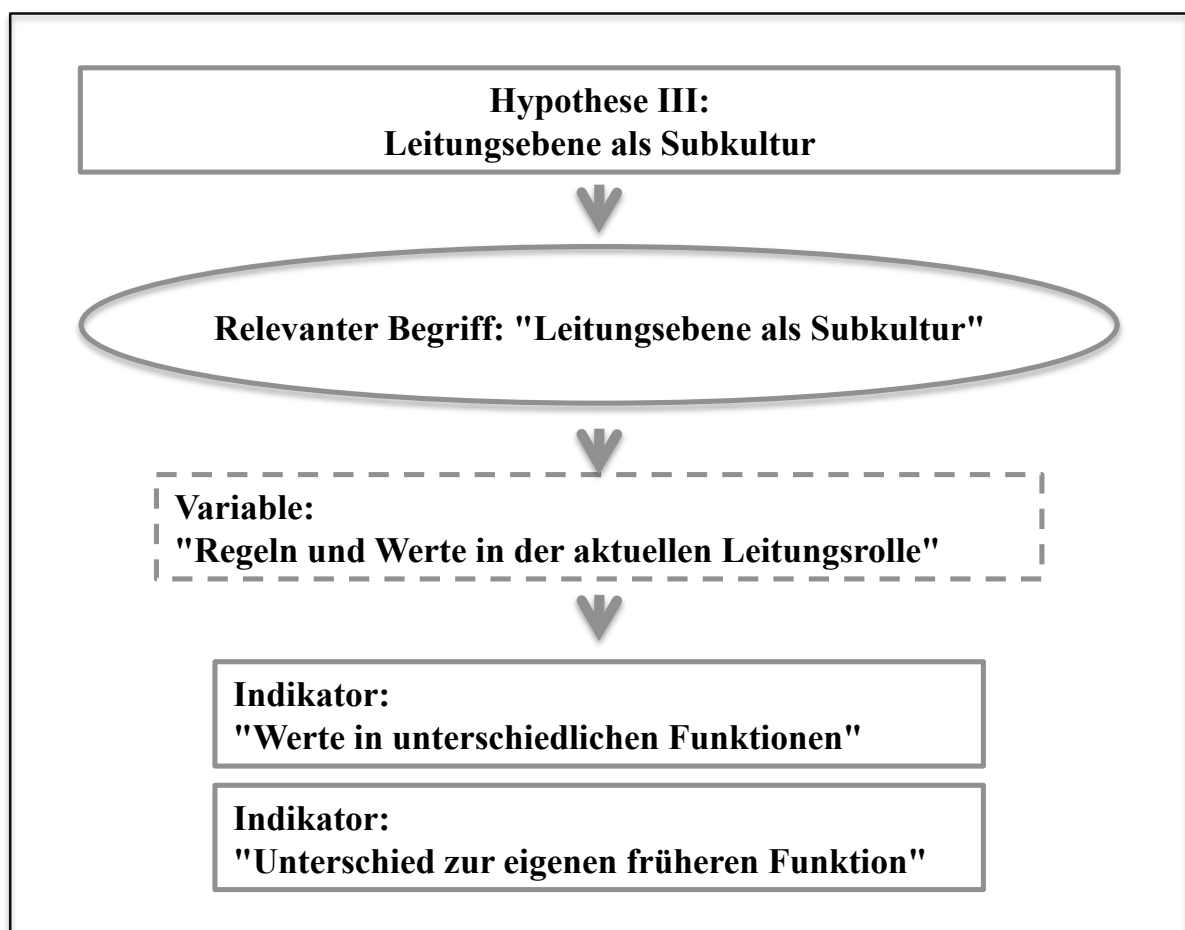
Leitfrage	Eventualfrage	Forschungs- annahme
Wenn Sie sich an die Zeit erinnern, in der Sie neu in ihrer aktuellen Funktion waren. Inwiefern haben sich Ihre eigenen Werte oder Ihr Entscheidungsverhalten geändert im Gegensatz zu früher?		III

Frage 13 arbeitet mit dem Indikator "Unterschied zur früheren Funktion" – bezogen auf Werte oder Regeln, die Entscheidungen zugrunde liegen. Mittels Frage 13 wird versucht,

die Befragten zu einem Perspektivwechsel zu bewegen und so die Besonderheiten im Entscheidungsverhalten, das durch ihre aktuelle berufliche Rolle impliziert wird, zu erkennen. Die Benennung von neuen oder unterschiedlichen Regeln oder Werten verdeutlicht wiederum das, was in der etwaigen Subkultur "Hochschulleitung" gilt. Alle Befragten waren entweder nicht durchgängig Rektoratsmitglied bzw. Dekan oder sind in ihrer Funktion als Führungskraft innerhalb der Hochschulverwaltung nur temporär in Entscheidungen einbezogen, die die gesamte Hochschule betreffen. Es ist davon auszugehen, dass alle Befragten weitere Subkulturen erlebt haben bzw. erleben.

Die folgende Grafik stellt das Kategoriensystem für die Forschungsannahme III dar.

Abbildung 23: Kategoriensystem für Forschungsannahme III



4.3.5 Der Leitfaden im Überblick

- Leitfaden - Erhebung zur Entscheidungskultur an Universitäten		
	Leitfragen	Eventualfragen
1.	Zunächst einige Fragen zu Ihrer Person. Bitte nennen Sie – Geburtsjahr – fachlichen Hintergrund – Funktion – seit wann Sie an der Hochschule sind – seit wann Sie in dieser Funktion sind	
2.	Wenn Sie sich an die Zeit erinnern, an der Sie neu an der Hochschule waren. Was ist Ihnen seinerzeit als Besonders an der (Name der Uni) aufgefallen?	Was war anders als an der Hochschule, an der Sie vorher waren?
3.	Wenn Sie an wichtige Entscheidungen denken, die Ihre Hochschule in der letzten Zeit getroffen hat. Welche Entscheidungen fallen Ihnen ein? <i>(Schlüsselereignisse in Erinnerung rufen)</i>	Welche Werte waren bei dieser Entscheidung ausschlaggebend? Werte könnten zum Beispiel sein: – Reziprozität – Effizienz und Geschwindigkeit – Kollegialität – Ehrlichkeit
4.	Welcher Konflikt oder Kontroverse aus der letzten Zeit fällt Ihnen ein? Wie gingen die Konfliktparteien miteinander um?	Inwiefern war es wichtig, dass da niemand sein Gesicht verliert?
5.	Welche Adjektive fallen Ihnen spontan ein, wenn Sie an die Entscheidungsgeschehen an Ihrer Hochschule denken?	Mit welchen Worten oder auch Begriffen würden Sie das Entscheidungsverhalten beschreiben?

6.	Was würde jemand Externes, z.B. aus dem Ministerium antworten, wenn ich ihm die Fragen nach den Adjektiven zur Beschreibung des Entscheidungsverhaltens hier stellen würde?	Welche Worte oder Begriffe würde er/sie nennen?
7.	Welche Unterschiede zu anderen Universitäten gibt es hier im Kontext Entscheidungskultur und Entscheidungsverhalten?	Was hören Sie von Kollegen anderer Hochschulen, wenn die von sich erzählen?
8.	Wenn Sie eine Anekdote erzählen sollten, die das Entscheidungsgeschehen hier charakterisiert. Welche fällt Ihnen dazu ein?	Welche Geschichte oder Situation fällt Ihnen ein, bei der sich die Entscheidungskultur an Ihrer Hochschule besonders deutlich gezeigt hat?
9.	Nun zwei Fragen, die Sie am besten ganz spontan beantworten. Welches griffige Motto kommt Ihnen in den Sinn, um das Entscheidungsverhalten hier zu beschreiben? Und welches Symbol würden Sie wählen, um das Entscheidungsverhalten hier zu beschreiben?	Anstelle eines Symbols könnten Sie auch ein Bild nehmen, falls Sie eher in Bildern denken?
10.	Angenommen, Sie bräuchten eine zusätzliche Stelle oder 50.000,- EUR oder etwas anderes Wichtiges für ein Projekt. Wie würden Sie vorgehen?	Wie wichtig ist in diesem Zusammenhang das Stichwort "informelle Kommunikation" um ihr Ziel zu erreichen?
11.	Habermas hat 1969 vor der WRK gesagt, dass die Kollegialorgane an der Hochschule nach dem Prinzip der gegenseitigen Schonung arbeiten. Inwiefern gilt das für Ihre Hochschule?	

12.	Inwiefern gelten für Sie dieselben Werte bei Entscheidungen in Ihrer Funktion als Rektoratsmitglied / Dekan / Führungskraft wie für Ihre anderen Kolleginnen/Kollegen?	Inwiefern kommt es zu einem Konflikt, wenn unterschiedliche Werte beim Entscheidungsverhalten aufeinandertreffen?
13.	Wenn Sie sich an die Zeit erinnern, in der Sie neu in ihrer aktuellen Funktion waren. Inwiefern haben sich Ihre eigenen Werte oder Ihr Entscheidungsverhalten geändert im Gegensatz zu früher?	
etwa ab der zweiten Hälfte der Leitfadengespräche ergänzte Fragen:		
14.	Wenn Sie sich an die Rektorate erinnern, die Sie im Laufe der Jahre hier an der Uni NN erlebt haben. Woran haben sich alle Rektorate eigentlich immer gehalten?	Was galt eigentlich immer für die Rektorate, so unterschiedlich die handelnden Personen auch gewesen sein mögen?
15.	Wenn Sie sich vorstellen, Sie würden die Hochschule verlassen oder Ihr Amt einem Nachfolger/einer Nachfolgerin übergeben. Und Sie würden diese Person auch schon kennen. Wenn die Sie fragen würde, was drei Dinge wären, die man auf gar keinen Fall tun darf, wenn man in diesem Amt erfolgreich sein will. Was würden Sie Antworten?	Was sind drei Tabus oder "No-Gos", die Sie Ihrem Nachfolger/Ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg geben würden?
16.	Was fällt Ihnen sonst noch zum Entscheidungsverhalten an Ihrer Hochschule ein, was wir noch nicht angesprochen haben?	Was noch? Was könnten wir Wichtiges vergessen haben?

4.4 Das Polaritätsprofil als ergänzendes Erhebungsinstrumentarium

Den Anstoß, zur Annäherung an die Wertegefüge der Hochschulen ein weiteres Instrumentarium einzusetzen, wurde durch die Auffassung namhafter Organisationskulturforscher gegeben, die eine Erfassung mittels eines qualitativ ausgerichteten Instrumentariums für problematisch halten (siehe Punkt 3.3.8). Um diesen Bedenken Rechnung zu tragen, wurde mit dem Polaritätsprofil¹⁰⁴ ein weiteres Instrumentarium angewandt, das im Vergleich zum Leitfadengespräch stärker quantitativ ausgerichtet ist. Beim Polaritätsprofil handelt es sich um ein Instrument zur "Erfassung der Konnotation von Begriffen", weshalb es auch als "Eindrucksdifferenzial" bezeichnet wird (Schnell/Hill/Esser 2011: 166). Da es um die Erfassung von "affektiver Qualität beliebiger Objekte oder Begriffe" geht, ist es insbesondere für die Untersuchung von Stereotypen geeignet (Bortz/Döring 2006: 185). Ein Polaritätsprofil ist eine Zusammenstellung gegensätzlicher Adjektiv- oder Begriffspaare, die auf einem fragebogenähnlichen Blatt vorgelegt werden. Die Adjektive oder Begriffspaare sind jeweils in ihrer Bedeutung gegensätzlich und stellen damit einen bipolaren Reiz dar, wobei die zwei Begriffe eines Paares jeweils die Endpunkte darstellen. Aufgabe der Befragten ist es, sich inmitten des bipolaren Reizes, den die gegensätzlichen Begriffspaare darstellen, durch Ankreuzen eines Werts zu positionieren. Die einfachste Art, ein solches Polaritätsprofil auszuwerten, ist für jedes Begriffs- oder Gegensatzpaar den Mittelwert zu bilden (Schnell/Hill/Esser 2011: 168). Aus der Berechnung der Mittelwerte je Universität lässt sich damit ein Profil für die drei Universitäten abbilden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt zur Auswahl des zweiten Erhebungsinstrumentariums war, dass dieses unter den gegebenen Rahmenbedingungen durchführbar war und eine sinnvolle, praktikable und zeitlich eng begrenzte Ergänzung des Leitfadengesprächs darstellte.

Das hier konzipierte Polaritätsprofil enthält insgesamt 20 Adjektivpaare, die potenzielle Werte an den Universitäten enthalten. Eine besondere Schwierigkeit besteht darin, zu einem Set an Begriffspaaren zu finden, das für die Befragten in Bezug auf das zu bewertende Ob-

¹⁰⁴ Der Entwickler des Polaritätsprofils, auch semantisches Differential genannt, war Charles E. Osgood, der dieses Instrument ursprünglich zum Zwecke der Meinungsforschung entwickelte (Dorsch 1992: 606; Kallus 2010: 48). Im deutschsprachigen Raum wurde das Verfahren durch Hofstätter (1957, 1977) verbreitet (Bortz/Döring: 2002: 184). Das Instrument wird ausführlich beschrieben in: Osgood, Charles E./Suci, George J./Tannenbaum, Percy H. (1957): *The Measurement of Meaning*. Urbana: University of Illinois Press, zitiert nach Schnell/Hill/Esser 2011: 166. Die Methode des Polaritätsprofils gehört zu dem Bereich der Skalierungsverfahren. Als sogenanntes assoziatives Verfahren dient sie der "Bedeutungsanalyse von Begriffen und Vorstellungen" (Atteslander 1995: 269).

jekt steht. Dies wird als "Relevanz der Skalen" bezeichnet (Schnell/Hill/Esser 2011: 168). Hier wurden Adjektivpaare ausgewählt, die in das thematische Feld von Entscheidungsfindung auf der Leitungsebene einer Hochschule passen. Da es bei der Anwendung des Instruments nicht zu Irritationen hinsichtlich der Relevanz der Begriffe kam, scheint dies gut gelungen; aus Sicht der Befragten wurden ihnen keine Begriffe vorgelegt, mit denen sie im Kontext von Werten, die bei Entscheidungen gelten, nichts hätten anfangen können.¹⁰⁵ Ein weiterer potenziell problematischer Punkt ist, dass die Befragten die Begriffe unterschiedlich interpretieren könnten. Dies lässt sich auch bei noch so sorgfältiger Wahl der Begrifflichkeiten nicht verhindern und ist natürlicher Bestandteil jeglicher Kommunikation. Problematisch ist, dass eine etwaige unterschiedliche Interpretation unbemerkt erfolgt, sofern die Begriffe nicht hinterfragt werden. Hier kam es lediglich beim Begriffspaar "moralisch/pragmatisch" zu gehäuftten Nachfragen. Das heißt, die Begriffspaare erschienen den Befragten mehrheitlich eindeutig – ob diese Eindeutigkeit exakt dasselbe umfasst, ist damit nicht gesagt.¹⁰⁶

Bei der Konzeption des Polaritätsprofils ist weiterhin zu beachten, dass Adjektive oder Begriffe eine negative oder eine positive Konnotation haben können und dass die Verteilung von negativ konnotierten und positiv konnotierten Begriffen gleichmäßig gestreut sein sollte. Negative wie positiv besetzte Begriffe sollten sowohl am unteren wie auch am oberen Ende der Skala angeordnet sein (Atteslander 1995: 271).

Hier wurde eine Skala von 1 bis 5 angelegt, und die Befragten wurden aufgefordert anzucreuzen, in welcher Intensität sie den jeweiligen Begriff bewerten. Auf diese Weise entsteht ein Profil für das Wertegefüge, wie die Befragten es an ihrer jeweiligen Hochschule wahrnehmen.

¹⁰⁵ In vielen Erhebungen mittels Polaritätsprofil wird allerdings eine universelle Version verwendet, die seinerzeit von Osgood und Hofstätter entwickelt wurde (Bortz/Döring 2002: 185). Hier scheint nur eine kontextspezifische und auf die Besonderheiten des Untersuchungsgegenstands zugeschnittene Variante des Instruments sinnvoll.

¹⁰⁶ Um dem Problem der individuell unterschiedlichen Interpretation der Begriffspaare zu begegnen, kann die Liste der Begriffspaare im Rahmen einer Voruntersuchung Probanden vorgelegt werden, die diese Liste hinsichtlich der Bewertungen "bedeutungsklar/bedeutungsunklar" einschätzen. Alle Begriffe, die als zu unklar in ihrer Bedeutung bewertet werden, entfallen bei der finalen Version des Polaritätsprofils (Roth/Heidenreich 1993: 428). Da das Polaritätsprofil hier nicht das hauptsächliche Erhebungsinstrumentarium ist, sondern die Leitfadengespräche lediglich flankieren soll, wurde auf eine solche Vorsortierung verzichtet.

Schließlich können die Begriffe drei verschiedenen sprachlichen Dimensionen bzw. Oberbegriffen zugeordnet werden. Osgood geht davon aus, dass die drei Dimensionen "evaluation", "potency" und "activity" universell auftreten¹⁰⁷.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die drei wichtigen Dimensionen der Adjektivpaare, die für das Polaritätsprofil verwendet wurden.

Abbildung 24: Dimensionen zur Konzeption des Polaritätsprofils

Dimension	engl. Begriff	Beispiele	Kennzeichnung	Anzahl
Bewertung	evaluation	gut-schlecht angenehm-unangenehm	B	9
Stärke	potency	klein-groß stark-schwach	S	4
Aktivität	activity	aktiv-passiv erregend-beruhigend	A	7

Die Buchstaben B/S/A kennzeichnen die Dimension, der die jeweiligen Begriffspaare angehören.

Unter Punkt 4.4.1 ist das vollständige Polaritätsprofil einzusehen. Die negative bzw. positive Konnotation der Adjektive ist darin durch (-) bzw. (+) hinter dem Adjektiv gekennzeichnet. In der Version, die den Befragten vorgelegt wurde, waren die Kennzeichnungen mit (-)/(+) und B/S/A nicht enthalten, um eine Beeinflussung des Ankreuzverhaltens zu vermeiden.

Ein wichtiger Unterschied zwischen der Methode des Leitfadengesprächs und der Anwendung des Polaritätsprofils ist, dass das Polaritätsprofil zu einer stärkeren – direkten – Vergleichbarkeit des Datenmaterials führt: Während im Leitfaden die größtmögliche Offen-

¹⁰⁷ In der deutschen Übersetzung wird in der Regel mit den Begriffen Bewertung, Aktivität und Stärke ('EPA-Struktur' oder mit Aktivität, Valenz und Dominanz gearbeitet (Kallus 2010: 48). Diese Dreier-Struktur ist nicht zwingend. Für Einstellungsmessungen ist es verbreitet, nur mit Begriffen zu arbeiten, die der Dimension "Bewertung" zuzuordnen sind (Schnell/Hill/Esser 2011: 168). Die Möglichkeit der trennscharfen und universellen - das heißt für jeden der Befragten gleichsam gültigen - Interpretation der Begriffe und ihrer Einordnung in dieses Schema wird hier bezweifelt. Vielmehr sind die Begriffspaare je nach subjektiver Interpretation auch unterschiedlichen Dimensionen zuzuordnen.

heit der Fragestellungen und Frageformulierungen das Ziel war, um die Befragten im Spektrum ihrer Antworten so wenig wie möglich zu lenken, werden im Polaritätsprofil die Begrifflichkeiten vorgegeben. Es geht nicht darum, umfassende Beschreibungen zu erhalten, sondern um die unterschiedliche Bewertung ein und desselben Begriffspaares durch die verschiedenen Personen.¹⁰⁸ Damit ist die Herangehensweise an beide Instrumentarien in dieser Hinsicht gegensätzlich.

Darüber hinaus ist es mit dem Polaritätsprofil möglich, die durch Interpretation gewonnenen Erkenntnisse aus den Leitfadengesprächen auf deren Plausibilität hin zu überprüfen. Ist beispielsweise für eine Universität der Wert "Hierarchie" aus den Leitfadengesprächen als wichtig und stark verbreitet rekonstruiert worden, sollte auch in dem Begriffspaar "partizipativ/hierarchisch" die Wertung in Richtung hierarchisch gegeben sein. Wäre dies nicht der Fall, wäre das ein Hinweis darauf, dass die Analyse und Auswertung der Leitfadengespräche an diesem Punkt noch einmal überprüft werden müssten.

Wie erwartet, orientierten sich die Einschätzungen der Befragten hier viel stärker an dem, was sie für die offizielle Haltung an ihrer Universität hielten. Dies wurde in vielen Fällen betont, wenn etwa gesagt wurde, dass man bestimmte Werte/Merkmale eigentlich extremer einschätzen müsse, dass dies aber nicht ginge, weil es ein schlechtes Bild auf die Universität werfen könne. Meiner Einschätzung nach wurde in keinem Fall der eigenen Auffassung entgegengesetzt angekreuzt, um einen schönen Schein zu erzeugen. Sicherlich wurden extreme Ausschläge von einer Reihe der Befragten vermieden – die Tendenz in der Bewertung der Begriffspaare blieb erhalten. Mit der Anwendung des Polaritätsprofils werden folgende Ziele verfolgt:

1. Differenzierung nach Hochschule

Es wird geprüft, inwiefern es für die Universitäten charakteristische Merkmale gibt, die von vielen Befragten mit einem hohen – oder niedrigen - Skalenwert versehen werden. Ist es möglich, anhand der Polaritätsprofile zu erkennen, um welche der drei Universitäten es sich handelt?

¹⁰⁸ Eine solche Vorgehensweise entspricht dem Paradigma der Offenheit in der qualitativen Sozialforschung. Der Untersuchungsgegenstand bestimmt hier Forschungsablauf und Wahl der Methoden. Die Forschung verläuft flexibel und ist gegenstandsorientiert (Atteslander 1995: 92).

2. Differenzierung nach Gruppe/Funktion

Die drei Gruppen der Befragten je Universität werden miteinander verglichen. Lassen sich Unterschiede zwischen den professionellen Funktionen/Gruppen ausmachen, unabhängig davon, an welcher Hochschule die Befragten tätig sind? Inwiefern werden die Ergebnisse für die jeweiligen professionellen Funktionen (Rektoratsmitglied, Dekan, Führungskraft) vergleichbar sein? Wenn ja, welche Werte sind es, die die Gruppen über die Universitätsgrenzen hinweg benennen?

3. Plausibilitätsprüfung

Die Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen werden hinsichtlich ihrer Plausibilität geprüft. Wichtige Leitfragen hierfür sind: Sind die Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen ähnlich oder stehen sie im Widerspruch zu den Ergebnissen aus dem Polaritätsprofil?

Zur Auswertung des Polaritätsprofils

Die einfachste Art der Auswertung der Polaritätsprofile ist die Errechnung des Mittelwerts für jedes Gegensatzpaar über die Teilnehmer. Bei nur 15 Teilnehmern pro Universität kann der Mittelwert über diese Gruppe allerdings zu einer Fehlinterpretation führen. Ein Mittelwert von 3 kann beispielsweise bedeuten, dass die Hälfte der Teilnehmer einen Extremwert auf der einen Seite der Skala (eine 1), und die andere Hälfte einen Wert auf der anderen Seite der Skala (eine 5) angekreuzt hat. Um das Polaritätsprofil "lesbarer" zu machen, wurde das Maß für die Streuung rund um diesen Mittelwert, die Standardabweichung, stets mit berücksichtigt.¹⁰⁹

Ist die Standardabweichung hoch, waren sich die Befragten einer Universität weniger einig bei der Bewertung der Begriffspaare. Das heißt, sie haben für diese Begriffspaare auf der Skala von 1 bis 5 unterschiedliche Zahlenwerte angekreuzt. Eine geringe Standardabweichung hingegen heißt, dass die Begriffspaare auf der Skala ähnliche Zahlenwerte erhielten.

¹⁰⁹ Als Standardabweichung oder Standardfehler wird die Größe der Streuung von statistisch erhobenen Werten bezeichnet (Schnell/Hill/Esser 2011: 267).

4.4.1 Das Polaritätsprofil im Überblick

Die Entscheidungskultur an meiner Hochschule ist...			
01	professionell B/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	dilettantisch B/(-)
02	problemorientiert A/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	lösungsorientiert A/(+)
03	wirkungsvoll S/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	ergebnislos S/(-)
04	moralisch B/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	pragmatisch B/(+)
05	reibungslos A/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	kompliziert A/(-)
06	umständlich B/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	effizient B/(+)
07	erfolgreich B/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	erfolglos B/(-)
08	konservativ B/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	visionär B/(+)
09	demokratisch A/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	autoritär A/(-)
10	individuell B/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	kollegial B/(+)
11	zwanglos B/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	förmlich B/(-)
12	vermeidend A/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	offensiv A/(+)
13	relevant S/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	unbeachtet S/(-)
14	schonungslos B/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	rücksichtsvoll B/(+)
15	partizipativ A/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	hierarchisch A/(-)
16	wechselnd S/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	konstant S/(+)
17	transparent B/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	undurchsichtig B/(-)
18	inkonsequent A/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	konsequent A/(+)
19	eindeutig S/(+)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	vage S/(-)
20	persönlich A/(-)	1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5	sachlich A/(+)

5 Die Ergebnisse der Erhebung

Um den Einstieg in Kapitel 5 zu erleichtern, steht zu Beginn ein grober Überblick über Ziele und den inhaltlichen Aufbau dieses Kapitels (Wie wird Kapitel 5 gelesen?).

Das Ziel von Kapitel 5 ist die Überprüfung der formulierten Forschungsannahmen I bis III. Ab Punkt 5.1 werden die Wertegefüge an den drei Universitäten dargestellt, wie sie aus den Leitfadengesprächen mit den befragten Personengruppen rekonstruiert werden.

Es wird direkt nach Werten, die aus Sicht der Befragten an ihrer Universität gelten, gefragt. Vor allem aber werden diese Werte mittels Interpretation der Aussagen rekonstruiert. Aus den Schilderungen, wie beispielsweise konkrete Konflikte¹¹⁰ gelöst wurden, was im Umgang miteinander auffallend ist oder was man auf gar keinen Fall tun dürfe, wurden die geltenden Werte herausgefiltert.

Dieses interpretative Verfahren trägt der in Kapitel 3 gewonnenen Erkenntnis Rechnung, dass Werte und organisationskulturelle Aspekte den Organisationsangehörigen in der Regel nicht bewusst sind. Außerdem sollte vermieden werden, dass die Aussagen durch Erwünschtheit oder durch das, was "man" an der jeweiligen Hochschule im Leitbild liest oder offiziell als Selbstbeschreibung abgibt, gefärbt sind.

Die Aussagen in den Leitfadengesprächen wurden in einem hermeneutisch zu verstehenden Sinne interpretiert.¹¹¹ Nur, wenn die ursprünglichen Aussagen zumindest teilweise dargestellt werden, kann diese Interpretation nachvollzogen werden oder können Leser eine eigene Interpretation durchführen. Das erhobene Datenmaterial ist mit mehr als 1.500 Seiten

¹¹⁰ Gemeint sind interpersonale oder nach Lewin auch als soziale Konflikte bezeichnete Konflikte. Soziale Konflikte sind Interessenskonflikte oder die Folge von diskrepanten Handlungsabsichten (Dorsch 1992: 346). Ein (sozialer) Konflikt ist von einer konfliktären Situation zu unterscheiden. Laut Glasl ist ein Konflikt "eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Differenzen (Unterschiede, Widerspruch, Unvereinbarkeiten) im Wahrnehmen und im Denken/Vorstellen/Interpretieren und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Akteuren) erfolgt." (Glasl 2008: 24)

¹¹¹ Dies ist ein für die qualitative Sozialforschung gängiges Verfahren des Textverstehens und Textinterpretierens. Wichtig ist der Hinweis Atteslanders, dass Antworten keinesfalls isolierte Daten, sondern Hinweise auf Zusammenhänge sind. Begründet wird diese These mit der Viel- bzw. Mehrdeutigkeit von Kommunikation, die auch dem hier vertretenen Verständnis von Kommunikation entspricht. Weiter wird konstatiert, dass der Sinn von Gesprächen oder die Reaktion auf die einzelne Frage nur im Kontext der jeweiligen sozialen Situation zu erfassen sind (interpretatives Paradigma) (Atteslander 1995: 158). Die Einschätzung "gut" kann von zwei der Befragten unterschiedlich gemeint sein. Ob z.B. "ganz gut aber auch verbesserungswürdig" oder "ich bin voll zufrieden" gemeint ist, kann nur aus dem Kontext geschlossen werden. "Gut" stellt keine objektive und damit uneingeschränkt vergleichbare Kategorie dar.

an Interviewtranskripten umfangreich und dessen differenzierte Darstellung muss entsprechend komplex sein.

Das gewonnene Material ist die Basis der vorliegenden Erhebung. Viele Originalzitate sind prägnant oder interessant formuliert. Durch die Lektüre der Originalzitate entstehen für die untersuchten Universitäten lebendige, interessante und anschauliche Bilder von deren Wertegefüge.

Es ist wichtig im Sinn zu behalten, dass es sich nicht um eine Erhebung an den Universitäten insgesamt handelt, sondern nur eine kleine Personengruppe (die Leitungsebene) befragt wurde.

Alle Aussagen zu den Ergebnissen beziehen sich auf diesen Personenkreis von 15 Befragten je Universität. Zur besseren Lesbarkeit wird im Folgenden aber von dem Wertegefüge der Universitäten gesprochen, ohne dass jedes Mal der Hinweis auf die befragte Personengruppe erfolgt.

Zur Darstellung der Ergebnisse verfare ich nach dem Schema:

1. Auflistung der rekonstruierten Werte je Universität:

Zum Einstieg wird anhand einer Liste dargestellt, welche Werte rekonstruiert wurden.

Wie häufig sie genannt wurden, ist aus der in Klammern hinter dem Wert angegebenen Zahl zu entnehmen. Die Referenzgröße ist immer die Personenzahl 15.

2. Inhaltliche Beschreibung der Werte und Beleg mittels Zitaten aus den Leitfadengesprächen:

Für das Verständnis dieses beschreibenden Teils ist es wichtig, sich die hier zugrunde liegende weit gefasste Definition des Wertebegriffes in Erinnerung zu rufen. In Punkt 3.3.3 wurde dargestellt, dass Werte hier als Sammelbegriff zu verstehen sind für das, was an der jeweiligen Universität "zählt", was wichtig ist oder als informelle Regel gilt.

3. Darstellung der Wertegefüge unter besonderer Berücksichtigung der drei Gruppen Rektoratsmitglieder, Dekane, Führungskräfte der Verwaltung,

4. Zusammenfassung mit Darstellung von Besonderheiten und Auffälligkeiten und Diskussion der Ergebnisse.

Die Darstellung der Ergebnisse und insbesondere die Beschreibung der rekonstruierten Werte sind ausführlich und nehmen viel Raum ein. Eine solche umfassende Beschreibung der Werte ist erforderlich, um erstens ein differenziertes Bild der Universitäten zeichnen zu

können, an denen recht unterschiedliche Werte gelten. Zweitens soll der Gang der Auswertung der Leitfadengespräche bis zum Erkenntnisgewinn nachvollziehbar sein.¹¹²

All diejenigen Leserinnen und Leser, die diese umfassenden Passagen überspringen möchten, finden am Ende einer jeden Werte-Darstellung je Universität eine Zusammenfassung.

Ergänzende Grafiken für Zusammenfassungen

Zur besseren Lesbarkeit und Erfassung der Inhalte, aber auch zur Variation der Darstellungsart, wird überall dort, wo es sinnvoll erscheint, ergänzend zu rein textlichen Zusammenfassungen auch eine grafische oder tabellarische Darstellung der Ergebnisse angeboten. Dies geschieht teils in Form von Schlagwortwolken. Bei dieser Darstellungsform wird eine Liste von Schlagworten, oft in Form eines Kreises oder einer Wolke (daher die englische Bezeichnung 'tag cloud') angezeigt, wobei die wichtigsten Schlagworte am größten geschrieben werden. Für die hier verwandten Schlagwortwolken bedeutet dies, dass Begriffe, die häufig genannt wurden, durch ihre Größe zu erkennen sind, vereinzelt genannte Begriffe hingegen entsprechend kleiner dargestellt sind. Für die Entwicklung der Schlagworte wurden die betreffenden Äußerungen zusammengefasst. Die Schlagworte bilden die Oberbegriffe, unter denen die jeweiligen Äußerungen subsumiert wurden.

Nur ausgewählte Ergebnisse

Es wird nicht angestrebt, alle Antworten vollständig wiederzugeben. Dies würde bei der hohen Datenmenge dazu führen, dass eine leserfreundliche Aufbereitung des Materials nicht praktikabel wäre. Die durchgängig vollständige Darstellung der Daten scheint auch nicht erforderlich, sondern es sollen nur diejenigen Ergebnisse beschrieben werden, die geeignet sind, Besonderheiten oder spezielle Charakteristika der untersuchten Universitäten aufzuzeigen. Dieses Vorgehen bei der Ergebnisdarstellung orientiert sich an der Methodik der Themenanalyse, die ein gängiges Verfahren zur Vorbereitung einer Textinterpretation ist – welche im zweiten Schritt erfolgt.¹¹³

¹¹² Dies ist ein wichtiges Gütekriterium der qualitativen Sozialforschung: "Qualitative Sozialforschung heißt, das theoretische Vorwissen offenzulegen, die einzelnen Forschungsschritte und -entscheidungen zu beschreiben sowie die Interpretation nachvollziehbar zu gestalten. Explikation ist in diesem Sinne die entscheidende methodische Kontrolle und das Gütekriterium qualitativ gewonnener Daten." (Atteslander 1995: 93)

¹¹³ vgl. Froschauer/Lueger 2003: 158. Die Themenanalyse wird hier als Verfahren beschrieben, das besonders dann geeignet sei, wenn unter anderem über eine große Textmenge ein Überblick geschaffen werden solle oder wenn verschiedene Themen innerhalb der zu analysierenden Texte inhaltlich dargestellt werden und zueinander in Bezug zu stellen seien. Beides ist hier der Fall. Froschauer/Lueger beschreiben in diesem Zusammenhang auch ein Verfahren zur Textreduktion, in dem die Texte zunächst nicht analysiert, sondern

5.1 Unterschiedliche Wertegefüge (Forschungsannahme I)

Hier werden die an den Universitäten rekonstruierten Wertegefüge dargestellt, wie sie sich aus der Auswertung der Leitfadengespräche ergeben haben.¹¹⁴ Dabei werden nur diejenigen Werte aufgeführt, die von mehr als fünf Personen genannt wurden. Erst ab dieser Häufigkeit in der Nennung wird von einem für die Universität charakteristischen Wert statt einer Einzelmeinung ausgegangen.

Es wird die Rekonstruktion der geltenden Werte vorgenommen. Gemeint ist damit, dass die Erhebung so konzipiert war, dass zumeist nicht nach den Werten direkt gefragt wurde, sondern dass die Identifikation dieser Werte eine Zusammenfassung und Interpretation dessen darstellt, was durch die Befragten im Rahmen der Leitfadengespräche gesagt wurde. Wenn Symbole für (Entscheidungs-)Handeln, Anekdoten erzählt oder Situationen beschrieben wurden, dann wurde im Zuge der Textinterpretation erfasst, welche Werte hinter diesen Beschreibungen liegen.

Für die Auswertung der Leitfadengespräche gelten folgende Leitfragen:

1) Differenzierung nach Hochschule:

Inwiefern lassen sich Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede zwischen den Hochschulen ausmachen? Werden die Ergebnisse innerhalb einer Hochschule in sich ähnlich sein? Ergibt sich aus der Zusammenschau der Ergebnisse aus den drei Gruppen einer jeweiligen Hochschule ein eher einheitliches Bild? Lassen sich Besonderheiten oder Charakteristika dieser Hochschule finden, die von allen drei Gruppen genannt werden? Gibt es ein über alle Gruppen bestehendes einigendes Element? Und wenn ja, welches ist das bzw. welche Elemente oder Merkmale sind dies?

2) Differenzierung nach Funktion/Gruppe:

Lassen sich Unterschiede zwischen den professionellen Funktionen/Gruppen ausmachen, unabhängig davon, an welcher Hochschule die Befragten tätig sind? Inwiefern werden die Ergebnisse für die jeweiligen professionellen Funktionen (Rektoratsmitglied, Dekan, Führungskraft) vergleichbar sein? Wenn ja, welche Merkmale sind es, die die Gruppen kennzeichnen?

vielmehr zusammengefasst würden, um einen Überblick über die relevanten Themen zu erhalten. Dabei solle der Leitgedanke sein, die charakteristischen Elemente und Unterschiede in der Darstellung der Themen herauszuarbeiten. Das Auffallende oder Besondere solle also dargestellt werden, nicht das Datenmaterial in seiner Gesamtheit.

¹¹⁴ Ergebnisse aus den Polaritätsprofilen werden gesondert dargestellt. Ist von rekonstruierten Werten die Rede, wird damit immer auf die Leitfadengespräche Bezug genommen.

3) Differenzierung nach Fächerkultur:

Im Falle der beiden Gruppen Rektorat und Dekane: Inwiefern lassen sich Ähnlichkeiten bzw. Unterschiede bei einer Betrachtung nach Fächerkulturen feststellen? Antworten beispielsweise die Mediziner, von denen es an allen drei Universitäten einen Vertreter gibt, ähnlich oder unterschiedlich?

Wichtig ist die Unterscheidung zwischen wahrgenommenen und als positiv empfundenen Werten. Erhoben wurde, was in den Universitäten gilt – damit ist noch keine Aussage darüber gemacht, inwiefern die Befragten die Werte positiv oder negativ sehen oder ob sie sich gerne oder ungern daran halten. Gefragt wurde nicht danach, was nach Auffassung der Befragten wünschenswert oder gar ideal wäre oder welche Werte an einer idealtypischen Universität gelten sollten. Vielmehr ist die Erhebung so konzipiert, dass aus den Aussagen herausgefiltert wurde, welche Werte an den Universitäten tatsächlich gelten. Angestrebt wird eine realitätsnahe Abbildung der Wertegefüge.

5.1.1 Werte an der Universität I

An der Universität I sind die am häufigsten beschriebenen bzw. aus den Leitfadengesprächen herausgefilterten Werte:

- Beteiligung (11)
- Konsens (10)
- Ausgleich (10)
- Hierarchie (9)
- individuelle Reputation (8)
- emotional streiten (8)
- konservativ sein (6)
- Ausrichtung am Kanzler (6)

Für die Universität I wurden acht Werte rekonstruiert, die von mehr als fünf Befragten beschrieben wurden.¹¹⁵ Dabei ist die Spanne der Nennungen für die Werte breit: Die Werte "Beteiligung", "Ausgleich" und "Konsens" werden elf- bzw. zehnmal genannt, der Wert "konservativ sein" steht hingegen mit sechs Nennungen am Ende der Rangfolge. Die herausgefilterten Werte werden im Folgenden kurz beschrieben und anhand ausgewählter Zitate aus den Leitfadengesprächen exemplarisch belegt.

Beteiligung (elf Nennungen)

Mit elf Nennungen am häufigsten beschrieben wird der Wert der "Beteiligung". Es wird betont, wie wichtig die Beteiligung Vieler vor Entscheidungen ist, um alle notwendigen Informationen zusammentragen zu können (I/D2) oder es wird beschrieben, dass Entscheidungen nur dann tragfähig sind, wenn die Betroffenen daran beteiligt waren (I/D4). Vier Rektoratsmitglieder, fünf Dekane und zwei Führungskräfte nennen diesen Wert. Alle von einer Entscheidung Betroffenen einzubeziehen wird als "professionell" beschrieben (I/R1). Es wird betont, wie wichtig es sei, in einen Diskussionsprozess einzutreten und Entschei-

¹¹⁵ Es ist wichtig zu beachten, dass sich alle folgenden Aussagen auf die Gruppe der 15 befragten Personen (die Leitungsebene) der Universitäten beziehen. Ob diese Werte an den Universitäten insgesamt gelten, ist nicht bekannt und soll auch nicht impliziert werden.

dungen transparent und nachvollziehbar zu machen. Auch wird betont, dass man nicht den Fehler machen dürfe, die anderen nicht zu überzeugen, Intransparenz aufkommen zu lassen oder Alleingänge zu starten. Exemplarische Belege hierfür:

"Klar, wir haben damals auch schon rückgekoppelt, aber nicht so in dem Maße, wie jetzt. Immer alles wieder in die Fakultäten rein, in den Senat, selbst in den Hochschulrat. Alle, die eigentlich gar keine Ahnung davon haben, egal, alle mit einbezogen. Aber es gab ja auch gute Ideen dabei." (I/R1)

"Intransparenz. Intransparenz heißt, Entscheidungsabläufe hier im Dekanat zu machen, die die Leute nicht verstehen können, Ressourcen, die die Leute nicht interpretieren können, wo die Ressourcen sind, wer was hat, wer welche Leistung hat. Wir haben das versucht, total transparent zu machen." (I/D3)

Konsens (10 Nennungen)

Am zweithäufigsten wird für die Universität I der Wert "Konsens" genannt. Diesen Wert beschreiben zwei Rektoratsmitglieder, vier Dekane und vier Führungskräfte, also insgesamt zehn Personen. Es wird betont, dass "man hier die Entscheidungen einvernehmlich trifft" (I/R4) und dass das Rektorat bemüht sei, den Konsens mit den Fakultäten und den relevanten Gremien zu finden. Auch hierzu ein exemplarisches Zitat:

"Also 'nicht unser Stil' damit meine ich, dass das Rektorat nicht mit Gewalt, mit irgendwelchen Sanktionen, mit irgendwelchen Drohungen oder so etwas Entscheidungen durchdrückt, sondern man versucht, erst mal einen Konsens zu einem gewissen Kreis der Dekane herzustellen. (...) Aber wenn die Dekane es nicht mittragen, die Fakultäten es nicht mittragen, dann ist das Projekt häufig zum Scheitern verurteilt." (I/FK4)

"Das ist hier denke ich noch ein bisschen mehr konsensual orientiert, (...) wo die Dekane zusammenkommen, und da herrscht eine sehr positive kollegiale Atmosphäre." (I/D1)

Ausgleich (zehn Nennungen)

Mit ebenfalls zehn Nennungen wird der Wert "Ausgleich" genannt. Vier Rektoratsmitglieder, drei Dekane und drei Führungskräfte betonen diesen Wert, wenn sie sich das Verhalten der Entscheidungsträger bei wichtigen Entscheidungen ins Gedächtnis rufen. Die Befragten beschreiben dies mit Worten wie "man braucht Opfer anderer" (I/R2), "Gabentausch" (I/R3), dass es eine "starke Tendenz zu 'gibst Du mir was, geb ich Dir was'" gebe (I/FK1) oder dass innerhalb einer Fakultät die engagierten Kollegen größere Chancen auf finanzielle Ressourcen hätten (I/D1). Die folgenden Zitate belegen diese Aussagen exemplarisch:

"Ja, das ist glaube ich allgemein menschlich, das wird auch an der Hochschule so sein, wie es überall anders ist. (...) Da geht das – wenn man ehrlich ist – häufig nach dem Prinzip: 'Ich komm dir da entgegen.' (...) Solche Kuhhändler gibt es, was sollte man das hier verleugnen, ja." (I/D2)

"Man signalisiert schon eine gewisse Bereitschaft, 'okay, hier ist eine schwierige Situation, heute gibst du mal einen Schritt nach, und woanders komme ich dann wieder auf dich zu'." (I/FK3)

Hierarchie (neun Nennungen)

Neun Personen beschreiben, dass die Hierarchie an der Universität I das Handeln der Akteure stark prägt bzw. sich diese danach ausrichten. Dies tun drei Rektoratsmitglieder, drei Dekane und drei Führungskräfte. Dieser Wert wird über die drei befragten Gruppen hinweg gleichmäßig genannt. Es werden Beschreibungen gebraucht wie "altmodisch autoritäre Struktur" und dass man versuche, einen "Führungsanspruch durchzusetzen" (I/D1) oder dass "manch einer die Situation hier sicher hierarchischer finden" dürfte (I/R2). Eine Führungskraft beschreibt, dass es ein "starkes Hierarchiedenken" gebe, was die Austragung und Bearbeitung von Konflikten erschwere (I/FK1). Als exemplarische Belege wurden die folgenden Zitate ausgewählt:

"Also, je nachdem... In der Verwaltung selbst ist es zwar alles locker, aber am Ende dann doch hierarchisch." (I/R1)

"Diese Universität hat bislang keine, nicht sehr stark jedenfalls, Kulturen des Aushandelns gehabt, sondern hat sehr stark Kulturen gehabt, die im Grunde hierarchisch durchstrukturiert waren, und mit bestimmten Reputationszusammenhängen verbunden waren. (...) Und eine sehr stark hierarchisch aufgestellte Universität, die sich auch sehr traditional verstanden hat, hat viel stärker auf hierarchische Strukturen die Dinge umzusetzen versucht." (I/R3)

individuelle Reputation (acht Nennungen)

Acht Personen nennen als wichtigen Wert die individuelle Reputation oder das "standing" bestimmter Personen innerhalb der Universität I und dass Entscheidungen zu Gunsten dieser hoch angesehenen Persönlichkeiten gefällt würden. Dies skizzieren zwei Rektoratsmitglieder, zwei Dekane und vier Führungskräfte – dieser Wert ist also in allen drei Gruppen vertreten. Er scheint für die Gruppe der Führungskräfte insgesamt auffälliger bzw. präsenter zu sein.

Es fallen Begriffe wie "Mehrklassengesellschaft" (I/FK1) und die Bedeutung der "Platzhirsche" wird betont, die man bei wichtigen Entscheidungen unbedingt als Verbündete brauche (I/D1). Interessant ist auch, dass zweimal auf die Sonderstellung von Rektoratsmitgliedern verwiesen wird bzw. darauf, dass Rektoratsmitglieder einen größeren Handlungsspielraum hätten und ihre individuellen Vorlieben oder Wünsche dadurch mehr Raum hätten. Das eine Rektoratsmitglied spricht von einer "Marotte, die es sich leiste" (I/R1) und stellt dar, dass dies wohl nur ginge, weil die Universität I auf eine bestimmte Art "ticke" und diese Marotte

mitfrage. Eine Führungskraft beschreibt, dass dem Wunsch eines Rektoratsmitglieds gefolgt wurde, obwohl objektive Kriterien dagegen gesprochen hätten (I/FK2).

Die folgenden Zitate geben Beispiele hierfür:

"Ich kann nur sagen, Entscheidungen laufen in der Regel so, dass man sie vorbereitet, argumentativ, mit den Leithirschen, mit den Platzhirschen, und dann sozusagen in dem Gremium selber zum Ergebnis bringt. (...) Wenn Sie zum Beispiel der Meinung sind, eine bestimmte Entscheidung muss so und so getroffen werden, dann bereiten Sie die vor, wollen Sie aber im Prinzip durchsetzen. Dazu brauchen Sie Platzhirsche als Verbündete oder als Leitfigur." (I/D1)

"Also ich würde Ihnen erklären, welche Personen in der Universität wichtig sind und welche nicht. (...) Also wenn man etwas vorhat, was diese Leute tangiert oder was diese Leute kritisieren könnte, sollte man sie vorher mitnehmen, und sicherstellen, dass die Idee gut finden, bevor man dann eben den regulären Weg geht. Sonst begibt man sich möglicherweise in Gefahr und die Idee kommt um." (I/FK4)

Dies weist in eine ähnliche Richtung wie die Aussage einer weiteren Führungskraft, in der beschrieben wird, dass Personen mit einem Leitungsamt (hier: Dekan) merklich respektvoller behandelt würden. Es ist die Rede vom Amtsbonus und davon, dass die Amtsträger diesen Respekt verlören, sobald sie ihr Amt nicht mehr innehätten:

"Das ist zum Beispiel hochinteressant, was anliegt, wenn jemand in ein Dekanat einsteigt und Dekan ist, und der geht wieder zurück in seine alte Professorenrolle, ist das eine kolossale Veränderung. Die gleichen Personen, die in der Rolle des Dekans mit Respekt behandelt werden, wenn die wieder zurückgehen in die Kollegialebene, ist auch der Respekt wieder weg. (...) Das ist faszinierend irgendwie, das kommt und geht mit dem Amtsbonus. Auch Entscheidungen qua Amtes und auch Haltungen, die man entwickelt, die werden dann dem Amt zugeschoben, aber zum Beispiel nicht der Fachlichkeit oder der sozialen Kompetenz einer Person oder der fachlichen Kompetenz einer Person." (I/FK1)

emotional streiten (acht Nennungen)

Acht Befragte beschreiben, dass es im Konfliktfall an der Universität I durchaus vereinzelt lauter zugehe, dass impulsiv oder emotional gestritten werde und dass damit auch vereinzelt Gesichtsverlust einhergehen könne. Diese Beschreibungen werden unter der Überschrift "es emotional streiten" zusammengefasst. Es fällt auf, dass dieser Wert nur an der Universität I genannt wird, nicht an den beiden anderen Universitäten.

Diesen Wert beschreiben drei Rektoratsmitglieder, zwei Dekane und drei Führungskräfte und skizzieren eine Situation, in der zwar grundsätzlich eine für das universitäre Milieu übliche und angemessene Umgangsform auch im Konfliktfall herrsche, dass es aber hier vereinzelt Ausrutscher gebe. Die Stimme zu heben, offen zu streiten, seinen Emotionen

Lauf zu lassen sowie jemanden direkter oder aggressiver anzugehen, ist nicht alltäglich, kommt aber in Einzelfällen durchaus vor.

Um dies deutlich zu sagen: Es wird für die Universität I nicht beschrieben, dass laute Streits oder Formverletzungen im Umgang an der Tagesordnung seien. Es wird beschrieben, dass dies vorkommen könne und – im Gegensatz zu den anderen beiden Universitäten – akzeptiert wird. Die Toleranz für einen emotionalen, lauterer oder auch persönlich werdenden Streit ist also an der Universität I größer. Die folgenden ausgewählten Zitate beschreiben dies plastisch:

"Gesicht nicht verlieren: Das ist Blödsinn. Ich bin in Amerika aufgewachsen, da hat man auch dem Prof mal gesagt, 'you are an idiot' oder so, und das wird dann nicht so ernst genommen, das hat dann für den aktuellen Bezug gegolten, und damit hat sich's gehabt. Also hier irgendwas nur nicht zu sagen, nee, das gibt's bei mir nicht. Das ist hier nicht der Fall, und zwar dann werden nämlich Sachen eventuell nicht richtig angepackt. Ich meine, die Leute sind alt genug, ich meine, das gilt auch für mich, jeder macht mal einen Fehler, und die muss man auch eingestehen." (I/D5)

"Stichwort Gesicht verlieren: Das ist hier nur ein Wunsch, ich erlebe auch, dass jemand nicht mit einem geraden Rücken aus einem Konflikt gehen kann." (I/FK1)

"Der Kopf wird einem nicht abgerissen, aber es wird mit Emotionen gestritten, mit Gefühl." (I/FK3)

Eine Führungskraft beschreibt, dass es an der Universität I durchaus beide Pole des Umgangs miteinander gebe, nämlich sowohl Kompromissbereitschaft als auch die Bereitschaft zu dauerhaften Zerwürfnissen (I/FK4).

Interessant ist die Aussage des Rektoratsmitglieds I/R3, dass manche an der Universität I durchaus erwarten würden, dass man im Rektorat "mit der Hand auch mal auf den Tisch schlage" – und dass es von einigen als Führungsschwäche angesehen werde, dies nicht zu tun. Auch wenn diese Person diesen Wert selbst nicht befolgen will, wird dennoch deutlich, dass er für andere an der Universität I relevant ist:

"Darauf muss man wirklich achten, das ist auch immer mein Stil gewesen, weder brülle ich noch schreie ich die Leute an, das mache ich grundsätzlich nicht. Was dann immer von bestimmter Seite als Führungsschwäche quittiert wird. Es gibt immer Leute, die sagen, ich muss eben auf den Tisch hauen. So wie Gerhard Schröder das gemacht hat, dieses große Machtwort. Halte ich für völligen Blödsinn." (I/R3)

konservativ sein (sechs Nennungen)

Sechs Befragte beschreiben, dass "konservativ sein" einen hohen Wert an der Universität I darstellt. Dies bedeutet zum einen, dass Neuerungen und Reformen sorgfältig geprüft wer-

den, bevor sie eingeführt werden. Zum anderen bezieht sich dies auf das Verhalten von Führungskräften, die ein konservatives und damit verbunden teils auch autoritäres Selbstverständnis haben. In Bezug auf das Managementverhalten wird beschrieben, dass dies einerseits traditionell sei, aber ein Brückenschlag hin zu einem modernen und auch stärker dezentralisierten Management angestrebt werde. Tradition und Bewahrung werden als wichtige Werte beschrieben, ebenso aber auch eine Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem. Dies beschreiben zwei Rektoratsmitglieder, ein Dekan und drei Führungskräfte. Exemplarisch hierfür die zwei folgenden Zitate:

"Also fast alle Bewegungen, die vom Ministerium kamen, wurden erst mal systematisch ignoriert. Und man versucht, bestimmte akademische Prinzipien der alten Universität hier ganz lange zu halten. Gleichzeitig hat es auch Bewegungen in andere Richtungen gegeben. Deshalb gibt es immer so eine Art von, ja, man könnte eher sagen, das ist was Kunktatorisches, was Zögerndes und Zauderndes in manchen Bereichen, aber auch eine gewisse Art von konservativer Widerständigkeit, eine Art von konservativer Anarchie auch an dieser Universität." (I/R3)

"Und wir in der Verwaltung beobachten, dass die Zukunft oder die Gegenwart noch nicht ganz angekommen ist, dass man teilweise noch in der alten Kultur steckt." (I/FK2)

Ausrichtung am Kanzler (sechs Nennungen)

Sechs Befragte benennen explizit die wichtige Rolle, die der Kanzler an der Universität I spielt und die er bei richtungsweisenden Entscheidungen übernimmt. Ein Rektoratsmitglied, zwei Dekane und drei Führungskräfte beschreiben den Kanzler als "stabile Größe", die für Kontinuität innerhalb der Rektorate Sorge. Dies wird in allen drei Gruppen genannt, wobei erwartungsgemäß der Schwerpunkt dieser Nennung in der Gruppe der Führungskräfte liegt. Ein Dekan schätzt die Rolle des Kanzlers als von Zeit zu Zeit zu stark ein und wünscht sich stärkere Rektoren als Gegenpol:

"Hier ist es so, dass in [Name der Universität I, Anm. US] die Stellung des Kanzlers sehr stark ist, weil der schon lange da ist und eine sehr starke Basis auch geschaffen ist, auch in der Verwaltung, und der Rektor natürlich alle paar Jahre wechselt und keine sehr starke Basis hat. (...) Man wird sich von den Rektoren wünschen, dass die etwas mehr Rückhalt gegen den Kanzler beweisen." (I/D5)

Bei der Frage nach den Werten, an die wechselnde Rektorate sich halten, wird der Kanzler mit vier Nennungen als starke und die Entscheidungskultur der Rektorate an der Universität I prägende Konstante beschrieben. Interessant erscheint hierbei, dass auf eine Frage, die auf Werte oder Regeln abzielt, eine Person ins Spiel gebracht wird.

Dabei fallen zwei Bewertungen auf: Zum einen sorgt der dauerhaft im Rektorat installierte Kanzler für Kontinuität, für die Wahrung von Wissen und Information sowie dafür, dass Vereinbarungen über die wechselnden Rektorate hinweg eingehalten werden. Dies wird als positiv bewertet:

"Ich kenne es vom letzten Rektorat auch schon so. Ich meine, wir haben ja in unserem Rektorat eine gewisse Kontinuität durch den Kanzler, der ja schon sehr lange da ist und der die Universität wie kein anderer kennt und auch mit gestaltet hat, denke ich mal, und dem die Universität auch am Herzen liegt und der sich da sehr engagiert. Und insofern ist eine gewisse Kontinuität auch in der Universität im Rektorat vorhanden." (I/R4)

Zum anderen führt der langjährige Verbleib ein und desselben Kanzlers im Rektorat offenbar dazu, dass die Kräfteverhältnisse zwischen Kanzler und den anderen Rektoratsmitgliedern beim Wechsel des Rektorats jeweils neu ausgehandelt würden – wobei die Resultate, also die Machtverteilungen je Besetzung des Rektorats dann unterschiedlich ausfielen. Dies wird von einem Dekan als weniger positiv empfunden, denn es könne dazu führen, dass manche Rektoren dem Kanzler zu viel an Spielraum ließen (I/D3).

5.1.1.1 Universität I: Werte je Gruppe

Um die Werte, wie sie von den Gruppen für die Universität I wahrgenommen werden, differenziert zu zeigen, wurden Tabellen konstruiert, die für diese Werte die Nennung insgesamt zeigen (Referenzgröße sind die 15 Befragten je Universität) und im direkten Vergleich die Nennungen für die Gruppen. Dabei zeigt die Spalte "insgesamt" noch einmal die Anzahl der Nennungen des betreffenden Wertes über die drei Gruppen hinweg, rechts daneben ist je Tabelle die Werterangfolge der Rektoratsmitglieder, der Dekane und der Führungskräfte abgebildet.

Abbildung 25: Universität I/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder

Uni I	nach Rektoratsmitgliedern	
	insg.	Rektoratsmitglieder
Beteiligung	11	4
Ausgleich	10	4
Hierarchie	9	3
emotional streiten	8	3
Konsens	10	2
individuelle Reputation	8	2
konservativ sein	6	2
Ausrichtung am Kanzler	6	1

Auffallend in den Leitfadengesprächen mit Rektoratsmitgliedern ist, dass diese den Wert "Konsens" im Vergleich zu den anderen Gruppen als weniger stark für die Universität I wahrnehmen: Von zehn Nennungen für diesen Wert kommen nur zwei von Rektoratsmitgliedern.

Auf den ersten Blick scheint dies ein Widerspruch zu den Werten "Beteiligung" und "Ausgleich" zu sein, die auch von den Rektoratsmitgliedern beschrieben werden. Doch bei näherer Betrachtung der Beschreibungen wird deutlich, dass es zwar grundsätzlich als ein hohes Gut angesehen wird, an Entscheidungen Viele zu beteiligen und auch auf Ausgleich von Interessen und Reziprozität zu achten. Wenn es nicht anders geht, werden Entscheidungen aber auch ohne die Zustimmung der Beteiligten getroffen, nämlich qua Amt oder aufgrund der bestehenden Zuständigkeiten oder Machtverhältnisse. Exemplarisch belegt das folgende Zitat dies in einem plastischen Symbol, das für die Entscheidungsfindung an der Universität I gegeben wurde:

"Meine Art, zu agieren und Entscheidungen herbeizuführen, ist sehr stark angelehnt an das alte Spiel von Inter Mailand. Das alte Spiel von Inter Mailand war immer, die Dinge zunächst verzögern, und dann einen schnellen Vorstoß wagen. Das heißt, man muss das Feld erst einmal ein bisschen begreifen und gucken, wie die Interessen eigentlich sind, und das sondieren, das politische Feld, und dann muss man eine Reihe von Gesprächen führen. Und dann ist der

entscheidende Schritt, nicht noch mal zu viele Schleifen hineinzubringen, sondern dann zu sagen, jetzt haben wir die Entscheidung." (I/R3)

Abbildung 26: Universität I/Werte-Priorität der Dekane

Uni I	nach Dekanen	
	insg.	Dekane
Beteiligung	11	5
Konsens	10	4
Ausgleich	10	3
Hierarchie	9	3
individuelle Reputation	8	2
emotional streiten	8	2
Ausrichtung am Kanzler	6	2
konservativ sein	6	1

Die Dekane an der Universität I bilden am ehesten das hier insgesamt bestehende Wertgefüge ab: Am oberen Ende der Werte, die aus Sicht der Dekane an der Universität I gelten, steht "Beteiligung", am unteren Ende, dass man durchaus "konservativ sein" will. Diese beiden Pole markieren auch genau die Pole, die im Mittel aller Auswertungen für die Universität I gefunden wurden.

Aus meiner Sicht überraschend ist, dass der Wert "individuelle Reputation" in der Gruppe der Dekane mit zwei Nennungen eher schwach wahrgenommen wird. Hier hatte ich erwartet, dass die Dekane als die Gruppe, die am engsten mit der Wissenschaftskultur verbunden ist, diesen Wert auch stark wahrnehmen, da er in der Wissenschaftskultur grundsätzlich stark verankert ist.

Entgegen meiner Erwartungen nimmt die Gruppe der Führungskräfte diesen Wert am stärksten wahr. Wie aus der nachstehenden Tabelle deutlich wird, sind von acht Nennungen für diesen Wert allein vier von Führungskräften – die Rektoratsmitglieder und Dekane nennen diesen Wert je zweifach.

Abbildung 27: Universität I/Werte-Priorität der Führungskräfte

Uni I	nach Führungskräften	
	insg.	Führungskräfte
Konsens	10	4
individuelle Reputation	8	4
Ausgleich	10	3
Hierarchie	9	3
emotional streiten	8	3
konservativ sein	6	3
Ausrichtung am Kanzler	6	3
Beteiligung	11	2

Der auffälligste Unterschied in der Werte-Tabelle für die Führungskräfte im Vergleich mit den beiden anderen Tabellen liegt in der Platzierung für den Wert der "Beteiligung". Dieser wird an der Universität I insgesamt am stärksten empfunden und von den Rektoratsmitgliedern und Dekanen häufig beschrieben. Von den Führungskräften wird er nur mit zwei Nennungen bedacht. Dies kann bedeuten, dass die Führungskräfte sich selbst nicht stark beteiligt fühlen oder dass sie Beteiligung in ihrem Umfeld an der Universität I als nicht in demselben Maße wichtig wahrnehmen, wie die beiden anderen Gruppen.

Eine weitere Auffälligkeit betrifft den Wert "individuelle Reputation", der mit vier Nennungen von den Führungskräften stark wahrgenommen wird. Beschrieben wird dieser Wert zum Beispiel so:

"Und das meine ich mit individuell und personenbezogen, und der eine kriegt es, der andere kriegt es nicht. Und wir haben hier auch ne Mehrklassengesellschaft, auch unter den Wissenschaftlern. (...) Ich finde, hier ist es absolut personenabhängig. Also wenn ich auf der Leitungsebene gucke, wer da mit wem welchen Konflikt hat, ist sehr stark von den Personen, von den Befindlichkeiten abhängig." (I/FK1)

"Ich weiß manchmal nicht, welcher Professor zur Exzellenz gehört. Das ist hier aber wichtig zu wissen. Es gibt drei Gruppen. Die, die das Geld nicht wert sind [Ironie, Anm. US], die Normalen und die Exzellenten. Und dann gibt es einen, vielleicht zwei oder drei. Das ist so

einer mit Stern und Schulterband. Wenn der anruft, am Telefon aufstehen und die Hacken zusammenschlagen. Die kriegen alles." (I/FK2)

5.1.1.2 Diskussion: Wertegefüge an der Universität I

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Werte und die Häufigkeit, mit der sie insgesamt, also in der Summe über die drei Gruppen hinweg, genannt wurden (Spalte "insg."). Die drei weiteren Spalten zeigen an, wie oft die Rektoratsmitglieder diesen Wert genannt haben (Spalte "R") und wie häufig der Wert aus den Gesprächen mit den Dekanen (Spalte "D") und mit den Führungskräften (Spalte "FK") rekonstruiert wurde.

Abbildung 28: Werte an der Universität I/Gruppen insgesamt

Uni I	nach Nennungen insgesamt			
	insg.	R	D	FK
Beteiligung	11	4	5	2
Konsens	10	2	4	4
Ausgleich	10	4	3	3
Hierarchie	9	3	3	3
individuelle Reputation	8	2	2	4
emotional streiten	8	3	2	3
Ausrichtung am Kanzler	6	1	2	3
konservativ sein	6	2	1	3

Welche Erkenntnisse sind in dieser Abbildung zu lesen? Es fällt zunächst auf, dass die Werte "Beteiligung", "Konsens" und "Ausgleich" zwar insgesamt häufig genannt wurden, aber dies nicht durchgängig von allen drei befragten Gruppen. Während vier Rektoratsmitglieder und sogar alle fünf Dekane den Wert "Beteiligung" wahrnehmen, tun dies lediglich zwei Führungskräfte.

Dass der Wert "Beteiligung" insgesamt elfmal, von den Dekanen sogar fünffach genannt wurde, bedeutet nicht, dass die Befragten diesen Wert besonders positiv finden oder dass an der Universität I sich alle Dekane "Beteiligung" wünschen. Dass für alle fünf Dekane dieser

Wert aus den Gesprächen rekonstruiert wurde, weist darauf hin, dass die Dekane an der Universität I sich bewusst sind, dass sie beteiligen müssen, wenn sie beispielsweise Entscheidungen treffen. Es ist durchaus so, dass einzelne der befragten Dekane diesen Wert kritisch betrachten, da eine hohe Beteiligung Entscheidungsprozesse verlängert oder komplizierter macht.

Für den Wert "Konsens" gilt, dass zwar je vier Dekane und Führungskräfte diesen Wert wahrnehmen, aber nur zwei der Rektoratsmitglieder.

Damit ergibt sich für das Wertegefüge der Universität I ein insgesamt eher diffuses Bild, in dem es keine charakteristischen Werte gibt, die von allen drei Gruppen gleichmäßig stark beschrieben werden.

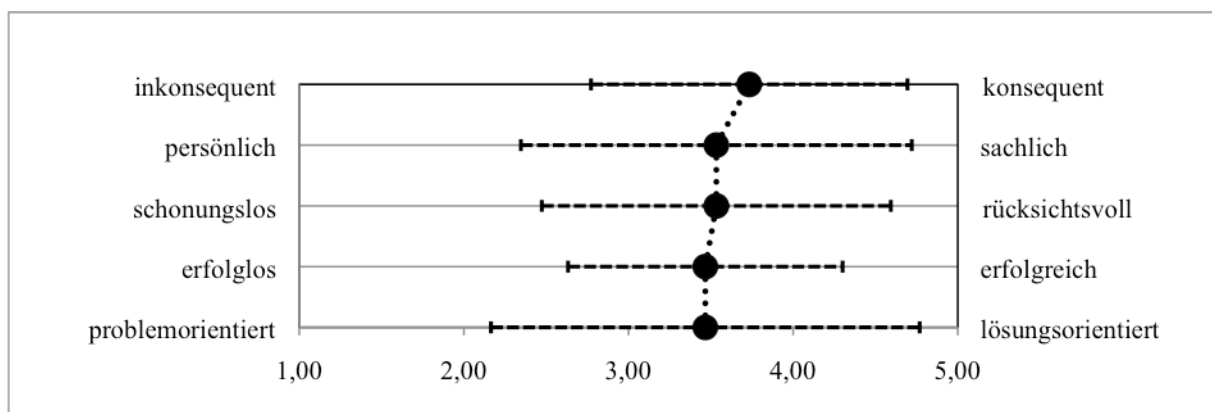
Ergänzende Ergebnisse aus dem Polaritätsprofil

Die Ergebnisse des Polaritätsprofils bestätigen dieses Bild. Der Blick auf die Standardabweichung zeigt, dass diese im Durchschnitt über alle 20 Begriffspaare am stärksten ausgeprägt ist: Die Befragten der Universität I waren sich weniger einig in der Bewertung der Begriffspaare, als die der Universitäten II und III.

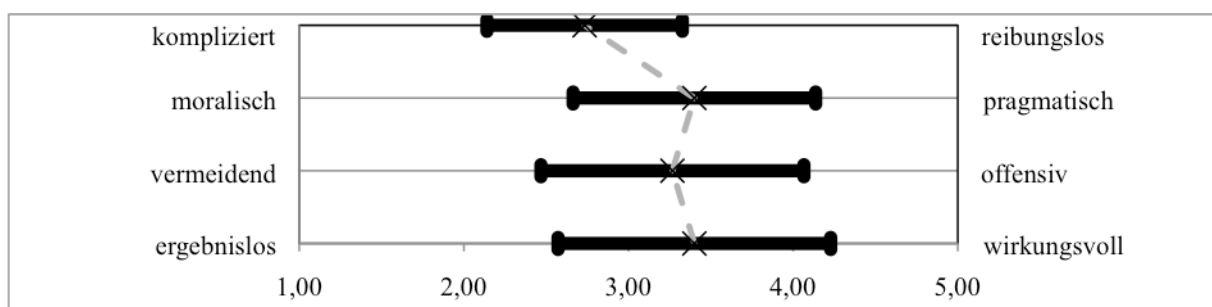
Die Werte "Beteiligung" und "Konsens" finden im Polaritätsprofil in den Begriffspaaren "demokratisch/autoritär", "partizipativ/hierarchisch" und "kollegial/individuell" ihre inhaltlichen Entsprechungen. Da beide Werte in den Leitfadengesprächen für die Universität I als stark rekonstruiert werden, wäre ein entsprechend hoher Ausschlag im Polaritätsprofil zu erwarten.

Dies ist aber nicht der Fall, wie die folgende Zusammenstellung der fünf im Durchschnitt am höchsten gewerteten Begriffspaare zeigt. Die fünf Adjektive, die die durchschnittlich höchsten Skalenwerte erzielt haben, sind "konsequent", "sachlich", "rücksichtsvoll", "erfolgreich" und "lösungsorientiert".

Es fällt auf, dass diese Adjektive nicht stark bewertet wurden, sondern dass die Skalenwerte hier zwischen 3 und 4 liegen. Die Befragten der Universität I haben demnach im Durchschnitt nicht extrem gewertet, sondern eher verhalten.

Abbildung 29: Polaritätsprofil Uni I/top-5-Werte/sortiert nach Durchschnitt

In Abbildung 30 werden die vier Begriffspaare zusammengestellt, die eine geringe Standardabweichung aufweisen. Die geringe Standardabweichung ist ein Indiz dafür, dass die Befragten sich bei diesen Begriffen einig waren, was die Ausprägung an der Universität I betrifft.

Abbildung 30: Polaritätsprofil Uni I/top-4-Werte/sortiert nach Standardabweichung

Es fällt auf, dass kein Begriffspaar, das durchschnittlich stärker bewertet wurde (Abbildung 29) auch eine geringe Standardabweichung aufweist (Abbildung 30). Einig sind sich die Befragten der Universität I in der Ausprägung des Begriffspaares "kompliziert/reibungslos" (das eher mittig angekreuzt wurde) sowie der Merkmale "pragmatisch", "offensiv" und "wirkungsvoll".

Für die Universität I entsteht erstens in der Zusammenschau dieser beiden Abbildungen ein uneinheitliches Bild. Die durchschnittlich am stärksten bewerteten fünf Begriffe erreichen diesen hohen Durchschnitt durch vereinzelte Extremwertungen und nicht dadurch, dass die Befragten sich in der hohen Bewertung einig wären.

Es ist zweitens festzuhalten, dass die Befragten der Universität I eher verhalten bewertet und tendenziell den mittleren Wert 3 angekreuzt haben, als dass sie in die Extremwerte gegangen sind. Dies spricht ebenfalls dafür, dass es für die Befragten schwierig war, ein eindeutiges und markantes Bild des Wertgefüges ihrer Universität abzugeben. Eine Bewertung in der Mitte spricht für ein "sowohl als auch" der wahrgenommenen Werte.

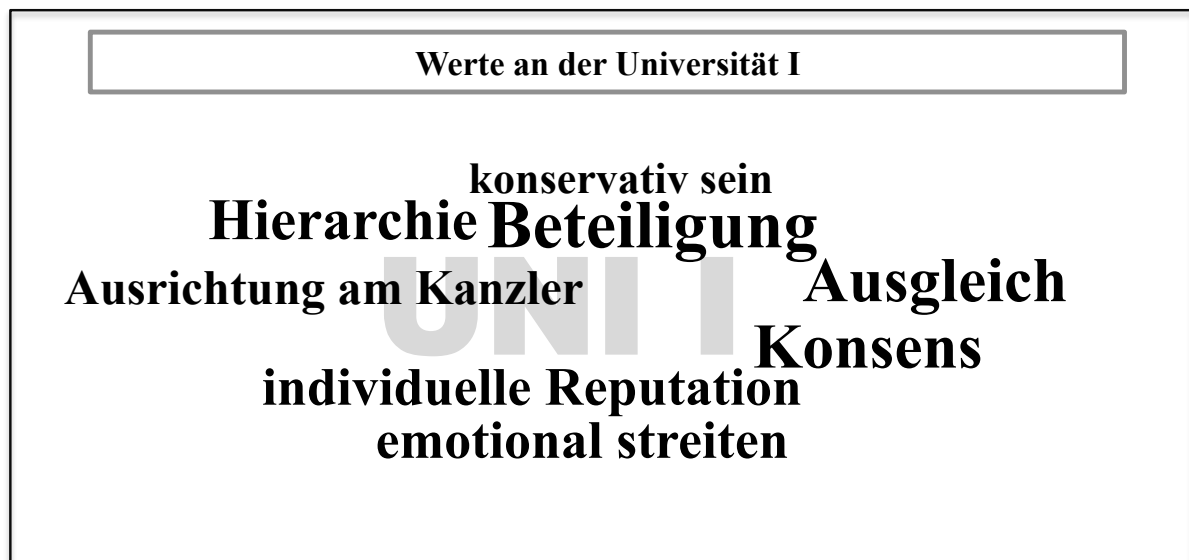
Der Blick auf die Rangfolge der Werte an der Universität I, sortiert nach Gruppen, zeigt, dass sich hier die Gruppen der Rektoratsmitglieder und der Dekane stärker gleichen und die Gruppe der befragten Führungskräfte eine leicht andere Priorität der Werte wahrnimmt. Festzumachen ist dies am Wert "Beteiligung", der bei den Rektoratsmitgliedern und Dekanen an erster Stelle, bei den Führungskräften an letzter Stelle steht. Dies kann bedeuten, dass die Führungskräfte sich selbst nicht so stark beteiligt fühlen, aber auch, dass sie Beteiligung in ihrem Umfeld nicht in dem selben Maße wahrnehmen, wie die beiden anderen Gruppen.

Ebenfalls sticht der Wert "individuelle Reputation" hervor, der von den Führungskräften stärker wahrgenommen wird (vier Nennungen), als von den Rektoratsmitgliedern und den Dekanen (je zwei Nennungen).

Eine hohe Übereinstimmung der drei Gruppen zeigt sich für die Werte "Ausgleich" und "Hierarchie", die von vier respektive drei Rektoratsmitgliedern sowie von jeweils drei Dekanen und drei Führungskräften beschrieben werden.

Bemerkenswert ist auch, dass die Ausrichtung am Kanzler in allen drei Gruppen wahrgenommen wird. Erwartungsgemäß ist dieser Wert in der Gruppe der Führungskräfte am stärksten (3 Nennungen), doch auch für ein Rektoratsmitglied (das nicht der Kanzler ist) und zwei Dekane ist die Ausrichtung am Kanzler ein starker Wert.

Den Abschluss der Darstellung des Wertgefüges an der Universität I bildet eine grafische Darstellung, die es ermöglichen soll, die Werte auf einen Blick zu erfassen.

Abbildung 31: Übersicht Werte an der Universität I

5.1.2 Werte an der Universität II

Für die Universität II ergibt die Auswertung der rekonstruierten Werte, dass insgesamt sieben Werte von mehr als fünf Personen beschrieben wurden bzw. diese Werte aus den Gesprächen herausgefiltert werden konnten.

Die maximale Anzahl der Nennungen für einen Wert beträgt zehn: Dies betrifft die Werte "Dinge ausdiskutieren", "Konsens" und "gute Umgangsformen". Mit jeweils sechs Nennungen stehen die Werte "Ausrichtung am Rektor" und "Fundierung" am Ende der Rangfolge:

- Dinge ausdiskutieren (10)
- Konsens (10)
- gute Umgangsformen (10)
- Beteiligung (9)
- sich Zeit nehmen (9)
- Ausrichtung am Rektor (6)
- Fundierung (6)

Wie bereits für die Universität I werden die an der Universität II rekonstruierten Werte zunächst beschrieben und anhand exemplarischer Zitate wird deutlich gemacht, was genau unter diesen Werten zu verstehen ist.

Dinge ausdiskutieren (10 Nennungen)

Mit zehn Nennungen wird an der Universität ein Wert stark wahrgenommen, der mit "Dinge ausdiskutieren" benannt werden soll. Es wird beschrieben, dass im Konfliktfall solange diskutiert werde, bis es zu einer Mehrheitsmeinung kommt, der alle Parteien sich anschließen könnten. Insgesamt werde lieber länger diskutiert, als dass etwas entschieden werde, was nicht mehrheitsfähig sei. Es fallen Begriffe wie "diskussionsfreudig", "diskurslastig", "Diskussionskultur", dass "jeder sagt, was ihm nicht passt", dass der "Weg zu Entscheidungen ausdiskutiert" werden müsse, dass es eine "Kultur des einander Zuhörens" gebe oder es grundsätzlich den "Spaß an der Auseinandersetzung" gebe. Dies beschreiben drei Rektorsratsmitglieder, drei Dekane und vier Führungskräfte, womit dieser Wert über die drei befragten Gruppen hinweg gleichmäßig wahrgenommen wird. Exemplarisch belegen dies die folgenden Zitate:

"Ich denke, dass es bei uns schon so ist, dass wir ne freie Diskussionskultur haben. Das heißt, dass jeder sagt, was ihm nicht passt." (II/R1)

"Es gab einen Konflikt. Der hatte mit dem Hochschulpakt zu tun. Da ging es um die Verteilung der Mittel aus diesem Hochschulpakt zwischen den Fakultäten. Da gab es unterschiedliche Auffassungen. Das hat man mehrfach diskutiert und letztlich hat jeder verstanden, dass die andere Seite natürlich ein Modus wählen möchte, der für sie selbst günstig ist. Und deshalb hat man's letztlich der Zentrale überlassen und die hat das letztlich entschieden. Zentrale heißt also das Rektorat, Rektor, Prorektoren und Kanzler." (II/D2)

"Es gibt Themen, da haben wir schon mal drüber gesprochen. Da haben wir eine Haltung zu entwickelt, und auf einmal kommen die wieder, wie so ein Jojo. Und dann wird das alles noch mal neu diskutiert und bestimmte Dinge noch mal infrage gestellt." (II/FK1)

"Wir sind da in einer sehr diskurslastigen Umgebung, da wird sehr viel diskutiert, es gibt runde Tische und meistens läuft das dann aus. (...) Die Erfahrung: Es werden nicht unbedingt Probleme gelöst, aber sie werden diskutiert." (II/FK3)

Konsens (zehn Nennungen)

Mit ebenfalls zehn Nennungen wird der Wert "Konsens" beschrieben. Explizit gebraucht werden Beschreibungen wie "hohes Konsensniveau", "Kultur der Konsensbildung" oder "breit akzeptiert". Auch die für die Universität II benannten Symbole, Anekdoten oder sonstige Situationsbeschreibungen lassen diese Lesart zu.

An der Universität II scheint es ein breites Erfahrungswissen zu sein, dass Entscheidungen, die nicht im Konsens gefällt wurden, nicht umgesetzt werden können. Alle fünf Rektoratsmitglieder benennen dies, drei Dekane und zwei Führungskräfte. Damit ist dieser Wert also für die Rektoratsmitglieder relevant und dem Rektorat ist bewusst, dass es die Hochschule nur weiterentwickeln kann, wenn es sie mehrheitlich hinter sich weiß. Als exemplarische Belege die folgenden Zitate:

"Nun ist es hier aber schon so eine Kultur, wenn man die Fakultäten gegen sich hat, dann erreicht man nicht viel. Wir als Rektorat müssen also mit den Fakultäten reden, und die müssen auch auf unserer Seite sein." (II/R4)

"Und da versucht man das halt, möglichst im Konsens zu machen, das heißt, nicht durch Kampf Abstimmung abzugrenzen, sondern in den Diskussionen zu einer Lösung zu kommen, der alle oder die meisten folgen können." (II/D3)

"Man kann im Rektorat auch nicht etwas entscheiden, von dem man weiß, dass die Fakultät das nicht will. Es bringt ja nichts. Deswegen haben wir einen großen Demokratiewert." (II/FK5)

Allerdings wird insbesondere durch ein Rektoratsmitglied auch betont, dass sich unpopuläre Entscheidungen oder solche, die nicht immer konsentiv seien, nicht gänzlich vermeiden ließen:

"Sie können nicht so eine große Universität im Totalkonsens führen, das können Sie nur, wenn Sie gar nichts machen." (II/R3)

gute Umgangsformen (zehn Nennungen)

An der Universität II ist der gute Umgang miteinander wichtig, was aus den Äußerungen von insgesamt zehn der befragten 15 Personen geschlossen werden kann. Der Wert "gute Umgangsformen" kann zwei Rektoratsmitgliedern und jeweils vier Dekanen und vier Führungskräften zugeordnet werden. An der Universität II ist es im Konfliktfall wichtig, dass niemand bloßgestellt wird. Alles andere wird als eine Zuspitzung von Konflikten empfunden, die es zu vermeiden gilt und die dazu führen würde, dass die betroffene Gegenseite umso heftiger reagiert und blockiert. Um Einzelpersonen zu schonen, aber auch, um im Sinne der Sache zu einer Lösung zu kommen, wird es deshalb vermieden, den guten Umgang miteinander nicht zu beachten. Ein Dekan beschreibt es gar als seine Aufgabe, im Rahmen von Fakultätssitzungen darauf zu achten, dass sich niemand zu weit aus dem Fenster lehne und Gefahr laufe, sich zu blamieren (II/D1).

Es fällt auf, dass durchgängig positiv besetzte Beschreibungen gewählt werden, dies auch über die drei befragten Gruppen hinweg. Für die Universität II werden Begriffe genannt wie "hilfsbereit", "kollegial", "weich", "entgegenkommend", "wertschätzend und anerkennend", "balanciert", "fair", "respektvoll", "konstruktiv", "harmonisch", "vertrauensvoll". Die Haltung, nach der man die Dinge nicht persönlich nehmen dürfe und es wichtig sei, trotz kontroverser Auffassungen einen zwischenmenschlich unbelasteten Umgang miteinander pflegen zu können, kommt deutlich zum Ausdruck (II/R3). Als Belege für die Bedeutung des Werts "gute Umgangsformen" wurden die folgenden Zitate ausgewählt:

"Ohne dass direkt vor Zeugen zu tun, vor Zeugen ist es immer so, dass, da kann man ja auch leicht das Gesicht verlieren. Also, wenn Sie jemanden vor Zeugen kritisieren, kriegen sie eine viel heftigere Gegenreaktion, als wenn Sie jemanden unter vier Augen kritisieren. Weil, wenn Sie jemanden zu Recht kritisieren, wird er das unter vier Augen vielleicht eher zugeben, als wenn Zeugen dabei sind. Insofern halte ich das sowieso für eine vernünftige Vorgehensweise. Und angeblich ist die auch typisch hier." (II/R3)

"Soziales Benehmen, hier nicht den Neurotiker spielen, der völlig außer Haltung gerät, wenn es andere Interessen gibt, andere Vorstellungen, dann muss man die thematisch reingeben, also im Grunde auch sehr viel Rücksicht nehmen." (II/D4)

"Aber es wird nicht auf den Tisch geschlagen und es läuft auch keiner hinaus oder sowas. Das war dann, kann man sagen, eine erhitzte Diskussion, wo es hieß, an diesem Punkt kommen wir jetzt nicht weiter, das klären wir dann danach, diejenigen die betroffen sind und jetzt machen wir erstmal weiter." (II/FK4)

Beteiligung (neun Nennungen)

An der Universität II ist es auch wichtig, dass eine umfassende Beteiligung stattfindet. Vor wichtigen Entscheidungen ist es selbstverständlich, die Betroffenen einzubeziehen und sich ein umfassendes Meinungsbild zu holen. Vier Rektoratsmitglieder nennen diesen Wert: drei Dekane und zwei Führungskräfte. Damit kann dieser Wert für das Rektorat als handlungsleitend gelten. Es wird beschrieben, dass informelle Kommunikation genutzt wird, um Entscheidungen vorzubereiten und um die Betroffenen wie die Entscheider vorab zu informieren. Damit wird diesen Personen die Zeit eingeräumt, sich mit dem Sachverhalt auseinander zu setzen. Einsame oder geheime Entscheidungen werden als unüblich betrachtet, wie folgende Zitate exemplarisch belegen:

"Dann würde ich nie unvorbereitet mit einer solchen Sache einfach in den Senat hereinstolpern, und das dort einfach präsentieren. Sondern ich würde immer im Vorfeld mit den Leuten, die darüber auch zu entscheiden haben, und mit anderen, von denen ich glaube, dass sie wichtige Entscheidungsträger sind, und auch mit allen Statusgruppen, vorher reden." (II/R3)

"Das ging nur durch eine Einbeziehung im großen Umfang. Der Rektor hat ja dieses Exzellenzplenum zusammengestellt. Ein großes Gremium, mit 80 Leuten. Einbeziehung ist ein wichtiges Stichwort. Und auch viel Zuwendung. Der Rektor ist zu allen Leuten gegangen. Hat mit so vielen Leuten geredet. Aber insgesamt, ist das hier auch so eine Stimmung in der [Name der Universität II, Anm. US] Situation, dieses an einem Strang ziehen." (II/R4)

"Die Entscheidungskultur ist eindeutig demokratisch auch wenn das Rektorat am Ende die Entscheidung trifft, müssen im Vorfeld ja alle mit einbezogen sein. Man kann im Rektorat auch nicht etwas entscheiden, von dem man weiß, dass die Fakultät das nicht will. Es bringt ja nichts. Deswegen haben wir einen großen Demokratiewert." (II/FK5)

sich Zeit nehmen (neun Nennungen)

Neun Befragte machen Aussagen oder beschreiben Situationen, die sich auf die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen – besser gesagt: auf deren Langsamkeit beziehen. Es werden hier Beschreibungen gebraucht wie "meist nicht so schnell", "lange dauern", "mittleres Tempo", "zögerlich", "unnötig lange Diskussionen", "abwartend" oder "viele Reflexionsschleifen", was mit dem Wert "sich Zeit nehmen" zusammengefasst wird. In diesem Sinne äußern sich drei Rektoratsmitglieder, zwei Dekane und vier Führungskräfte, wobei die Führungskräfte dieses am stärksten wahrnehmen. Eine Führungskraft stellt nachdrücklich fest, dass die Entscheidungsprozesse an der Universität II langwierig seien und von ihr als gremienlastig empfunden würden:

"Ich würde sagen, was auffällt, ist in der Tat, dass viele Dinge sehr langwierig sind, die man betreibt, dass es sehr viele – vielleicht kann man auch sagen – so eingetrampelte Wege gibt, die man schwer verlassen kann. (...) sehr, sehr gremienlastig, Senat, Rektorat, Fakultäten, Kommissionen, Gremien hier und da. Und das ist schon etwas, was bestimmt Uni-spezifisch, aber unbedingt [Universität II]-spezifisch ist. Aber vielleicht ist (...) – ohne dass ich das wirklich weiß – aber in [der Universität II] hat man den Eindruck, dass es hier besonders stark ausgeprägt ist." (II/FK4)

Ebenso weisen die Aussagen zweier Rektoratsmitglieder darauf hin, dass man sich an der Universität II eher an einem langsamen Tempo orientiert:

"Wir entscheiden meistens nicht so schnell. Das liegt zum Teil aufgrund des Versuchs, möglichst viele Leute im Konsens einzubinden. Das dauert halt länger. (...) Ich gebe zu, dass das manchmal nervenaufreibend ist. Aber ich glaube, das ist besser, als manchmal schnell zu entscheiden. Schnelle Entscheidungen gehen nur, wenn man keine Zeit hat. Aber wenn man die Zeit hat, denke ich, sollte man sich die Zeit auch nehmen und die Ansichten der anderen Leute dazu auch hören." (II/R1)

"Dafür hat es lange gedauert (lacht). Aber, bis man Jahrzehnte alte Regelungen hier an dieser alt ehrwürdigen Universität geändert hat, dafür war es dann doch relativ kurz. (...) die Unternehmenskultur: Da würde ich erstmal sagen langsam, und b) weich und entgegenkommend. Auch wenn mancher Dekan das sicherlich anders sehen wird. (lacht)." (II/R5)

Ausrichtung am Rektor (sechs Nennungen)

Auffallend in den Gesprächen an der Universität II ist, dass gehäuft hervorgehoben wird, wie wichtig für die Entscheidungsprozesse sei, dass der aktuelle Rektor eine starke Persönlichkeit sei und über viel Durchsetzungsfähigkeit verfüge. Insgesamt sechs Personen empfinden dies als so wichtig, dass sie hierzu entsprechende Aussagen machen. Dies sind zwei Rektoratsmitglieder (ohne den Rektor selbst), zwei Dekane und zwei Führungskräfte, womit dieser Wert gleichmäßig über die Gruppen der Befragten verteilt wahrgenommen wird. Es werden dafür Beschreibungen gewählt wie "starker Rektor", "durchsetzungsstarke Person", "starker Steuerungsanspruch", "mehr Macht", "Führung zeigen".

Auffällig ist, dass sich diverse Aussagen darauf beziehen, dass sich mit dem aktuellen Rektorat viel geändert habe. Es wird also nicht auf Konstantes abgehoben, sondern in Bezug auf das Rektorat allgemein sowie in Bezug auf dessen Entscheidungsverhalten wird an der Universität II eher eine Veränderung, ein Bruch mit den Konstanten der Vergangenheit wahrgenommen. Während es früher offenbar so war, dass das Rektorat vergleichsweise wenig Steuerung der Hochschule vornahm, wird das neue Rektorat als viel stärker eingreifend, steuernd und die Hochschule in Bewegung setzend wahrgenommen. Es wurde beispielsweise gesagt:

"Und ich glaube, wenn es ein anderer Rektor wäre, nun, wieder mehr so ein klassischer Rektor, wie früher, dann wäre es auch wieder eher umgekehrt. Aber im Moment läuft alles anders." (II/R4)

"Ich habe den Eindruck, dass mit dem jetzigen Rektor die Uni erstmals wirklich in Bewegung kommt. Ich glaube, die Vorgänger hatten..., aber das war auch politisch bedingt, in einer anderen Zeit, war das Rektoren-Amt in einem höheren Maße repräsentativ. Und die kleinen Spielräume, die die vielleicht entwickeln wollten, die waren nur auf 'goodwill' des Kanzlers angewiesen. Insofern ist in diesen Zeiten nicht allzuviel bewegt worden. Und mit dem jetzigen Rektor, (...) ist wirklich viel bewegt worden." (II/D5)

"Wir haben, seit das neue Rektorat da ist, unter dem neuen Rektor, so viel in Bewegung, dass permanent irgendetwas ist. Da kann ich jetzt gar nichts herausgreifen. Das ist so eine Themenverdichtung und Arbeitsverdichtung, die man dann merkt." (II/FK5)

Fundierung (sechs Nennungen)

Sechs Befragte äußern sich so, dass der Wert "Fundierung" aus ihren Aussagen heraus aggregiert werden kann. Es wird betont, dass Entscheidungen fundiert und gründlich vorbereitet sein müssen und dass es eine analytische oder wissenschaftliche Herangehensweise an Probleme gebe. Es werden Beschreibungen benutzt wie "fundiert", "gründlich", "gut vorbereitet", "analytisch", "wissenschaftlich", "starke fachliche Rückversicherung",

"ausgewogen" oder "reflektiv". Dies tun drei Rektoratsmitglieder, ein Dekan und zwei Führungskräfte, wie exemplarisch in den folgenden Zitaten gezeigt wird:

"Naja, man sollte eine Vorbereitung der Entscheidungen von Leuten kriegen, die sich damit auskennen. Und das Rektorat kennt sich ja nur begrenzt mit Details aus. Das heißt, man ist immer darauf angewiesen, dass es jemanden gibt, der vorher die Informationen gibt, die zusammenstellt. Es ist zum Teil Aufgabe der Verwaltungsstrukturen, es ist zum Teil Aufgabe der Prorektoren selbst. Also, die Entscheidung muss natürlich so fundiert wie irgend möglich sein." (II/R1)

"Gerade, weil ja hier in der Selbstverwaltung Wissenschaftler selbst in Leitungspositionen sind, außerhalb ihrer reinen wissenschaftlichen Tätigkeit, merkt man aber, dass die, glaube ich, an Entscheidungen und Diskussionen ähnlich herangehen, wie sie wissenschaftlich an ein Problem herangehen (...) also ich glaube, die gehen sehr gerne tief an den Kern von einem Problem heran und vertiefen sich da unheimlich stark rein, analysieren das sehr stark. (...) Sie sind fundiert, sie sind gut vorbereitet, die Entscheidungen." (II/FK4)

5.1.2.1 Universität II: Werte je Gruppe

Es folgt der differenzierte Blick auf die wahrgenommenen Werte je Gruppe. Ich beginne mit einer Übersicht, wie die Rektoratsmitglieder die Werte in ihrer Universität wahrnehmen.

Wie zur Beschreibung der eingangs dargestellten Übersichtstabelle bereits erwähnt, ist die Gruppe der Rektoratsmitglieder die einzige, in der alle fünf Befragten sich für einen bestimmten Wert aussprechen bzw. diesen beschreiben. Dabei handelt es sich um den Wert "Konsens", der auch insgesamt zu den Werten gehört, die am stärksten für die Universität II wahrgenommen werden. In diesem Fall stimmt die Wahrnehmung der Rektoratsmitglieder also mit der Wahrnehmung von Dekanen und Führungskräften überein. Anders beim Wert "gute Umgangsformen", den zwar je vier Dekane und Führungskräfte an der Universität II wahrnehmen, aber nur zwei Rektoratsmitglieder. Dies bedeutet, dass im Unterschied zu den beiden anderen Gruppen die Rektoratsmitglieder eine andere Realität an der Universität II erleben, in der gute Umgangsformen nicht so durchgängig wichtig sind. Dies muss nicht auf das Rektorat begrenzt sein und es ist damit auch noch keine Aussage getroffen, wie der Umgang im Rektorat miteinander ist.

Abbildung 32: Universität II/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder

Uni II	nach Rektoratsmitgliedern	
	insg.	Rektoratsmitglieder
Konsens	10	5
Beteiligung	9	4
Dinge ausdiskutieren	10	3
sich Zeit lassen	9	3
Fundierung	6	3
gute Umgangsformen	10	2
Ausrichtung am Rektor	6	2

Den Wert "Fundierung" schätzt die Gruppe der Rektoratsmitglieder am höchsten. Im Vergleich: Zwei Führungskräfte und ein Dekan nehmen diesen Wert ebenfalls wahr. Dies ist ein überraschendes Ergebnis. Für den Wert der "Fundierung" habe ich auch hier, ähnlich wie bei den Dekanen der Universität I, eine stärkere Wahrnehmung vermutet. "Fundierung" ist ein wichtiger Wert in der Wissenschaft und somit ist es aus meiner Sicht bemerkenswert, dass nur ein Dekan diesen Wert an der Universität II direkt oder indirekt beschreibt.

Eine mögliche Interpretation dieses Ergebnisses ist, dass die Dekane einen anderen Maßstab an "Fundierung" anlegen und dass was sie an der Universität II wahrnehmen, nicht darunter fällt. Dagegen spricht allerdings zum einen, dass der Wert in der Gruppe der Rektoratsmitglieder vergleichsweise stark wahrgenommen wird (drei Nennungen) – auch Rektoratsmitglieder sind mehrheitlich Wissenschaftler und den wissenschaftlichen Werten sicherlich nach wie vor verbunden genug, um an diese einen ähnlichen Maßstab zu legen. Zum anderen wurde auch nicht beschrieben, dass den Dekanen eine Verletzung dieses für sie eigentlich wichtigen Wertes auffällt.

Es bleibt – auch ohne befriedigende Klärung der Ursachen – das Ergebnis festzuhalten, dass die Dekane den Wert der "Fundierung" nicht in dem Maße wahrnehmen, wie die anderen Gruppen.

Abbildung 33: Universität II/Werte-Priorität der Dekane

Uni II	nach Dekanen	
	insg.	Dekane
gute Umgangsformen	10	4
Dinge ausdiskutieren	10	3
Konsens	10	3
Beteiligung	9	3
sich Zeit lassen	9	2
Ausrichtung am Rektor	6	2
Fundierung	6	1

Zum Abschluss der differenzierten Betrachtung der Werte, wie die Gruppen an der Universität II sie hinsichtlich ihrer Stärke oder Verbindlichkeit dargestellt haben, folgt der Blick auf die Gruppe der Führungskräfte.

Abbildung 34: Universität II/Werte-Priorität der Führungskräfte

Uni II	nach Führungskräften	
	insg.	Führungskräfte
Dinge ausdiskutieren	10	4
gute Umgangsformen	10	4
sich Zeit lassen	9	4
Konsens	10	2
Beteiligung	9	2
Ausrichtung am Rektor	6	2
Fundierung	6	2

Die Führungskräfte weichen zum einen in ihrer Wahrnehmung des Wertes "Konsens" ab, den sie mit zwei Nennungen vergleichsweise gering an der Universität II vertreten sehen (alle Rektoratsmitglieder und drei Dekane beschreiben diesen Wert). Zum anderen fällt auf, dass für die Führungskräfte der Wert des "sich Zeit lassens" stark zu gelten scheint bzw. dass dieser Wert ihnen an ihrer Universität aufzufallen scheint. Allerdings nennen diesen Wert immerhin auch drei Rektoratsmitglieder und zwei Dekane, so dass dieses Ergebnis nicht so stark abweicht.

5.1.2.2 Diskussion: Wertegefüge an der Universität II

Die folgende Tabelle zeigt die rekonstruierten Werte sortiert nach Häufigkeit der Nennung insgesamt sowie nach Nennung innerhalb der Gruppen.

Abbildung 35: Werte an der Universität II/Gruppen insgesamt

Uni II	nach Nennungen insgesamt			
	insg.	R	D	FK
Dinge ausdiskutieren	10	3	3	4
Konsens	10	5	3	2
gute Umgangsformen	10	2	4	4
Beteiligung	9	4	3	2
sich Zeit lassen	9	3	2	4
Ausrichtung am Rektor	6	2	2	2
Fundierung	6	3	1	2

Wie bereits an der Universität I wird an der Universität II nur ein Wert innerhalb einer Gruppe fünfmal genannt: Dies ist der Wert "Konsens", der von den Rektoratsmitgliedern durchgängig wahrgenommen wird. Drei Dekane und zwei Führungskräfte sehen den Wert "Konsens" im Vergleich zu den Rektoratsmitgliedern.

Die besondere Berücksichtigung der Gruppen ergibt keine Auffälligkeiten, das heißt, es gibt kaum Werte, die von einer Gruppe stark oder wenig wahrgenommen werden. Die Differenz

der Nennungen beträgt bei einzelnen Werten maximal drei Personen. Dennoch gibt es bei einzelnen Werten kleinere Abweichungen.

Auffallend ist, dass der Wert "gute Umgangsformen" von je vier Dekanen und Führungskräften wahrgenommen wird, jedoch nur von zwei Rektoratsmitgliedern. Hier unterscheiden sich die Gruppen der Dekane und Führungskräfte von der Gruppe der Rektoratsmitglieder am deutlichsten.

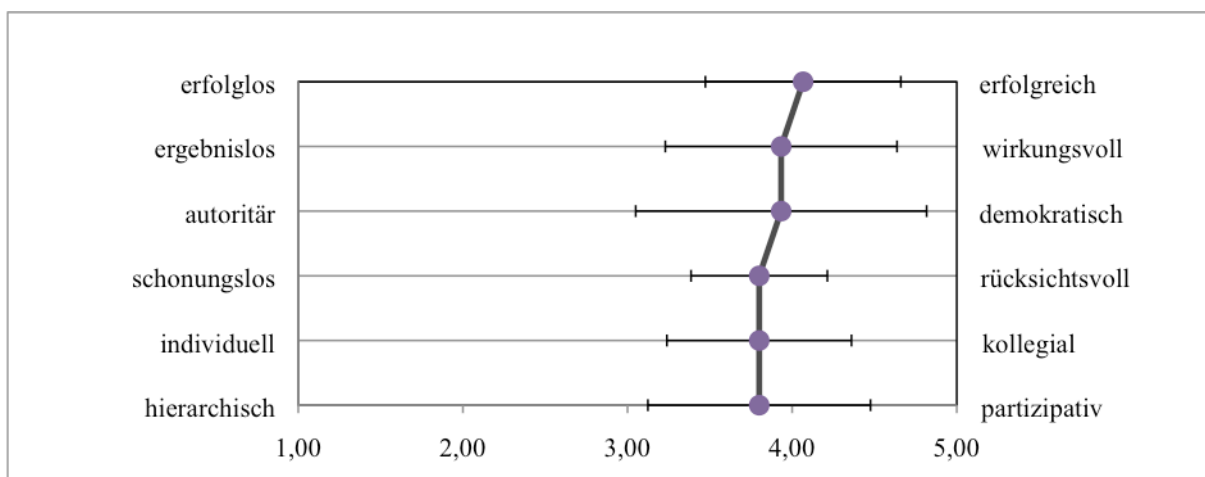
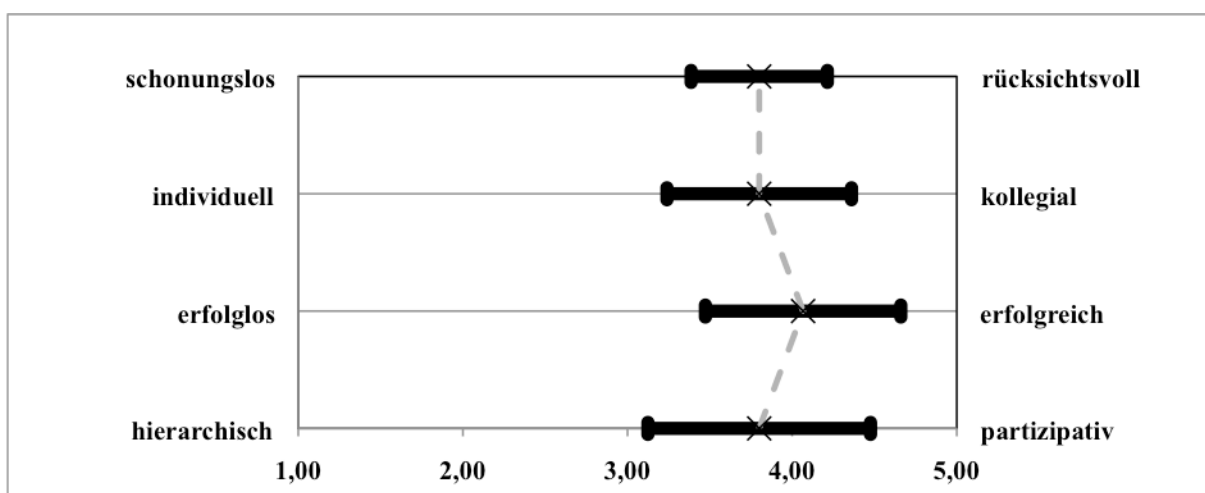
Überraschend scheint das Ergebnis für den Wert der "Fundierung", da dieser von nur einem Dekan als ausgeprägt empfunden wird, hingegen von drei Rektoratsmitgliedern und einer Führungskraft. Dieses Ergebnis ist aus meiner Sicht deshalb bemerkenswert, weil in der Gruppe der Dekane eine stark ausgeprägte Sensibilität für akademische oder wissenschaftliche Standards vermutet werden könnte, zu denen Fundiertheit sicherlich zählt.

An der Universität II ist ein Wert ausgeprägt, der erwartungsgemäß auch für die beiden anderen Universitäten hätte gelten können. Es ist dies der Wert "Dinge ausdiskutieren". Dieser Wert steht in Verbindung zu den Werten "sich Zeit lassen" und "Fundierung" sowie mit dem Wert der "Beteiligung".

Ergänzende Ergebnisse aus dem Polaritätsprofil

Ein markantes Ergebnis für die Universität II ist, dass hier die durchschnittliche Standardabweichung über die Bewertungen der Begriffspaare am geringsten ist. Das heißt, die Befragten der Universität II sind sich in ihren Einschätzungen bzgl. der Begriffspaare am meisten einig.

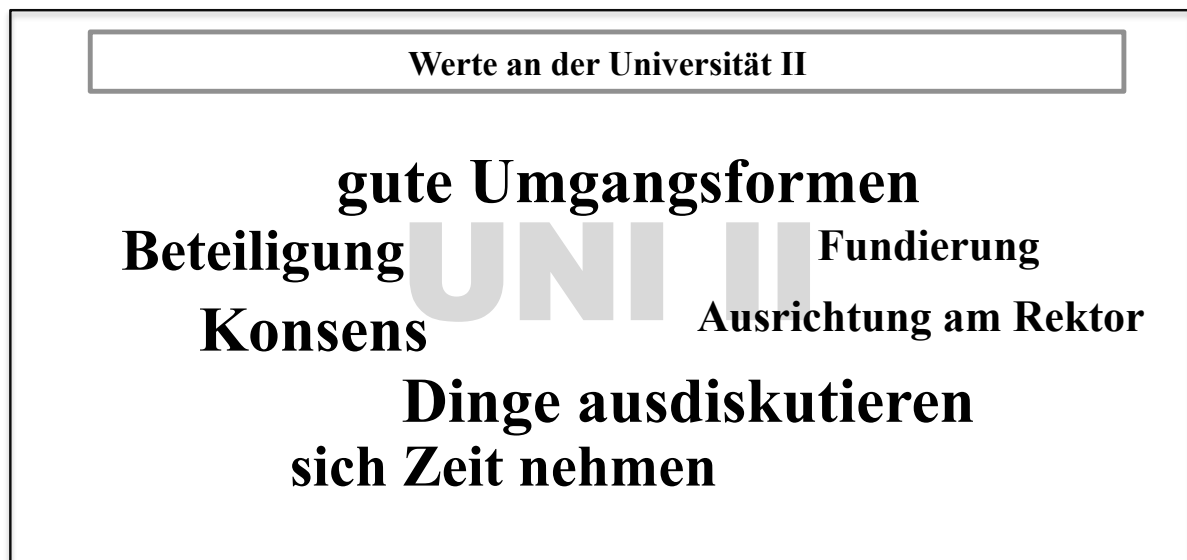
Dies wird dadurch verstärkt, dass die Auswertung nach Durchschnitt und die Auswertung nach Standardabweichung zur selben Priorisierung der Begriffspaare führen: Bei den vier Begriffen "rücksichtsvoll", "kollegial", "erfolgreich" und "partizipativ" wird im Durchschnitt hoch gewertet und die Begriffe weisen eine geringe Standardabweichung auf, wie Abbildung 36 und Abbildung 37 zeigen.

Abbildung 36: Polaritätsprofil Uni II/top-6-Werte/sortiert nach Durchschnitt**Abbildung 37: Polaritätsprofil Uni II/top-4-Werte/sortiert nach Standardabweichung**

Die Werte "Beteiligung" und "Konsens", die an der Universität II stark vertreten sind, finden im Polaritätsprofil in den Begriffspaaren "demokratisch/autoritär", "partizipativ/hierarchisch" und "kollegial/individuell" ihre inhaltlichen Entsprechungen.

Die Begriffe "rücksichtsvoll", "kollegial" und "partizipativ" werden an der Universität II hoch bewertet, womit das Polaritätsprofil die Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen absichert.

Zum Abschluss der Darstellung des Wertegefüges an der Universität II werden die Werte in grafischer Form abgebildet.

Abbildung 38: Übersicht Werte an der Universität II

5.1.3 Werte an der Universität III

Aus den Leitfadengesprächen an der Universität III wurden folgende Werte rekonstruiert, die von mehr als fünf Befragten genannt oder beschrieben wurden:

- Erfolg (11)
- Lösungsorientierung (11)
- Respekt und Wertschätzung (10)
- Sachlichkeit (9)
- Wohl der Hochschule (8)
- Schnelligkeit (8)
- strategisch sein (8)

Diese rekonstruierten Werte werden nun beschrieben. Exemplarische Zitate belegen auch hier die aus den Leitfadengesprächen gezogenen Schlüsse und skizzieren, was genau die aufgeführten Werte umfassen.

Erfolg (elf Nennungen)

Für die Universität III wurde mit am häufigsten (elf Nennungen) der Wert "Erfolg und Leistung" beschrieben bzw. konnte dieser Wert aus den Aussagen von elf der 15 Befragten aggregiert werden. Drei Rektoratsmitglieder, alle fünf Dekane und drei Führungskräfte äu-

ßern sich in diesem Sinne. Sie gebrauchen dafür Beschreibungen wie "den Erfolg wollen", "Hochleistungskultur", "die Anerkennung wollen", "aufschwinger zu Höchstleistungen", "sich nicht die Butter vom Brot nehmen lassen", "Wettbewerbsgedanke", "der Wille, zu den erfolgreichen zu zählen" oder "pragmatische Erfolgsorientiertheit". Es wird einerseits der Wunsch deutlich, als erfolgreich zu gelten und nach außen sichtbar und anerkannt zu den Besten zu gehören, andererseits die Bereitschaft, sich wettbewerbsmäßig zu verhalten und intern wie extern in Konkurrenz bzw. Wettbewerb einzutreten (Bereitschaft zu Wettbewerbsprinzip). Dies belegen die folgenden Zitate:

"Diese Hochschule wollte den Erfolg. Und zwar angefangen bei den Professoren, über die Wissenschaftlichen Mitarbeiter, die Nicht-Wissenschaftlichen Mitarbeiter, bis hin zu den Studierenden. Wir wollten eine Exzellenzhochschule werden. Und an dieser Stelle haben die einzelnen Gruppen gesagt, wir stellen unsere eigenen Interessen zurück, hinter dieses Ziel, dass wir erfolgreich sein wollen bei der Exzellenzinitiative. (...) Also hier in [Name der Universität III, Anm. US] eint es sie, dass sie erfolgreich sein wollen. Also, wir haben das unter Hochleistungskultur zusammengefasst." (III/R2)

"Ja, also man kann das vielleicht sogar als eine Art Beutegemeinschaft verstehen, wobei die Beute eben jetzt nicht der sozusagen das besonders große Stück Fleisch war, sondern eben eine bestimmte Sorte aus den Möglichkeiten an Beutetieren, die man halt erlegen kann. Und in dem Falle ist es so, dass es um das Exzellenzlabel geht. Und das ist dann eben wichtiger, als vielleicht noch eine Million mehr an Drittmitteln, die man irgendwoher bekommt." (III/D3)

"Das ist ja nicht nur Geld, Geld ist die eine Seite, das war Anerkennung, ja, wir sind die besten, und wir lassen uns doch nicht von irgendeinem da uns die Butter vom Brot nehmen." (III/D4)

"Der Wille, dass diese Hochschule, und damit auch jeder Einzelne in dieser Hochschule, zu den erfolgreichen zählt. Also das Wissen, dass wenn diese Hochschule insgesamt erfolgreich ist, dann kann ich mich, auch wenn ich insgesamt so ein bisschen mehr im Schatten bin, kann ich mich da ein bisschen drin sonnen. Dass ich an dieser erfolgreichen Hochschule tätig bin. Und das wird besonders von den extrem leistungsorientierten Professorinnen und Professoren vorangetrieben." (III/FK2)

Lösungsorientierung (elf Nennungen)

Ein Wert, der aus Gesprächen mit ebenfalls elf Befragten der Universität III rekonstruiert werden konnte, wird unter "Lösungsorientierung" zusammengefasst. Es wird beschrieben, dass es an der Universität III im Falle eines Konflikts die Übereinkunft gibt, dass alle Betroffenen gemeinsam eine Lösung finden und sich auch entgegenkommen. Es sei wichtig, eine gemeinsame Linie zu finden, mit einem gemeinsamen Ergebnis aus der Situation zu kommen oder auf Schuldzuweisungen zu verzichten und statt dessen einen gemeinsamen Ausweg zu finden. Es werden Begriffe genannt wie "lösungsorientiert", "pragmatisch", "ergebnisorientiert", "nicht problembehaftet". Auch wird beschrieben, dass es an der

Universität III Ansehen und Reputation einbringt, als "ein Teil der Lösung" zu agieren, also zu Lösungen von Problemen oder Anliegen beizutragen. Den Wert "Lösungsorientierung" nennen – direkt oder indirekt – vier Rektoratsmitglieder, vier Dekane und drei Führungskräfte, womit dieser Wert gleichmäßig über die befragten Gruppen skizziert wird:

"Ich glaube, das war, dass diese Hochschule sehr pragmatisch ist. Vielleicht hat das aber auch jemand gesagt, als ich neu hier war. Wir sind eine sehr pragmatische Hochschule, es geht um Lösungsorientierung, (...) und das ist etwas Tolles. Und das schätzen wir, dass wir so sind." (III/R1)

"Jetzt mal ne Anekdote, wie springt man ins Becken... Ich bin durch diese Exzellenzgeschichte ziemlich gut ins Becken gesprungen. Die haben mich ziemlich früh akzeptiert, die haben gesehen, dass ich Teil der Lösung bin. Das hat ein großes Maß an Akzeptanz gebracht." (III/R4)

"Das ist schon eine sehr gute Streitkultur ... dass man sehr hart kämpfen kann, aber dass man in der Sache dann sieht, da ist vielleicht was am Horizont, was uns in der Sache vielleicht in Zukunft dann besser dient, oder uns insgesamt weiterbringt, dann schließt man sich dem auch an. (...) Und man steht auch wieder zusammen. Das ist ganz ganz wichtig. Dass man streiten kann aber trotzdem danach sieht, dass das, was man erreicht hat in diesem Streit, oder was das Ergebnis war in Anführungsstrichen in diesem Streit, dass man damit wieder leben kann." (III/D4)

"Das ist dann schon irgendwo ein Thema, zwischen uns, da gibt's vielleicht auch schon mal die eine oder andere Schuldzuweisung, hättet Ihr mal, oder wenn Ihr eher ... so nach dem Motto, aber dann gibt's auch immer wieder diesen konstruktiven Ansatz, OK, ist schlecht gelaufen, hätte besser laufen können, aber wie kommen wir denn jetzt aus dieser Situation wieder heraus. Was können wir jetzt verändern, mit Blick nach vorne, um die Situation kurzfristig oder mittelfristig zu verändern?" (III/FK1)

Respekt und Wertschätzung (10 Nennungen)

Für die Universität III werden von zehn Personen "Respekt und Wertschätzung" als wichtige Werte benannt. Als charakteristisch in Konfliktfällen wird beschrieben, dass eine respektvolle Form in der Regel gewahrt werde und dass niemand sein Gesicht verlieren solle. Es wird betont, dass man sich an der Universität III wertschätzend begegne und auch im Streitfall nicht persönlich werden wolle. Dies beschreiben drei Rektoratsmitglieder, zwei Dekane und alle fünf befragten Führungskräfte, womit die Gruppe der Führungskräfte diese Form der Zusammenarbeit bzw. der Konfliktkultur offenbar am stärksten empfindet:

"Dass man hier auf gleicher Augenhöhe sich begegnet, und sachorientiert die Lösungen angeht, und Wertschätzung für die andere Seite hat, dass man selbst, wenn man in einer Sache wenig Kompromissbereitschaft zeigen kann, dass man trotzdem mitmacht, dass man schaut, dass der andere da gesichtswahrend herauskommt, das scheinen andere in meiner Wahrnehmung anders zu machen. Zumindest ... und an der Stelle können Sie dann ganz einfache Sachen auch nur sehr kompliziert lösen, weil Sie diese Zusammenbeitskultur nicht so haben." (III/FK1)

Der Umgang miteinander wird beschrieben mit "höflich", "besonders harmoniebedürftig", "hilfsbereit", "nicht im Stich lassen", "freundlich", "interessiert", "respektvoll", "die Person achtend", "wertschätzend" oder "sehr human". Es fällt auf, dass diese Beschreibungen in der Gruppe der Führungskräfte gehäuft vorkommen und dass dies insbesondere auch für den Umgang der Führungskräfte untereinander zu gelten scheint. Die folgenden Zitate belegen diese Zusammenfassung exemplarisch:

"Also, wo Sie sagen, das könnten wir zwar durchsetzen, aber wir nehmen durchaus auch Rücksicht darauf, dass die Leute, die in dieser Position sind, nicht ihr Gesicht verlieren und dann auf der anderen Seite richtig bissig werden, was im Endeffekt Schaden würde. Da muss man schon an vielen Stellen darauf Rücksicht nehmen, dass die Leute, die in Entscheidungspositionen sind, nicht ihr Gesicht verlieren, dass sie ihr Gesicht wahren können." (III/R2)

"(...) auch wenn da hart drum gekämpft wird ... man achtet sich aber dabei. Also, das ist ganz ganz selten, dass das persönlich wird. Wir versuchen immer, die Dinge doch auf die sachliche Schiene zurückzubringen. Und immer wieder so persönliche Angriffe ... sollte man weglassen. Und das ist auch eigentlich hier die Kultur. Dass man die Person achtet." (III/D4)

"Ich kann mich auch nicht erinnern an einen Fall, wo einer das Gesicht verloren hätte und dann aus einer Situation herausgegangen ist als der ganz große Verlierer. Da ist die Kompromissbereitschaft dann doch immer an die Seite dieser Streitkultur gestellt, so dass sich das für meine Begriffe durchaus noch sehr human, - sehr positiv ist da vielleicht nicht das richtige [Wort] - sehr erträglich darstellt." (III/FK5)

Sachlichkeit (neun Nennungen)

Ein Wert, der von Vielen als wichtig wahrgenommen wird, ist dass sachlich und anhand von objektiven Kriterien entschieden und gehandelt wird. Dies wird mit dem Wert "Sachlichkeit" zusammengefasst. Zum einen bedeutet dies, dass die Suche nach objektiven Kriterien und Entscheidungsgrundlagen wichtig ist, zum anderen, dass persönliche Vorlieben oder Wünsche den vereinbarten sachlichen Kriterien untergeordnet werden. Dieser Wert wurde in neun Leitfadengesprächen gefunden, wobei er mit drei Nennungen je Gruppe gleichmäßig über die Gruppen hinweg wahrgenommen wird.

Hervorgehoben wird auch, dass im Konfliktfall die Orientierung an Sachlichkeit ein gangbares Mittel zur Lösung der Konflikte darstellt. Die folgenden exemplarisch ausgewählten Zitate belegen dies:

"Ich glaube schon, dass die Entscheidungen sehr rational fallen, und nicht so emotional, sondern sehr rational. (...) Also auch solche Sachen, dass wir nicht so verrückte Dinge machen. Kann ich jetzt schlecht so in Adjektiven ausdrücken... also weil sich gerade irgendeine Strömung an dieser Hochschule durchsetzt, fordern wir auf einmal jetzt etwas völlig Verrücktes. So etwas gibt's gar nicht hier." (III/R2)

"Also, entweder gibt es Argumente dagegen, die muss man abwägen und entweder man findet nen Kompromiss oder es muss eben das eine durchgesetzt werden, aber da muss man eben die Gründe auch mal auf den Tisch legen, warum man das für richtig hält. Und das funktioniert auch meistens." (III/D1)

"Sachlich fundierte Entscheidungen im Sinne der Menschen. Weil ich glaube schon, dass wir natürlich immer den Sachzusammenhang sehen müssen, also auch die Rahmenbedingungen. Dass wir aber immer auch auf den Menschen schauen." (III/FK1)

Interessant ist, dass nur eine Führungskraft die Entscheidungskultur als genau gegenteilig als die Mehrheit der anderen Befragten wahrnimmt. Dieser Person ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass Entscheidungen eher personenbezogen als sachbezogen gefällt würden:

"(...) es ist situativ, es ist pragmatisch, es ist personenbezogen, die Sachbezogenheit spielt auch eine Rolle, aber keine dominierende." (III/FK3)

Wohl der Hochschule (acht Nennungen)

Acht Personen beschreiben "das Wohl der Hochschule" als bedeutsam für die Entscheidungskultur an der Universität III. Dies tun drei Rektoratsmitglieder, drei Dekane und zwei Führungskräfte. Zwei Rektoratsmitglieder führen aus, dass es einen stärkeren Blick auf die Marke der Universität III insgesamt gebe bzw. dass es eine höhere Identifikation mit der Hochschule gebe, als es an anderen Hochschulen der Fall sei. An der Universität III ist es demnach wichtig, auch über die Hochschule als Gesamtorganisation nachzudenken und darüber, wie die Zusammenarbeit aller gut funktionieren kann. Dies zeigt sich daran, dass in den Gesprächen Begriffe genannt wurden wie "gemeinsame Interessen herausstellen", "voneinander profitieren", "eine gemeinsame Hochschule sein", "übergeordnete Ziele akzeptieren", "Solidarität", "Lagerfeuerstimmung und gemeinsam losmarschieren", "Pflichtbewusstsein", "Schaden vom System abhalten wollen", "das Ganze sehen" oder "im Dienste der Gesamtheit Hochschule stehen". Exemplarisch sollen dies die folgenden Zitate belegen:

"Ja, der kulturelle Unterschied, wenn sie den herausarbeiten wollen, ist, dass die Leute hier übergreifende Ziele als solche akzeptieren. Man ist nicht irgendwo... Es gibt ein Kulturphänomen an Hochschulen, das hat eine sehr starke Assoziation mit dem Fach. Man ist eigentlich Jurist, aber jetzt zufälligerweise auch in Bayreuth. Who the hell cares. Das ist wie so ein Vogel, der sich jetzt zufälligerweise auf einem Baum niedergelassen hat, da sein Nest hat bauen müssen oder vorgefunden hat. Der einen gewissen Baum vorgefunden hat. Aber der Vogel ist der Vogel. Und es geht um den Gesang des Vogels. Der Baum bringt ja nix. Und hier gibt es eine stärkere Identifikation mit dem Baum. (...) Es gibt mehr Stolz auf den Baum. (...) Man sieht das Verhältnis von Baum zu Vogel. (...) Wir haben hier diese Ölbarone. (...) So ein Jurist, der will eigentlich nur auf diesem Baum singen, so ein Ölbarone, der macht sich Sorgen um die Wasserversorgung des Baumes." (III/R4)

"Die eigenen Interessen sehr stark durchzusetzen: hier kaum. Das ist dann eine unangenehme Situation, von der ich weiß, dass sie an anderen Orten durchaus existieren. Also so Leute, die immer versuchen, das Meiste für sich herauszuholen, das haben wir nie gehabt. (...) An anderen Hochschulen spielt unter Professoren eine Machtposition eine größere Rolle. Kein Platz zwischen Platzhirschen, das hat man hier gar nicht." (III/D1)

"Hier gibt es mehr Leute, die bereit sind, das Zepter in die Hand zu nehmen, an einer gemeinsamen Sache zu ziehen. Die auch dafür kompetent sind, dafür muss man ein Allrounder sein, es reicht nicht: Ich bin ein hervorragender Wissenschaftler (...) es muss auch jemand sein, der darüber hinaus auch noch die Moderationsfähigkeit hat." (III/D4)

Schnelligkeit (acht Nennungen)

Schnelligkeit ist an der Universität III ein Wert, der von acht Befragten wahrgenommen wird. Entscheidungen werden schnell getroffen und Prozesse sind von einer hohen Geschwindigkeit geprägt. Dieser Wert wird über die Gruppen der Befragten hinweg gleichmäßig beschrieben: Drei Rektoratsmitglieder, zwei Dekane und drei Führungskräfte nehmen diesen Wert wahr. Es wird beschrieben, dass Entscheidungen hocheffizient getroffen würden, dass man schnell auf den Punkt komme und um das Verhältnis von Zeit und Ergebnis wisse. Auffällig ist der häufige Gebrauch von Verstärkungen wie "hocheffizient" oder "sehr" schnell, die den Eindruck verstärken, dass dies ein markantes Merkmal von Entscheidungsverhalten an der Universität III ist und dass dies den Hochschulangehörigen einerseits bewusst ist und dass sie dies zum anderen mehrheitlich positiv empfinden. Die folgenden Zitate sind stellvertretend als Belege ausgewählt worden:

"Und Sie wissen auch um das Verhältnis von Zeit und Ergebnis. Gespräche werden nicht dadurch besser, dass sie vier Stunden dauern. Ergebnisse haben nen Wert an sich, selbst wenn sie nach fünf Minuten generiert worden sind, es gibt also nicht diese an viele Hochschulen metastasierende Diskussionskultur. (...) Wo einfach sich Leute auch entschlacken, jenseits des Gesprächsergebnisses. Entschlackung findet hier nicht statt." (III/R4)

"Wir kommen relativ schnell auf den Punkt. Und insgesamt muss ich auch sagen, laufen Entscheidungen auch zügig, also das muss man auch sagen. Und in vielen Punkten auch Rationales, gehört auch mit dazu." (III/D5)

"Was ich auch noch auffällig finde also positiv, also es wird nicht alles unendlich lang diskutiert. (...) Das ist hier eine Uni, die in ihren Entscheidungsstrukturen nicht so schwerfällig ist, sondern sehr schnell. (...) Wie gesagt, es geht schnell, und dabei bleibe ich, das ist in vielen Fällen auch gut, und vielen Fällen denke ich, zu unfundiert, kann gar nicht fundiert sein, weil viel zu husch, husch, und viel zu situativ geprägt." (III/FK3)

Auffallend ist, dass nur eine von 15 befragten Personen explizit sagt, dass Entscheidungen an der Universität auch lange brauchen könnten. Dabei handelt es sich um eine Führungs-

kraft, die selbst auch an vielen anderen Stellen des Leitfadengesprächs auf die Schnelligkeit und Effektivität der Entscheidungskultur hinweist:

"Was mich damals bis heute sehr stark immer wieder frustriert, sind die langen Entscheidungswege. Und damit zusammenhängend die unwahrscheinliche Zeitspanne, die vergeht, von einer Idee, bis hin zu deren Umsetzung, weil sie hier durch viele Gremien, durch viele Entscheidungsgruppen gehen müssen und eben auch ihre Ideen in unterschiedlicher Form mehrmals mit anderen abstimmen müssen, so dass das sicherlich vom Inhalt bereichert wird, aber eben in dieser rein zeitlichen Dimension manchmal aus dem Ruder läuft." (III/FK5)

strategisch sein (acht Nennungen)

Ausrichtung an Zielen und an einer Strategie sowie ein strategisches Vorgehen sind an der Universität III wichtige Werte. Hierbei fällt auf, dass alle fünf Rektoratsmitglieder dieses Charakteristikum für die Universität III wahrnehmen, jedoch nur zwei Dekane und nur eine Führungskraft. Dies könnte darin begründet sein, dass insbesondere das Rektorat mit Strategie und Zielsetzung befasst ist und dementsprechend auf Werte achtet, die in diesen Kontext passen. Es wird deutlich, dass Entscheidungen anhand der strategischen Ausrichtung der Universität insgesamt gefällt werden. Es gibt offenbar häufig eine lebendige Auseinandersetzung darüber, was die richtigen Ziele sein könnten. Folgende Zitate beschreiben die Sichtweise der Befragten:

"Ist es jetzt richtig, diese Entscheidung zu fällen? Ist sie nachvollziehbar, ist sie angemessen? Und, das hat mir sehr geholfen, aus der Strategie heraus zu wissen, was sind die langfristigen Ziele, was sind die einzelnen Entwicklungsfelder, und passt die einzelne Entscheidung jetzt in das Handlungsfeld. Oder widerspricht die dem? (...) Das heißt, die Kommunikation mit dem Ministerium der letzten Legislaturperiode führte dazu, dass die gesehen haben, die sind in der Lage, ne Strategie zu formulieren. Das wurde sehr positiv aufgenommen, die haben gesagt, das ist ganz wunderbar, so stellen wir uns das eigentlich vor, dass ne Hochschule strategiefähig ist." (III/R5)

"Ist ja auch in den strategischen Zielen verankert, dass beide größer werden wollen. Dass die auch mehr interdisziplinär was zusammen machen. (...) Aber dafür ist ganz wichtig, dass die Fakultät strategisch arbeitet, dass die ihre Ziele kennen. Und dann auch auftrumpfen können." (III/D4)

"Nee, nee, der Dekan hat gesagt, ich finde das totalen Mist, was Ihr gemacht habt, aber es hat ja gar keinen Zweck, dagegen anzukämpfen, also reiße ich das Ruder um. Ich geh jetzt ganz strategisch vor, nach Euren Kriterien, die Ihr da nennt. Das heißt, wir müssen mehr Studenten kriegen, wir müssen mehr Absolventen produzieren und Drittmittel müssen wir auch mehr machen. Das heißt, jetzt kriegt Ihr Probleme, wir bauen nen neuen Studiengang auf. Der fängt jetzt dieses Jahr an. Das ist die Folge davon. (...) Also, das war die konstruktivere Variante." (III/FK2)

5.1.3.1 Universität III: Werte je Gruppe

Der Beschreibung der Werte folgt die Aufschlüsselung der Wahrnehmung durch die Gruppen. Auch hierfür werden Tabellen genutzt, die nach Rektoratsmitgliedern, Dekanen und Führungskräften sortiert sind.

Abbildung 39: Universität III/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder

Uni III	nach Rektoratsmitgliedern	
	insg.	Rektoratsmitglieder
strategisch entscheiden	8	5
Lösungsorientierung	11	4
Erfolg	11	3
Respekt und Wertschätzung	10	3
Sachlichkeit	9	3
Wohl der Hochschule	8	3
Schnelligkeit	8	3

Auffällig ist die starke Wahrnehmung des Wertes "strategisch entscheiden", die alle fünf Rektoratsmitglieder teilen. Die Rektoratsmitglieder erscheinen als konsistente Gruppe, in der die rekonstruierten Werte entweder von allen fünf Mitgliedern oder von mindestens drei Mitgliedern geteilt werden – die Wertespanne ist hier nicht hoch.

Vor dem Hintergrund, dass diese Rektoratsmitglieder fünf unterschiedliche Fachdisziplinen in das Gremium einbringen (vgl. Abbildung 17) ist dies ein Beispiel dafür, dass Organisationskultur nur zum Teil auf Fachdisziplinen zurückgeführt werden kann. Das Rektorat besteht aus je einem Vertreter der Geistes-/Sozialwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Medizin, Naturwissenschaften und der Hochschulverwaltung (Kanzler).

Abbildung 40: Universität III/Werte-Priorität der Dekane

Uni III	nach Dekanen	
	insg.	Dekane
Erfolg	11	5
Lösungsorientierung	11	4
Sachlichkeit	9	3
Wohl der Hochschule	8	3
Respekt und Wertschätzung	10	2
strategisch entscheiden	8	2
Schnelligkeit	8	2

Die Dekane nehmen eine ausgeprägte Erfolgsorientierung an der Universität III wahr. Mit fünf Nennungen ist zwar auffällig, dass diese Wahrnehmung alle befragten Dekane teilen – der Wert wird aber auch insgesamt für die Universität III als stark empfunden. Aus meiner Sicht interessant ist, dass ebenso viele Dekane wie Rektoratsmitglieder den Wert "Wohl der Hochschule" beschreiben bzw. Äußerungen machen, aus denen dieser Wert rekonstruiert werden konnte. Wie weiter oben belegt wurde, richten sich die Dekane auch nach diesem Wert; es ist nicht so, dass sie ihn nur als für das Rektorat oder andere an der Universität III wahrnehmen. Für interessant halte ich dieses Ergebnis deshalb, weil insbesondere für Professoren allgemein hin angenommen wird, dass sie nur die Interessen ihrer Fakultäten im Blick hätten und weniger die des gemeinsamen Daches Hochschule (siehe dazu auch Punkt 5.1.4).

Zum Abschluss der Betrachtung der Gruppen der Universität III folgt der Blick auf die Werte-Priorisierungen der Führungskräfte.

Abbildung 41: Universität III/Werte-Priorität der Führungskräfte

Uni III	nach Führungskräften	
	insg.	Führungskräfte
Respekt und Wertschätzung	10	5
Erfolg	11	3
Lösungsorientierung	11	3
Sachlichkeit	9	3
Schnelligkeit	8	3
Wohl der Hochschule	8	2
strategisch entscheiden	8	1

Alle fünf nennen "Respekt und Wertschätzung" und in der Beschreibung für diesen Wert sind Beispiele dafür aufgeführt, dass dieser Wert für die Führungskräfte tatsächlich als verbindlich gilt. Nur eine Führungskraft beschreibt den Wert "strategisch entscheiden" – dies ist doppelt auffällig. Erstens ist dies der einzige Fall, in dem für die Universität III ein Wert nur durch eine einzige Person beschrieben wird. Zweitens ist das genau der Wert, der durch alle fünf Rektoratsmitglieder als verbindlich beschrieben wird. Hier tritt also eine Diskrepanz in der Wahrnehmung von Werten bei den Gruppen Rektoratsmitglieder und Führungskräfte hervor.

5.1.3.2 Diskussion: Wertegefüge an der Universität III

Wie schon für die Universitäten I und II stellt die folgende Tabelle die Werte nach deren Nennung insgesamt dar und zeigt an, wie häufig diese Werte aus den Leitfadengesprächen rekonstruiert werden konnten.

Abbildung 42: Werte an der Universität III/Gruppen insgesamt

Uni III	nach Nennungen insgesamt			
	insg.	R	D	FK
Erfolg	11	3	5	3
Lösungsorientierung	11	4	4	3
Respekt und Wertschätzung	10	3	2	5
Sachlichkeit	9	3	3	3
strategisch entscheiden	8	5	2	1
Wohl der Hochschule	8	3	3	2
Schnelligkeit	8	3	2	3

Die hervorstechenden Werte an der Universität III sind "Erfolg" und "Wohl der Hochschule". Als hervorstechend sind sie zu bezeichnen, weil sie an den anderen beiden Hochschulen nicht rekonstruiert werden konnten.

Mit dem Wert "Wohl der Hochschule" steht in Verbindung, dass die Universität III aus Sicht der Befragten am deutlichsten unterschiedlich zu anderen Universitäten empfunden wird. Auffallend ist eine insgesamt größere Datenmenge für die Frage nach den Unterschieden zu anderen Hochschulen, als bei den Universitäten I und II. Auf die Frage nach potenziellen Unterschieden kamen aus allen drei Gruppen hier die meisten und ausführlichsten Antworten.

Dabei wurden durchweg positiv besetzte Begriffe genannt. Die Ergebnisse können bedeuten, dass an der Universität III stärker als an den Universitäten I und II über die eigenen

Charakteristika und Besonderheiten reflektiert wird und damit mehr über die eigene organisationale Identität nachgedacht wird.

Für die Universität III fällt insgesamt auf, dass viele verschiedene Werte beschrieben werden – die Liste der Werte könnte länger ausfallen, als für die anderen beiden Universitäten.

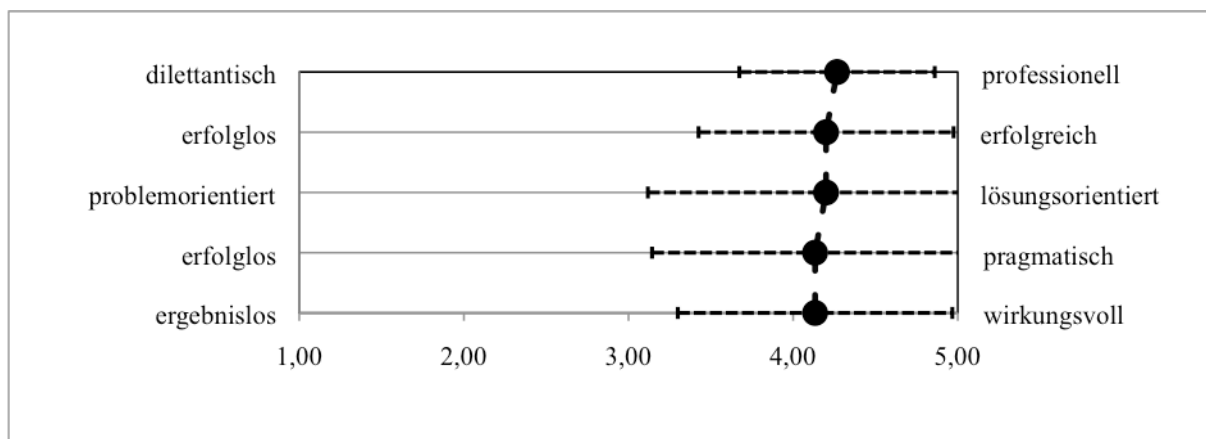
Die gefundenen Werte werden häufig genannt – es gibt eine Vielzahl an Werten, die von mehr als fünf Personen beschrieben werden. Damit sind die Werte vergleichbar stark vertreten bzw. werden vergleichbar stark wahrgenommen – es gibt kaum Werte, die nur von Einzelnen genannt werden.

Die Werte "Erfolg" und "Lösungsorientierung" sind in allen drei Gruppen der Universität III unter den drei am stärksten wahrgenommenen Werten.

Ergänzende Ergebnisse aus dem Polaritätsprofil

Diese Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen werden durch das Polaritätsprofil gestützt: Die inhaltlichen Entsprechungen für die Werte "Erfolg" und "Lösungsorientierung" sind die Begriffspaare "erfolglos/erfolgreich" und "problemorientiert/lösungsorientiert". Die Begriffe "erfolgreich" und "lösungsorientiert" erreichen im Durchschnitt eine hohe Bewertung, wobei insbesondere für den Begriff "erfolgreich" auffällt, dass die Standardabweichung gering ist. Das Adjektiv "professionell" weist die geringste Standardabweichung auf.

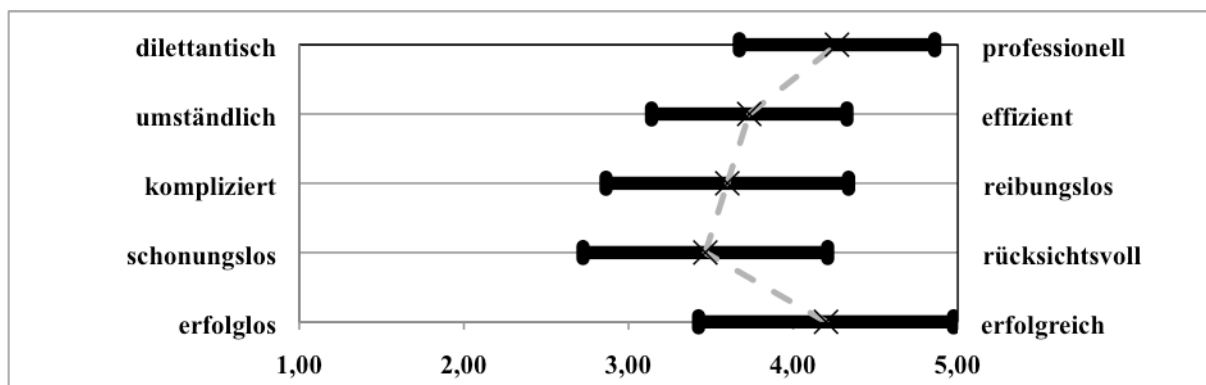
Abbildung 43: Polaritätsprofil Uni III/top-5-Werte/sortiert nach Durchschnitt



Es fällt auf, dass insgesamt ein hoher Durchschnitt bei diesen Begriffen erzielt wurde. Die Befragten der Universität III haben damit insgesamt markant gewertet und für diese fünf Adjektivpaare extreme Skalenwerte vergeben.

In Abbildung 44 wird dargestellt, welche Begriffspaare eine geringe Standardabweichung aufweisen und deshalb als die Begriffe gelten können, in deren Bewertung sich die Befragten der Universität III einig waren. Einigkeit herrscht für "professionell", "effizient", "reibungslos", "rücksichtsvoll" und "erfolgreich".

Abbildung 44: Polaritätsprofil Uni III/top-5-Werte/sortiert nach Standardabweichung



Die zwei Begriffe "professionell" und "erfolgreich" sind in den Auswertungen nach Durchschnitt (Abbildung 43) und nach Standardabweichung (Abbildung 44) zu finden. Dies bedeutet, dass diese beiden Merkmale eine einheitlich hohe Bewertung erfahren haben.

Vergleich der Gruppen

An der Universität III gibt es drei Werte, die von allen fünf Mitgliedern einer Gruppe durchgängig benannt wurden: Alle Rektoratsmitglieder nehmen den Wert "strategisch entscheiden", alle Dekane "Erfolg" und alle fünf Führungskräfte "Respekt und Wertschätzung" durchgängig wahr. Damit hat jede der drei Gruppen eine Art Leitwert, den alle innerhalb der Gruppe als wichtig oder stark wahrnehmen.

Der Vergleich der drei Gruppen zeigt also ein insgesamt konsistentes Bild, starke Abweichungen treten nicht auf. Einzig der Wert "strategisch entscheiden" steht in der Wahrnehmung der Führungskräfte mit nur einer Nennung an nachgeordneter Stelle, während er für die Rektoratsmitglieder mit fünf Nennungen an erster Stelle steht.

Auch für die Universität III werden zum Abschluss der Ergebnisdarstellung die geltenden Werte in Form einer Grafik zusammengefasst.

Abbildung 45: Übersicht Werte an der Universität III

5.1.4 Zusammenfassung und Diskussion: Werte der drei Universitäten

Der Vergleich der aus den Leitfadengesprächen rekonstruierten Werte für die drei Universitäten zeigt deutliche Unterschiede in den jeweiligen Wertegefügen. Jede Universität hat ein eigenes und individuell ausgeprägtes Bündel an Werten, das in den drei befragten Personengruppen – Rektoratsmitgliedern, Dekane, Führungskräfte der Verwaltung – wahrgenommen wird.¹¹⁶

Ich stelle zunächst die Besonderheiten heraus, das heißt, es werden die Werte beschrieben, die einzelne Universitäten charakterisieren oder hervorstechen lassen.

5.1.4.1 Divergierende Werte und Besonderheiten

An den drei Universitäten gibt es einzelne divergierende Werte, die nahezu konträr ausgeprägt sind. Dieses Ergebnis verstärkt ausdrücklich die Ausgangsüberlegung, dass Hochschulen ganz unterschiedliche Wertegefüge haben – diese sind nicht nur merklich von-

¹¹⁶ Ob diese Werte an der gesamten Universität, also über die drei befragten Gruppen (Rektoratsmitglieder, Dekane, Führungskräfte) hinaus gelten, ist damit nicht belegt. Es kann nur vermutet werden, dass es hochschulweite Übereinstimmungen im Wertegefüge gibt. Die Erkenntnisse aus der Organisationskulturforschung (Kapitel 3) legen nahe, dass insbesondere die Wertegefüge der Leitungsebene eine besondere Strahlkraft und damit Prägung der Organisationskultur insgesamt haben.

einander zu unterscheiden, sondern sind punktuell sogar gegensätzlich. Besonders deutlich sind die Unterschiede in den Ausprägungen der Werte:

1) Geschwindigkeit,

2) Hierarchie.

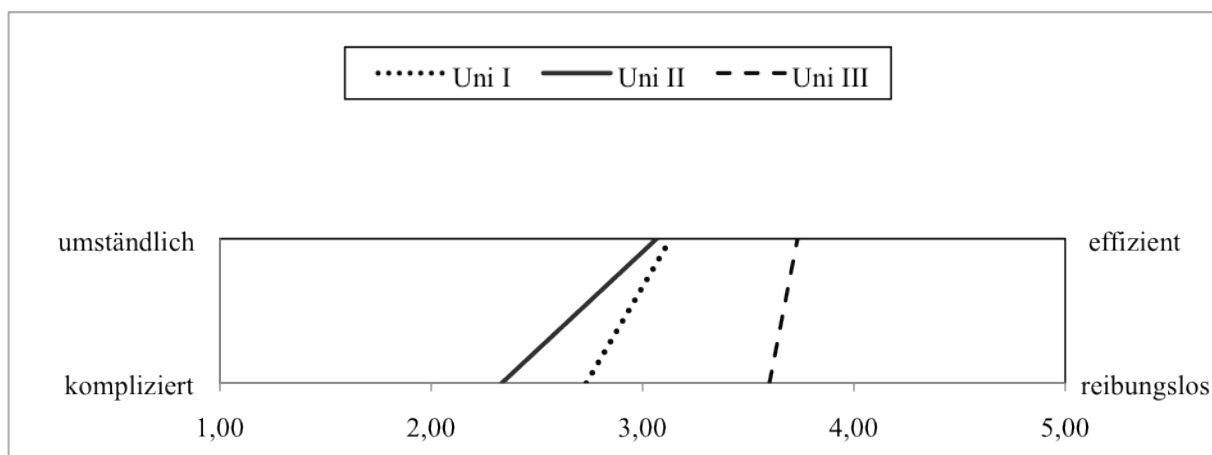
Außerdem ist

3) der Unterschied im Maß der Identifikation mit der eigenen Hochschule auffallend.

zu 1) Werte rund um Geschwindigkeit

Ist beispielsweise für die Universität II explizit das "sich Zeit nehmen" ein starker Wert (neun Nennungen), so ist an der Universität III das Gegenteil der Fall, denn dort ist "Schnelligkeit" ein hoher Wert (acht Nennungen). Auch der Wert "Fundierung" ist an der Universität II stark ausgeprägt und führt dazu, dass Entscheidungen wohlbedacht und erst nach Abwägen aller Fürs und Widers getroffen werden. Zum Tempo von (Entscheidungs-) Handeln wurden an der Universität I hingegen kaum Aussagen gemacht; es ist weder wichtig, die Dinge schnell voranzutreiben, noch, sich nicht "hetzen" zu lassen.

Im Polaritätsprofi sind die Begriffspaare "umständlich/effizient" und "kompliziert/reibungslos" denkbare Entsprechungen für Werte, die mit Geschwindigkeit bzw. Langsamkeit korrespondieren. Die Auswertung dieser beiden Begriffspaare nach dem Durchschnitt der Bewertung bestätigt die Ergebnisse aus den Leitfadengesprächen. Die Kultur der Universität II wird deutlich in Richtung "umständlich" und "kompliziert" bewertet, während die Befragten der Universität III ihre Hochschule als "effizient" und "reibungslos" wahrnehmen.

Abbildung 46: Polaritätsprofil/Geschwindigkeit vs. Langsamkeit

Für die Universität I wurden als individuelle Werte, die an den anderen Hochschulen gar nicht oder nur vereinzelt benannt wurden, die Werte "Hierarchie", "Individuelle Reputation", "emotional streiten" und "konservativ sein" gefunden.

zu 2) Wert Hierarchie

Der Wert "Hierarchie" sticht hervor, denn er wurde an der Universität II nur vereinzelt, an der Universität III gar nicht rekonstruiert. In diesem Wert unterscheiden sich die Universitäten I und III am deutlichsten: Während die Beachtung der Hierarchie an der Universität I in den drei befragten Personengruppen mit je drei Nennungen gleichmäßig ausgeprägt gefunden wurde, wurden an der Universität III Hinweise auf das Gegenteil rekonstruiert. Hier scheint Hierarchie weniger wichtig.

Es wurde betont, dass es einen Umgang auf Augenhöhe gebe bzw. ein insgesamt eher ausgeglichenes Machtgefüge. Deutlich wird dies beispielsweise an den Beschreibungen der Dekane, dass sie das Handeln des Rektorats maßgeblich beeinflussen könnten oder an Aussagen von Führungskräften, dass im Rektorat ihre Sachkompetenz entscheidend sei, weniger ihre Stellung innerhalb der Hierarchie.

Beachtlich scheint auch, dass die Stärke der bestehenden Hierarchie an der Universität I nicht nur durch die Führungskräfte wahrgenommen wird, die sich innerhalb der Hochschulverwaltung in jeder Hochschule in ausgeprägten und gewachsenen hierarchischen Strukturen bewegen. Dieser Wert wird eben auch durch die Rektoratsmitglieder und die Dekane empfunden.

zu 3) Identifikation mit der eigenen Hochschule

Eine Besonderheit, die für die Universität III im Vergleich mit den anderen beiden Universitäten gefunden wurde, bezieht sich auf den Grad der Identifikation mit der Hochschule, die sich in dem Wert "Wohl der Hochschule" äußert. Diese ist im Allgemeinen an den Universitäten hierzulandes nicht so hoch, wie das in anderen Ländern der Fall ist. Die Verbundenheit mit der eigenen "scientific community" und mit der eigenen Fachkultur ist zumeist enger, als die Verbundenheit mit der Hochschule. Dies wurde unter Punkt 3.4.3 im Zusammenhang mit der Identifikation von Hochschulangehörigen mit ihrer Organisation erörtert. Es wurde eine Studie zitiert, deren Ergebnis es ist, dass die Identifikation der Professorinnen und Professoren mit ihrer Universität in Deutschland im Vergleich zu den anderen untersuchten Ländern am geringsten ist.

Diese nur geringe Verbundenheit mit der eigenen Universität führe dazu, dass Loyalität, Verantwortungsgefühl und die Bereitschaft, an der Weiterentwicklung der Universität mitzuwirken, gering seien. In diesem Punkt sticht die Universität III hervor, weil in den Leitfadengesprächen eine Reihe von Hinweisen darauf gefunden wurde, dass die Loyalität mit der Hochschule vergleichsweise groß ist. Anzeichen hierfür ist, dass im Sinne der gemeinsamen Ziele und im Sinne der gemeinsamen Sache die eigenen individuellen Interessen wie die Fachbereichsinteressen durchaus auch zurückgestellt werden. Insgesamt gibt es ein stärkeres Bewusstsein für das übergreifende Dach der Hochschule:

"Das ist im übrigen schon, dass man in der Hochschule ein Verständnis für eine Marke hat, das ist schon überraschend. Die meisten, die haben das nicht." (III/R5)

Im Vergleich dazu ein exemplarisches Zitat eines Dekans der Universität II, das zeigt, dass hier die eigenen Interessen der Fakultäten eine ebenso wichtige Rolle spielen.

"Ich bin seit gut 4 Jahren Sprecher der Fakultätenkonferenz, und wir verstehen uns in Loyalität gegenüber dem Rektor, weil wir natürlich das Produkt Universität voranbringen müssen, aber wir haben unsere eigenen Interessen. Und wir verstehen das als Machtbalance, auch wenn der Rektor eine starke Position hat, die Arbeit wird nicht da oben gemacht, die Arbeit wird hier unten gemacht. Das artikulieren wir auch deutlich." (II/D4)

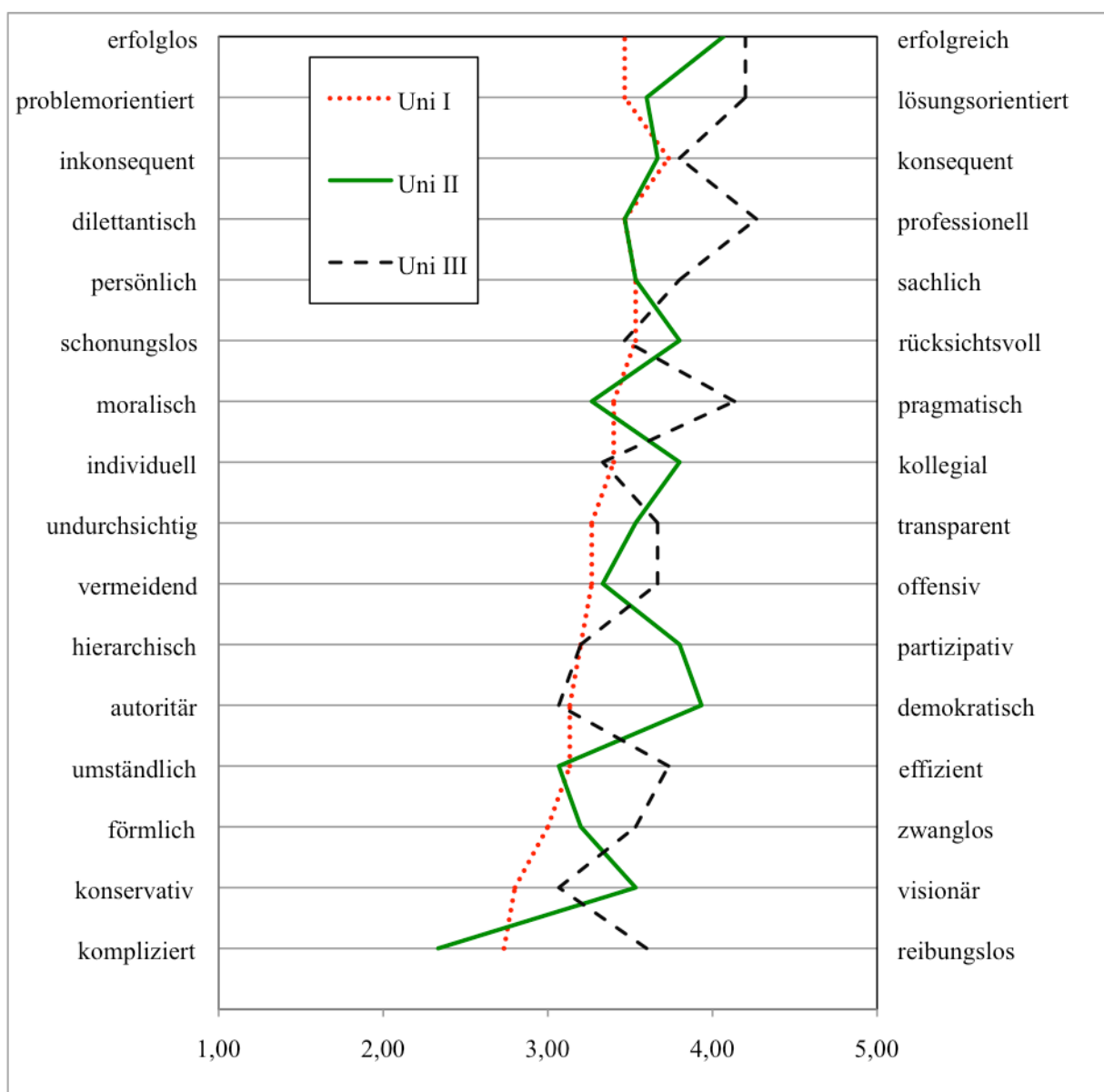
Ergänzende Ergebnisse aus dem Polaritätsprofil zu unterschiedlichen Werten

Auch der Vergleich der 15 Polaritätsprofile je Universität zeigt, dass jedes dieser Profile ein ganz eigenes Bild ergibt. Das heißt, jede der drei Hochschulen hat ein unverwechselbares Polaritätsprofil mit hervorstechenden Merkmalen. Anhand dieser Merkmale ist die Universität unterscheidbar von den beiden anderen untersuchten Universitäten. Auch dieses

Ergebnis spricht dafür, dass die Wertgefüge an den Universitäten individuell unterschiedlich sind.

Die nachstehende Grafik bildet die Bewertungen in den Polaritätsprofilen aller 15 Befragten je Universität ab. Um die Auswertung übersichtlicher zu gestalten und die Ergebnisse lesbar darzustellen, wurden alle positiven Werte auf der rechten Seite gebündelt und die Werte nach deren durchschnittlicher Nennung über alle drei befragten Gruppen hinweg sortiert.

Abbildung 47: Universitäten im Vergleich/nach Durchschnitt (o. Dimension Stärke¹¹⁷)



¹¹⁷ Die Begriffe, die die Dimension "Stärke" ausweisen, wurden aus der Darstellung herausgenommen. Für diese Begriffspaare erfolgt eine gesonderte Auswertung, die in Abbildung 49 dargestellt wird.

Auffällig ist zunächst, dass die Universität I mehr Skalenwerte im Mittelwert aufweist und dass das Profil insgesamt einen gleichförmigen Verlauf ohne größere Ausschläge zu einem Pol hin aufweist. Im Vergleich dazu sind die Schwankungen an den Universitäten II und III wesentlich höher. Die Befragten dort haben also im Durchschnitt markanter bewertet.

Insgesamt zeigen sich deutliche Unterschiede in der Ausprägung der Bewertungen und es gibt nur wenige Begriffspaare, bei denen die Linien von zwei oder gar drei Universitäten übereinander liegen bzw. identisch sind.

Bei den Begriffspaaren "professionell/dilettantisch", "moralisch/pragmatisch", "wechselnd/konstant", "demokratisch/autoritär", "reibungslos/kompliziert" weisen die Skalenwerte je Universität deutliche Unterschiede auf.

Bei "reibungslos/kompliziert" zeigt sich die größte Abweichung: An der Universität III wird wahrgenommen, dass "reibungslos" ein handlungsleitendes Merkmal ist, während für die Universität II "kompliziert" wahrgenommen wird. Die Universität I tendiert auf der Skala Richtung "kompliziert" und liegt zwischen den beiden anderen Universitäten.

Polaritätsprofil: Auswertung nach Skalenwerten größer als 4

Der Blick auf die Höhe der Skalenwerte zeigt deutliche Unterschiede darin, wie die Befragten ihre eigene Universität wahrnehmen bzw. was sie glauben, wie stark einzelne Werte sind. Für die folgende Auflistung wurden nur die Skalenwerte berücksichtigt, die größer als 4 sind. Ziel war, die am deutlichsten wahrgenommenen Werte herauszufiltern.

Abbildung 48: Werte >4 im Polaritätsprofil/ohne Dimension Stärke

Uni I	Uni II	Uni III
-	-	eindeutig
-	erfolgreich	erfolgreich
-	-	pragmatisch
-	-	wirkungsvoll
-	-	lösungsorientiert
-	-	professionell

Ein deutlicher Unterschied zwischen den Universitäten besteht in der Anzahl der Merkmale, die für so charakteristisch für die Entscheidungskultur gehalten werden, dass sie im Durchschnitt eine hohe Skalenbewertung erhalten (Skalenwert höher als 4). Die Spanne reicht von keinem Merkmal für die Universität I über ein Merkmal für die Universität II bis hin zu sechs Merkmalen für die Universität III. Dieses Ergebnis ist vergleichbar mit den aus den Leitfadengesprächen rekonstruierten Werten. Deren Anzahl ist für die Universität III am größten. Nur für die Universität III werden damit stark ausgeprägte Charakteristika durch die Befragten gesehen.

Polaritätsprofil: Auswertung nach Dimension Stärke

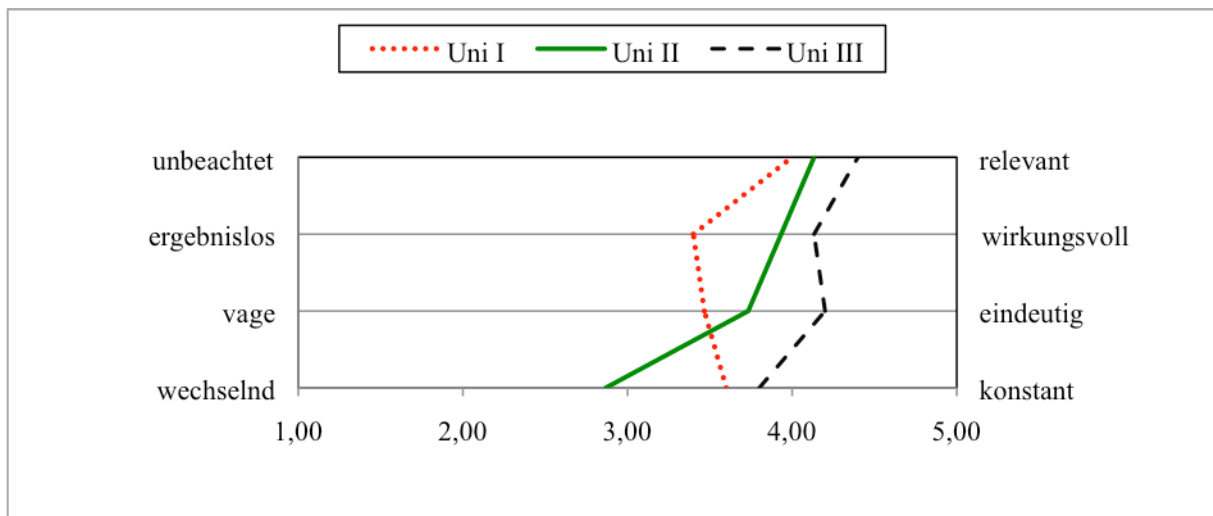
In Typologien von Organisationskulturen wird die Dimension Stärke oft gesondert beschrieben (vgl. Punkt 3.3.7¹¹⁸). Für die Konzeption des Polaritätsprofils wurde diese Vorgehensweise übernommen. Vier Begriffspaare bilden die Dimension Stärke ab:

- wirkungsvoll/ergebnislos
- relevant/unbeachtet
- wechselnd/konstant
- eindeutig/vage

Die Dimension Stärke ist als Meta-Dimension zu sehen, die keine Aussagen über Charakteristika oder inhaltliche Besonderheiten der Universitätskulturen treffen kann. Vielmehr ist diese Dimension ein Indikator für die Verbreitung bzw. Wahrnehmbarkeit der Organisationskultur innerhalb der Organisation.

Inwiefern die Kulturen an den drei untersuchten Universitäten unterschiedlich stark ausgeprägt sind, ist aber nicht uninteressant. Die Auswertung (nach Durchschnitt) für die vier Begriffspaare ergibt folgendes Bild:

¹¹⁸ Die Begriffspaare des Polaritätsprofils können den drei verschiedenen sprachlichen Dimensionen Bewertung ('evaluation'), Stärke ('potency') und Aktivität ('activity') zugeordnet werden. Dies wird unter der Konzeption des Polaritätsprofils näher erläutert.

Abbildung 49: Polaritätsprofil/Dimension Stärke/Unis im Vergleich

Die vier Begriffspaare werden an den drei Universitäten ähnlich bewertet; die Spanne der vergebenen Skalenwerte ist vergleichsweise klein. Dies wird beispielsweise in der Betrachtung des Begriffspaares "ergebnislos/wirkungsvoll" deutlich. Auf den ersten Blick scheint es, als sei das Ergebnis für die Universität I abweichend. Doch die Betrachtung der exakten Zahlenwerte zeigt, dass alle drei Universitäten für dieses Begriffspaar zwischen 3.5 und 4.2 liegen.

Dies bedeutet, dass die Wertegefüge (und damit die Organisationskultur) an den drei Universitäten eher stark wahrgenommen werden.

Die insgesamt stärkste Wahrnehmung der Merkmale der Organisationskultur gibt es für die Universität III, an der die vier Begriffe zur Dimension Stärke rund um den Skalenwert 4 angeordnet sind. Es folgen hinsichtlich der Höhe der Skalenwerte die Universitäten II und dann I, wobei die Universität I die geringste Wahrnehmung in der Stärke ihrer Organisationskultur aufweist.

Bei vier Merkmalspaaren gibt es jedoch eine Ausnahme: In dem Begriffspaar "wechselnd/konstant" hat die Universität II den niedrigsten Skalenwert und die Universitäten I und III liegen dicht beieinander.

5.1.4.2 Übereinstimmende Werte

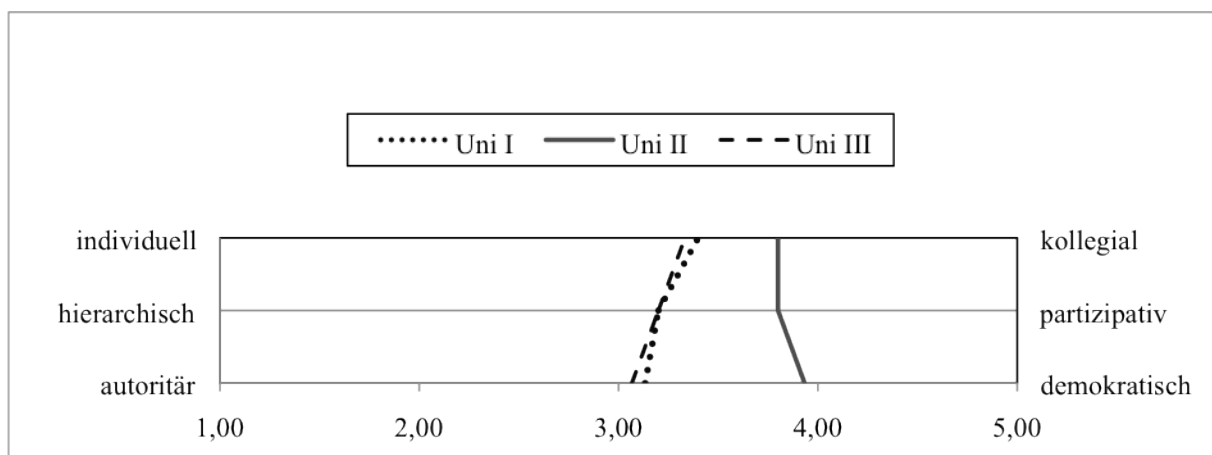
Die Unterschiede in den Wertefügen sind deutlich. Neben den beschriebenen Unterschieden gibt es jedoch auch Übereinstimmungen in den Wertefügen. Es gibt vier Werte, die an allen drei untersuchten Universitäten gefunden wurden. Dies kann als Hinweis darauf gelten, dass es sich um für die Organisationsart Hochschule typische Werte handelt. Es sind dies:

- 1) Beteiligung,
- 2) Konsens,
- 3) Werte, die den Umgang miteinander umfassen und
- 4) ein Wert, der mit der Ausrichtung an einer Leitungsfigur beschrieben werden kann.

zu 1 u. 2) Werte Beteiligung und Konsens

An den Universitäten I und II sind "Beteiligung" und "Konsens" stark wahrgenommene Werte und rangieren mit zehn respektive elf Nennungen auf den oberen Plätzen. Auch an der Universität III wurden diese Werte identifiziert, jedoch wurden sie von weniger als sechs Personen genannt und erscheinen deshalb nicht in der Zusammenstellung der Werteliste für die Universität III. Mit jeweils fünf Nennungen sind diese Werte aber durchaus auch an der Universität III wahrnehmbar.

Die Werte "Beteiligung" und "Konsens" finden ihre inhaltlichen Entsprechungen in den Begriffspaaren "individuell/kollegial", "hierarchisch/partizipativ" und "autoritär/demokratisch" in den Polaritätsprofilen. Die Auswertung nach Durchschnitt für diese drei Begriffspaare an allen drei Universitäten bestätigt das Ergebnis der Leitfadengespräche. Die folgende Grafik zeigt, dass sich die durchschnittlichen Bewertungen insgesamt in der Spanne zwischen den Skalenwerten höher als 3 und kleiner als 4 bewegen. Die Universitäten I und III liegen hier nah beieinander, die Werte für die Universität II sind insgesamt etwas stärker ausgeprägt.

Abbildung 50: Polaritätsprofil/Begriffe zu Beteiligung und Konsens

zu 3) Umgang miteinander

Ein guter Umgang miteinander ist an den Universitäten II und III ein hoher Wert und wird in seiner individuellen Ausprägung an beiden Universitäten mit jeweils zehn Nennungen beschrieben. An der Universität II sind es die "guten Umgangsformen" und dass niemand öffentlich bloßgestellt werden darf. An der Universität III sind Respekt und Wertschätzung im Umgang miteinander wichtig. Auch wenn die Beschreibungen oder Aussagen bzgl. dieser Werte inhaltlich etwas unterschiedliche Schwerpunkte haben, so ist die gleiche Stoßrichtung erkennbar.

Interessant ist, dass dies für die Universität I weniger gilt. Beschreibungen, die darauf schließen lassen, dass ein guter oder respektvoller Umgang miteinander wichtig sei, wurden nur von Einzelnen gegeben. Im Gegenteil wurde aus den Gesprächen der Wert herausgefiltert, dass "emotional gestritten werde" und dass das Miteinander an der Universität I in Einzelfällen von persönlichen Angriffen oder Streitsituationen geprägt sein kann (acht Nennungen). An der Universität I scheint es eine größere Bereitschaft zu geben, sich im Falle von Konflikten emotional zu streiten, als dies an den Universitäten II und III der Fall ist. Dies zeigen Beschreibungen von vereinzelt hitzigen Kontroversen oder emotionalen und impulsiven Reaktionen. Dieses Konflikt- bzw. Streitverhalten könne dazu führen, dass unterlegene Konfliktparteien "nicht mit geradem Rücken aus einem Streit herausgehen" (FK) könnten.

Diese Beschreibungen stehen in einem deutlichen Kontrast zu den Aussagen für die Universitäten II und III. Hier ist wichtig, dass die Form gewahrt werden müsse und dass niemand

bloßgestellt werden dürfe (Universität I). Streits sollen nicht persönlich werden und es wird Wert darauf gelegt, dass der Umgang wertschätzend und respektvoll sei (Universität III).

zu 4) Ausrichtung an einer Leitungsfigur

An der Universität I ist die Ausrichtung am Kanzler, an der Universität II die Ausrichtung am Rektor erkennbar. Mit sieben respektive sechs Nennungen steht dies zwar nicht an vorderer Stelle, ist jedoch stark ausgeprägt.

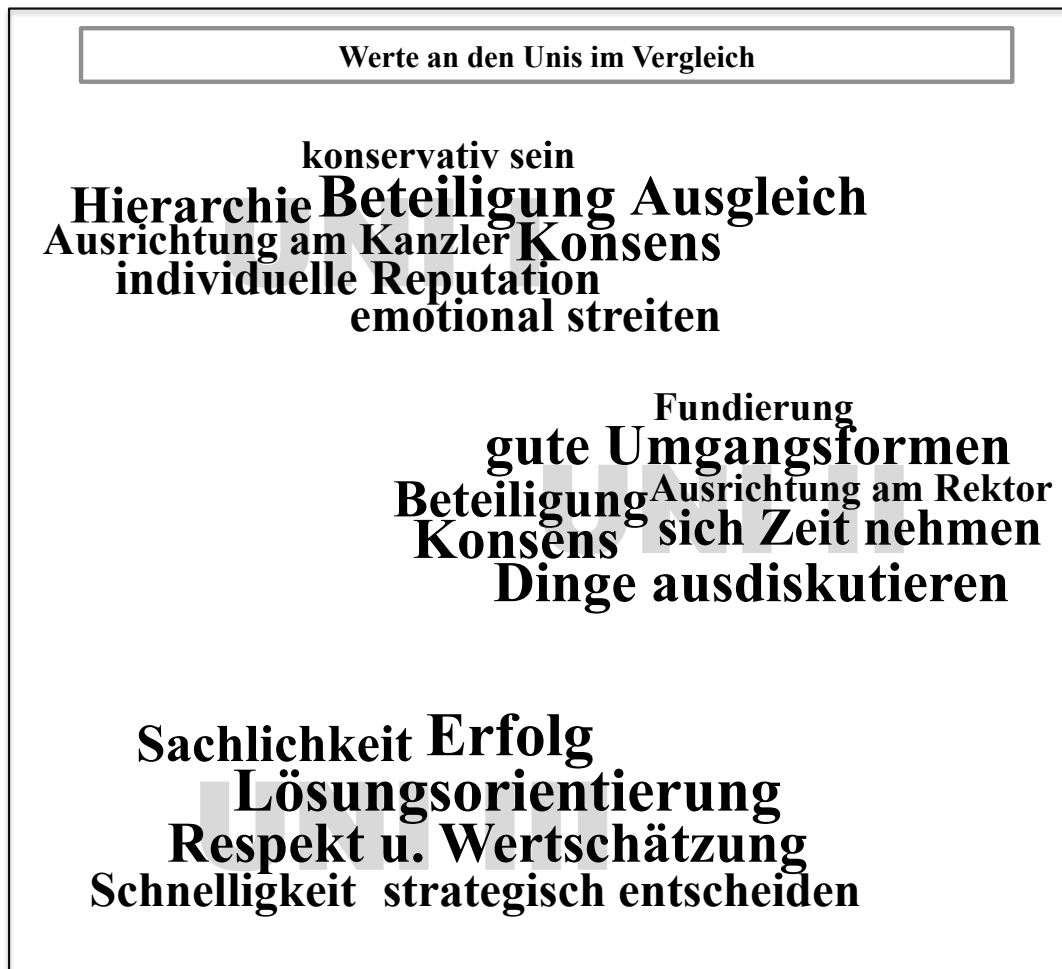
Hier liegt ein deutlicher Unterschied zur Universität III, an der einzelne Leitungspersonlichkeiten nicht gleichermaßen hervorgehoben werden. Als Gegenpol zu der Orientierung an Leitungspersonlichkeiten könnte für die Universität III der Wert "Wohl der Hochschule" gelten, der die Ausrichtung an gemeinsamen Interessen und Zielen impliziert.

Ergebnis für die Forschungsannahme I:

Die Rekonstruktion der Werte an den drei Universitäten bestätigt die Forschungsannahme I, die von einem individuellen Wertegefüge an Hochschulen ausgeht. Die drei Universitäten sind strukturell ähnlich, wie im Zuge der Beschreibung der Stichprobe gezeigt wurde. Dennoch gelten unterschiedliche Wertegefüge.

Die folgende Grafik zeigt diese Unterschiede zwischen den Universitäten auf einen Blick und stellt die Wertebündel im Vergleich dar:

Abbildung 51: Werte an den Universitäten im Vergleich



5.2 Ausprägung der gegenseitigen Schonung (Forschungsannahme II)

Eine der Annahmen zu Beginn der Erhebung war, dass die Unterschiedlichkeit in den Werten, die an den Universitäten gelten, sich darin zeigt, wie stark der Wert einer "gegenseitigen Schonung" befolgt wird. In Forschungsannahme II wurde dieser Gedanke formuliert. Im Folgenden werden die Ergebnisse für diesen Wert je Universität dargestellt. Dafür werden zum einen die Antworten auf die Frage 11 ausgewertet, die direkt auf das Schonungsprinzip abzielte. Außerdem werden die Leitfadengespräche insgesamt auf diesbezügliche Aussagen ausgewertet und die Ergebnisse insgesamt betrachtet. Ergänzend werden Ergebnisse aus den Polaritätsprofilen herangezogen, die für das Begriffspaar "schonungslos/rücksichtsvoll" erzielt wurden.

5.2.1 Universität I: Gegenseitige Schonung

(7 Ja-Stimmen)

An der Universität I ergibt die Auswertung der Leitfadengespräche auf den Wert der "gegenseitigen Schonung", dass sieben Befragte wahrnehmen, dass eine gegenseitige Schonung relevant sei.

Fünf Befragte sind der Auffassung, dass es Schonung nicht mehr gebe und drei der Befragten sind diesbezüglich unentschieden oder machen keine eindeutige Aussage.

Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Aussagen auf die jeweiligen Gruppen:

Abbildung 52: Gegenseitige Schonung an der Universität I

	insg.	Rektorat	Dekane	Führungskräfte
Schonung ja	7	2	2	3
Schonung nein	5	1	2	2
Unentschieden: Schonung teils/teils	3	2	1	-

Als exemplarische Belege dafür, dass der Wert der Schonung an der Universität I wahrgenommen wird, wurden die folgenden zwei Zitate ausgewählt:

"Deshalb ist das Schonungsprinzip etwas, das auch erwartet wird und das auch besser funktioniert. Wenn man den Professor schont, dann bleibt er uns erhalten. Es sei denn, ich will ihn loswerden. Das ist dann was anderes. Wenn ich ihn halten will, dann muss ich ihn pampern. Muss ich ihm das Gefühl geben, der ist der Wichtigste. Und dann macht der vielleicht das, was wir insgeheim von ihm erhoffen, dass er vielleicht endlich mal die Prüfungsordnung modifiziert... insofern dieses Schonverhalten, dieses Kollegiale, es schont und ich finde es auch ein angemessenes Instrument. Wenn es nicht dazu führt, dass alles paralyisiert wird und sich lahmlegt. Also, wenn überhaupt keine Entscheidungen mehr gefällt werden, weil jeder jeden schont und keiner dem anderen wehtun will, das wäre sozusagen eine Endartung dieses Systems. Das kann ich aber hier in [Name der Universität I, Anm. US] auch nicht feststellen." (I/R1)

"(...) schonend, das gilt hier auch. (...) Der Umgang ist, man tut sich nicht weh, es ist manchmal auch nicht deutlich, wie Entscheidungen getroffen werden. Das ist ein Ringen, die werden vertagt, ganz viel ausgesessen." (I/FK1)

5.2.2 Universität II: Gegenseitige Schonung

(4 Ja-Stimmen)

Für die Universität II wurde aus den Gesprächen mit insgesamt vier Befragten herausgefiltert, dass eine gegenseitige Schonung ein relevanter Wert ist.

Sechs Befragte hingegen verneinen dies bzw. beschreiben das Gegenteil und halten eine gegenseitige Schonung für nicht mehr vorhanden.

Fünf der Befragten sind diesbezüglich unsicher bzw. machen keine eindeutige Aussage. Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Aussagen auf die jeweiligen Gruppen für die Universität II:

Abbildung 53: Gegenseitige Schonung an der Universität II

	insg.	Rektorat	Dekane	Führungskräfte
Schonung ja	4	2	1	1
Schonung nein	6	-	3	3
Unentschieden: Schonung teils/teils	5	3	1	1

Exemplarisch werden die folgenden Zitate als Belege für die Aussagen, dass Schonung an der Universität II vorhanden sei, genannt:

"Ja. Das ist auch so. Das sehen Sie an allen Stellen. Wir haben zum Beispiel Fakultäten, wo es nicht so ist, dass in einem internen Qualitätsprozess die Kollegen zu einem anderen Kollegen sagen würden, das ist kein guter Antrag, den Sie da geschrieben haben. Das haben wir bei der Exzellenzinitiative festgestellt. Wir haben bei den Exzellenzclustern und den Graduiertenschulen Gremien gebildet, wo die Antragsteller ihre Projekte vorstellen müssen." (II/R3)

"Ja. Also in dem Sinne, dass man vermeidet, weil man ja weiter miteinander leben muss, in einer gesamten Uni, sich das ganz zu verderben mit dem anderen. Also klar, wenn es zum Beispiel um Mittel aus dem Hochschulpakt geht, wenn wir da zu viert auf zwei Schwesterfakultäten herumhacken und uns da durchsetzen, dann bedeutet das für die Zukunft, dass man sich da Feinde gemacht hat und das ist nicht wirklich nützlich. Also versucht man, zum Ausgleich zukommen." (II/D2)

5.2.3 Universität III: Gegenseitige Schonung

(4 Ja-Stimmen)

An der Universität III beschreiben vier Befragte, dass eine gegenseitige Schonung für die Entscheidungskultur relevant sei. Auffällig ist, dass vier Rektoratsmitglieder dies tun, aber kein Dekan. Vielmehr sind vier der Dekane der Auffassung, dass eine gegenseitige Schonung an der Universität III keine Rolle spiele. Insgesamt gibt es damit fünf Nennungen, die eine Schonung verneinen.

Sechs der Befragten sind unentschieden oder machen keine eindeutige Aussage.

Die folgende Tabelle zeigt die Verteilung der Aussagen auf die jeweiligen Gruppen an der Universität III:

Abbildung 54: Gegenseitige Schonung an der Universität III

	insg.	Rektorat	Dekane	Führungskräfte
Schonung ja	4	3	-	1
Schonung nein	5	-	4	1
Unentschieden: Schonung teils/teils	6	2	1	3

Exemplarisch belegen die folgenden Zitate die Aussagen dazu, dass Schonung an der Universität III vorhanden ist:

"Ich gebe dem Habermas durchaus Recht, die strittigen Entscheidungen können nicht von Kollegialorganen gefällt werden." (III/R2)

"Ja, es ist... Ja. Das trifft hier zu (lacht). Es gibt ... das hab ich am Anfang gesagt, es gibt diesen neuen Anspruch an Hochschulleitung, an Management und an diesen ganzen ideologischen Textbausteinen orientierte Forschungsförderung ... und Ökonomisierung und New Public Management und dieses ganze Gedöns ... sorry, das sag ich aber auch gerne aufs Band... dass aber eigentlich, ist meine Wahrnehmung, haben wir weiterhin die verschiedenen Machtzentren, die natürlich wissen, dass sie auch langfristig miteinander auskommen müssen. Deshalb verzinkt man sich auch nicht. Ist ja auch richtig so. Mit den Fakultäten. Strukturell und dauerhaft. Und umgekehrt. Ich denke, Habermas hat da immer noch ... Relevanz. Aber Habermas hat ja so oder so immer Relevanz... (lacht)." (III/FK3)

5.2.4 Zusammenfassung und Diskussion: Gegenseitige Schonung

Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die Aussagen zur "Gegenseitigen Schonung" an den drei untersuchten Universitäten, unterschieden nach den befragten Gruppen.

Abbildung 55: Gegenseitige Schonung/Universitäten in der Übersicht

	Universität I	Universität II	Universität III
Schonung ja	7	4	4
Schonung nein	5	6	5
Schonung teils/teils	3	5	6

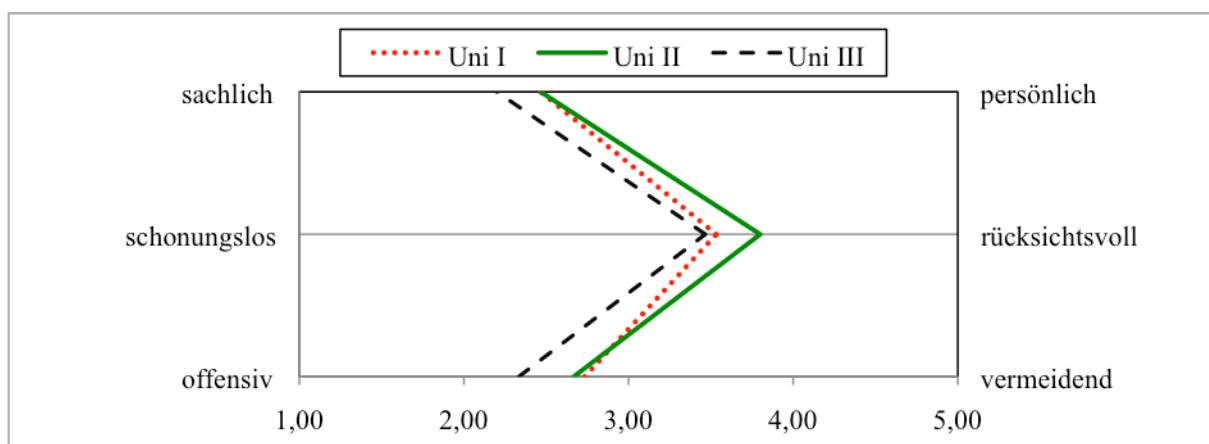
An der Universität I nimmt knapp die Hälfte der Befragten (7 von 15) den Wert der gegenseitigen Schonung als relevant wahr. Demgegenüber stehen fünf Befragte, die diesen Wert als nicht mehr relevant empfinden und drei Befragte, die unsicher sind oder keine Aussagen treffen, die auf eine gegenseitige Schonung bezogen werden könnten. Damit ist das Ergebnis an der Universität I nicht so eindeutig, wie es die sieben Stimmen der Befürworter auf den ersten Blick erscheinen lassen.

An den Universitäten II und III sind diejenigen, die eine gegenseitige Schonung wahrnehmen, in der Minderheit: Nur je vier Personen äußern sich hier so, dass davon auszugehen ist, dass sie den Wert der Schonung als relevant wahrnehmen. Unsicher sind an der Universität II fünf Befragte, an der Universität III sechs Befragte.

Ergänzende Ergebnisse aus dem Polaritätsprofil

Die direkte inhaltliche Entsprechung für den Wert der gegenseitigen kollegialen Schonung ist das Begriffspaar "schonungslos/rücksichtsvoll". Auch die Ergebnisse für die beiden Begriffspaare "persönlich/sachlich" und "vermeidend/offensiv" können herangezogen werden, um Einschätzungen zum Wert der "Schonung" zu erhalten. Die folgende Grafik zeigt die Auswertungen für die drei Universitäten zu diesen Begriffspaaren.

Abbildung 56: Polaritätsprofil/Begriffe zu Schonung im Vergleich



Auffallend ist, dass die Bewertungen für diese drei Begriffspaare ähnlich ausfallen und sich die drei Universitäten kaum unterscheiden. Für "schonungslos/rücksichtsvoll" wurde durchschnittlich – und zwar an allen drei untersuchten Universitäten – zwischen 3,2 und 3,8 bewertet, was eine schwache Tendenz in Richtung "rücksichtsvoll" ergibt. Auch die beiden anderen Begriffspaare wurden von allen drei Universitäten in einer engen Spanne bewertet. Wenn es auch kleinere Abweichungen im Vergleich der Universitäten gibt, können hier keine deutlichen Unterschiede festgestellt werden. Inhaltlich ergibt diese Auswertung ein diffuses Bild. Während die Tendenz aller drei Universitäten leicht in Richtung "rücksichtsvoll" und damit in Richtung des Wertes der "Schonung" geht, deuten die Ergebnisse für "sachlich" und für "offensiv" in die Richtung, dass der Wert "Schonung" weniger ausgeprägt ist.

Ergebnis für die Forschungsannahme II:

Es ergibt sich insgesamt ein ähnliches Bild, was die Ausprägung der gegenseitigen Schonung an den drei untersuchten Universitäten angeht. Die eingangs formulierte

Forschungsannahme II, die von einer deutlichen Unterschiedlichkeit in der Ausprägung dieses Wertes je Universität ausging, kann nicht bestätigt werden.

Vergleichbar ist eine gewisse Diffusität in der Wahrnehmung dieses Wertes: An keiner der drei Universitäten ist eine innerhalb der befragten Statusgruppe einheitliche Meinung erkennbar.

Auch wenn individuelle Merkmale und teils erhebliche Unterschiede in den Wertegefügen der drei untersuchten Universitäten gefunden wurden – in einem Wert der gegenseitigen kollegialen Schonung manifestiert sich diese Unterschiedlichkeit nicht. Der Wert der kollegialen Schonung ist an allen drei Universitäten nach wie vor ausgeprägt. Die drei Universitäten sind sich hierin ähnlich.

Stellvertretend für alle Befragten wird das Zitat eines Rektoratsmitglieds angeführt, das für Hochschulen generell einen schonenden Umgang der Professoren untereinander beschreibt. Der Kontext ist hier, dass das Rektoratsmitglied beschreibt, dass ein Dekan vor einer wichtigen Abstimmung die Rückendeckung seiner Fakultät nicht abgefragt hat. Die zurückhaltende (den Dekan schonende) Reaktion eines Rektors wird hier beschrieben:

"Das macht ne Hochschule nicht. Hochschulen stellen nicht so beliebig in den Senkel, angenommen, so ein Dekan ginge dahin, und macht sich ganz klein und sagt "Ich muss das erstmal mit meiner Fakultät besprechen, ich habe das jetzt gehört" – ein millionenfach gehörter Text – dann sagt kein Rektor: "Hören Sie mal, Herr Kollege, was machen Sie hier eigentlich, dann können Sie auch zuhause bleiben. Wir schicken Ihnen das Protokoll, dann können Sie wenigstens Wissenschaft machen. Weil, Dekan machen Sie offensichtlich nicht." DEN Text haben Sie vielleicht von großen, testosteronigen Präsidenten... also die würden mal so was sagen. Aber hier hin [Name der Universität] würde man das wahrscheinlich nicht sagen." (III/R4)

5.3 Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III)

Die Hochschulforschung erörtert gegenwärtig die These, dass Universitäten sich zu "normalen" Organisationen entwickeln, was mit einer Stärkung der Leitungsebene einhergeht. Das Organisationskulturkonzept legt nahe, dass die Leitungsebene von Organisationen eine eigene Subkultur ausbildet. Diese beiden Annahmen wurden auf die Hochschulen übertragen und führen zu der Formulierung der Forschungsannahme III. Diese geht davon aus, dass die kulturelle Heterogenität, die für das Binnenverhältnis an Universitäten traditionell angenommen wird, von einem gemeinsamen Wertegefüge zurückgedrängt wird. Dieses gemeinsame Wertegefüge wird primär auf der Leitungsebene geteilt. Das heißt: Die Leitungsebene an einer Universität bildet stärker eine eigene Subkultur, als dass sie ein Aufeinandertreffen verschiedener und widerstreitender Fachkulturen und von Verwaltungskultur repräsentiert.

Die Überprüfung dieser Forschungsannahme erfolgt im Zuge der empirischen Erhebung mittels dreier Schritte.

1) Differenzierte Betrachtung der Werte je Gruppe

Erstens werden die je Universität rekonstruierten Werte daraufhin untersucht, inwiefern sie von nur einer der drei befragten Gruppen genannt wurden bzw. ob bestimmte Werte in Gruppen auftauchen, in anderen hingegen nicht. Eine vergleichbare Wahrnehmung und Gewichtung von Werten in allen drei Gruppen würde für die Existenz einer Subkultur "Leitungsebene" sprechen. Ist hingegen kein Minimalkonsens an Werten festzustellen und hält jede der drei Gruppen einen anderen Wertekanon für relevant, kann nicht von einer eigenen Subkultur der Leitungsebene gesprochen werden. Diese differenzierte Betrachtung der erhobenen Wertegefüge wurde bereits für die Überprüfung der Forschungsannahme I vorgenommen. Diese Ergebnisse werden hier noch einmal zusammengefasst, da sie auch für die Überprüfung der Forschungsannahme III relevant sind.

Ergänzend werden die Polaritätsprofile je Universität dargestellt, in denen die Bewertungen durch die Rektoratsmitglieder, die Dekane und die Führungskräfte miteinander verglichen werden. Die dargestellten Polaritätsprofile sind unter diesem Punkt inklusive der vier Begriffspaare für die Dimension Stärke abgebildet und die negativen und positiven Varianten der Begriffe wechseln sich ab. (Damit sind die Darstellungen anders, als die bisherigen, die

ohne die Dimension Stärke waren und für die negative und positive Begriffe auf je einer Seite sortiert waren.)

2) Selbstverständnis der Leitungsrolle

Zweitens wurden im Rahmen der Erhebung Fragen gestellt, die auf die aktuell geltenden Werte abzielen und es wurde eine Einschätzung erbeten, inwiefern es Unterschiede zu Werten gibt, die in anderen Rollen oder früheren Funktionen wichtig waren oder noch sind. Es wurde bei der Befragung auf die beiden Indikatoren "Werte in unterschiedlichen Funktionen" (Frage 12) und "Unterschied zur früheren eigenen Funktion" (Frage 13) abgezielt.

Damit wurde nach empfundenen Unterschieden in den Regeln und Werten gefragt, die die Gesprächspartner möglicherweise benennen können: Gilt für mich in der Rolle als Dekan etwas anderes, als wenn ich als Institutsdirektor agiere? Galt für mich früher etwas anderes, als es heute gilt, seit ich ein neues Amt habe? Zusätzlich zu der gezielten Auswertung der Antworten auf die Fragen 12 und 13 wurden die gesamten Leitfadengespräche auf die genannten Hinweise überprüft.

Bei der Beantwortung der Fragen zu ihrer aktuellen Leitungsrolle machten die Befragten in der Regel Aussagen zum Selbstverständnis, das sie für diese Leitungsrollen empfinden. Diese Aussagen wurden in Schlagworten zusammengefasst, die das Selbstverständnis der Leitungsebene je Universität repräsentieren sollen.

3) Vergleich der Polaritätsprofile je Gruppe

Drittens werden ergänzende Ergebnisse aus den Polaritätsprofilen herangezogen. Hierfür werden zum einen die Polaritätsprofile der Gruppe der Führungskräfte in einer Übersichtsgrafik zusammengestellt und miteinander verglichen, zum anderen werden die Polaritätsprofile von drei Medizinerinnen miteinander verglichen.

Die Gruppe der Führungskräfte kann von ihrer "Herkunftskultur" her als homogen betrachtet werden. Alle 15 Führungskräfte sind Mitglieder der Verwaltungskultur.

Die vertretenen Fachkulturen in den Gruppen der Rektoratsmitglieder und der Dekane sind von der Anzahl der sie repräsentierenden Personen zu unterschiedlich groß, als dass ein Vergleich sinnvoll gewesen wäre. Allerdings ist an jeder Universität ein Mediziner unter den Rektoratsmitgliedern oder den Dekanen. Trotz dieser kleinen Gruppe wurde – im Sinne einer experimentellen Auswertung – der Vergleich dieser drei Polaritätsprofile durchgeführt.

In Kapitel 2 wurde gezeigt, dass der traditionelle Blick auf die Binnenstruktur von Universitäten von der Annahme geprägt ist, dass die verschiedenen kulturellen Ausprägungen (Wissenschaftskultur allgemein, Fackkulturen, Verwaltungskultur) zu einer kulturellen Heterogenität führen, die Spannungen verursacht, zu innerer Zerrissenheit der Organisation führt und die Steuerung der Universitäten generell schwierig macht. Im Sinne dieser Sichtweise wäre zu erwarten, dass die Verwaltungskultur so stark ist, dass die Führungskräfte der drei untersuchten Universitäten ähnliche Skalenwerte im Polaritätsprofil angeben – unabhängig davon, an welcher Hochschule sie sich befinden. Dies würde dann gelten, wenn die Wertegefüge an den drei Universitäten hohe Ähnlichkeiten aufweisen würden. In Verbindung von hoher organisationskultureller Ähnlichkeit der Universität mit einheitlich prägender Verwaltungskultur - die zu einer einheitlichen "Brille" führt, mit der Universitäten betrachtet werden – müssten die Polaritätsprofile der Führungskräfte aus der Verwaltung starke Ähnlichkeiten aufweisen.

Darstellung der Ergebnisse

Im Folgenden stelle ich zunächst die Ergebnisse je Universität zu den Punkten 1) und 2) dar. Die Ergebnisse des Polaritätsprofils für die Führungskräfte und die drei Mediziner (Punkt 3) werden anschließend für die drei Universitäten insgesamt erörtert.

Die Zusammenfassung dieser Einzelergebnisse ist unter Punkt (5.3.4) nachzulesen.

5.3.1 Differenzierte Betrachtung der Werte je Gruppe

5.3.1.1 Uni I: Werte je Gruppe

Für die Universität I entsteht ein uneinheitliches Bild: Der Blick auf die Werte an der Universität I, sortiert nach Gruppen, zeigt, dass sich hier die Gruppen der Rektoratsmitglieder und der Dekane stärker gleichen und die Gruppe der befragten Führungskräfte eine leicht andere Priorität der Werte wahrnimmt. Festzumachen ist dies am Wert "Beteiligung", der bei den Rektoratsmitgliedern und Dekanen an erster Stelle, bei den Führungskräften an letzter Stelle steht. Ebenfalls sticht der Wert "individuelle Reputation" hervor, der von den Führungskräften stärker wahrgenommen wird (vier Nennungen) als von den Rektoratsmitgliedern und den Dekanen (je zwei Nennungen).

Eine hohe Übereinstimmung der drei Gruppen zeigt sich für die Werte "Ausgleich" und "Hierarchie", die von vier respektive drei Rektoratsmitgliedern, als auch jeweils von drei Dekanen und drei Führungskräften beschrieben werden.

Bemerkenswert ist, dass der "starke Kanzler" in allen drei Gruppen wahrgenommen wird. Erwartungsgemäß ist dieser Wert in der Gruppe der Führungskräfte am stärksten (3 Nennungen), doch auch für ein Rektoratsmitglied (das nicht der Kanzler ist) und zwei Dekane ist der "starke Kanzler" ein starker Wert.

Für die Universität ergibt dies ein "sowohl als auch" als Ergebnis: Es gibt Werte, die von allen drei Gruppen gleichermaßen geteilt werden ("Ausgleich", "Hierarchie" und die Ausrichtung am "starken Kanzler"). Es gibt aber ebenso deutliche Differenzen.

Die folgende Tabelle zeigt die rekonstruierten Werte in neuer Sortierung. Es wurde eine Rangfolge gebildet nach gleichmäßiger Verteilung über die befragten Gruppen.

Abbildung 57: Werte an der Universität I/sortiert nach gleichmäßiger Nennung

Uni I	insg.	R	D	FK
mindestens jeweils 3 Nennungen				
Ausgleich	10	4	3	3
Hierarchie	9	3	3	3
mindestens jeweils 2 Nennungen				
Beteiligung	11	4	5	2
Konsens	10	2	4	4
emotional streiten	8	3	2	3
individuelle Reputation	8	2	2	4
mindestens jeweils 1 Nennung				
Ausrichtung am Kanzler	6	1	2	3
konservativ sein	6	2	1	3

5.3.1.2 Uni II: Werte je Gruppe

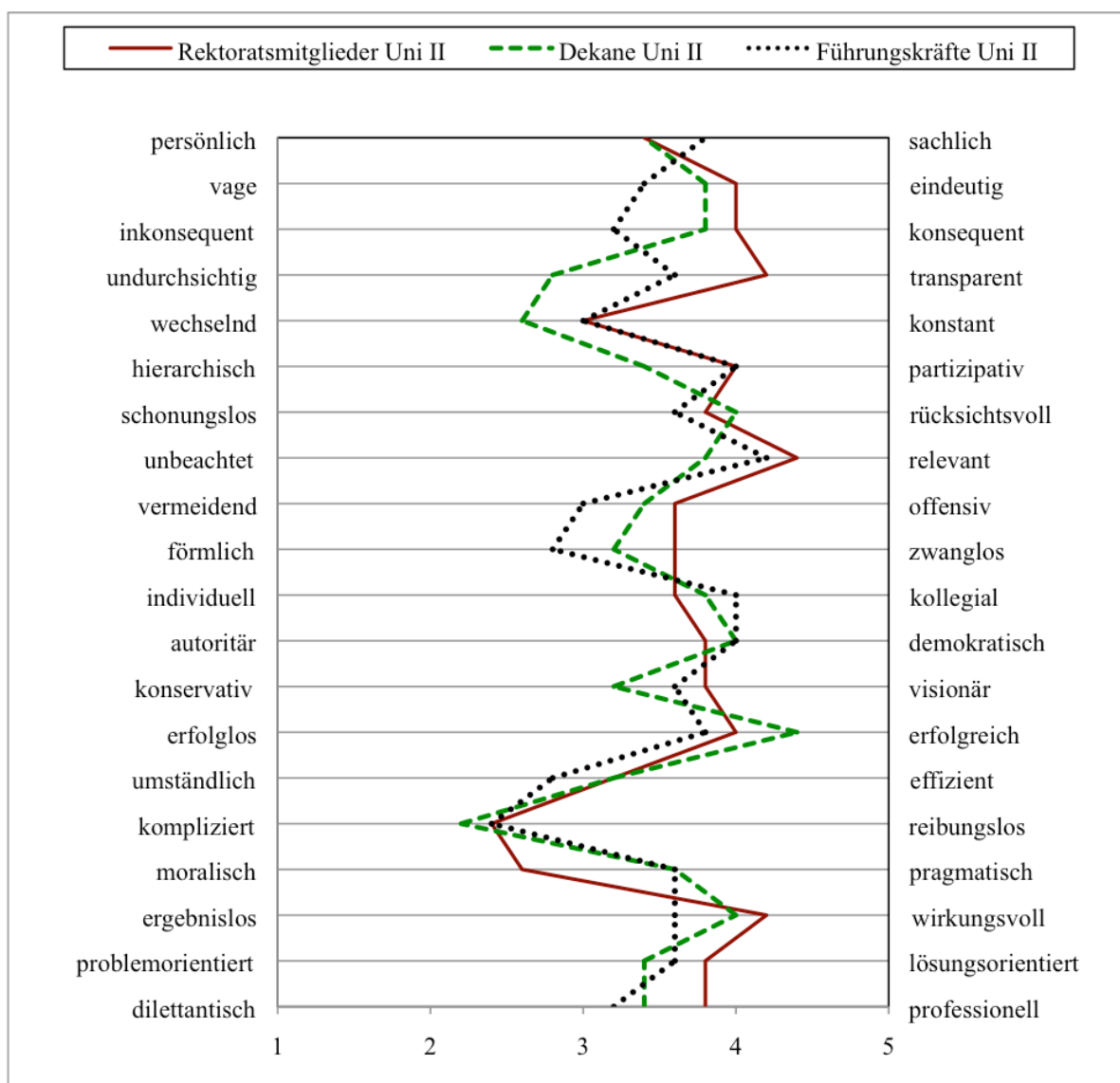
An der Universität II ist das rekonstruierte Wertgefüge unter besonderer Berücksichtigung der drei Gruppen als tendenziell homogen zu betrachten. Die besondere Berücksichtigung der Gruppen ergibt keine Auffälligkeiten. Es gibt kaum Werte, die von einer Gruppe stark oder wenig wahrgenommen werden.

Abbildung 59: Werte an der Universität II/sortiert nach gleichmäßiger Nennung

Uni II	insg.	R	D	FK
mindestens jeweils 3 Nennungen				
Dinge ausdiskutieren	10	3	3	4
mindestens jeweils 2 Nennungen				
gute Umgangsformen	10	2	4	4
Konsens	10	5	3	2
Beteiligung	9	4	3	2
sich Zeit lassen	9	3	2	4
Ausrichtung am Rektor	6	2	2	2
mindestens jeweils 1 Nennung				
Fundierung	6	3	1	2

Für die Universität II wird ein Wert von mindestens drei Befragten, fünf Werte werden von mindestens zwei Befragten und ein Wert von einem Befragten je Gruppe benannt.

Der Wert des "Dinge ausdiskutierens" erfährt damit an der Universität II die einheitlich stärkste Wahrnehmung.

Abbildung 60: Polaritätsprofil der Universität II

Die Polaritätsprofile der drei befragten Gruppen bestätigt dieses Bild: Zwar gibt es vereinzelte Unterschiede hinsichtlich der Bewertung, dennoch liegen die drei Linien dicht beieinander und überschneiden sich in einigen Bewertungen. Die drei Gruppen haben an der Universität II also ähnliche Skalenwerte angekreuzt.

5.3.1.3 Uni III: Werte je Gruppe

Für die Universität III fällt auf, dass die gefundenen Werte durchgängig häufig genannt werden – es gibt eine Vielzahl an Werten, die von mehr als fünf Personen beschrieben wer-

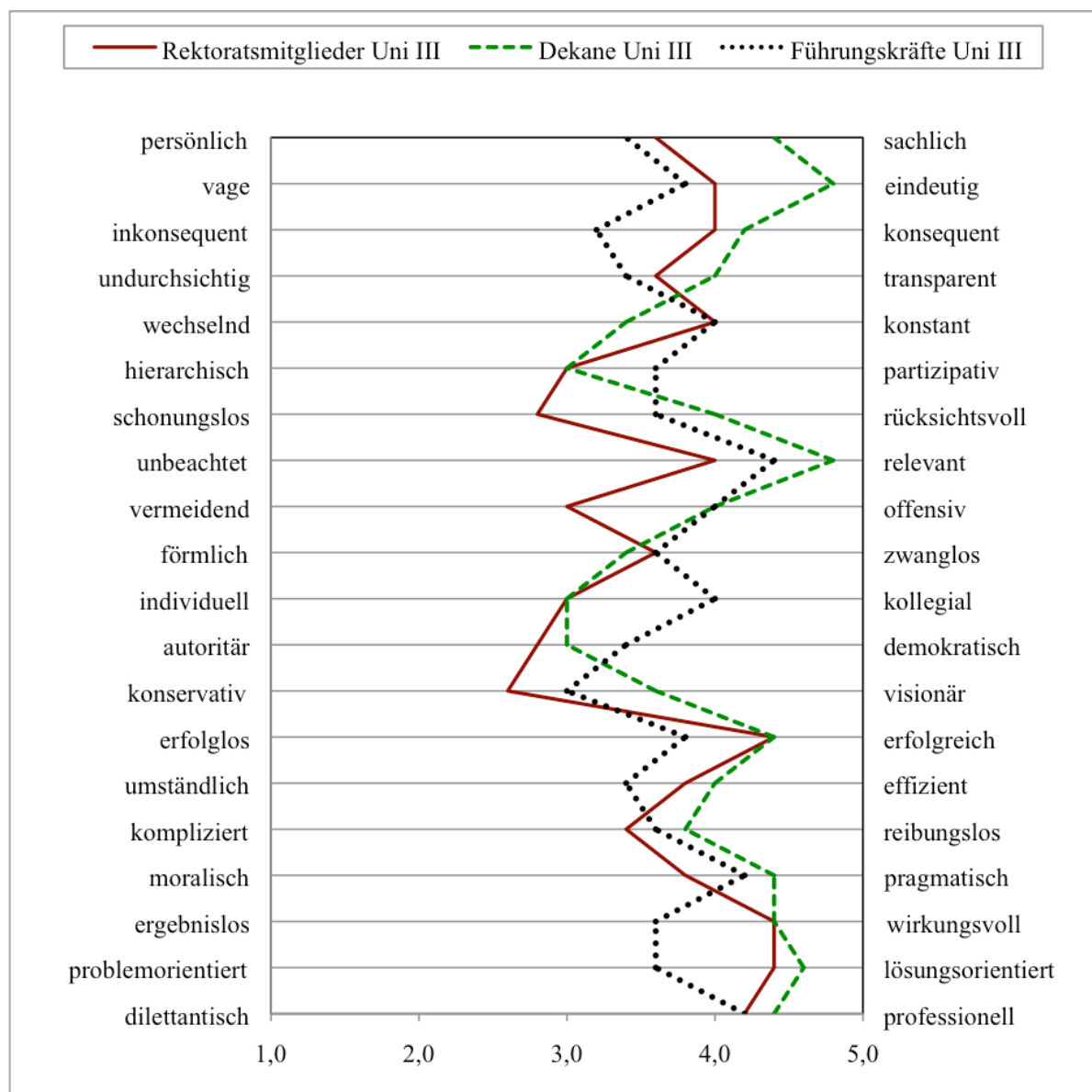
den. Damit sind die Werte vergleichbar stark vertreten bzw. werden vergleichbar stark wahrgenommen. Es gibt kaum Werte, die nur von Einzelnen genannt werden.

Die Werte "Erfolg" und "Lösungsorientierung" sind in allen drei Gruppen unter den drei am stärksten wahrgenommenen Werten.

Abbildung 61: Werte an der Universität III/sortiert nach gleichmäßiger Nennung

Uni III	insg.	R	D	FK
mindestens jeweils 3 Nennungen				
Lösungsorientierung	11	4	4	3
Erfolg	11	3	5	3
mindestens jeweils 2 Nennungen				
Sachlichkeit	9	3	3	3
Respekt und Wertschätzung	10	3	2	5
Wohl der Hochschule	8	3	3	2
Schnelligkeit	8	3	2	3
mindestens jeweils 1 Nennung				
strategisch entscheiden	8	3	2	3

Für die Universität III werden zwei Werte von mindestens drei Befragten benannt. Dies sind die Werte "Lösungsorientierung" und "Erfolg". Vier Werte nennen mindestens zwei Befragte und ein Wert wird von einem Befragten je Gruppe benannt.

Abbildung 62: Polaritätsprofil der Universität III

Die Polaritätsprofile der drei befragten Gruppen an der Universität III zeichnen ebenfalls ein eher homogenes Bild. Die drei Linien unterscheiden sich nicht stark. Dies stützt die Auswertungsergebnisse für die Leitfadengespräche, die für die Universität III ein insgesamt homogenes Wertegefüge erbracht haben.

5.3.2 Selbstverständnis der Leitungsrolle

5.3.2.1 Uni I: Amtsbonus verleiht Respekt

An der Universität I machen zehn Befragte Aussagen zum Selbstverständnis ihrer Leitungsrolle. Diese Aussagen erstrecken sich auf die fünf Rektoratsmitglieder, drei Dekane und zwei Führungskräfte.

In der Wahrnehmung der Befragten bilden das Rektorat einerseits, die Dekanerunde andererseits eigene Gruppen. Die Führungskräfte empfinden sich nicht als zugehörig zur Leitungsebene.

Es wurden diverse Hinweise darauf gefunden, dass Personen je nach Amt oder Rolle unterschiedlich handeln und behandelt werden, und dies ausgeprägt und deutlich spürbar.

Auffallend ist, dass teils ein Gegeneinander von Rektorat und Dekanen wahrgenommen wird. Die folgenden ausgewählten Zitate untermauern dieses Ergebnis für die Universität I exemplarisch:

"Wenn die in ihrer Fakultät sind, operieren die ganz anders, als wenn sie im Senat sind. Oder im Rektorat. Da fühlen die sich manchmal ... als wären sie auf der Anklagebank, da sitzen denen sechs Rektoratsmitglieder gegenüber. Im Fakultätsrat da sind die der Chef der ganzen Sache, da haben die natürlich ne andere Rolle. Klar. Im Decanale, da sind die alle gleichberechtigt. Im Fakultätsrat, da ist er der Vorsitzende. Im Rektorat ist er letztlich ... ja ... noch nicht mal gleichberechtigt. Von der rechtlichen Struktur. Und dieses Rollenverständnis ist letztlich auch bei den meisten." (I/R1)

"Es funktioniert ja mit dieser Konstanz, auch wenn die Dekane häufiger mal wechseln. Das merkt man dann nicht so stark, wenn wir einfach das outcome anschauen. Also, was kommt heraus, welche Entscheidung wird letztlich getroffen. Dann ist dieses Dekanegremium erstaunlich konstant. Obwohl da ständig neue Leute drin sind." (I/FK4)

5.3.2.2 Uni II: Leitungsgremien als Interessenvertretungen

An der Universität II machen elf Befragte Aussagen, aus denen auf die Auswirkungen ihrer Leitungsrolle bzw. auf das damit verbundene Selbstverständnis geschlossen werden kann. Alle fünf befragten Rektoratsmitglieder, vier Dekane und zwei Führungskräfte geben hierzu Beschreibungen. Aus der Mehrheit der Aussagen kann herausgefiltert werden, dass das Rektorat einerseits und die Dekanerunde andererseits als eine Art Interessenvertretung verstanden werden, wobei das Rektorat die Interessen der Hochschule insgesamt zu vertreten hat, die Dekane stärker auf die Interessen der Fakultäten achten. Beide unterschiedlichen

Aufgaben werden von der jeweils anderen Gruppe akzeptiert. Die folgenden Zitate belegen exemplarisch die für die Universität getroffenen Aussagen:

"Wobei jeder auch weiß, welche Funktion er auszuüben hat. Dass ein Dekan natürlich Interessensvertreter seiner Fakultät ist, ist doch klar, und dass wir natürlich Interessensvertreter der Gesamt-Universität sind, und dass ich häufiger auch mal meiner eigenen Fakultät mal so etwas sagen muss, das ist klar. (...) Also insgesamt können wir mit unseren Dekanen sehr zufrieden sein. Die stimmen auch mal für eine Sache, wenn Sie merken, diese Sache ist für meine eigene Fakultät jetzt gar nicht so gut. (...) Die haben eine Funktion zu erfüllen." (II/R5)

"Und dann durchaus auch, obwohl das sehr schwer ist, sehr, sehr schwer ist, in Sitzungen der einzelnen Institute zum Beispiel gehen. Da ist man natürlich in so einer merkwürdigen Doppelrolle, einerseits bin ich der Dekan, der da ganz normal als Institutsprofessor seine Stimme ich abgeben soll – das wird immer sehr unterschiedlich wahrgenommen, ist auch sehr schwer, das zu trennen." (II/D1)

"Ich bin direkt von der Sachbearbeiterebene in die Dezernentenebene gekommen. Das war ein hoher Sprung und ich habe mich erstmal hingesetzt und zugehört. Und ich habe geguckt wie die Gepflogenheiten so sind. Natürlich auch vorher gefragt: woran hält man sich, was macht man dann." (II/FK5)

5.3.2.3 Uni III: Leitung im Dienst der gemeinsamen Sache

An der Universität III machen 13 Befragte Aussagen zum Selbstverständnis der Leitungsebene. Dies tun die fünf Rektoratsmitglieder, die fünf Dekane und drei Führungskräfte. Es herrscht Konsens darüber, dass die Mitgliedschaft im Rektorat und in der Dekanerunde eine besondere Verantwortung und damit auch ein im Vergleich zu vorher anders ausgerichtetes Verhalten erfordert. Dass das Amt im Rektorat oder als Dekan übernommen wird, wird als Engagement für die gemeinsame Sache honoriert. Dies belegen die ausgewählten folgenden Zitate exemplarisch:

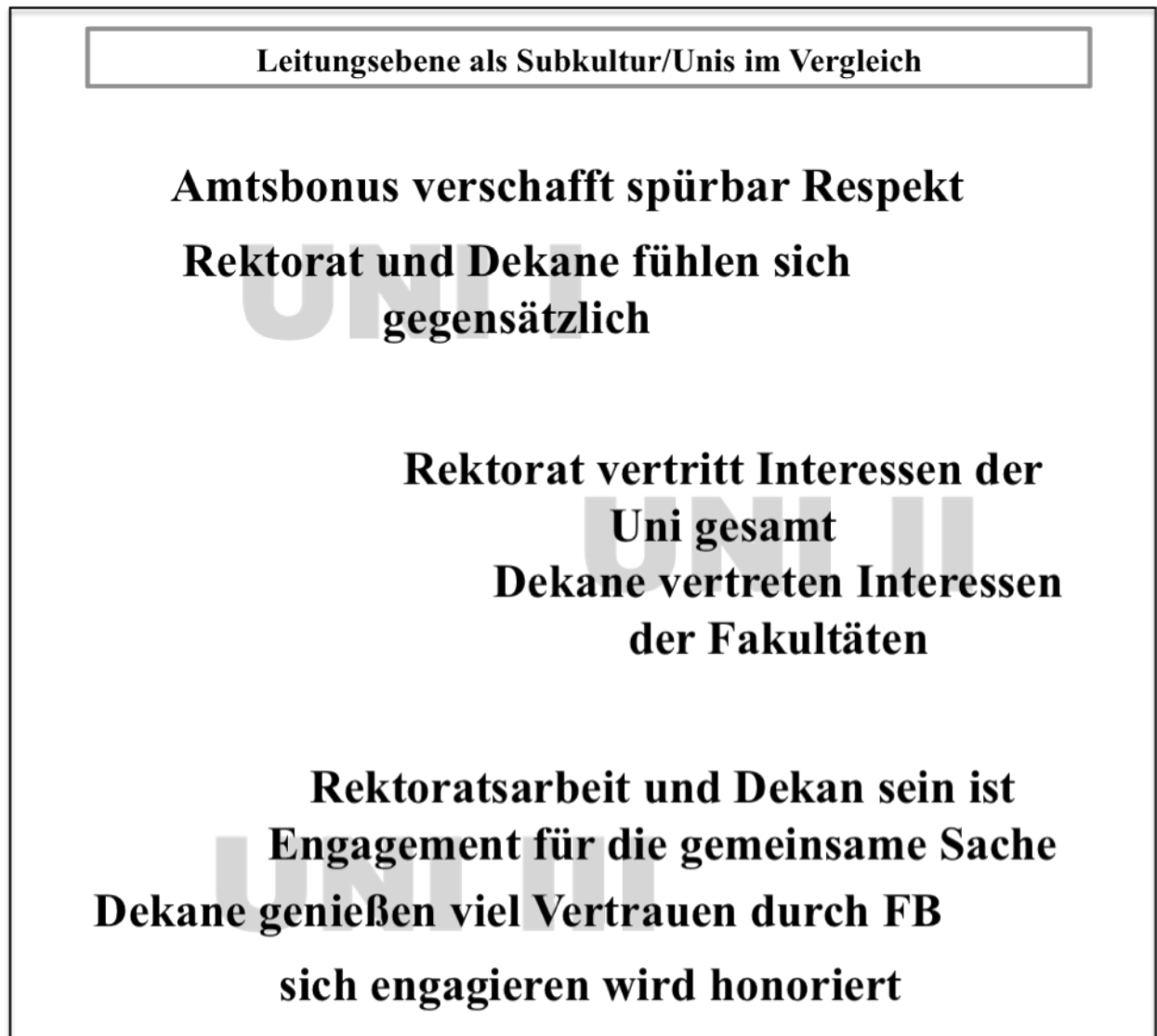
"Auch die Dekane arbeiten sehr gut miteinander weiter. Alle gehen sehr konstruktiv miteinander um. Auch die Dekane und die Verwaltung. Und auch das Rektorat und die Dekane. Das brauchen wir auch. Eine Hochschule, die muss ja geleitet werden. Und die Hochschule, das sind die Fakultäten, die Verwaltung, die geht ja mit dem Rektorat sowieso." (III/R1)

"Nee, das sind möglicherweise dieselben Werte, aber ich kann sie jetzt besser ausleben. (lacht). Naja, ich würde sagen, man muss die eigenen Interessen jetzt noch weiter zurücknehmen als vorher, das ist der Punkt eigentlich ..." (III/D1)

"Hätte der Rektor überhaupt anders handeln können? Theoretisch ja. Vor dem Hintergrund der Kultur der [Name der Universität III, Anm. US] aber nicht. Das war eigentlich klar ... für den Rektor, ich muss mich da raushalten. Also nicht vom Amt komplett, das ist klar, der durfte das ja hinterher wieder verkaufen (lacht), und die Lorbeeren entgegennehmen. Man muss eben seine Stärken kennen. Und da, wo man die nicht hat, andere auch machen lassen. Und dann den Ball wieder aufgreifen, damit der gut fliegt." (III/D4)

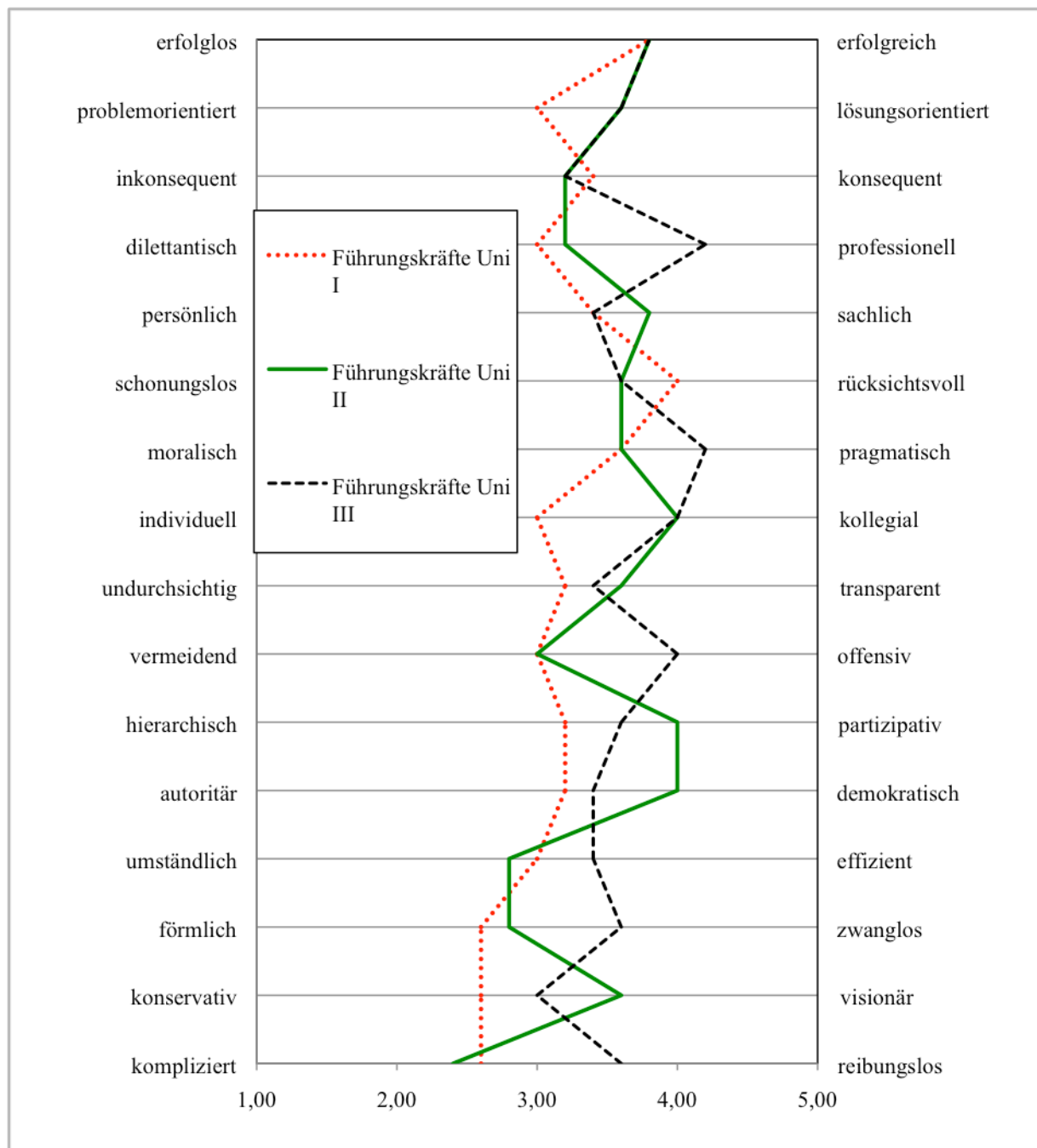
Die folgende Grafik stellt in Schlagworten das Selbstverständnis der Leitungsebene je Universität dar.

Abbildung 63: Selbstverständnis der Leitungsrolle/Unis im Vergleich



5.3.3 Vergleich der Polaritätsprofile nach Gruppen

Abbildung 64: Polaritätsprofil/Führungskräfte im Vergleich¹¹⁹



¹¹⁹ Hier wurden die vier Begriffspaare, die die Dimension "Stärke" repräsentieren, herausgenommen. Die Stärke ist ein universelles Charakteristikum, dass die Individualität von Organisationskultur nicht abbildet. Der Verzicht auf diese vier Begriffspaare macht die Grafik insgesamt außerdem übersichtlicher. Auch wurden die negativen und positiven Adjektive auf je einer Seite zusammengefasst. Beides gilt auch für Abbildung 65.

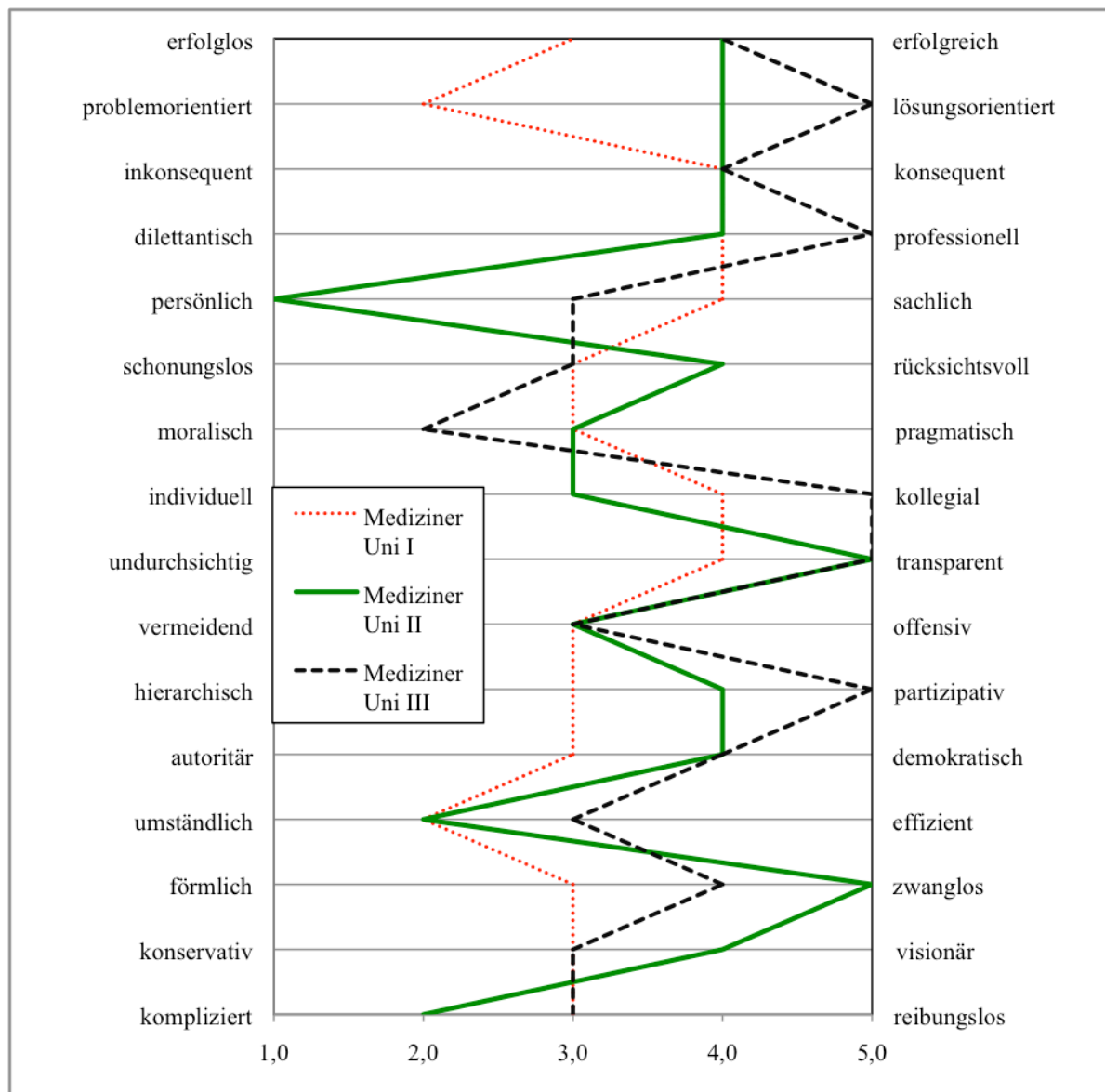
Es wird deutlich, dass die Führungskräfte typisch für ihre jeweilige Universität gewertet haben. Auch ohne die Legende wäre es leicht, anhand der Profillinien die Universitäten zu erkennen.

Zunächst bedeutet dieses Ergebnis allerdings nur, dass die Führungskräfte die Werte bzw. Charakteristika ihrer Universitäten so ähnlich wahrnehmen, wie die Rektoratsmitglieder und Dekane. Dies spricht für die individuell ausgeprägten Wertegefüge an den drei untersuchten – und strukturell ähnlichen – Universitäten. Dass die Werte gleichartig wahrgenommen werden, ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich die drei untersuchten Gruppen je Universität nach diesen Werten richten. Es ist kein Automatismus.

Deshalb bedeutet dieses Ergebnis nicht, dass Fachkulturen oder Verwaltungskulturen für das Handeln der Hochschulangehörigen irrelevant sind. Es wirft aber die Frage auf, inwiefern in den Universitäten gegenwärtig solche fächer- und disziplinenübergreifenden Wertegefüge handlungsleitend für die Organisationsangehörigen sein könnten und gibt den Impuls, an dieser Stelle weiter zu forschen.

Eine Möglichkeit, hieran forschersich anzuschließen, wäre, die Bewertungen der Fachdisziplinen zu vergleichen. Inwiefern nehmen Ingenieure, Geisteswissenschaftler oder Naturwissenschaftler die Werte an ihren Universitäten ähnlich wahr? Eine solche Auswertung konnte hier nicht vorgenommen werden, da keine Fachdisziplin gleichmäßig und hinreichend stark an allen drei Universitäten vertreten war.

Allerdings ist an allen drei Universitäten je ein Mediziner unter den Rektoratsmitgliedern oder den Dekanen. Es steht außer Frage, dass eine Auswertung von nur drei Polaritätsprofilen (nur eins je Universität) keinerlei hieb- und stichfeste Schlussfolgerungen zulässt. Dennoch habe ich die Polaritätsprofile dieser drei Personen ausgewertet und war gespannt, inwiefern hier die Brille der Fachkultur maßgeblich war (was zu ähnlichen Skalenwerten führen müsste) oder hingegen die Brille der Leitungsfigur an der jeweiligen Universität (was zu unterschiedlichen Skalenwerten führen müsste).

Abbildung 65: Polaritätsprofil: Mediziner der drei Universitäten im Vergleich

Zunächst wird deutlich, dass alle drei Mediziner ein vergleichsweise extremes Ankreuzverhalten haben und vereinzelt die äußeren Pole auf der Skala angekreuzt haben. Interessant ist die Frage, ob dies ein Kennzeichen der Fachkultur sein könnte. Diese Frage kann hier nicht weiter vertieft werden.

Alle drei Mediziner haben insgesamt die für ihre Universitäten typischen Profilkurven nachgezeichnet. Es ist leicht möglich, die Zuordnung der Kurven zu den Universitäten vorzunehmen, ohne die Legende zu betrachten.

5.3.4 Zusammenfassung und Diskussion: Leitungsebene als Subkultur

Kern der Forschungsannahme III ist, dass die kulturelle Heterogenität, die für das Binnenverhältnis an Universitäten traditionell angenommen wird, von einem gemeinsamen Wertegefüge zurückgedrängt wird, das auf der Leitungsebene geteilt wird. Das heißt: Die Leitungsebene an einer Universität bildet stärker eine eigene Subkultur, als dass sie ein Aufeinandertreffen verschiedener und widerstreitender Fachkulturen und von Verwaltungskultur repräsentiert.

Die Auswertung der wahrgenommenen Werte zeigt, dass die drei Gruppen je Universität durchaus ein homogenes Wertegefüge wahrnehmen (siehe die differenzierte Darstellung der Ergebnisse je Gruppe in den Punkten 5.1.1, 5.1.2 und 5.1.3). Allerdings gibt es hier Abstufungen in Bezug auf die drei Universitäten: An der Universität I ergibt sich ein uneinheitliches Bild, weil es sowohl Übereinstimmungen, wie Unterschiede in den durch die drei Gruppen wahrgenommenen Werten gibt. An den Universitäten II und III ist das Bild hingegen homogen.

Dieses Ergebnis spricht dafür, dass ein gemeinsames Wertegefüge in der Leitungsebene von Universitäten wächst. Forschungsannahme III wird damit in der Tendenz bestätigt, wenngleich Unterschiede im Grad der Homogenität der Wertegefüge an den Universitäten festzustellen sind.

Bei der Auswertung der Polaritätsprofile können sowohl die drei Führungskräfte-Gruppen je Universität, als auch die drei Mediziner ihren Hochschulen eindeutig zugeordnet werden. Dieses Ergebnis ist ein weiterer Indikator dafür, dass von einem durch die Leitungsebene geteilten Wertegefüge ausgegangen werden kann.

Abschluss der Ergebnisdarstellung

An dieser Stelle endet die Darstellung der Ergebnisse aus der Erhebung. Es konnte gezeigt werden, dass es an formal-strukturell ähnlichen Universitäten individuelle Wertegefüge gibt und dass der differenzierte Blick auf die einzelne Hochschule, auf deren individuelle und charakteristische Wertegefüge lohnt. Die Vielfalt der gefundenen Ergebnisse bestätigt dies.

6 Gesamtbetrachtung und Ausblick

Ich fasse zunächst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und gebe damit eine Kurzform der Ergebnisse wider, bevor ich deren Herleitung ausführlicher beschreibe.

1) Spezifisches Wertegefüge je Universität

Die zentrale Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass die drei untersuchten Universitäten ein spezifisches Wertegefüge (eine spezifische Organisationskultur) haben. Dieses Wertegefüge ist so unterschiedlich, dass es die organisationale Individualität dieser drei Universitäten auf der Ebene der internen und informellen Koordination (mit)begründet.

2) Leitungskultur 'sticht' Fach- und Verwaltungskultur

Das rekonstruierte Wertegefüge gilt unabhängig davon, welcher Fachkultur die befragten Hochschulangehörigen entstammen oder ob sie als Führungskräfte Mitglieder der Verwaltungskultur sind. Die befragten Rektoratsmitglieder und Dekane sind Geistes- und Sozialwissenschaftler, Naturwissenschaftler, Juristen, Mediziner und Ingenieure und repräsentieren damit die breite Spanne der Fachkulturen. Gemeinsam mit den Führungskräften der Verwaltung teilen sie je Universität ein spezifisch ausgeprägtes Wertegefüge. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass die Implikationen der Fachkulturen oder der Verwaltungskultur (Werte, Standards, Herangehensweise an Probleme) zurücktreten, wenn die Betroffenen ein Leitungsamt ausüben und an der Steuerung der Hochschule beteiligt sind.

Die allgemein verbreitete Sichtweise auf die kulturelle Heterogenität von Universitäten, die zu Spannungen oder gar innerer Zerrissenheit führe, ist zu ergänzen. Zwei der drei untersuchten Universitäten sind hinsichtlich der Wertegefüge, die für die Leitungsebene gelten, mehr homogen denn heterogen. Dies deutet darauf hin, dass kulturelle Heterogenität an mancher Universität keine große Rolle für die Steuerung mehr spielt.

3) Kollegiale Schonung gilt nach wie vor

Auch wenn teils erhebliche Unterschiede in den Wertegefügen der drei untersuchten Universitäten gefunden wurden – in dem Wert der gegenseitigen kollegialen Schonung manifestiert sich diese Unterschiedlichkeit nicht. Im Gegenteil: Dieses Prinzip spielt eine vergleichbar wichtige Rolle. Weder die Stärkung der Leitungsebene im Zuge der Hochschulreformen hat daran etwas geändert, noch die gewachsene interne Konkurrenz um Mittel oder Stellen.

Es folgt die ausführliche Darstellung und die Diskussion der Ergebnisse, wobei ich mich am Aufbau der Arbeit orientiere.

Haben formal-strukturell ähnliche Universitäten ein unterschiedliches Wertegefüge? (Forschungsannahme I)

Die Annahme, dass Universitäten im 21. Jahrhundert eine spezifische Organisationskultur entwickelt haben könnten und sich hinsichtlich der an ihnen geltenden Werte maßgeblich voneinander unterscheiden, war Ausgangspunkt dieser Arbeit.

Um diese Annahme überprüfen zu können, wurden die Wertegefüge von drei Universitäten untersucht, die als formal-strukturell ähnlich gelten können: Die drei exemplarisch untersuchten Universitäten haben eine vergleichbare Fächerstruktur, eine vergleichbare Anzahl an Studierenden, es gelten an ihnen dieselben gesetzlichen Rahmenbedingungen und alle drei Universitäten gelten als alte bzw. als Traditionsuniversitäten.

Es wurde gezeigt, dass der Blick auf die einzelne Hochschule, die Suche nach deren individueller Charakteristika, lohnt. Bislang blicken Hochschulforschung und Hochschulreformforschung aber aus einer Vogelperspektive auf die Organisation Hochschule und haben dabei im Blick, was alle Hochschulen eint.

Aus forschungsökonomischen Gründen habe ich die Untersuchung erstens auf die Leitungsebene begrenzt. Es wurden je fünf Rektoratsmitglieder, fünf Dekane und fünf Führungskräfte der Verwaltung befragt (45 Personen insgesamt). Eine zweite und inhaltliche Eingrenzung wurde vorgenommen, indem der Fokus auf das Konstrukt der "Entscheidungskultur" gesetzt wurde. Gemeint ist, Werte herauszufiltern und sichtbar zu machen, die im Falle von wichtigen Entscheidungen handlungsleitend sind. Damit wurde explizit nicht angestrebt, das gesamte Wertegefüge der drei Universitäten zu erfassen.

Zur Analyse von in Organisationen geltenden Werten ist der Ansatz der Organisationskultur "state of the art", weshalb dieser Ansatz als Forschungsheuristik gewählt wurde (vgl. die Ausführungen in Punkt 3.2.1). Es wurde ein eigenes Erhebungsinstrumentarium entwickelt. Es gibt keine aktuellen und auf die deutschen Universitäten abgestimmten Erfassungsinstrumentarien, die ein für das Forschungsziel adäquates Werkzeug bereitgestellt hätten.

Das primäre Erhebungsinstrumentarium waren Leitfadengespräche. Dieses qualitative Erhebungsinstrument wurde durch ein quantitatives Instrument, das Polaritätsprofil (semantisches Differential), ergänzt.

Die folgende Grafik gibt einen Überblick über die an den drei Universitäten insgesamt rekonstruierten Wertegefüge. Eine ausführliche Darstellung liefert Kapitel 5.

Abbildung 66: Werte der drei Universitäten im Überblick

Uni I	Uni II	Uni III
Beteiligung	Dinge ausdiskutieren	Erfolg
Konsens	Konsens	Lösungsorientierung
Ausgleich	gute Umgangsformen	Respekt und Wertschätzung
Hierarchie	Beteiligung	Sachlichkeit
individuelle Reputation	sich Zeit lassen	strategisch entscheiden
emotional streiten	Ausrichtung am Rektor	Wohl der Hochschule
Ausrichtung am Kanzler	Fundierung	Schnelligkeit
konservativ sein		

Der Wertebegriff, der hier zugrunde liegt, ist ein weit gefasster (vgl. Punkt 3.3.3). In diesem Sinne sind auch die aufgeführten Bezeichnungen der Werte zu verstehen: als Annäherung an das, was an den drei Universitäten wichtig ist, was "gilt" oder wie sie "ticken".

***Unterscheiden sich Universitäten vor allem darin, wie stark der Wert der "gegenseitigen Schonung" ausgeprägt ist?
(Forschungsannahme II)***

Eine weitere Grundannahme war, dass die Unterschiedlichkeit in den Wertegefügen sich insbesondere durch das Maß zeigt, in welchem der Wert einer gegenseitigen Schonung befolgt wird. Der gegenwärtige Diskurs der Hochschulforschung thematisiert das Prinzip der gegenseitigen kollegialen Schonung von Professoren als einen potenziellen Hemmschuh für die Umsetzung von Hochschulreformen. Dieser Diskurs wurde in Kapitel 2 erörtert.

Gilt dieses Prinzip nach wie vor? Die Annahme war: Ja, es gilt nach wie vor, allerdings gilt es an unterschiedlichen Universitäten unterschiedlich stark und ist ein markanter Punkt, an dem sich Wertegefüge von Universitäten unterscheiden.

Die Ergebnisse der Erhebung widerlegen diese Annahme. Der Wert der gegenseitigen Schonung wurde an allen drei Universitäten gefunden, und zwar in vergleichbarer Ausprägung. Dieser Wert ist nicht stark ausgeprägt und zählt nicht zu den relevantesten Werten je Universität. Die Ergebnisse sind für die drei Universitäten hier so ähnlich, dass dieser Wert nicht geeignet ist, ein Unterscheidungskriterium für unterschiedliche Wertegefüge zu sein.

Die Forschungsannahme II wurde damit nicht bestätigt: Auch wenn individuelle Merkmale und teils erhebliche Unterschiede in den Wertegefügen der drei untersuchten Universitäten gefunden wurden – in einem Wert der gegenseitigen kollegialen Schonung manifestiert sich diese Unterschiedlichkeit nicht.

Ist das von der Leitungsebene der Universität geteilte Wertegefüge mittlerweile wichtiger als das Wertegefüge der Fachdisziplin? (Forschungsannahme III)

Die traditionelle Sicht auf die Binnenstruktur von Universitäten ist von der Annahme geprägt, dass das Aufeinandertreffen von Wissenschaftskultur und Verwaltungskultur einerseits, sowie die unterschiedlichen Fachkulturen andererseits zu einer inneren Zerrissenheit und kultureller Heterogenität der Universitäten führen. Dieser traditionellen Sicht, die die wissenschaftliche Herangehensweise an Hochschulen nach wie vor stark prägt, wurde die Annahme entgegen gestellt, dass die Universitäten gegenwärtig vielmehr eine eigene, spezifische und **individuelle kulturelle Homogenität** entwickeln.

Die Rektoratsmitglieder, die Dekane sowie die Führungskräfte der Hochschulverwaltung wurden für diese Erhebung als die Leitungsebene der drei Universitäten definiert. Die Auswertung der wahrgenommenen Werte zeigt, dass diese drei Gruppen mehr Übereinstimmungen in den von ihnen wahrgenommenen Werten aufweisen, als Differenzen. Das heißt, dass sowohl die Führungskräfte als Angehörige der Verwaltungskultur, als auch die Rektoratsmitglieder und Dekane unabhängig von ihrer jeweiligen Fachkultur die rekonstruierten Werte wahrnehmen.

Reflexion und Diskussion der Ergebnisse

In Kapitel 2 wurde erörtert, dass der wissenschaftliche Diskurs um die Organisation Hochschule und um Hochschulsteuerung mit der Hochschulreform eine neue Qualität erreicht hat. Die Reformen führen dazu, dass der externe Einfluss des Staates in die alltägliche Steuerungspraxis zurückgeht und interne Strukturen wichtiger werden. Hier stellt sich die Frage, inwiefern die durch den Rückzug des Staates entstandene Lücke gefüllt wird. Dies ist eine

interessante Leitfrage für den Blick auf die Universitäten, denn es ist damit zu rechnen, dass es (organisations-)individuelle unterschiedliche Ausprägungen geben wird. Ich gehe davon aus, dass das bestehende Wertegefüge (die Organisationskultur) ein wichtiger Faktor zur Ausprägung dieser unterschiedlichen Antworten von Hochschulen auf Reformmaßnahmen und Implementierung von Reforminstrumenten sein wird.

Der Fokus der Hochschulreform liegt derzeit auf der Umsetzung einzelner Instrumente und Elemente. Dies führt dazu, dass die Hochschulreform-Forschung von der prinzipiellen Übertragbarkeit und Anschlussfähigkeit aller Instrumentarien der Reform auf alle Hochschulen ausgeht. Die Frage nach der konkreten Umsetzung und Auswirkung vor Ort wird bislang vergleichsweise selten gestellt. Wichtig scheint, *dass* die entwickelten Reforminstrumente umgesetzt werden, weniger *wie* sie vor Ort umgesetzt werden. Dies befördert ein 'window-dressing', das etwa der Neo-Institutionalismus mit der Entkopplung von formaler Ebene und Handlungsebene ('Decoupling') in Organisationen beschreibt (vgl. Punkt 3.2.2). Ich vertrete die Auffassung, dass die Reforminstrumente vor Ort unterschiedlich umgesetzt werden, weil sie auf ganz unterschiedliche Bedingungen und Voraussetzungen an den Hochschulen treffen. Dies näher zu ergründen, ist bislang kaum erfolgt und die vorliegende Arbeit legt insofern für solche Forschungsarbeiten einen Grundstein, als dass eine Annäherung an organisationale Individualität von Hochschulen versucht wird.

In Kapitel 2 habe ich auch den gegenwärtigen Diskurs der soziologischen Hochschulforschung skizziert. Vier Perspektiven wurden dabei herausgegriffen und gesondert betrachtet:

- 1) die Modellvorstellung, dass Universitäten sich zu normalen Organisationen entwickeln,
- 2) der Fokus auf struktureller Homogenität,
- 3) die traditionelle Sicht auf die innere kulturelle Heterogenität und
- 4) die Perspektive der innerinstitutionellen Hochschulforschung.

Alle vier Perspektiven blicken auch auf informelle Strukturen in den Hochschulen und legen damit die Reflexion des dortigen Wertegefüges (Organisationskultur) nahe.

Universitäten werden normale Organisationen

Eine aktuell stark rezipierte Modellvorstellung von Hochschulen ist die der Entwicklung zur normalen Organisation, in der eine zentrale Zielbildungs- und Entscheidungsinstanz gestärkt ist und die Steuerung der Organisation übernimmt (Punkt 2.2.1).

Die hier gewonnene Erkenntnis, dass Universitäten (zumindest die drei untersuchten) ein unterschiedliches Wertegefüge haben und sich dementsprechend an unterschiedlichen Werten und Zielen ausrichten, stärkt diese Modellvorstellung: Die Identifikation mit den individuellen organisationalen Wertegefügen führt zu einer weiteren Individualisierung der Universitäten.

Strukturelle Homogenisierung bei informeller Differenzierung

Gegenwärtig prägt die neo-institutionalistische Perspektive den Blick auf die Hochschulen (Punkt 2.2.2). Damit rückt die Frage in den Vordergrund, inwiefern Hochschulen ihre formale Organisationsstruktur nur anpassen, um den staatlichen wie allgemein gesellschaftlichen Erwartungen zu genügen und um die eigene organisationale Legitimität zu stabilisieren. Die Anpassung der formalen Strukturen an das, was als zeitgemäße Struktur gilt, ist bei allen Hochschulen zu beobachten.

Ein weiterer interessanter Aspekt verstärkt dies: Der Diskurs innerhalb der Hochschulforschung ist durch das bestimmt, worin die Hochschulen ähnlich agieren, nicht durch deren Unterschiede. Hier sind Konvergenz und Isomorphie geläufige Schlagworte und implizieren, dass die Hochschulen sich eher angleichen, als dass sie unterschiedlicher agieren oder profilierter werden.

Die Ergebnisse legen im Kontrast zu Konvergenz und Isomorphie aber nahe, von einer formal-strukturellen Angleichung bei **gleichzeitiger informeller Differenzierung** der Hochschulen auszugehen. Diese findet ihren Ausdruck in den differenzierten Wertegefügen von Hochschulen.

Kulturelle Homogenität statt kultureller Heterogenität

In der Literatur rund um Hochschulforschung findet sich schnell der Verweis auf die lange Tradition dieser Organisationsform und auf ihre kulturellen Besonderheiten (Punkt 2.2.3). Gemeint sind mit letzterem in der Regel 1) die Spannungsfelder zwischen den Fachkulturen sowie zwischen der Wissenschaftskultur und der Verwaltungskultur und 2) der Verweis auf die Humboldtsche Universitätsidee.

In der Vielfalt der (Fach-)Kulturen und dem Festhalten an der Humboldtschen Tradition werden Gründe für Spannungen innerhalb der Hochschulen gesehen. Das Nebeneinander von Fachdisziplinen und von Wissenschaftskultur und Verwaltungskultur führt demnach zu einer inneren Zerrissenheit von Hochschulen, die es schwierig macht, die Hochschulangehö-

rigen auf gemeinsame Ziele zu verpflichten. Im Sinne der eigenen Universität an einem Strang zu ziehen, wird als enorm schwieriges Unterfangen angesehen. Das Festhalten am Humboldt'schen Ideal führt nach Auffassung vieler Hochschulforscher zu einer manchmal übertriebenen Individualisierung einzelner Professorinnen und Professoren und dazu, dass gemeinschaftliche Ziele oder Gemeinschaftsaufgaben weniger akzeptiert werden. In Bezug auf die Hochschulreformen wird das als hinderlich bewertet und Hochschulen werden als "festgefahren Gemischtwarenläden" bezeichnet, deren Heterogenität neben der bestehenden Vielfalt der Zielbündel einen Wandel erschwere (Schimank 2001).

Wichtig ist die Erkenntnis, dass die Heterogenität der Organisation Hochschule im Bewusstsein von Hochschulforschern und Hochschulangehörigen verankert ist. Womöglich verstellt dies den Blick für die kulturelle Homogenität, die an vielen Hochschulen aber ebenfalls zu finden sein dürfte?

Es zeigt sich, dass die Fachkulturen wie die Verwaltungskulturen an Bedeutung für die Akteure in den Universitäten verloren haben. In den Rektoraten und in den Dekanerunden kommen unterschiedliche Fachkulturen zusammen – was sich aber in der Wahrnehmung der geltenden Werte kaum niederschlägt. Vielmehr ist ein Ergebnis der hier durchgeführten Untersuchung, dass die Rektoratsmitglieder, die Dekane und die Führungskräfte der Verwaltung sich gemeinsamen Werten verpflichtet fühlen und die Werte der Fachdisziplin bzw. die Werte der Verwaltungskultur in den Hintergrund treten.

Innerinstitutionelle Hochschulforschung wird wichtiger

Dieser vergleichsweise junge Zweig der Hochschulforschung stellt innere Aspekte der einzelnen Organisation Hochschule in den Vordergrund (Punkt 2.2.4). Innerinstitutionelle Hochschulforschung bietet einen Spiegel, in dem die Universitäten mehr als Alltagsbeobachtungen über sich erfahren können (Metz-Göckel/Auferkorte-Michaelis/Zimmermann 2005: 122).

Die vorliegende Untersuchung reiht sich in diesen Forschungszweig ein, indem Erkenntnisse über die Innenansicht von Hochschulen gewonnen werden. Schwerpunkt ist hier die Erforschung der 'policy', unter der die geltenden Werte und informellen Strukturen, die das Handeln der Hochschulangehörigen beeinflussen, zusammengefasst werden.

Im Sinne von innerinstitutioneller Hochschulforschung greife ich die eingangs bei Christine Musselin gefundenen Fragen auf und stelle sie mit Blick auf die einzelne Hochschule neu (Punkt 2.2). Mit neuem Fokus lauten sie:

- Wie stark unterscheiden sich Hochschulen voneinander?
- Welchen Einfluss haben diese Unterschiede auf die Steuerung einer Hochschule?
- Wie reagieren einzelne Hochschulen auf die Reformen und Reforminstrumente?

Die vorliegende Erhebung leistet einen Beitrag zur näheren Erforschung einer Hochschule im Sinne der innerinstitutionellen Hochschulforschung: Es wird ein Vorschlag unterbreitet, wie sich dem individuellen Wertegefüge einer Universität genähert werden kann. Ein mögliches Erhebungsinstrumentarium dafür wurde hier erprobt.

Hochschulreform gelingt besser mit Rücksicht auf Organisationskultur

Es könnte untermauert werden, dass die geltenden Werte (die Organisationskultur) an den Hochschulen ein maßgeblicher Faktor beim Gelingen von Wandel und Reformen ist (Punkt 2.3). Diese Auffassung vertreten insbesondere auch diejenigen Hochschulforscher, die im Sinne einer innerinstitutionellen Hochschulforschung die Binnenstruktur der einzelnen Hochschule und die Umsetzung und Auswirkung von Reformen vor Ort untersuchen.

Selbstkenntnis als Voraussetzung für Wandel und Reform

Wer an den Hochschulen braucht die gewonnenen Erkenntnisse? Für wen und für welche Prozesse sind sie von Bedeutung?

Im Zuge der Reformen wurde die Führung an Hochschulen systematisch gestärkt. Die Leitungen 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. Die Reformen befördern den organisationalen Wandel und fordern die Hochschulen als lernende Organisationen heraus (Pellert 1999: 21).

Wie Individuen benötigen Organisationen für die Entwicklung eines Selbstverständnisses und für die Reflexion ihrer inneren Abläufe und Strukturen den Kontrast zu anderen Organisationen. Dieser Kontrast kann durch Organisationsangehörige entstehen, die durch Wechsel zu einer anderen Organisation einzelne Aspekte vergleichen können.

Eine Ergänzung zur Entwicklung von Kontrast durch Einzelne ist der Vergleich der Organisationskulturen (Kahle 1999: 106). Eine solche Analyse kann den Leitungspersonlichkeiten

eine Orientierung geben, welche Ziele und Profile zum Wertegefüge passen und damit bessere Chancen haben, tatsächlich mit Leben gefüllt zu werden

Für Leitungspersönlichkeiten an Hochschulen ist es wichtig zu wissen, welche informellen Strukturen und Regeln, welche Werte gelten. Viele zeit- und kräfteraubende Reformversuche oder Versuche, einzelne Instrumentarien zu implementieren, können vermieden oder anders aufgesetzt werden, wenn eine realistischere Einschätzung der geltenden Wertegefüge vorliegt. Hochschulleitungen, die ein Raster der geltenden Werte im Blick haben, können schneller und realistischer einschätzen, wie (oder ob überhaupt) Veränderungsmaßnahmen initiiert werden können.

Die Organisationssoziologin Sylvia Wilz fasst zusammen, dass Entscheidungen in Organisationen idealerweise im Einklang mit den "vorherrschenden interpretativen und normativen Mustern" stehen. Diese Muster legen erstens fest, "was wahrgenommen werden kann, was überhaupt denkmöglich und entscheidbar" ist, und geben zweitens an, was "als Begründung taugt, was ein sachlicher Grund ist, was in dieser Organisation für rational" gehalten wird (Wilz 2010: 127-128¹²⁰).

Niklas Luhman betont, dass Organisationskultur von all denen als Selbstverständlichkeit akzeptiert wird, die mit einem System erfahren und vertraut sind (Luhmann 2006: 145). Die Erzeugung des Gefühls, mit einem System Hochschule erfahren oder vertraut zu sein, könnte wesentlich schneller von statten gehen, wenn die Kultur dieser Hochschule reflektiert würde. Die Kenntnis der informellen Strukturen und Regeln, der 'go und no-gos' wäre nicht mehr länger das Privileg derjenigen, die seit vielen Jahren an den Hochschulen sind und "ihre" Hochschulen gut kennen. Neue und externe Leitungspersönlichkeiten können mit dem Wissen um das geltende Wertegefüge schneller in ihren Positionen wirksam werden.

Auch externe Berater, die immer häufiger zur Begleitung der vielfältigen Veränderungsprozesse hinzugerufen werden, könnten 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). Die Analyse von Hochschulen wird umso erfolgreicher sein, wenn die beauftragten Analytiker und Berater über ein fundiertes Wissen über die Funktionsweisen von Hochschulorganisati-

¹²⁰ In ihrem Lehrbuch "Entscheidungsprozesse in Organisationen" (Wilz 2010) beschreibt die Autorin anhand eines Praxisbeispiels (Personalentscheidung in einem Versicherungsunternehmen) die Relevanz dieser in Organisationen geltenden "interpretativen und normativen Muster". Diese können auch als Organisationskultur bezeichnet werden.

onen allgemein und über die Funktionsweisen der betreffenden Einzelorganisation verfügen (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 7).

Wertebewusste Hochschulreform bisher

Mit der Erforschung von Werten innerhalb von Organisationen wird auf etwas das Augenmerk gelegt, das durch seine Informalität nicht zwingend in den Zuständigkeitsbereich von Organisationsleitung fällt – anders als die Aufbaustruktur oder die Steuerung von Prozessen. Sensibilität oder Interesse für organisationskulturelle Auswirkungen ist mithin eine Luxusaufgabe von Organisationsleitung und wird in der Regel vernachlässigt.

Es gibt erste empirische Belege dafür, dass Veränderungen an Hochschulen bisher wenig kultur- oder wertebewusst vorangetrieben werden. Welcher Art die Maßnahmen zur Organisationsentwicklung sind, die die Hochschulen aktuell anwenden, wurde am Zentrum für Technik und Gesellschaft der Technischen Universität Berlin jüngst recherchiert.¹²¹ Für die systematische Darstellung der Ergebnisse teilten die Autoren die gefundenen Einzelmaßnahmen in akteursorientierte, prozessorientierte und wertorientierte Maßnahmen ein (Klinder/Fuhrmann 2011). Diese Einteilung ist aus hiesiger Sicht klug gewählt und ermöglicht eine neue Bewertung der existierenden Maßnahmen zur Organisationsentwicklung.

Als *aktorsorientierte* Maßnahmen werden solche bezeichnet, die sich direkt mit den Akteuren innerhalb der Hochschule beschäftigen. Hierbei handelt es sich um alle Personalentwicklungsmaßnahmen wie individuelle Fortbildungen und Erweiterung individueller Kompetenzen, Supervision und Coaching von Einzelnen oder Teams oder Karriereberatung.

Prozessorientierte Maßnahmen sind hier zum Beispiel die Implementierung neuer Prozesse oder die Optimierung bestehender Verfahren und Strukturen wie etwa die Einführung von Qualitätsmanagement oder die Implementierung von Hochschulräten.

Als *wertorientierte* Maßnahmen der Organisationsentwicklung werden schließlich solche bezeichnet, die "die Wert- und Kulturbasis, quasi die DNS der Kommunikation und Kooperation einer Hochschule" betreffen (Klinder/Fuhrmann 2011: 18). Typische Beispiele

¹²¹ In einem online-screening von insgesamt 369 Hochschulen in Deutschland wurden die Websites von 88 Hochschulen identifiziert, die konkrete Aussagen zu Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen machen. Diese Informationen wurden weiter ausgewertet und systematisiert. Es handelt sich hierbei um eine Vorstudie zu einer geplanten Benchmarking-Studie, die das Zentrum für Technik und Gesellschaft (ZTG) der TU Berlin durchführen wird. Zur Darstellung der weiteren Ergebnisse dieser Vorstudie siehe Klinder/Fuhrmann 2011.

hierfür sind Strategie- und Leitbildentwicklungsprozesse. Auch Prozesse zur Klärung des Umgangs mit Fehlern oder zu Bedeutung und konkreter Ausgestaltung von Service-Orientierung gegenüber Studierenden sind Beispiele für solche wertorientierten Maßnahmen.

Bemerkenswert ist, dass die wertorientierten Angebote zur Organisationsentwicklung am seltensten angewandt zu werden scheinen. Am häufigsten sind Angebote mit Prozessorientierung oder Akteursorientierung: ca. 70% der 88 Hochschulen haben solche Angebote.

Wertorientierte Angebote wurden hingegen nur bei ca. 45% der 88 Hochschulen gefunden (Klinder/Fuhrmann 2011: 21). Die Autoren verweisen allerdings ausdrücklich darauf, dass die Ergebnisse als vorläufig zu betrachten sind, da die Hauptstudie erst in Vorbereitung ist.

Dieses Ergebnis ist deshalb so bemerkenswert, weil das Handeln der Akteure innerhalb der Organisation Hochschule von den zugrundeliegenden Werten maßgeblich beeinflusst wird, wie hier gezeigt wurde. Zu diesem Schluss kommen auch die Forscher des ZTG in Berlin:

"Kurz, wollen deutsche Hochschulen weiterhin führend und innovativ forschen und lehren, müssen sie sich selbst innovativer führen und entwickeln, also sich viel mehr um ihre Werte und um die davon geprägten Prozesse der Zusammenarbeit in und um die Hochschule, kümmern." (Klinder/Fuhrmann 2011: 23)

Diese Arbeit legt einen Grundstein für eine auf die einzelne Hochschule zugeschnittene Organisationsentwicklung. Eine Rekonstruktion der geltenden Wertegefüge, die Analyse der bestehenden Organisationskultur kann dieser Grundstein sein.

Interessante Forschungsanschlüsse

Hier wurden die Werte rekonstruiert, die für die Leitungsebene der drei Universitäten gelten. Interessant wäre die Ausweitung der Werterekonstruktion auf weitere Organisationseinheiten und Hierarchieebenen. Erst dann könnte herausgefunden werden, wie weit sich eine kulturelle Homogenität auf die gesamte Hochschule erstreckt – oder ob es Differenzierungen gibt und welcher Art diese sind. Auch die Ausweitung der Erhebung unter besonderer Berücksichtigung von Fachkulturen wäre interessant.

Die Stichprobe ist mit drei Universitäten klein. Eine Ausweitung der Stichprobe wäre interessant, dies insbesondere unter Berücksichtigung spezifischer struktureller Merkmale von Hochschulen: Ähneln sich zum Beispiel die Organisationskulturen der gekürten Elite-Universitäten? Oder ähneln sich Kulturen von Hochschulen in Bundesländern?

Interessant wäre es auch, die Umsetzung konkreter Instrumente der Hochschulreform mit bestehenden Organisationskulturen ins Verhältnis zu setzen. Implizieren bestimmte Kulturen eine spezifische Umsetzung von Instrumenten?

Diese Untersuchung hat einen explorativen Charakter. Die durchgeführte Rekonstruktion der Organisationskultur (Werte) ist als Annäherung zu verstehen. Ziel war zunächst zu erheben, welche Werte an den Universitäten überhaupt gelten könnten. Die möglichen Wertefüße sind nun konkretisiert. Der nächste Schritt könnte eine Operationalisierung dieser konkreten Werte sein. Im Rahmen einer weiteren, dann stärker quantitativ orientierten Erhebung wäre es möglich, die Ausprägung dieser Werte zu untersuchen.

Die Befragten und Bewusstsein für "ihre" Organisationskultur

Zum Abschluss möchte ich noch einmal die Befragten zu Wort kommen lassen, die die vorliegende Erhebung durch die geführten Leitfadengespräche ermöglicht haben.

Dass es grundsätzlich ein Bewusstsein dafür gibt, dass bestimmte Werte an den Hochschulen gelten und dass diese Werte Auswirkungen darauf haben, inwiefern beispielsweise Reformen durchgeführt werden können oder wie Prozesse auch informell gesteuert werden, zeigen zwei Auszüge aus Gesprächen mit einem Dekan und einer Führungskraft:

"Wenn man den Weg gehen will, muss man halt eben auch gleichzeitig damit leben können, dass Dinge, die mal ins Leben gerufen worden sind, auch wieder abgebaut werden. Und ich glaube, dass die Hochschule dazu in der Lage ist, das ist nicht immer ein einfacher Prozess, aber es ist eigentlich in allen Köpfen verankert, dass dieses irgendwo mit zum universitären Leben dazugehören muss." (III/D3)

"Das ist glaub ich auch so ein Zeichen, dass wenn so ein Störungsgefühl da ist, dann sind auch viele der Meinungsträger sofort in so einem informellen Kontakt, um einfach Schaden vom System abzuhalten, weil die einfach erkennen ... die könnten ja auch sagen, ja gut, was interessiert mich das jetzt hier, aber diejenigen, die diese Hochschule gut lesen können, die sagen, wenn das da oben etwas falsch läuft, und wir kriegen nen falschen Rektor und nen falschen Kanzler, dann läuft das nicht." (III/FK2)

Eine Organisationskultur, wie sie im ersten Zitat beschrieben wird, macht Reformen, wie zum Beispiel eine neue Profilierung von Fächern oder Fachbereichen, sicherlich realistischer, als wenn das Festhalten an Traditionen und traditionellen Strukturen ein wichtiger Wert ist. Dass Organisationskultur an der eigenen Hochschule über Personen hinweg Gültigkeit hat, glaubt ein Rektoratsmitglied:

"Die [Universität III] ist die kollegialste Hochschule von allen in Bezug auf das Verhältnis Rektor/Kanzler, unabhängig von Personen." (III/R3)

Den Abschluss bildet ein Zitat einer Führungskraft, das fast wie ein Plädoyer für die Entwicklung von Bewusstsein für die eigene Organisationskultur klingt:

"Aber das Wichtigste ist im Grunde: Was sind denn unsere Regeln? Was sind denn so die geringsten gemeinsamen Nenner hier bei uns? Auf was können wir uns zurückziehen an Commitments, an Vereinbarungen? Was sind unsere Regeln?" (I/FK1)

Das Bild von der *Institution Universität* wird unschärfer in dem Maße, wie die Universitäten als Organisationen mit Besonderheiten hervortreten. Die einzelne Universität im 21. Jahrhundert und im Zeitalter der Hochschulreform ist eine zunehmend spezifische Organisation, die im Inneren mehr und mehr individuell "tickt". Sie verändert sich weiter – und bleibt ein faszinierendes Forschungsobjekt.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Thematische Impulse auf dem Weg zum Forschungsgegenstand	12
Abbildung 2: Systematik von Zugängen der Organisationssoziologie	53
Abbildung 3: Organisationskonzeptionen und Organisationstheorien nach Preisendörfer	57
Abbildung 4: Zugang zum Forschungsgegenstand in Anlehnung an Preisendörfer	58
Abbildung 5: Einordnung des Forschungsgegenstandes: Werte an Hochschulen	65
Abbildung 6: Kategorien für Definitionen von Kultur nach Kroeber/Kluckhohn	69
Abbildung 7: Perspektiven der Organisationskulturforschung nach Smircich	80
Abbildung 8: Matrix der Typen von Unternehmenskultur nach Ansoff	89
Abbildung 9: Verhältnisse von Subkultur zu Gesamtkultur nach Martin/Siehl	112
Abbildung 10: Unterschiede von Organisationsklima und Organisationskultur	117
Abbildung 11: Organisationsidentität und -kultur nach Fiol/Hatch/Golden-Biddle	119
Abbildung 12: Übersicht über die Universitäten der Stichprobe	140
Abbildung 13: Anzahl der Professuren nach Fachkultur	142
Abbildung 14: Übersicht über Befragte und Erhebungsinstrumentarien	143
Abbildung 15: Verhältnis von Frauen zu Männern unter den Befragten	144
Abbildung 16: Übersicht Fachkulturen der Befragten insgesamt	145
Abbildung 17: Fachkulturen der befragten Rektoratsmitglieder	146
Abbildung 18: Fachkulturen der befragten Dekane	147
Abbildung 19: Kodierungsschema für die befragten Personen	148
Abbildung 20: Übersicht über die Fragen des Leitfadens	154
Abbildung 21: Kategoriensystem für Forschungsannahme I	165
Abbildung 22: Kategoriensystem für Forschungsannahme II	167
Abbildung 23: Kategoriensystem für Forschungsannahme III	169
Abbildung 24: Dimensionen zur Konzeption des Polaritätsprofils	175
Abbildung 25: Universität I/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder	191

Abbildung 26: Universität I/Werte-Priorität der Dekane	192
Abbildung 27: Universität I/Werte-Priorität der Führungskräfte	193
Abbildung 28: Werte an der Universität I/Gruppen insgesamt	194
Abbildung 29: Polaritätsprofil Uni I/top-5-Werte/sortiert nach Durchschnitt	196
Abbildung 30: Polaritätsprofil Uni I/top-4-Werte/sortiert nach Standardabweichung	196
Abbildung 31: Übersicht Werte an der Universität I	198
Abbildung 32: Universität II/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder	205
Abbildung 33: Universität II/Werte-Priorität der Dekane	206
Abbildung 34: Universität II/Werte-Priorität der Führungskräfte	206
Abbildung 35: Werte an der Universität II/Gruppen insgesamt	207
Abbildung 36: Polaritätsprofil Uni II/top-6-Werte/sortiert nach Durchschnitt	209
Abbildung 37: Polaritätsprofil Uni II/top-4-Werte/sortiert nach Standardabweichung	209
Abbildung 38: Übersicht Werte an der Universität II	210
Abbildung 39: Universität III/Werte-Priorität der Rektoratsmitglieder	217
Abbildung 40: Universität III/Werte-Priorität der Dekane	218
Abbildung 41: Universität III/Werte-Priorität der Führungskräfte	219
Abbildung 42: Werte an der Universität III/Gruppen insgesamt	220
Abbildung 43: Polaritätsprofil Uni III/top-5-Werte/sortiert nach Durchschnitt	221
Abbildung 44: Polaritätsprofil Uni III/top-5-Werte/sortiert nach Standardabweichung	222
Abbildung 45: Übersicht Werte an der Universität III	223
Abbildung 46: Polaritätsprofil/Geschwindigkeit vs. Langsamkeit	225
Abbildung 47: Universitäten im Vergleich/nach Durchschnitt (o. Dimension Stärke)	227
Abbildung 48: Werte >4 im Polaritätsprofil/ohne Dimension Stärke	228
Abbildung 49: Polaritätsprofil/Dimension Stärke/Unis im Vergleich	230
Abbildung 50: Polaritätsprofil/Begriffe zu Beteiligung und Konsens	232
Abbildung 51: Werte an den Universitäten im Vergleich	234
Abbildung 52: Gegenseitige Schonung an der Universität I	235

Abbildung 53: Gegenseitige Schonung an der Universität II	236
Abbildung 54: Gegenseitige Schonung an der Universität III	237
Abbildung 55: Gegenseitige Schonung/Universitäten in der Übersicht	238
Abbildung 56: Polaritätsprofil/Begriffe zu Schonung im Vergleich	239
Abbildung 57: Werte an der Universität I/sortiert nach gleichmäßiger Nennung	244
Abbildung 58: Polaritätsprofil der Universität I	245
Abbildung 59: Werte an der Universität II/sortiert nach gleichmäßiger Nennung	246
Abbildung 60: Polaritätsprofil der Universität II	247
Abbildung 61: Werte an der Universität III/sortiert nach gleichmäßiger Nennung	248
Abbildung 62: Polaritätsprofil der Universität III	249
Abbildung 63: Selbstverständnis der Leitungsrolle/Unis im Vergleich	252
Abbildung 64: Polaritätsprofil/Führungskräfte im Vergleich	253
Abbildung 65: Polaritätsprofil: Mediziner der drei Universitäten im Vergleich	255
Abbildung 66: Werte der drei Universitäten im Überblick	259

8 Literatur

- Adorno, Theodor W. (1954): Individuum und Organisation. In: Neumark, Fritz (Hrsg.): Individuum und Organisation. Darmstadt: Neue Darmstädter Verlags-Anstalt, S. 21-35.
- Alewell, Karl (1993): Autonomie und Augenmaß: Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ansoff, Harry I. (1979): Strategic Management. London u.a.: MacMillan.
- Armbrüster, Thomas (2005): Management and Organization in Germany. Aldershot u.a.: Ashgate.
- Ash, Mitchell G. (Hrsg.) (1999): Mythos Humboldt: Vergangenheit und Zukunft der deutschen Universitäten. Wien u.a.: Böhlau.
- Atteslander, Peter (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin/New York: de Gruyter.
- Auferkorte-Michaelis, Nicole (2005): Hochschule im Blick: Innerinstitutionelle Forschung zu Lehre und Studium an einer Universität. Münster: Lit.
- [AZ 1996] Ruf wird immer schlechter: Hochschulen reif für die Reform. In: Aachener Zeitung vom 19.6.1996, Nr. 140/Jg. 51 (Leitartikel).
- Bahrdt, Hans P (1966): Die Organisation der Forschung: Historischer Wandel der Arbeitsteilung der Wissenschaft. In: Krauch, Helmut/Kunz, Werner/Rittel, Horst (Hrsg.): Forschungsplanung. Eine Studie über Ziele und Strukturen amerikanischer Forschungsinstitute. München: Oldenbourg, S. 26-39.
- Baier, Stefan (2005): Universitäre Personalarbeit im Umbruch: Eine Analyse aus dem Blickwinkel der organisationalen Praxis. In: Welte, Heike/Auer, Manfred/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Management von Universitäten: Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. München: Hampp, S. 305-316.
- Baldrige, J. Victor (1971): Power and Conflict in the University: Research in the Sociology of Complex Organizations. New York: Wiley.
- Becker, Fred G./Tadsen, Wögen N./Stegmüller, Ralph/Wild, Elke (2010): Entwicklung eines Interviewleitfadens auf Basis bezugsrahmenorientierter Forschungsmethodik – am Beispiel des Projekts "Motivation und Anreize zu 'guter Lehre' im Rahmen des Inplacement (MogLI)". In: Hochschulmanagement, 5. Jg., Heft 3, S. 88-94.
- Bentele, Günter/Rühl, Manfred (Hrsg.) (1993): Theorien öffentlicher Kommunikation: Problemfelder, Positionen, Perspektiven. München: Ölschläger.
- Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (2007): Einleitung. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag, S. 9-25.
- Berger, Bennett M. (1995): An easy culture: Symbolic structure and social structure. Berkeley u.a.: University of California Press.

- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1980): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit – eine Theorie der Wissenssoziologie. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch.
- Bergquist, William H. (1992): The Four Cultures of the Academy: Insights and Strategies for Improving Leadership in Collegiate Organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Beyer, Jürgen (2005): Pfadabhängigkeit ist nicht gleich Pfadabhängigkeit! Wider den impliziten Konservatismus eines gängigen Konzepts. In: Zeitschrift für Soziologie, 34. Jg., Heft 1, S. 5-21.
- Bildung und Wissenschaft (1993): Deutsche Hochschulen. Heft 9/10/1993. Herausgegeben vom Inter Nationes e.V. Bonn.
- Blau, Peter M. (1973): The Organization of Academic Work. New York: Wiley.
- Bleiklie, Ivar (1994): The new public management and the pursuit of knowledge, Bergen: LOS-Senteret.
- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg.
- (2010): Hochschulkanzler in Deutschland: Ergebnisse einer hochschulübergreifenden Befragung. Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer, FÖV-Discussion Paper Nr. 61.
 - (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, Andreas/Schroer, Andreas (Hrsg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag, S.105-127.
- Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina/Krücken, Georg/Netz, Nicolai (2010): Restrukturierung statt Expansion: Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die hochschule, Nr. 2/2010, S. 155-171.
- de Boer, Harry F./Enders, Jürgen/Schimank, Uwe (2008): Comparing Higher Education Governance Systems in Four European Countries. In: Soguel, Nils C./Jaccard, Pierre (Hrsg.): Governance and Performance of Education Systems. Dordrecht: Springer, S. 35-54.
- Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen: Leske und Budrich.
- Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.) (2009): Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz. Berlin: edition sigma.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. Heidelberg: Springer.
- Boyer, Ernest/Altbach, Philip G./Whitelaw, Mary J. (1994): The academic profession: An international perspective. A special report. Princeton: Carnegie foundation for the advancement of teaching.
- Bourdieu, Pierre.
- (1992): Homo academicus. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
 - (1993): Soziologische Fragen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Born, Gernot (1996): Funktionalreform à la NRW. In: Forschung & Lehre, 3. Jg. (in Fortführung der Mitteilungen des Deutschen Hochschulverbandes (41 Jahrgänge). Bonn, Nr. 1. S. 7-11.

- Braun, Dietmar (2001): Regulierungsmodelle und Machstrukturen an Universitäten. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 243-262.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decision and Action in Organizations. Chichester: Wiley.
- Brunsson, Nils/Sahlin-Andersson, Kerstin (2000): Constructing Organizations: The Example of Public Sector Reform. In: Organization Studies, Nr. 4/2000, S. 721-746.
- Bülow-Schramm, Margret.
- (2001): Leitbilder. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand, S. 267-275.
 - (2003): Leitbild und interne Zielvereinbarungen. In: Lühje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung. New York u.a.: Peter Lang, S. 71-83.
- Cameron, Kim S./Quinn, Robert E. (2006): Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chaffee, Ellen E. (1984): Successful Strategic Management in Small Private Colleges. In: Journal of Higher Education, 55/2, S. 213-141.
- Clark, Burton R.
- (1972): The Organizational Saga in Higher Education. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., S. 178-184.
 - (1983): The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective. Berkeley: University of California Press.
 - (1998): Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation. Oxford: Pergamon.
- Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: Administrative Science Quarterly, 17. Jg., S. 1-25.
- Daxner, Michael (1996): Ist die Uni noch zu retten? Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Deal, Terrence E./Kennedy, Allan A. (1982): Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass. u.a.: Addison-Wesley.
- Denison, Daniel R. (1996): Corporate Culture and organizational effectiveness. New York: Wiley.
- DiMaggio, Paul J./Powell, Walter W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review, 48. Jg., Heft 2, S. 147-160.
- Dorsch, Friedrich (Hrsg.) (1992): Psychologisches Wörterbuch. Bern: Hans Huber [Nachdruck der 11. Auflage von 1987]
- Drucker, Peter F. (1954): The practice of management. New York: Harper & Brothers.
- Eigen, Manfred/Gadamer, Hans-Georg/Habermas, Jürgen/Lepenies, Wolf/Lübbe, Hermann/Meyer-Abich, Klaus-Michael (1988): Die Idee der Universität: Versuch einer Standortbestimmung. Berlin: Springer.
- Elfes, Holger (2005): Leitbild oder Leidbild? In: duz, 61. Jg. 2005, Nr. 4, S. 23.

Ellwein, Thomas (1992): Die deutsche Universität: Vom Mittelalter bis zur Gegenwart. Frankfurt a. M.: Athenäum.

Enders, Jürgen.

- (1998): Berufsbild Hochschullehrer. In: Teichler, Ulrich/Enders, Jürgen/Daniel, Hans-Dieter (Hrsg.): Brennpunkt Hochschule: Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Campus, S. 55-78.
- (2005): Hochschulreform als Nachwuchspolitik: Macht- und professionstheoretische Bemerkungen zu Qualifizierung und Rekrutierung der Lehrenden. In: Craanen, Michael/Huber, Ludwig (Hrsg.): Notwendige Verbindungen: Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung. Bielefeld: UVW, S. 75-82.
- (2008): Hochschulreform als Organisationsreform. In: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler. Frankfurt a. M.: Campus, S. 231-241.

Enders, Jürgen/Teichler, Ulrich (1995): Das überraschende Selbstbild des Hochschullehrerberufs. In: Enders, Jürgen/Teichler, Ulrich (Hrsg.): Der Hochschullehrerberuf: Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion. Neuwied: Luchterhand, S. 13-32.

Engels, Anita (2006): Globalisierung der universitären Forschung. Beispiele aus Deutschland und den USA. In: die hochschule, Nr. 1/2006, S. 115-133.

Engels, Maria (2004): Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: die hochschule, Nr. 1/2004, S. 12-29.

Endruweit, Günter/Gisela Trommersdorf (Hrsg.) (1989): Wörterbuch der Soziologie. Bd. 1. Stuttgart: Enke.

Erikson, Erik H. (1950): Childhood and society. New York: Norton.

Esser, Hartmut.

- (2000): Soziologie: Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen. Frankfurt a. M.: Campus.
- (2001): Soziologie: Spezielle Grundlagen. Band 6: Sinn und Kultur. Frankfurt a. M.: Campus.

Fiol, Marlene C./Hatch, Mary Jo/Golden-Biddle, Karen (1998): Sidebar Commentary #2. Organizational Culture and Identity: What's the Difference Anyway. In: Whetten, David A./Godfrey, Paul C. (Hrsg.): Identity in organizations: Building theory through conversations. Thousand Oaks, CA: SAGE (Foundations for organizational science), S. 56-59.

Flick, Uwe (2007): Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe/Kardorff, Ernst von/Steinke, Ines (Hrsg.): Qualitative Forschung: Ein Handbuch. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch, S. 252-264.

Forschung & Lehre (1996): 20 Jahre Gruppenuniversität. Jg. 3 (in Fortführung der Mitteilungen des Deutschen Hochschulverbandes (41 Jahrgänge), Nr. 1. Bonn.

von Friedeburg, Ludwig (1963): Soziologie des Betriebsklimas: Studien zur Deutung empirischer Untersuchungen in industriellen Großbetrieben. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt.

- Friedrichs, Jürgen/Lüdtke, Hartmut (1973): *Teilnehmende Beobachtung: Einführung in die sozialwissenschaftliche Feldforschung*, Weinheim/Basel: Beltz.
- Friedrichs, Jürgen (1985): *Methoden empirischer Sozialforschung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Friedrichsmeier, Andres (2012): *Die unterstellten Wirkungen der universitären Steuerungsinstrumente: Zur hochschulischen Dauerreform und den Möglichkeiten ihrer Entschleunigung*. Münster: Lit.
- Fritz-Vannahme, Joachim (1996): Humboldts Erbe wird verspielt. In: *Die ZEIT*, Nr. 21 vom 17. Mai 1996 (Leitartikel).
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003): *Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas/UTB.
- Fuchs, Monique (2007): *Change Management an Hochschulen: Die strategische Integration von Bildungsinnovationen*. Hamburg: Kovač.
- Funkkolleg (1990): *Medien und Kommunikation: Konstruktionen von Wirklichkeit*. Bde. 0 und 1. Herausgegeben vom Deutschen Institut für Fernstudien an der Universität Tübingen. Weinheim.
- Gabler.
- (1994): *Gabler-Wirtschaftslexikon in 8 Bänden, Band 7*. Wiesbaden: Gabler.
 - (2011a): URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8699/hochschule-v9.html> (Zugriffsdatum: 21.04.2011)
 - (2011b): URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/8700/universitaet-v5.html> (Zugriffsdatum: 21.04.2011)
- Geertz, Clifford (1987): *Dichte Beschreibung: Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Gerber, Sascha/Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G./Grohs, Stephan (2009): Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument. In: Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): *Neue Steuerung von Hochschulen: Eine Zwischenbilanz*. Berlin: edition sigma, S. 93-122.
- Gerke, Kerstin (1995): Sich selbst rigoros in Frage stellen. In: *duz*, 51. Jg. 2005, Nr. 12, S. 14-16.
- Gioia, Dennis A./Schultz, Majken/Corley, Kevin G. (2000): Organizational Identity, Image and Adaptive Instability. In: *Academy of Management Review*, Vol. 25/1, S. 63-81.
- Glasl, Friedrich.
- (1994): *Konfliktmanagement: Ein Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.
 - (2008): *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, Praktische Methoden*. Bern: Haupt.
- Glottz, Peter (1979): Die Hochschule, die Öffentlichkeit und die Öffentlichkeit der Hochschulen. In: Westdeutsche Rektorenkonferenz (Hrsg.): *Hochschule und Öffentlichkeit: Realitäten - Urteile - Konsequenzen. Dokumente zur Hochschulreform XXXVI/1979*. Bonn, S. 23-38.
- Goodman, Paul (1962): *The Community of scholars*. New York: Random House.
- Goffman, Erving (1959): *The presentation of self in everyday life*. London: Penguin.

Grunenberg, Nina (2011): Mythos Professor, In: Die ZEIT Nr. 30 vom 21. Juli 2011, S. 59-60.

Habermas, Jürgen.

- (1988): Die Idee der Universität - Lernprozesse. In: Eigen, Manfred (Hrsg.): Die Idee der Universität: Versuch einer Standortbestimmung. Berlin: Springer, S. 139-173.
- (1989): Die wissenschaftstheoretische Begründung der Teilnahme der Mitglieder der Universität an den Entscheidungsprozessen und der Universitätsorganisation. In: WRK (Hrsg.): Hochschulautonomie, Privileg und Verpflichtung: Reden vor der Westdeutschen Rektorenkonferenz. Hildesheim: Lax, S. 97-102.

Haerdle, Benjamin.

- (2011a): Der Fluch des Geldes. In: duz Jg. 67/2011, Nr. 05, S. 34-36. [von der Redaktion korrigierte Fassung, nachgereicht in der Ausgabe 07/2011]
- (2011b): Aus der Mitte entspringt die Macht. In: duz Jg. 67/2011, Nr. 11, S. 22-23.

Häußling, Roger (2009): Organisationaler Wandlungsdruck und Beharrungstendenzen gewachsener Interaktionskulturen in Unternehmen. In: Wetzel, Ralf/Aderhold, Jens/Rückert-John, Jana (Hrsg.): Die Organisation in unruhigen Zeiten: Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg: Carl-Auer.

Hanft, Anke.

- (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- (2003): Plädoyer für ein institutionsgemäßes Managementsystem. In: Luthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a. M.: Peter Lang, S. 151-162.

Hartmann, Michael (2006): Die Exzellenzinitiative – ein Paradigmenwechsel in der deutschen Hochschulpolitik. In: Leviathan 34/2006, S. 447-465.

Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2005): Neo-Institutionalismus. Bielefeld: transcript.

Hein, Marion R. (1990): Organisationskommunikation und Organisationskultur: Führungskräfte - Kommunikatoren und Kulturmanager. Bonn: BDW-Service-und-Verlags-Gesellschaft Kommunikation.

Hechler, Daniel/Pasternack, Peer (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. Sonderband "die hochschule", 21. Jg, Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg.

Henkel, Mary (2000): Academic Identities and Policy Change in Higher Education. London: Jessica Kingsley.

[HG 2006] Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) vom 31. Oktober 2006. URL: http://www.wissenschaft.nrw.de/objekt-pool/download_dateien/hochschulen_und_forschung/HFG_22_10.pdf, (Zugriffsdatum: 15.12.2011)

[HRK 1995] Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.) (1995): Zur Öffentlichkeitsarbeit der Hochschulen. Empfehlung des 176. Plenums vom 3. Juli 1995. Bonn.

Hill, Paul B.

- (2002): Rational-Choice-Theorie. Bielefeld: transcript.

- (Hrsg.) (2004): Interaktion und Kommunikation: Eine empirische Studie zu Alltagsinteraktionen, Konflikten und Zufriedenheit in Partnerschaften. Würzburg: Ergon.

Hill, Paul B./Kopp, Johannes (2002): Familiensoziologie: Grundlagen und theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Hill, Paul B./Schnell, Rainer (1990): Was ist Identität? In: Esser, Hartmut/Friedrichs, Jürgen (Hrsg.): Generation und Identität. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 25-42.

Hillmann, Karl-Heinz (1994): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart: Kröner.

Hofstede, Geert.

- (1991): Cultures and Organizations. London: McGraw-Hill.

- (2010): Sollbruchstellen und Brücken im internationalen Unternehmen: Ein Gespräch zwischen Prof. Geert Hofstede und Dr. Claudia Harss. In: Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 29. Jg. 2010, Nr. 3, S. 12-21.

Hofstede, Geert/Neuijen, Bram/Denise D. Ohayv/Sanders, G. (1990): Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. In: Administrative Science Quarterly, 35. Jg. 1990, Nr. 2, S. 286-316. URL: <http://www.jstor.org/stable/2393392>. (Zugriffsdatum: 14.10.2010)

Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (2007): Transfer, Diffusion und Konvergenz: Konzepte und Kausalmechanismen. In: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38/2007 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden: VS Verlag, S. 11-35.

Hoppe, Anette/Binkowski, Sven (2005): Leitbilddiskussion: Eine Untersuchung zur Unternehmensphilosophie im öffentlichen Dienst am Beispiel ausgewählter Hochschulen, Lehrgebiet Arbeitswissenschaft/Arbeitspsychologie, BTU Cottbus.

Hüther, Otto.

- (2003): Organisationskultur und Organisationsführung - Möglichkeiten und Grenzen der Wertevermittlung: Eine theoretische und empirische Skizze am Beispiel der Deutschen Bahn AG. Stuttgart: ibidem.

- (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag.

Hubrath, Margarete/Jantzen, Franzika/Mehrtens, Martin (Hrsg.) (2006): Personalentwicklung in der Wissenschaft: Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven. Dokumentation des 1. Bremer Arbeitsgesprächs zur Personalentwicklung in der Wissenschaft am 21./22. Februar 2005. Bielefeld: UVW.

ISI (2011): Hochschulreformen wirken sich positiv auf Leistungsfähigkeit des deutschen Wissenschaftssystems aus. Pressemitteilung des Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI) vom 07.02.2011. URL: <http://idw-online.de/de/news407900>. (Zugriffsdatum: 08.02.2011)

- Jansen, Dorothea (Hrsg.) (2007): *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer.
- Jaspers, Karl (1946): *Die Idee der Universität*. Berlin: Springer.
- Jepperson, Ronald L. (1991): *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, S. 143-163.
- Jongbloed, Ben/Goedegebuure, Leo (2001): *From the entrepreneurial university to the stakeholder university*. Proceedings of the International Congress on Universities and Regional Development in the Knowledge Society. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona, 12-14th November, Vol. 12-14.
- Kahle, Egbert (1999): *Voraussetzungen und Möglichkeiten organisationalen Lernens aus kognitionswissenschaftlicher Sicht*. In: Schwaninger, Markus (Hrsg.): *Intelligente Organisationen: Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik*. Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik von 02.-04. Oktober in St. Gallen, Schweiz. Berlin: Duncker & Humblot, S. 103-118.
- Kallus, Konrad W. (2010): *Erstellung von Fragebögen*. Wien: facultas.wuv/UTB.
- Kasper, Helmut (1987): *Organisationskultur: Über den Stand der Forschung*. Wien: Service, Fachverlag an der Wirtschaftsuniversität Wien.
- Kaulisch, Marc/Enders, Jürgen (2005): *Careers in overlapping institutional contexts: The case of academy*. In: *Career Development International*, 2. Jg. 2005, Vol. 10, S. 130-144.
- Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (Hrsg.) (2006): *Reforming University Governance: Changing Conditions for Research in Four European Countries*. Bonn: Lemmens.
- Kets de Vries, Manfred F.R./Miller, Danny (1986): *Personality, Culture and Organization*. In: *Academy of Management Review* 11, S. 266-279.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.) (2006): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (2005): *Einleitung*. In: Klatetzki, Thomas/Tacke, Veronika (Hrsg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS Verlag, S. 7-29.
- Klein, Henning (2009): *Erfolg durch Organisationskultur: Eine Kulturanalyse der Universitäten Konstanz und Lüneburg anhand des Competing Values Framework*. Saarbrücken: VDM.
- Klinder, Janine/Fuhrmann, Raban D. (2011): *Wer kümmert sich um uns und unsere Prozesse? Zum Stand der Organisationsentwicklung an deutschen Hochschulen – ein Online-Screening*. In: *Wissenschaftsmanagement*, 17. Jg., Heft 2, S. 16-23.
- Klinkhammer, Monika (2004): *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen: Theoretische, empirische und handlungspraktische Aspekte*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kluckhohn, Clyde (1955): *Values and value-orientations in the theory of action: An exploration in definition and classification*. In: Parsons, Talcott/Tolman, Edward C. (Hrsg.): *Toward a general theory of action*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, S. 388-464.

König, Karsten.

- (2003): Zielvereinbarungen: Ein bundesweiter Überblick und praktische Konsequenzen. In: Die neue Hochschule, 3-4/2003, S. 34-38.

- (2007): Der Komplexität auf der Spur: Forschung über Anspruch und Wirklichkeit von Hochschulsteuerung. In: die hochschule, 1/2007, S. 26-35.

Kobi, Jean-Marcel/Wüthrich, Hans A. (1986): Unternehmenskultur verstehen, erfassen und gestalten. Landsberg/Lech: moderne industrie.

Kracht, Stefan (2006): Das neue Steuerungsmodell im Hochschulbereich: Zielvereinbarungen im Spannungsverhältnis zwischen Konsens und hierarchischem Verwaltungsaufbau. Baden-Baden: Nomos.

Krettek, Peter/Dragsic, Zarko/Kehm, Barbara (2011): Transformation der Universitätsgovernance in Europa: Die Rolle der externen Hochschulratsmitglieder. Paper für das INCHER-Forschungskolloquium, 04. Juli 2011. INCHER-Kassel.

Kroeber, Alfred/Kluckhohn, Clyde (1952): Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions. Cambridge/Massachusetts: Harvard University Press.

Kron, Thomas (2010): Zeitgenössische soziologische Theorien: Zentrale Beiträge aus Deutschland. Wiesbaden: VS Verlag.

Krücken, Georg (2008): Lässt sich Wissenschaft managen? In: Wissenschaftsrecht, Nr. 41/4, S. 345-358.

Krücken, Georg/Blümel, Albrecht/Kloke, Katharina.

- (2009): Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administrations. Deutsches Forschungsinstitut für Öffentliche Verwaltung (FÖV) Speyer, FÖV-Discussion Paper Nr. 48.

- (2010): Hochschulmanagement – auf dem Weg zu einer neuen Profession? In: WSI Mitteilungen, Nr. 5/2010, S. 1-9.

Krücken, Georg/Meier, Frank (2006): Turning the University into an Organizational Actor. In: Drori, Gili S./Meyer, John W./Hwang, Hokyu (Hrsg.): Globalization and Organization: World Society and Organizational Change. Oxford: University Press, S. 241-257.

Krücken, Georg/Schimank, Uwe (2009): Geleitwort. In: Meier, Frank: Die Universität als Akteur: Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag.

Krücken, Georg/Wild, Elke (2005): Adaptive Prozesse in der Hochschulentwicklung: Organisationssoziologische und handlungstheoretische Perspektiven am Beispiel der Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen. In: Craanen, Michael/Huber, Ludwig (Hrsg.): Notwendige Verbindungen. Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung. Bielefeld: UVW, S. 83-95.

Küpper, Hans-Ulrich (2010): Steuerungsinstrumente für Hochschulen. In: v. Lüde, Rolf (Hrsg.): Neue Wege der Hochschulgovernance: Ein Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg. Hamburg: University Press, S. 61-90.

- Krulis-Randa, Jan S. (1990): Einführung in die Unternehmenskultur. In: Lattmann, Charles (Hrsg.): Die Unternehmenskultur: Ihre Grundlagen und ihre Bedeutung für die Führung der Unternehmung. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 1-20.
- Krull, Wilhelm (2008): Die Exzellenzinitiative und ihre Folgen: Deutsche Hochschulen vor neuen Herausforderungen. In: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler. Frankfurt a. M.: Campus, S. 243-251.
- Kühl, Stefan (2011): Organisationen: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Lang, Rainhart/Winkler, Ingo/Weick, Elke (2001): Organisationskultur, Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs. In: Weik, Elke/Lang, Rainhart (Hrsg.): Moderne Organisationstheorien: Eine sozialwissenschaftliche Einführung. Wiesbaden: Gabler, S. 201-249.
- Lange, Stefan (2008): New Public Management und die Governance der Universitäten. In: dms – der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, Heft 1/2008, S. 235-248.
- Lange, Stefan/Schimank, Uwe (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, Katharina/Jörgens, Helge/Knill, Christoph (Hrsg.): Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Sonderheft 38/2007 der Politischen Vierteljahresschrift. Wiesbaden: VS Verlag, S. 522-548.
- Lanzendorf, Ute/Kehm, Barbara M. (2006): Introduction - Research Context and Approach. In: Kehm, Barbara M./Lanzendorf, Ute (Hrsg.) (2006): Reforming University Governance: Changing Conditions for Research in Four European Countries. Bonn: Lemmens, S. 9-18.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia (2003): Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten. In: Luthje, Jürgen/Nickel, Sigrun (Hrsg.): Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a. M u.a./Lang, S. 163-187.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Scharmer, Claus O. (Hrsg.) (2000): Universität im 21. Jahrhundert. Zur Interdependenz von Begriff und Organisation der Wissenschaft. München: Mehring.
- Laske, Stephan/Meister-Scheytt, Claudia/Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann.
- Laske, Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.) (2004): Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm – Aufgaben – Gestaltung. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.
- Lenzen, Dieter (2001): Leitbilder – Bilderleid? Was dürfen wir von Leitbild-Debatten an deutschen Hochschulen erwarten? In: Forschung & Lehre, 11/2001, S. 586-589.
- v. Lüde, Rolf (2010): Neue Governance der Wissenschaft. In: v. Lüde, Rolf (Hrsg.): Neue Wege der Hochschulgovernance: Ein Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg. Hamburg: University Press, S. 9-21.
- Luthje, Jürgen, Nickel, Sigrun (Hrsg.) (2003): Universitätsentwicklung: Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt a. M u.a./Lang.

Luhmann, Niklas.

- (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Enke.
- (1987a): Zwei Quellen der Bürokratisierung von Hochschulen. In: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 212-215.
- (1987b): Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 202-211.
- (1988): Macht. Stuttgart: Enke.
- (1992): Universität als Milieu. Bielefeld: Haux.
- (1993): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- (2006): Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag.

Marginson, Simon/Considine, Mark (2000): The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia. Cambridge: University Press.

Martin, Joanne/Siehl, Caren (1983): Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis. In: Organizational Dynamics, Nr. 12/1983, S. 52-64.

Martins, Erko/Pundt, Alexander/Nerdinger, Friedemann W. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur: Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen. Arbeitspapier aus dem Projekt TIM, Nr. 1. Universität Rostock: Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Matys, Thomas (2006): Macht, Kontrolle und Entscheidungen in Organisationen: Eine Einführung in organisationale Mikro-, Meso- und Makropolitik. Wiesbaden: VS Verlag.

May, Thomas (1997): Organisationskultur: Zur Rekonstruktion und Evaluation heterogener Ansätze in der Organisationstheorie. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mayntz, Renate.

- (1985a): Soziologie der öffentlichen Verwaltung. Heidelberg: Müller.
- (1985b): Forschungsmanagement: Steuerungsversuche zwischen Scylla und Charybdis: Probleme der Organisation und Leitung von hochschulfreien, öffentlich finanzierten Forschungsinstituten. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (1995): Der Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. In: Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz W. (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt a.M./New York: Campus, S. 39-65.

Mead, George H./Morris, Charles W. (1934): Mind, self, and society: from the standpoint of a social behaviorist. Chicago: University of Chicago Press.

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

Meier, Frank/Schimank, Uwe.

- (2009): Matthäus schlägt Humboldt? New Public Management und die Einheit von Forschung und Lehre. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31. Jg. 2009, Heft 1, S. 42-60.

- (2010): Organisationsforschung. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 107-117.
- Merten, Klaus/Westerbarkey, Joachim (1994): Public Opinion und Public Relations. In: Merten, Klaus/Schmidt, Siegfried J./Weischenberg, Siegfried (Hrsg.): Die Wirklichkeit der Medien: Eine Einführung in die Kommunikationswissenschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 188-211.
- Merton, Robert K. (1985): Entwicklung und Wandel von Forschungsinteressen. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Meyer, John W./Rowan, Brian (1991): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: Powell, Walter W./DiMaggio, Paul J. (Hrsg.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press, S. 41-62.
- Meyer-Guckel, Volker/Winde, Matthias/Ziegele, Frank (Hrsg.) (2010): Handbuch Hochschulräte: Denkanstöße und Erfolgsfaktoren für die Praxis. Essen: Edition Stifterverband.
- Metz-Göckel, Sigrid/Auferkorte, Nicole/Zimmermann, Karin (2005): Schneeflocken oder eigener Forschungstyp? Innerinstitutionelle Forschung als Profilbildung der Hochschule. In: Craanen, Michael/Huber, Ludwig (Hrsg.): Notwendige Verbindungen: Zur Verankerung von Hochschuldidaktik in Hochschulforschung. Bielefeld: UVW, S. 121-135.
- Metz-Göckel, Sigrid (2008): Theoretische Skizzen zur Hochschule in der Wissensgesellschaft. In: Kehm, Barbara M. (Hrsg.): Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand. Festschrift für Ulrich Teichler. Frankfurt a. M.: Campus, S. 207-229.
- Miebach, Bernhard (2007): Organisationstheorie: Problemstellung, Modelle, Entwicklung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Millett, John D. (1962): The academic community: an essay on organization. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry.
- (1979): The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- (1989): Mintzberg on management: inside our strange world of organizations. New York: Free Press.
- Mittelstraß, Jürgen (1994): Die unzeitgemäße Universität, Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Moog, Horst (2004): Personalentwicklung: Einführung. In: HIS Kurzinformation: Personal-konzepte und -modelle als Bestandteil der Hochschulentwicklung. Schwerpunkt: Universitäten, Jg. B2/2004, S. 31-33.
- Morgan, Gareth (1986): Images of Organization. Thousand Oaks: Sage.
- Müller, Andrea/Fisch, Rudolf (2005): Personalentwicklung für Hochschule und Forschung. In: Fisch, Rudolf/Koch Stefan (Hrsg.): Human Resources in Hochschule und Forschung: Leistungsprozesse – Strategien – Entwicklung, Bonn: Lemmens, S. 11-22.

Müller-Böling, Detlef.

- (1997): Hochschulmanagement als Konfliktmanagement. In: Schwaninger, Markus (Hrsg.): Intelligente Organisationen: Konzepte für turbulente Zeiten auf der Grundlage von Systemtheorie und Kybernetik: Wissenschaftliche Jahrestagung der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialkybernetik von 02.-04. Oktober in St. Gallen, Schweiz. Berlin, S. 33-45.

- (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Münch, Richard (2007): Die akademische Elite. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Musselin, Christine (2007): Are Universities Specific Organisations? In: Krücken, Georg/Kosmützky, Anna/Torka, Marc (Hrsg.): Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions. Bielefeld: transcript, S. 63-84.

Nagel, Erik/Kaiser-Probst, Claudia (2006): Führungspraxis und Führungskultur in der öffentlichen Verwaltung im Wandel: Am Beispiel eines Departements der Bundesverwaltung. IBR-Arbeitsbericht Nr. 2/2006. Luzern: Hochschule für Wirtschaft - HSW.

Neubauer, Walter F. (2003): Organisationskultur. Stuttgart: Kohlhammer.

Neuberger, Oswald/Kompa, Ain (1987): Wir, die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur. Weinheim/Basel: Beltz.

Neusel, Aylâ (1998): Annäherung an ein Forschungskonzept zur Untersuchung des Zusammenhangs von Geschlecht und Organisation in der Hochschule. In: Teichler, Ulrich/Enders, Jürgen/Daniel, Hans-Dieter (Hrsg.): Brennpunkt Hochschule: Neuere Analysen zu Hochschule, Beruf und Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Campus, S. 57-110.

Nickel, Sigrun.

- (2004): Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: die hochschule, 1/2004, S. 87-102.

- (2007): Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung. München/Mering: Rainer Hampp.

Noelle-Neumann, Elisabeth/Schulz, Winfried/Wilke, Jürgen (Hrsg.) (1989): Publizistik, Massenkommunikation. Das Fischer Lexikon. Frankfurt a.M.: Fischer Taschenbuch.

Ogilvie, Erich (1992): Die Kulturperspektive von Unternehmungen: Eine Analyse aus wirtschaftspsychologischer Sicht. Frankfurt a. M.: Lang.

O'Reilly, Charles/Chatman, Jennifer/Caldwell, David F. (1991): People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. In: The Academy of Management Journal, Vol. 34/3, S. 487-516.

Pellert, Ada.

- (Hrsg.) (1995): Universitäre Personalentwicklung: Internationale Trends und Erfahrungen. Innsbruck: Studienverlag.

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

- (2001): Organisationsentwicklung. In: Hanft, Anke (Hrsg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand, S. 342-348.
 - (2004): Personalentwicklung an Universitäten – ein Beitrag zur zukunftsorientierten Universitätsentwicklung. In: Laske Stephan/Scheytt, Tobias/Meister-Scheytt, Claudia (Hrsg.): Personalentwicklung und universitärer Wandel: Programm, Aufgaben, Gestaltung München/Mering: Rainer Hampp, S. 161-189.
 - (2006) (Hrsg.): Einführung in das Hochschul- und Wissenschaftsmanagement: Ein Leitfaden für Theorie und Praxis. Bonn: Lemmens.
- Pellert, Ada/Widmann, Andrea (2008): Personalmanagement in Hochschule und Wissenschaft Münster: Waxmann.
- Peters, Thomas J./Waterman, Robert H. (1982): In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. New York: Harper & Row.
- Preisendörfer, Peter (2011): Organisationssoziologie: Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Rau, Andreas (2007): Analyse der Unternehmenskultur: Grundlagen, Methoden, Problemstellungen, Lösungsansätze. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Reinhardt, Christina (Hrsg.) (2004): Verborgene Bilder - Große Wirkung: Was Personalentwicklung an Hochschulen bewegt. Bielefeld: UVW.
- Reinhardt, Christina/Kerbst, Renate/Dorando, Max (Hrsg.) (2006): Coaching und Beratung an Hochschulen. Bielefeld: UVW.
- Rosa, Hartmut/Strecker, David/Kottmann, Andrea (2007): Soziologische Theorien. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- von Rosenstiel, Lutz (2003): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise. Stuttgart: Schäffer-Pöschel.
- Roth, Erwin/Heidenreich, Klaus (1993): Sozialwissenschaftliche Methoden: Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. München: Oldenbourg.
- Rousseau, Denise M. (1990): Assessing Organizational Culture: The Case for Multiple Methods. In: Schneider, Benjamin (Hrsg.): Organizational Climate And Culture. San Francisco: Jossey-Bass, S. 153-192.
- Sackmann, Sonja.
- (1983): Organisationskultur: Die unsichtbare Einflussgröße. In: Gruppendynamik (14), S. 393-406.
 - (2004): Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen und Identifikation schaffen - 6 Best Practice-Beispiele. Wiesbaden: Gabler.
 - (2006): Messen, werten, optimieren – Erfolg durch Unternehmenskultur. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

- (2012): Das Zusammenspiel des Informellen und Formellen aus organisationskultureller Perspektive. In: Auf dem Papier und zwischen den Zeilen: Formalität und Informalität in Organisationen. Vortrag auf der Tagung der Sektion Organisationssoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) am 04./05. Mai 2012 an der Fernuniversität Hagen.
- Salancik, Gerald R./Pfeffer, Jeffrey (1978): The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & Row.
- Schaper, Kerstin (1992): Die Organisationskultur staatlicher Hochschulen: Eine explorative Studie in der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt am Main. Idstein: Schulz-Kirchner.
- Schein, Edgar H.
 - (1995): Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.: Campus.
 - (2003): Organisationskultur: The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP - Edition Humanistische Psychologie. [Reprint 2006]
- Schelsky, Helmut (1971): Einsamkeit und Freiheit: Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen. Düsseldorf: Bertelsmann Universitätsverlag.
- Schimank, Uwe.
 - (1995): Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt a. M.: Campus.
 - (2000): Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie. Weinheim/München: Juventa.
 - (2001): Festgefahrene Gemischtwarenläden: Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft. Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223-242.
 - (2002): Expertise zum Thema: Neue Steuerungssysteme an den Hochschulen: Expertise für die Förderinitiative "Science Policy Studies" des BMBF (unter Mitarbeit von Frank Meier). Abschlussbericht 31.5.2002. Bonn. URL: http://www.feu.de/ESGW/SOZ/weiteres/preprints/BMBF_Studie.pdf (Zugriffsdatum 15.04.2010)
 - (2004): Der akteurzentrierte Institutionalismus. In: Gabriel, Manfred (Hrsg.): Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag, S. 287-301.
 - (2006): Zielvereinbarungen in der Misstrauensfalle. In: die hochschule, 2/2006, S. 7-17.
 - (2007a): Organisationstheorien. In: Benz, Arthur/Lütz, Susanne/Schimank, Uwe/Simonis, Georg (Hrsg.): Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. Wiesbaden: VS Verlag, S. 200-211.
 - (2007b): Hochschule als Institution: Gussform, Arena und Akteur. In: Zimmermann, Karin/Kamphans, Marion/Metz-Göckel, Sigrid (Hrsg.): Perspektiven der Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag, S. 157-163.
- Schmidt, Boris (2007): Personalentwicklung an der Hochschule: Zehn Wege in ein unentdecktes Land. In: die hochschule, 2/2007, S. 125-153.

Schmidt, Siegfried J.

- (1990): Wir verstehen uns doch? Von der Unwahrscheinlichkeit gelingender Kommunikation. In: Funkkolleg Medien und Kommunikation: Konstruktionen von Wirklichkeit. Herausgegeben vom Deutschen Institut für Fernstudien an der Universität Tübingen, Bd. 1, S. 50-78.

- (1993): Kommunikation, Kognition, Wirklichkeit. In: Bentele, Günter/Rühl, Manfred (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation. München: Ölschläger, S. 105-117.

Schneider, Benjamin (Hrsg.) (1990): Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke.

- (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

- (2011): Methoden der empirischen Sozialforschung. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Schreyögg, Georg (2008): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Schreyögg, Georg/Sydow, Jörg (2009): Verhalten in Organisationen. Wiesbaden: Gabler.

Schubert, Torben/Schmoch, Ulrich (2010): Finanzierung der Hochschulforschung. In: Simon, Dagmar/Knie, Andreas/Hornbostel, Stefan (Hrsg.): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: VS Verlag, S. 244-261.

Schuler, Heinz (Hrsg.) (2007): Lehrbuch Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber.

Howard S. Schwartz (1989): Organizational disaster and organizational decay: the case of the National Aeronautics and Space Administration. In: Industrial Crisis Quarterly, 3/1989, S. 319-334.

Scott, Richard W. (2001): Institutions and Organizations. California: Sage Publications.

Scott, Richard W./Gerald F. Davis (2007): Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives. Upper Saddle River, N.J.: Pearson.

Senge, Peter M. (2011): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Selznick, Philip (1957): Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. New York: Evanston.

Sieg, Ulrich/Korsch, Dietrich (Hrsg.) (2005): Die Idee der Universität heute. München: K.G. Saur.

Signitzer, Benno (1989): Aspekte neuerer Public Relations Theorie und wissenschaftliche PR-Beratung. In: pr-magazin, 11/1989, S. 31-42.

Simon, Fritz B. (2009): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer.

Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly 28/Nr. 3, S. 339-358.

Sporn, Barbara.

- (1992): Universitätskultur: Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten. Heidelberg: Physica.
- (2010): Steuerung autonomer Universitäten: Erfahrungen mit der österreichischen Universitätsreform. In: v. Lüde, Rolf (Hrsg.): Neue Wege der Hochschulgovernance: Symposium zum Hochschulmanagement an der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften an der Universität Hamburg. Hamburg: University Press, S. 37-59.

Steenweg, Klaus (1991): Symbolische Hilfe bei der Suche nach Identität In: *duz*, 47. Jg. 1991, Nr. 3, S. 25-26.

Stensaker, Bjørn (2004): The Transformation of Organisational Identities. Interpretations of Policies Concerning the Quality of Teaching and Learning in Norwegian Higher Education (Dissertation). Enschede: CHEPS.

Stevens, Anthony (2004): *Jung*. Freiburg i.B.: Herder.

Stichweh, Rudolf.

- (2001): Die moderne Universität in einer globalen Gesellschaft. In: Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. *Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft*. Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 346-358.
- (2005): Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung: Die Universität als Organisation. In: Sieg, Ulrich/Korsch, Dietrich (Hrsg.): Die Idee der Universität heute. München: K.G. Saur, S. 123-134.

Stölting, Erhard/Schimank, Uwe (Hrsg.) (2001): Die Krise der Universitäten. *Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft*. Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Strohschneider, Peter (2009): Über Voraussetzungen und Konzeption der Exzellenzinitiative. In: *Beiträge zur Hochschulforschung*, 31. Jg. 2009, Heft 1, S. 8-25.

Teichler, Ulrich.

- (2001): Die Zukunft der Hochschulen in Deutschland. Was sich aus der Perspektive der Hochschulforschung dazu sagen lässt. In: *die hochschule*, 1/2002, S. 29-45.
- (2005): Hochschulstrukturen im Umbruch. Eine Bilanz der Reformdynamik seit vier Jahrzehnten. Frankfurt a. M.: Campus.

Theis, Anna Maria (1993): Organisationen - eine vernachlässigte Größe in der Kommunikationswissenschaft. In: Bentele, Günter/Rühl, Manfred (Hrsg.): Theorien öffentlicher Kommunikation: Problemfelder, Positionen, Perspektiven. München: Ölschläger, S. 309-313.

Thole, Hermann (1993): Organisationskultur: Zur Relevanz des Konzeptes der Organisationskultur für Theorie und Praxis der Verwaltung. Münster: Lit.

Thomas, Uwe (2006): *Stiefkind Wissenschaftsmanagement: Eine Streitschrift*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.

Thome, Helmut (2003): Soziologische Wertforschung: Ein von Niklas Luhmann inspirierter Vorschlag für die engere Verknüpfung von Theorie und Empirie. In: *Zeitschrift für Soziologie*, 32. Jg. 2003, Heft 1, S. 4-28.

- Tierney, William G. (1988): Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. In: *Journal of Higher Education*, Vol. 59/1, S. 1-21.
- Tjeldvoll, Arild (1997): The Service University in the Global Marketplace. In: *European Education*, 30. Jg. 1997, Heft 4, S. 5-19.
- Türk, Klaus (2000): Organisation als Institution der kapitalistischen Gesellschaftsformation. In: Ortmann, Günther/Sydow, Jörg/Türk, Klaus (Hrsg.): *Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 124-176.
- Välimaa, Jussi (1998): Culture and Identity in Higher Education Research. In: *Higher Education*, Vol. 36, S. 119-138.
- Vogel, Michael (2009): *Die Gestaltung einer Führungskultur zur Umsetzung von Strategien*. Hamburg: Igel.
- Volkwein, Fredericks J. (1999): The Four Faces of Institutional Research. In: Volkwein, Fredericks J. (Hrsg.): *What Is Institutional Research All About? A Critical and Comprehensive Assessment of the Profession. New Directions for Institutional Research*, Nr. 104, San Francisco: Jossey-Bass, S. 9-19.
- Wache, Thies/Dirk Brammer (1993): *Corporate Identity als ganzheitliche Strategie*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Walgenbach, Peter (2006): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Alfred Kieser, Mark Ebers (Hrsg.): *Organisationstheorien*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 353-401.
- Walgenbach, Peter/Meyer, Renate (2008): *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weatherly, Kristopher A./Beach, Lee Roy (1996): Organizational Culture and Decision Making. In: Beach, Lee Roy (Hrsg.): *Decision Making in the Workplace: A Unified Perspective*. Mahwah/N.J.: Erlbaum, S. 117-132.
- Weber, Max (1984): *Soziologische Grundbegriffe*. 6. Auflage. Tübingen: UTB.
- Weick, Karl E.
- (1976): Educational Organizations as loosely coupled Systems. In: *Administrative Sciences Quarterly*, 21, S. 1-19.
 - (1995a): *Der Prozeß des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
 - (1995b): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Wiarda, Jan-Martin in einem Gespräch mit Bogumil, Jörg (2011): Den Anschluss nicht verlieren. In: *Die ZEIT*, Nr. 33 vom 11.08.2011, URL: <http://www.zeit.de/2011/33/C-Interview-Bogumil>. (Zugriffsdatum: 21.08.2011)
- Wiesenthal, Helmut (2000): Markt, Organisation und Gemeinschaft als "zweitbeste" Verfahren sozialer Koordination. In: Werle, Raymund/Schimank, Uwe (Hrsg.): *Gesellschaftliche Komplexität und kollektive Handlungsfähigkeit*. Frankfurt a. M.: Campus, S. 44-73.
- Wild, Elke/Becker, Fred/Stegmüller, Ralph/Tadsen, Wögen (2010): Die Personaleinführung von Neuberufenen – systematische Betrachtungen zum Human Resource Management von Hochschulen. In: *Hochschulmanagement*, 5. Jg. 2010, Heft 4, S. 98-104.

- Willeke, Stefan (1995): In der Massenuniversität gehen viele Informationen verloren. In: VDI-Nachrichten vom 10. November 1995, S. 13.
- Willke, Helmut (2001): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Whetten, David A./Godfrey, Paul C. (Hrsg.) (1998): Identity in Organizations: Building Theoriey through Conversations. London: Sage.
- Wilz, Sylvia M. (2010): Entscheidungsprozesse in Organisationen: Eine Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Würmseer, Grit (2010): Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen: Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Zechlin, Lothar (2007): Strategische Hochschulentwicklung: Überlegungen zu einer Typologie. In: die hochschule, Jg. 1/2007, S. 115-131.
- Zu viel Druck im Studium. In: Aachener Nachrichten, Nr. 11 vom 15. Januar 1997, Jg. 51, S. 5.