

Die (Un-)Möglichkeiten universitärer Steuerung: Change-Management an Hochschulen am Beispiel der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen

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

vorgelegt von

Eva Marie Schreier

Berichter: Universitätsprofessor Dr. rer. pol. Thomas Kron
 Universitätsprofessor Dr. sc. pol. Paul Hill

Tag der mündlichen Prüfung: 12.03.2024

Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Universitätsbibliothek online verfügbar.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	2
1 Einleitung	3
1.1 Problematisierung des Untersuchungsgegenstands und Ziel der Untersuchung	3
1.2 Forschungsstand und Defizite der bisherigen Forschung über das Thema	5
1.2.1 Universitäten als Organisationen	5
1.2.2 Steuerbarkeit und Change-Management an Hochschulen	8
1.3 Aufbau und Methode	11
1.4 Fragestellungen und Thesen	13
2 Die Universität als Organisation und Notwendigkeiten der Steuerung	15
2.1 Die Bologna-Reform	15
2.1.1 Die Einführung gestufter Studiengänge (Bachelor, Master und Doktor/PhD)	18
2.1.2 ECTS, Diploma Supplement und Anerkennungen	21
2.1.3 Lebenslanges Lernen	25
2.1.4 Qualitätssicherung: Evaluation und Akkreditierung	27
2.1.5 Zusammenfassung und Ausblick	33
2.2 Die Organisation Hochschule	35
2.2.1 Verorganisation der Organisation Hochschule	39
2.2.2 Die Hochschule als besondere Organisation	42
2.2.3 Zusammenfassung und Ausblick	55
2.2.4 Die Organisation Hochschule in der Systemtheorie	57
3 Steuerungsoptionen in Organisationssystemen	73
3.1 Zur Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationssystemen	73
3.1.1 Zur Unmöglichkeit der Steuerung von Veränderungsprozessen	73
3.1.2 Zur Möglichkeit der Steuerung von Veränderungsprozessen	76
3.2 Zusammenfassung und Ausblick	85
4 Change-Management	88
4.1 Begriffsbestimmung	90
4.2 Change-Management-Strategien	93

4.2.1 Bombenwurf-Strategie	93
4.2.2 Laisser-faire-Strategie	94
4.2.3 Partizipative Strategie	95
4.3 Faktoren für nachhaltigen Wandel	96
4.3.1 Führung	99
4.3.2 Vision	100
4.3.3 Kommunikation	100
4.3.4 Partizipation	102
4.3.5 Integration	103
4.3.6 Personalentwicklung	104
4.3.7 Projektorganisation	104
4.3.8 Konsultation	105
4.3.9 Evolution	106
4.4 Verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel	107
4.4.1 Widerstände und Konflikte	108
4.5 Zusammenfassung und Ausblick	113
5 Change-Management an Hochschulen und die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung	115
5.1 Veränderungsprozesse an Hochschulen	116
5.1.1 Die Besonderheiten universitärer Veränderungsprozesse	116
5.2 Die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung universitärer Veränderungsprozesse	126
5.2.1. Hierarchische Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen	127
5.2.2 Widerstände in hochschulweiten Veränderungsprozessen	153
5.2.3 Partizipative Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen	157
5.3 New Public Management an Hochschulen	163
5.4 Bedingungen für die Steuerung von nachhaltigen Veränderungsprozessen an Hochschulen	166
5.4.1 Die Entwicklung von Personen	168
5.4.2 Die Entwicklung von Strukturen	172
5.5 Zusammenfassung und Ausblick	176
6 Die Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen	179
6.1 Die RWTH Aachen	180
6.1.1 Mitglieder und Organisationsstruktur	180

6.2 Die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen	186
6.2.1 Projektablauf	187
6.2.2 Projektstruktur	189
6.3 Campus-Management als Change-Management	193
6.4 Zusammenfassung und Ausblick	198
7 Change-Management an Hochschulen am Beispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen	200
7.1 Vorstellung der Methode	202
7.1.1 Autoethnografie und ethnografisches Schreiben	202
7.1.2 Die Teilnehmende Beobachtung	204
7.1.3 Methodische Herausforderungen	209
7.2 Change-Management an der RWTH Aachen: die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems	213
7.2.1 Die RWTH als Organisationssystem in Projektstruktur und Projektalltag	214
7.3 Zusammenfassung und Ausblick	234
8 Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen: Bedingungen für universitäres Change-Management	238
8.1 Die Entwicklung von Personen in universitären Veränderungsprozessen	240
8.2 Die Entwicklung von Strukturen in universitären Veränderungsprozessen	245
8.2.1 Entscheidungsstrukturen	246
8.2.2 Stellenstrukturen	253
9 Fazit und Ausblick	257
Literaturverzeichnis	266

*„Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser
als eine Kommödiantengruppe unter sich
zu haben [...].“*

(Wilhelm von Humboldt 1916: 399).

Danksagung

Mit der Einreichung meiner Dissertation neigen sich zwei ereignisreiche und von vielen Erkenntnissen, Mehrfachbelastungen und Grenzerfahrungen geprägte Jahre ihrem Ende.

Stellvertretend für all diejenigen, die mich in dieser Zeit unterstützt, ermutigt und ertragen haben, möchte ich mich hier bei denjenigen bedanken, die mich in dieser Zeit am engsten begleitet haben.

Ganz besonders und an erster Stelle möchte ich mich bei meinem Doktorvater Prof. Dr. Thomas Kron bedanken: ohne die großartige Unterstützung und Beratung und die perfekte Mischung aus fachlichem Input und Pragmatismus, hätte ich diese Arbeit so nicht verfassen und finalisieren können.

Danke auch an meinen Zweitgutachter, Prof. Dr. Paul B. Hill für die wertvolle Unterstützung, die ermutigenden Worte und wichtigen Hinweise.

Mein ganz besonderer Dank gilt darüber hinaus Dr. Anne Tebartz-van Elst: Danke für die vielen Jahre großartiger Zusammenarbeit, für das Vertrauen und die unbezahlbare Unterstützung.

Ein riesiges Dankeschön an meine Eltern und Geschwister. Ihr seid wundervoll und habt mir in den richtigen Momenten Halt gegeben, Mut gemacht und so sehr geholfen, dieses Projekt zu einem Ende zu bringen. Danke Berni: fürs Dasein, fürs Puzzle-Teil-Denken in mühsamen Zeiten und für die wertvollen Pausen von Büchern und Schreibtisch.

Außerdem danke ich Nuri, Moldi, Salka und Lagsi. Ohne Eure Bedürfnisse nach Bewegung und frischer Luft, die durch Euch bescherten unzähligen Glücksmomente im Alltag und Eure Lebensfreude, hätte ich diese Arbeit mit deutlich weniger Glück, Zufriedenheit und Gesundheit erstellen müssen.

Schließlich danke ich meinen Freundinnen: Danke für Eure Unterstützung und Euer Verständnis in dieser nervenaufreibenden Zeit, mit weniger Freizeit, vielen Terminen und erhöhtem Redebedarf über die Hochs und Tiefs im Laufe eines solchen Projektes.

1 Einleitung

1.1 Problematisierung des Untersuchungsgegenstands und Ziel der Untersuchung

Die heutigen Hochschulen sind durch die Bologna-Reform mit immer neuen Anforderungen von Bund, Ländern und Hochschulleitungen konfrontiert. Die Einführung von Bachelor- und Masterstudiengängen und deren sich stetig entwickelnde Studienziele, -inhalte und -methoden, das ECTS-System, die Implementierung von E-Learning-Methoden, die Einführung von Qualitätsmanagement, Evaluationen, Personalmanagement und Personalentwicklung sind nur einige daraus resultierende Beispiele aktueller Herausforderungen für das deutsche Hochschulsystem.

Sich ständig verändernde Rahmenbedingungen der universitären Umwelt, erfordern sich ständig verändernde Hochschulstrukturen, neue Schwerpunktsetzungen und personelle Anpassungen. Die Universität als genuiner Ort für die Schaffung neuen Wissens und dessen Vermittlung an den wissenschaftlichen Nachwuchs, verändert sich zunehmend zu einer Organisation, die hochgradig flexibel und anpassungsfähig den Umgang mit neuen Anforderungen lernen muss.

Dabei stößt die Hochschulleitung aber immer wieder an Grenzen der Steuerbarkeit, große Veränderungsprozesse gelingen nicht und Entscheidungen werden so oft vertagt, bis deren ursprünglicher Anlass sich erledigt hat. Warum ist das so und inwiefern können Hochschulen als Organisationen wie jede andere begriffen werden? Ist proaktive Steuerung und Beeinflussung von Hochschulen, insbesondere in Veränderungsprozessen, überhaupt möglich und wenn ja, welche Bedingungen müssen dafür erfüllt werden?

Mit dieser Arbeit soll untersucht werden, inwiefern Hochschulen als Organisationen im klassischen Sinne begriffen werden können und welche Bedingungen benötigt werden, damit deren Steuerung möglich ist und das Steuern von hochschulweiten Veränderungsprozessen gelingen kann.

Am Beispiel der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der der RWTH Aachen in den Jahren 2014-2018 soll überprüft werden, ob und inwiefern es sich hierbei um ein Change-Management-Projekt handelte und welchen Bedingungen erfüllt wurden um diesen nachhaltig an der RWTH Aachen zu etablieren.

Ziel der Arbeit ist es, die Organisation Hochschule hinsichtlich ihrer Steuerbarkeit und dabei insbesondere im Hinblick auf das Managen von Veränderungsprozessen, zu verstehen. Dabei sollen notwendige Rahmenbedingungen für Change-Management an Hochschulen herausgearbeitet und Schlussfolgerungen für eine erfolgreiche Hochschulsteuerung gezogen werden.

1.2 Forschungsstand und Defizite der bisherigen Forschung über das Thema

1.2.1 Universitäten als Organisationen

Die bisherige Forschung hat sich zum einen mit der Universität als Organisationstyp befasst und dabei herausgearbeitet, was diesen so besonders macht.

Die systemtheoretischen Arbeiten von Niklas Luhmann gehen dabei von einem Wissenschaftssystem als ein lose gekoppeltes System mit der Hochschule als autonome Organisationseinheit aus.

Niklas Luhmann begreift damit die Organisation als ein autopoietisches System und so verwundert auch seine Definition nicht: „Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt“ (Luhmann 2000a: 45). Ihm geht es dabei vornehmlich um die Art und Weise, wie diese Selbsterzeugung der Organisation geschieht. Hierzu geht er davon aus, dass die basale Einheit eines autopoietischen Systems die Zeitform eines Ereignisses hat, sie kann also nur beobachtet werden, wenn man die Unterscheidung vorher/nachher zugrunde legt. Darüber hinaus muss die Organisation sich selbst beobachten, um sich dadurch dann von ihrer Umwelt unterscheiden zu können.

Die Organisation besteht operativ aus Entscheidungen, die mit Hilfe von Unterscheidungen beobachten. Diese Unterscheidungen nennt Luhmann dann Alternativen (vgl. Luhmann 2000a: 132). Die Entscheidung bezeichnet anschließend dann die präferierte Alternative. Alternativen versteht Luhmann als besondere Arten von Unterscheidungen:

„Sie sehen wie jede Unterscheidung, zwei Seiten vor, setzen aber voraus, dass beide Seiten der Unterscheidung erreichbar sind, also beide Seiten bezeichnet werden können“ (Luhmann 2000a: 132).

Man kann im Anschluss an Luhmann sagen, dass eine Entscheidung eigentlich erst durch die Alternative zu einer Entscheidung wird, denn würde es keine Alternative geben, wäre auch keine Entscheidung not-

wendig. Die Tatsache, dass eine Auswahl zwischen Alternativen stattgefunden hat, ist erst im Nachhinein erkennbar. Die zentrale Funktion der Entscheidung ist es, dass sie einen Unterschied macht: „Die Welt wird aufgrund einer Entscheidung anders aussehen, als wenn die Entscheidung unterbliebe“ (Luhmann 2000a: 140).

Entscheidungen sind damit kommunikative Ereignisse, da sie innerhalb eines Organisationssystems immer nur durch Kommunikation erzeugt werden können. Eine Organisation hat nun nach Luhmann die Funktion, dass man den Entscheider, dem eine bestimmte Entscheidung zuzurechnen ist, von anderen Entscheidern unterscheiden kann. Diese Unterscheidung kommt mit Hilfe der Differenzierung von Stellen und Kompetenzen und dadurch, dass die Organisation kommuniziert, wer die Entscheidung getroffen hat, zustande. Entscheidungen begreift Luhmann also als die Differenz von Vergangenheit und Zukunft (vgl. Luhmann 2000b: 15). In Bezug auf das Fallbeispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH wird es interessant sein zu untersuchen, ob und an welchen Stellen überhaupt Entscheidungen getroffen werden konnten oder ob es aufgrund des Fehlens von Alternativen gar keine Entscheidungen zu treffen gab.

Traditionell werden die Universitäten als spezifische Organisationen angesehen, die sich in ihren Grundzügen fundamental von Verwaltungs- oder Wirtschaftsorganisationen unterscheiden. Hierbei können drei Perspektiven der Organisationsforschung herausgestellt werden: Universitäten als organisierte Anarchien, als lose gekoppelte Systeme oder als professionelle Bürokratien bzw. Expert*innenorganisationen (vgl. Hüther 2012: 27).

Im Modell der organisierten Anarchie ist die Identifikation von Problemen und Aufträgen eher schwach und wenig verbindlich ausgeprägt, oft ergeben sich erst während des Diskutierens die präziseren Vorstellungen (vgl. Schütz 2019). Dies kann dann sogar so weit reichen, dass sich die Beteiligten über die Strukturierung ihres Tuns zuweilen selbst nicht mehr wirklich im Klaren sind. Die Entscheidungsfindung an Universitäten im

Rahmen von Gremien, unterstützt diese These. In Gremien wechseln die Entscheider*innen ständig und deren Verfügbarkeit und Engagement ist in der Regel nur sehr begrenzt vorhanden. Sehr prominent ist an dieser Stelle das sogenannte „Garbage-Can-Modell“: Wie Schnipsel in einem Papierkorb geraten Problemfälle, Lösungsansätze, Situationen und Interessen so durcheinander, dass das Ergebnis vielmals gar nicht auf rationalem Weg beruht, sondern auf Gelegenheiten, Gewohnheiten sowie begrenzten Informationen. Es können sogar erst geeignete Lösungen und erst anschließend die sich dazu anbietenden Probleme gefunden werden (vgl. Hanft 2000: 6).

Als lose gekoppelte Organisation kann die Hochschule insofern betrachtet werden, dass es nur eine sehr schwache Verbindung zwischen Leitung, Fachbereichen und Wissenschaftler*innen gibt. Jeder dieser Bereiche funktioniert nach ganz eigenen Regeln und hat eigene Kommunikationswege und Strukturen etabliert.

Die Expert*innenorganisation ist zunächst durch hohe individuelle Motivation der einzelnen Lehrstuhlinhaber*innen bzw. Expert*innen charakterisiert (vgl. Pellert 2000: 42ff). Der Professor bzw. die Professorin hat an der Hochschule eine relativ starke Stellung mit hoher individueller Autonomie und ist in der Regel im Beamtenverhältnis angestellt und unkündbar. Die Leistungsfähigkeit der Expert*innen ist das Kapital der Hochschule, d.h. die Reputation der Expert*innen ist von großer Bedeutung für die Reputation der Gesamtorganisation. Die Expertinnen und Experten, also die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, spüren eine starke Verbundenheit hinsichtlich ihrer Profession und der wissenschaftlichen Community, die Identifikation mit der Gesamtorganisation fällt hingegen eher gering aus. Die Hochschule wird für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler eher als Mittel zum Zweck verstanden, d.h. sie wird benötigt um die notwendige Infrastruktur (z.B. Räume und Administration) zur Verfügung zu stellen, um dann in diesem Rahmen erfolgreich wissenschaftlich tätig zu sein. Andersherum benötigt die Hochschule die erfolgreichen Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, um

die Sichtbarkeit und Reputation nach außen zu wahren, Drittmittel einwerben zu lassen und erfolgreichen wissenschaftlichen Nachwuchs auszubilden. Oftmals ist die Identifikation mit der eigenen Fachdisziplin und der wissenschaftlichen Community außerhalb der eigenen Hochschule dabei deutlich höher als die Identifikation mit der Gesamtorganisation. Die eigene Reputation wird im eigenen Fach und nicht durch gute Arbeit in der Selbstverwaltung erhöht. Die Administration bedeutet für die meisten Expert*innen eine Einschränkung und eine „ständige Quelle der Störung fachlicher Arbeit“ (Pellert 2000: 45). An dieser Stelle prallen dann auch unterschiedliche Logiken von Entscheidungen aufeinander: während die Hochschulverwaltung oft möglichst rasche Entscheidungen benötigt, bedarf es in den akademischen Gremien viel Zeit für Diskussion und Austausch. Auch werden Entscheidungsprozesse aufgrund häufig wechselnder Gremienbesetzungen oft verzögert und Diskussionen immer neu aufgerollt. Erschwerend kommt hinzu, dass die einzelnen Lehr- und Forschungsgebiete sehr divers sind: zahllose Einheiten mit ganz unterschiedlichen Strukturen und Kulturen bedeuten einen sehr hohen Bedarf an Integration um gemeinsame Ziele zu formulieren und Veränderungen steuern zu können.

Es wird klar, warum und an welchen Stellen die Steuerung der Organisation Hochschule möglicherweise an Grenzen stößt und dass es besonderer Bedingungen bedarf, damit die Steuerung von (Veränderungs-)Prozessen an Hochschulen gelingen kann.

1.2.2 Steuerbarkeit und Change-Management an Hochschulen

Der bisherige Stand der Forschung zum Change-Management ist in erster Linie wirtschaftswissenschaftlich geprägt. Neben zahlreichen Möglichkeiten der Kategorisierung und der Definition von gelungenen Change-Management Prozessen, unterscheidet man in der Regel drei Strategien

bei der Leitung von Veränderungsprozessen: Die sogenannte partizipative Strategie steht dabei in Abgrenzung zur Laisser-faire-Strategie oder zur Bombenwurf-Strategie (vgl. Edtinger 2004). Die Strategien sollen an dieser Stelle lediglich kurz angerissen werden und erst im weiteren Verlauf der Arbeit anwendungsbezogen vorgestellt und diskutiert werden. Die Laisser-faire-Strategie ist in der Praxis recht häufig anzutreffen und trifft sicherlich auf viele Veränderungsprozesse an Hochschulen zu: über einen langen Zeitraum hinweg kommt es immer wieder zu Beschwerden, Verzögerungen und eher schleichenden Problemen in Prozessen. Der Ist-Zustand wird aber so lange versucht zu schützen, bis die Situation sich so verschlimmert, dass die Organisation in eine einschneidende Krise bzw. einen kollektiven Schockzustand verfällt. Oft folgt daraus und aus der Not heraus dann die sogenannte Bombenwurf-Strategie: eine notwendige Veränderung wird auf der Leitungsebene entwickelt und ausgearbeitet und dann schlagartig und unwiderruflich und hierarchisch umgesetzt. Die Mitglieder und Subsysteme der Organisation sind dabei nicht in den Veränderungsprozess involviert und werden vor vollendete Tatsachen gestellt, die Identifikation mit der Veränderung und die Motivation diese auch umzusetzen, ist in der Regel sehr gering. Bei der partizipativen Strategie hingegen geht es darum alle oder möglichst viele vom Wandel betroffenen Personen kontinuierlich in den Veränderungsprozess einzubeziehen: Betroffene sollen dabei zu Beteiligten gemacht werden (vgl. Edtinger 2004: 25). Eine Partizipative Strategie bedeutet kein Ausklinken des Managements, sondern die Schaffung von notwendigen Rahmenbedingungen für einen erfolgreichen Change und das offene Kommunizieren von Gründen für die Umsetzung oder Nicht-Umsetzung bestimmter Ideen. Ein erfolgreicher Change im Sinne dieser Strategie ist dann erreicht, wenn die Akzeptanz der Veränderung hoch und der Widerstand niedrig ist. Da es sich hierbei um ein sehr normatives Verständnis der Gestaltung von Veränderungsprozessen handelt, kann die Systemtheorie Niklas Luhmanns Abhilfe leisten. Widerstände können eben auch als gewinnbringend und deren Bearbeitung sogar als notwendige Voraussetzung für Veränderungen begriffen werden.

Hinsichtlich der Steuerbarkeit von Hochschulen gibt es insbesondere die Theorie, dass es sich bei Hochschulen um lose gekoppelte Systeme handelt. Diese seien zwar abhängig voneinander, existierten aber unabhängig voneinander und im Kontext eigener Kommunikationsstrukturen und Leitlinien. Damit einher geht eine Fragmentierung der Organisation Hochschule und ein begrenzter Steuerungsmechanismus. Es wird deutlich, warum ein solches System mit hoher Autonomie und geringer Identifikation mit der Gesamtorganisation erfolgreiches Change-Management erschweren kann. Herkömmliche Ansätze des Change-Managements stoßen insofern an ihre Grenzen, da sich diese vornehmlich auf Veränderungsprozesse in Unternehmen beziehen. Die Untersuchungen zu Change-Management-Prozessen an Hochschulen verbleiben in der Theorie und geben nur sehr allgemeine Prognosen zum erfolgreichen Steuern von Veränderungsprozessen. An dieser Stelle soll die vorliegende Arbeit anknüpfen und die systemtheoretischen Vorstellungen von Steuerungsoptionen in Ergänzung zu den eher normativ und neoliberal ausgerichteten Change-Management-Ansätzen erarbeiten. Die hochschulinternen Besonderheiten müssen dabei erkannt, bedacht und berücksichtigt werden (vgl. Greiner 2014 48f).

Eine große Forschungslücke gibt es darüber hinaus zur Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen anhand konkreter Fallbeispiele. Es konnten keine Forschungsarbeiten gefunden werden, in denen die Einführung eines neuen hochschulweiten Campus-Management-Systems an einer Hochschule untersucht und hinsichtlich der für eine erfolgreiche Einführung notwendigen Bedingungen evaluiert wurde. Die Annahmen und mögliche, zum erfolgreichen Veränderungsprozess führenden Rahmenbedingungen, werden zwar aufgeführt, ob diese dann aber letztendlich zum Erfolg führen und welche konkreten Maßnahmen es dafür bedarf, wird nicht weiter ausgeführt. Auch an der Stelle knüpft diese Arbeit an und kann an dem konkreten Beispiel der Einführung eines hochschulweiten neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen un-

tersuchen, ob erfolgreiches Change-Management an Hochschulen überhaupt möglich ist und welche Bedingungen dafür erfüllt sein müssen.

1.3 Aufbau und Methode

Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit ist die Bologna-Reform und die damit einhergehenden neuen Herausforderungen für das Hochschulsystem. In einem ersten Schritt soll daher die Bologna-Reform skizziert und deren wichtigsten Inhalte aufgeführt werden. Es geht dabei nicht um eine Bewertung des Erfolgs oder Misserfolgs dieser Reform oder um eine tiefgreifende Analyse ihrer Wirkungen und Nebenwirkungen, sondern lediglich um die Beschreibung der Reform und ihrer Ziele aus einer möglichst interdisziplinären Perspektive. Dabei soll insbesondere verdeutlicht werden, welche Kernziele der Reform die vermehrte Steuerung von Hochschulen notwendig gemacht haben. Insbesondere wird daher auf die Einführung gestufter Studienabschlüsse, Modularisierung und Einführung des ECTS, lebenslanges Lernen sowie die Etablierung von Qualitätssicherungssystemen eingegangen.

Anschließend soll zunächst die Hochschule als Organisationseinheit und deren Möglichkeiten der Steuerung untersucht werden. Dazu wird zunächst die Systemtheorie Niklas Luhmanns zu Rate gezogen: Welche Bedingungen erfüllt die Hochschule, um als Organisation verstanden zu werden? Was macht diese Organisation im Vergleich zu anderen Organisationstypen so besonders und welche Rolle spielen die verschiedenen Funktionssysteme?

Im Folgenden soll der Begriff des Change-Managements untersucht und verschiedene Theorien und Ansätze vorgestellt werden. Hierbei wird vor allem erarbeitet, wann ein Veränderungsprozess erfolgreich gelungen ist und welche Bedingungen hierfür erfüllt sein müssen. Welche Rolle spielt dabei die Leitungsebene? Wie kann ein Veränderungsprozess erfolgreich gelingen und welche Art von Kommunikation bedarf es um Widerständen proaktiv zu begegnen oder diese sogar gewinnbringend zu nutzen?

An dieser Stelle kann dann auch erneut Bezug zur Systemtheorie genommen werden und die klassischen, eher neoliberal und wirtschaftswissenschaftliche geprägten Ansätze des Change-Managements ergänzt werden.

Im Anschluss wird die Steuerbarkeit und damit einhergehend die Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen untersucht. Hierbei wird erneut die Systemtheorie zu Rate gezogen und dabei insbesondere auf die Debatte zur Steuerbarkeit sozialer Systeme eingegangen. Mit der Frage, was die Hochschule als Organisationssystem ausmacht, sollen hier auch die Konsequenzen bezüglich der Steuerbarkeit einer Hochschule als sich selbst verwaltendes System herausgearbeitet werden. Es geht dabei vor allem um die Klärung der Rolle von Führungskräften an Hochschulen auf Ebene des Rektorats, der Dekanate und der Institute/Lehreinheiten. Was macht Steuerung an Hochschulen besonders herausfordernd und unter welchen Bedingungen kann die Steuerung von Veränderungsprozessen erfolgreich gelingen? Dabei sollen die Bedingungen herausgearbeitet werden, die erfüllt sein müssen, um einen Veränderungsprozess an Hochschulen erfolgreich gestalten zu können.

In einem nächsten Schritt wird die Einführung von RWTHonline als neues, integriertes und hochschulweites Campus-Management-System an der RWTH Aachen beschrieben. Hierbei wird insbesondere auf die Struktur der RWTH Aachen, die Hintergründe der Einführung, Projektstruktur und Projektalltag eingegangen. Wie und an welcher Stelle wurden die unterschiedlichen Ebenen der Hochschule einbezogen, welche Prozesse der Entscheidungsfindung gab es und welche Rolle spielten dabei die Führungskräfte in Rektorat, Dekanaten und Instituten? Dabei wird anhand der teilnehmenden Beobachtung autoethnografisch beschrieben, wie sich die bisherigen theoretischen Erkenntnisse anhand des Fallbeispiel bestätigen oder revidieren lassen.

Anschließend wird die Analyse und Einordnung der Einführung von RWTHonline, als neues Campus-Management-System der RWTH Aachen, vorgenommen. Dabei sollen die bisherigen theoretischen Erkenntnisse zur Steuerbarkeit von hochschulweiten Veränderungsprozessen in Bezug zu dem Fallbeispiel gesetzt werden.

Schließlich soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern die Einführung von RWTHonline, als neues Campus-Management-System, als erfolgreiches Change-Management an der RWTH Aachen verstanden werden kann und welche Bedingungen hierfür notwendig waren oder gewesen wären.

In einem Fazit werden die bisherigen Erkenntnisse zusammengefasst und ein Ausblick auf daran anschließende Forschungsfragen gestellt.

1.4 Fragestellungen und Thesen

Diese Arbeit untersucht anhand der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen, welche notwendigen Bedingungen erfüllt sein müssen, um einen Veränderungsprozess an Hochschulen erfolgreich umsetzen zu können. Dazu wird vor allem der Frage nachgegangen, welche Art von Organisationstypen Hochschulen überhaupt sind, was diese so besonders macht und ob Steuerung an Hochschulen überhaupt möglich ist.

In dieser Arbeit soll der These nachgegangen werden, dass Hochschulen sich nur unter ganz bestimmten Bedingungen (change-) managen lassen. Herkömmliche Methoden des Change-Managements, verstanden als das Initiieren, Planen, Durchführen und Kontrollieren von Veränderungsprozessen, kommen bei der Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen an ihre Grenzen. Die Einführung eines hochschulweiten neuen Campus-Management-Systems bedarf daher der Beachtung dieser Bedingungen.

Gelungenes Change-Management an Hochschulen könnte, so eine weitere These, zum Beispiel so aussehen, dass die Kommunikation je nach

Ebene und Struktur der Organisationseinheit innerhalb der Hochschule eine andere ist. Denn jede Einheit operiert und kommuniziert unter Umständen nach ganz eigenen Regeln, deren zwangsläufiger Beachtung es bedarf. Egal wie gering die Identifikation mit der Gesamtorganisation auch sein mag, jede an Person an der RWTH Aachen wurde früher oder später mit dem neuen Campus-Management-System konfrontiert und Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten mussten angepasst werden. In Zeiten von Veränderungen will niemand solch maßgeblichen Veränderung einfach ausgeliefert sein, sondern wenn schon nicht aktiv am Veränderungsprozess beteiligt, dann zumindest hinreichend informiert werden. Es geht dabei nicht nur um das Verstehen der Ziele, Absichten, Hintergründe und Zusammenhänge, sondern auch um das Bedürfnis nach Orientierung. Der Großteil der Mitarbeitenden einer Hochschule ist es gewohnt, Entscheidungen und Sachverhalte kritisch zu hinterfragen und daher erscheint eine frühzeitige Information und die Partizipation in geplante Veränderungen umso wichtiger. Völlig klar ist, dass nicht an jeder Stelle jede Organisationseinheit einbezogen werden kann und sollte aber eine Projektstruktur mit klar definierten Entscheidungsstrukturen und Transparenz in deren Umsetzung, erscheinen existentiell für ein gelungenes Change-Management an Hochschulen.

Anhand des Fallbeispiels soll die These untersucht werden, inwiefern die Hochschul- und Projektleitung bei der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen zwar in einigen Bereichen eine partizipative Strategie verfolgt hat, diese aber an entscheidenden Stellen im Projekt durch die Bombenwurf-Strategie abgelöst wurde. Die Bombenwurf-Strategie scheint vor allem dann verwendet worden zu sein, wenn es eigentlich gar keine Alternativen und somit nach Luhmann auch keine zu treffenden Entscheidungen gab. Dabei waren sowohl die Entscheidungs- und Kommunikationswege, als auch die Zuständigkeiten in Projektalltag und Projektstruktur weitgehend unklar und die Besonderheiten der Organisation Hochschule fanden zu wenig Beachtung.

2 Die Universität als Organisation und Notwendigkeiten der Steuerung

2.1 Die Bologna-Reform

Mit der Unterzeichnung der Bologna-Reform am 19. Juni 1999, verpflichteten sich 30 europäische Nationen zur Schaffung eines einheitlichen europäischen Hochschulraumes bis 2010. Ziel des Bologna Prozesses war die Vereinheitlichung und damit die Vergleichbarkeit und gegenseitige Anerkennung der Hochschulabschlüsse innerhalb Europas. Dies war der Startschuss zu einer umfassenden Reform der gesamten Hochschullandschaft und ein Wendepunkt in der europäischen Hochschulpolitik und -steuerung:

„Der Bologna-Prozess ist ein auf Gesamteuropa bezogener, multinationaler und multilateraler Koordinierungsprozess, der die Form eines internationalen Regimes besitzt und als fortlaufender Konferenzprozess organisiert ist“ (Walter 2006: 14).

Die daraus resultierende Bologna-Erklärung war der Grundstein für den Europäischen Hochschulraum (EHR), dem sich mittlerweile 49 Staaten angeschlossen haben.

Die Kernziele der Reform, die sich auch teilweise gegenseitig ergänzen, beinhalten:

- die gegenseitige Anerkennung von Studienleistungen und Studienabschlüssen,
- die Transparenz und Vergleichbarkeit der Abschlüsse und damit verbunden die Einführung gestufter Studiengänge (Bachelor, Master und PhD),
- die europäische Zusammenarbeit in der Qualitätssicherung
- die Einführung eines einheitlichen Kreditsystems (ETCS) und des Diploma-Supplements,
- die Förderung der Mobilität der Studierenden und Lehrenden/Forschenden.

Erweitert wurden diese Ziele bei Folgekonferenzen in Prag (2001) und

Berlin (2003) um folgende Punkte (vgl. Kultusministerkonferenz 2020):

- Lebenslanges Lernen,
- Einbeziehung der Hochschulen und Studierenden,
- Förderung der weiteren Entwicklung der Qualitätssicherung,
- Berücksichtigung der Sozialen Dimension bei der Umsetzung des Bologna-Prozesses,
- Erhöhung der weltweiten Attraktivität des Europäischen Hochschulraums sowie
- Etablierung des Europäischen Hochschulraums und des Europäischen Forschungsraums als die zwei Säulen der Wissensgesellschaft.

Viele weitere Konferenzen folgten und so lassen sich mittlerweile die Neuerungen für das deutsche Hochschulsystem anhand von sechs Punkten zusammenfassen (vgl. Winter 2015):

1. Zweistufiger Aufbau des Studiums: Auf ein drei- bis vierjähriges Bachelor-Studium folgt ein ein- bis zweijähriges Master-Studium. Der Master-Beschluss befähigt dann zur Promotion (Dr. bzw. PhD).
2. Berufsqualifizierung: Sowohl der Bachelor- als auch der Masterabschluss soll als Qualifikation für das Berufsleben dienen.
3. Vermittlung von Schlüsselqualifikationen (Lebenslanges Lernen). Diesen wird eine hohe Bedeutung für die Beschäftigungsfähigkeit eingeräumt und sie müssen systematisch im jeweiligen Studienplan dokumentiert werden (z.B. Fremdsprachen oder Rhetorik).
4. Einführung eines European-Credit-Transfer-Systems (ECTS): Messung des Arbeitsaufwands (workload) der Studierenden durch Leistungspunkte statt wie zuvor in Semesterwochenstunden (SWS).
5. Modularisierung des Studiums: Einführung von sogenannten Modulen.
6. Studienbegleitende Prüfungen (sog. Modulprüfungen) ersetzen weitgehend die Abschlussprüfungen.

Die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) spielt im Kontext der Bologna-Reform in Deutschland, als zentrales Vertretungsorgan der Hochschulen,

eine ganz entscheidende Rolle. Als freiwilliger Zusammenschluss der staatlichen und staatlich-anerkannten Hochschulen in Deutschland besteht die HRK derzeit aus 268 Mitgliedshochschulen, an denen mehr als 92% aller Studierenden in Deutschland immatrikuliert sind (vgl. Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz 2019). Die HRK soll damit die Stimme der deutschen Hochschulen gegenüber Politik und Öffentlichkeit repräsentieren. Von Beginn an hat die HRK sich für die Bologna-Reform und deren Ziele ausgesprochen, passen diese doch ohnehin zu den Bestrebungen deutscher Hochschulentwicklung. Darüber hinaus ist die HRK auch zentraler Baustein des durch Bologna entwickelten deutschen Qualitätssicherungssystems. Bei der konkreten Umsetzung der Bologna-Reform wird jedoch seit Jahren die mangelnde finanzielle Unterstützung des Landes für deutsche Hochschulen kritisiert. So fordern die Hochschulrektoren*innen beispielsweise seit langem eine Aufstockung der Mittel in der Lehre um eine engere Betreuung und höhere Qualität der Abschlüsse zu gewährleisten (vgl. Brändle 2010: 98) und auch die Komplexität bei der Verwaltung neuer Studiengänge und -abschlüsse scheint zu wenig Beachtung zu finden.

Die oben genannten Neuerungen für das deutsche Hochschulsystem und die veränderten Anforderungen an deutsche Hochschulen und deren Verwaltung, haben unter anderem dazu geführt, dass die RWTH Aachen sich gezwungen sah, ein neues, integriertes und hochschulweites Campus-Management-System (RWTHonline) einzuführen. Um auf der einen Seite die Notwendigkeiten vermehrter Hochschulsteuerung und auf der anderen Seite den sich daraus ergebenden Veränderungsbedarf an der RWTH nachvollziehen zu können, werden im Folgenden die Kernziele der Bologna-Reform genauer erläutert, die den vermehrten Steuerungsbedarf hervorrufen und die die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems notwendig gemacht haben. So soll deutlich werden, inwiefern die Bologna-Reform die vermehrte Steuerung an Hochschulen und damit das Eingreifen der Hochschulleitung in die Fakultäten mit ihren Lehr- und Forschungsgebieten, mit deren bis dato unantastbaren Freiheit

in Forschung und Lehre, zwangsläufig mit sich gebracht hat. Auf die gewagte These, dass deutsche Hochschulen erst durch die Bologna-Reform zu Organisationen wurden bzw. sich in einem Prozess der Verorganisation befinden, soll im folgenden Kapitel ebenfalls eingegangen werden.

2.1.1 Die Einführung gestufter Studiengänge (Bachelor, Master und Doktor/PhD)

Eines der populärsten Ergebnisse der Bologna-Reform ist die Einführung der gestuften und aufeinander aufbauenden Studiengänge und Studienabschlüsse:

- Bachelor (undergraduate): 3-4 Jahre. Dieser Abschluss gilt als Einstieg in den Arbeitsmarkt und als Voraussetzung für die Aufnahme eines Masterstudiums.
- Master (graduate): 1-2 Jahre. Dieser Abschluss baut inhaltlich und methodisch auf dem Bachelor-Abschluss auf und bietet die Möglichkeiten zur Weiterqualifikation und/oder Spezialisierung. Der Master-Abschluss dient als Voraussetzung für eine Promotion.
- Doktor/PhD (postgraduate).

Bis zum diesem Zeitpunkt wurden deutsche Studienprogramme vor allem durch ihre Studieninhalte, Zulassungskriterien und die Studiendauer beschrieben. Der durch die Bologna-Reform angestrebte europäische Qualifikationsrahmen, ermöglicht hingegen die Beschreibung anhand der Qualifikationen, die der bzw. die Absolvent*in nach dem erfolgreich absolvierten Abschluss erworben haben soll. Höhere Transparenz und eine Umorientierung von Input zu Output, sind hier wegweisend (vgl. Dunkel 2009: 6). Man kann daher sicherlich sagen, dass der stufenweise Aufbau der Studienabschlüsse, das Kernstück der Bologna-Reform markiert. Insbesondere für das deutsche Hochschulsystem bedeutete diese Umstrukturierung einen radikalen Eingriff in traditionelle Strukturen und eine Umstellung der Studiengänge von Magister- und Diplomabschluss

hin zu Bachelor- und Masterabschlüssen.

Laut dem nationalen Bericht von Kultusministerkonferenz und BMBF wurden im Jahre 2000 insgesamt 6800 Studiengänge an deutschen Hochschulen angeboten. Die deutliche Mehrzahl davon waren Studiengänge, die zu einem Diplom-, Staatsexamen- oder Magister-Abschluss führten, der Anteil der Bachelor- und erst recht der Masterstudiengänge lag dabei zusammen unter einem Prozent (vgl. Kultusministerkonferenz 2003: 6). Dieser Anteil hat sich in den letzten zwanzig Jahren deutlich verschoben: im Sommersemester 2020 verzeichnen die deutschen Hochschulen 9.124 Bachelor- und 9.580 Masterstudiengänge. Dahingegen gibt es lediglich 1.579 Studiengänge, die zu einem staatlichen (insbesondere in Jura, Medizin, Pharmazie und teilweise im Lehramt) oder kirchlichen Abschluss führen, sowie 156 weitere Studiengänge (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2020). Die Studiengänge, die mit einem Bachelor- oder Masterabschluss enden, machen damit 91,5% aller in Deutschland angebotenen Studiengänge aus und prägen somit die deutsche Hochschullandschaft in erheblichem Maße.

Neben der Einführung neuer Abschlussarten, hat sich durch die Einführung der gestuften Studiengänge, auch deren Konzeption und Aufbau einem Wandel unterzogen. Durch die Modularisierung wurden Studieninhalte und Veranstaltungen zu Modulen zusammengefasst. Module können dabei verstanden werden als größere, in sich abgeschlossenen und prüfbare, inhaltliche Einheiten. Sie bestehen dabei aus unterschiedlichen Lehrveranstaltungen oder -Formen, in denen die zu erwerbenden Kompetenzen aufeinander bezogen sind. Jedes Modul ist mit einer festgelegten Zahl an Kreditpunkten ausgestattet, deren Anzahl sich unter anderem am Arbeitsaufwand und der Dauer (i.d. R. 2 Semester) des Moduls orientiert. Den Abschluss eines Moduls bildet in der Regel eine sogenannte Modulabschlussprüfung (vgl. Kultusministerkonferenz 2020: 6-7). Der Abschluss eines Moduls kann jeweils Voraussetzung für die Teilnahme an einem anderen Modul sein. Sogenannte Basismodule dienen dabei als Kompetenzerwerb für die daran anschließenden Aufbaumodule.

In einem durch Diplom, Magister und Staatsexamen geprägtes Bild an deutschen Hochschulen lag die Hauptverantwortung für die Organisation des Studiums und dessen erfolgreicher Abschluss, bei den Studierenden und nicht bei den Fakultäten bzw. Instituten. Die Studierenden mussten anhand von Prüfungsordnungen eigenverantwortlich herausfinden, welche Vorleistungen (Scheine) für die Anmeldung zu den Zwischen- und Abschlussprüfungen erbracht worden sein mussten. Dabei hatten die Vorleistungen oft wenig mit den tatsächlichen Inhalten der Prüfungen zu tun und die Vorbereitung auf die Prüfungen erfolgte überwiegend im Selbststudium und weniger in den Lehrveranstaltungen. Damit beschränkte sich auch die Rolle der Prüfungsämter auf die rein formale Durchführung und Bearbeitung der verhältnismäßig wenigen Prüfungen:

„Auf diese Weise ergab sich eine strikte Trennung zwischen inhaltlichen Anforderungen (sichergestellt von den Instituten durch die Abnahme der Abschlussprüfungen) und formale Anforderungen (sichergestellt von der Verwaltung durch die formale Organisation dieser Prüfungen – insbesondere durch die Prüfungsämter)“ (Baderschneider 2008: 208).

Durch die Struktur aufeinander aufbauender Module und die in den jeweiligen Modulen zu erwerbenden Kompetenzen, hat die Komplexität der Verwaltung sogenannter Modulpools und die zahlreichen Möglichkeiten der Verknüpfung der einzelnen Module mit unterschiedlichen Lehrveranstaltungen, deutlich zugenommen. Damit hat sich der Verantwortungsbereich der Fakultäten und Prüfungsämter deutlich verschoben: Die Fächer müssen deutlich mehr Prüfungen durchführen und inhaltlich aufeinander abstimmen und die Prüfungsämter müssen deren elektronische Verwaltung und Koordination sicherstellen. Darüber hinaus ist mit der Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge auch ein sprunghafter Anstieg der Anzahl von Studiengängen, Prüfungsordnungen und Prüfungen zu verzeichnen. Diese hohe Anzahl muss nicht nur sinnvoll gemanagt und aufeinander aufbauend modelliert werden, sondern erhöht auch die Komplexität der Abbildung von Prüfungsordnungen, Prüfungen und Lehrveranstaltungen an Hochschulen. Darüber hinaus müssen auch eine Vielzahl an Rahmenvorgaben und Richtlinien aus Hochschulrekto-

renkonferenzen und den Hochschulgesetzen der Bundesländer Einhaltung und Beachtung finden.

Grundsätzlich führt damit die Einführung gestufter Studiensysteme zu deutlich mehr Transparenz bzgl. der absolvierten Studieninhalte, der organisatorische Mehraufwand, sowohl für Dozierende und Institute, als auch für die Zentrale Hochschulverwaltung und die Dekanate, ist dabei aber erheblich. Es wird deutlich, dass dieser enorme Aufwuchs an Prüfungsordnungen, Prüfungen und Lehrveranstaltungen auf technischer Seite nicht mehr mit einfachen Campus-Management-Systemen oder – um noch einen Schritt zurück zu gehen – mit Laufzetteln verwaltet werden kann, sondern dass es ein integriertes hochschulweites System zur Verwaltung aller Studiengänge und zu absolvierender Leistungen geben muss. Auf organisatorischer Seite wird der Mehraufwand für Dozierende und Mitarbeitende in Technik und Verwaltung und der enorm gestiegene Bedarf hochschulweiter Abstimmungen und klar definierter Prozessen, deutlich. Wenn es um die Besonderheiten der Organisation Hochschule geht, wird deutlich werden, inwiefern eben dieses Ergebnis der Bologna-Reform zu immensen Herausforderungen für Hochschulen geworden ist.

2.1.2 ECTS, Diploma Supplement und Anerkennungen

Die Umstellung von SWS zu ECTS in den Prüfungsordnungen, stellt ein weiteres zentrales Element der Umstrukturierung der Studiengänge im Rahmen der Bologna-Reform dar. Ursprünglich wurde ECTS 1989 als ein Verfahren eingeführt, um Credits, die Studierende während ihrer Auslandsaufenthalte erwerben, nach der Rückkehr an ihre Heimatuniversität für den Erwerb des Studienabschlusses anrechenbar zu machen. Im Laufe der Zeit wurde das Verfahren dann insofern ausgeweitet, dass die ECTS auch als Instrument zur Akkumulierung eben solcher, im Rahmen der Studiengänge erworbenen Leistungen, an Hochschulen eingeführt

wurden. Die Idee ist, dass das ECTS-Verfahren die Gestaltung, Beschreibung und Durchführung von Studiengängen fördert und hinsichtlich des lebenslangen Lernens die Integration verschiedener Lehrformen ermöglicht (vgl. Europäische Kommission 2015: 6).

Primäres Ziel des Kreditpunktsystems war zunächst, den Transfer von Studienleistungen maßgeblich zu erleichtern. Im Laufe der Zeit etablierte sich ECTS aber zunehmend auch zu einem Qualitäts- und Transparenzinstrument. Damit wird nicht nur abgebildet, wie viel Lernaufwand Studierende für ein bestimmtes Lernergebnis aufwenden müssen, es wird auch transparent, welche Fertigkeiten sie am Ende des Lernprozesses erworben haben sollen:

„ECTS ist ein studierendenzentriertes System zur Akkumulierung und Übertragung von Studienleistungen, das auf der Transparenz von Lern-/Lehr- und Bewertungsprozessen basiert. Ziel ist, die Planung, Durchführung von Evaluation von Studiengängen durch die Anerkennung von Lernleistungen, Abschlüssen und Studienaufenthalten zu erleichtern“ (Europäische Kommission 2015: 10).

ECTS Credits drücken den Umfang des Lernens auf Basis definierter Lernergebnisse und den damit verbundenen Arbeitsaufwand (Workload) aus, den Studierende durchschnittlich für die Absolvierung einzelner Lehrveranstaltungen, Module und deren Vor- und Nachbereitung benötigen. Lernergebnisse sind Aussagen darüber, was der Studierende weiß bzw. wissen sollte, nachdem ein Lernprozess abgeschlossen wurde. Der Arbeitsaufwand gibt die geschätzte Zeit an, die Studierende in der Regel für sämtliche Lernaktivitäten und deren Vor- und Nachbereitung benötigen (vgl. Europäische Kommission 2015: 10). Neben der klassischen Teilnahme an Lehrveranstaltungen finden hier also auch Praktika, das Selbststudium, Prüfungsvorbereitung und das Verfassen von Abschlussarbeiten ihre Berücksichtigung. ECTS-Punkte geben dabei keine Auskunft über Inhalte, Ergebnisse oder zu erwerbende Kompetenzen, sondern werden vielmehr auf deren Basis errechnet.

Ein ECTS-Punkt steht für 25-30 Echtstunden á 60 Minuten an tatsächlichem Arbeitsaufwand seitens des Studierenden. Der Arbeitsaufwand eines Studienjahres wird für eine Vollzeitstudentin/einen Vollzeitstudenten

mit 60 ECTS-Punkten bemessen. Das entspricht einem tatsächlichen Arbeitsaufwand von ca. 1.500-1.800 Stunden pro akademisches Jahr.

Durch die Einführung des ECTS sollte vornehmlich die Anrechenbarkeit und damit die Verbesserung der Mobilität der Studierenden im europäischen Hochschulraum verbessert werden. Darüber hinaus erhoffte man sich kürzere Real-Studienzeiten und damit einen schnelleren Eintritt in den Arbeitsmarkt, besser überschaubare Studien- und Prüfungsanforderungen und eine höhere Transparenz hinsichtlich der Arbeitsbelastung der Studierenden. Die durch die kleingliedrige Vergabe von Credits erst ermöglichten, regelmäßigen Leistungskontrollen, sollten eine bessere Orientierungshilfe und damit auch eine höhere Flexibilität bei der Kombination von Modulen für Studierende bieten. Nicht zuletzt sollte die Vergabe von Credits den Hochschulen schnellere Reaktionsmöglichkeiten auf die sich ständig verändernden Anforderungen am Arbeitsmarkt ermöglichen (vgl. Europäische Kommission 2015: 14).

Das Diploma Supplement (DS) ist ein Dokument mit einheitlichen Angaben zur Beschreibung von Hochschulabschlüssen und damit verbundenen Qualifikationen. Es soll als ergänzende Information zu den offiziellen Dokumenten über Hochschulabschlüsse (Verleihungs-Urkunden, Prüfungs-Zeugnisse) international und auch national die Bewertung und Einstufung von akademischen Abschlüssen, sowohl für Studien- als auch für Berufszwecke, erleichtern und verbessern (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2020). Ziel des Diploma Supplements sollte dabei eine, für die unterschiedlichen Zielgruppen leicht verständliche, Darstellung der Studieninhalte sein. Seit 2005 soll das Diploma Supplement allen Studierenden, die ihr Studium mit einem Bachelor- oder Mastergrad abschließen, von den jeweiligen Hochschulen automatisiert und gebührenfrei ausgestellt werden.¹

¹ Es wird an dieser Stelle darauf verzichtet, die Erreichung der durch die Einführung von ECTS und Diploma Supplement anvisierten Ziele zu evaluieren und einzuordnen. Vielmehr soll durch die Auflistung der Ziele der Bologna-Reform die Notwendigkeit der vermehrten Steuerung von Hochschulen verdeutlicht und die Bologna-Reform dabei als Anlass für die vorliegende Arbeit verstanden werden.

Die Flexibilität in der Vergabe von Credits und die zahlreichen Möglichkeiten Lehrveranstaltungen mit Prüfungsordnungen zu verknüpfen, macht nicht nur eine detaillierte Auflistung der Leistungsübersichten für Studierende notwendig, sondern führte auch an zahlreichen Hochschulen zur Einführung von digitalen Vorlesungsverzeichnissen und integrierten Campus-Management-Systemen. Es wird deutlich, dass die Modularisierung der Studiengänge und die schier endlosen Möglichkeiten der Verknüpfungen mit Lehr- und Prüfungsveranstaltungen nicht nur ein neues System der Verwaltung dieser Leistungen erfordert, sondern darüber hinaus auch erhöhte Kompetenzen in der Bedienung notwendig werden. So sahen sich viele Universitäten mit dem Reformprozess, vielerorts gepaart mit der Einführung neuer Campus-Management-Systeme, zur Etablierung neuer Verwaltungssysteme gezwungen:

„Im Bologna-Prozess ergeben sich in allen Bereichen einer Hochschule neue Herausforderungen bei der Konzeption, Durchführung und Verwaltung der neuen Bachelor- und Masterstudiengänge. Dabei werden von Professoren und anderen Lehrenden immer mehr Verwaltungsaufgaben verlangt. Eine strikte Trennung zwischen Lehre und Verwaltung ist nicht (mehr) möglich. Deshalb müssen neue Formen der Koordination des Bologna-Prozesses gefunden werden“ (Baderschneider 2008: 207).

Neben der engen Zusammenarbeit zwischen Zentraler Hochschulverwaltung (ZHV), IT und den Fakultäten, bedarf es auch dauerhaftem Know-How für die Bedienung eines solchen Systems:

„[D]er fortschreitende Reformprozess des deutschen Bildungssystems führt [...] nicht nur zu einer neuen Studienstruktur, sondern erfordert vielmehr auch eine neue Organisationsstruktur“ (Baderschneider 2008: 209).

So hat sich auch die RWTH Aachen im Rahmen der Einführung von RWTHonline mit den damit verknüpften Herausforderungen für die Organisation von Studium und Lehre konfrontiert gesehen. Schon während der Einführung des neuen Systems wurden daher nicht nur neue Stellen in ZHV, ITC und an den Fakultäten geschaffen, sondern es wurde auch hochschulweit ein Strukturkonzept entwickelt um die Prozesse rund um den Student-Life-Cycle zu optimieren. Es wird deutlich, warum es sich

bei der Einführung von RWTHonline nicht nur um die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems handelte, sondern dass hier durchaus der Versuch unternommen wurde, den gesamten Prozess der Einführung als hochschulweiten Change-Prozess zu begleiten und umzusetzen.

2.1.3 Lebenslanges Lernen

Auch das Lebenslange Lernen ist mittlerweile zu einem Kernthema der Bologna-Reform geworden und zeigt vor allem bei der Entwicklung neuer Studiengänge eine zunehmend größer werdende Relevanz.

In der Bologna-Erklärung 1999 spielt das Thema lebenslanges Lernen noch keine Rolle. Erst in der Prager Erklärung 2001 und in der Berliner Nachfolgekonferenz 2003 wird das lebenslange Lernen als ein Kernziel der europäischen Hochschulpolitik formuliert:

„Lifelong learning is an essential element of the European Higher Education Area. In the future Europe, built upon knowledge-based society and economy, lifelong learning strategies are necessary to face the challenges of competitiveness and the use of new technologies and to improve social cohesion, equal opportunities and the quality of life“ (European Higher Education Area 2001).

Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens ergibt sich damit aus der Entwicklung zu einer Wissensgesellschaft. Neben dem ökonomisch-technisch ausgerichteten Ziel der Wettbewerbsfähigkeit und den neuen Technologien werden auch die Verbesserung der sozialen Dimension bezüglich Kohäsion, Chancengleichheit und Lebensqualität aufgeführt (vgl. Wolter 2005: 49). Es wird dabei davon ausgegangen, dass die Hochschullandschaft derzeit eben auch aufgrund der raschen Entwicklung von breiter gefächerten und flexibleren Lernmöglichkeiten einen Wandel erlebt. So gibt es mittlerweile zahlreiche Angebote des integrierten Lernens („blended learning“), offene online-Kurse, Lernen am Arbeitsplatz und berufliche Weiterbildungen (vgl. Europäische Kommission 2015: 44). Diesen Bedürfnissen müssen auch die Hochschulen gerecht werden und

entwickeln daher auf Basis neuer Technologien und offener Bildungsinhalte, Angebote für individuelle Lernwege und innovative Lehr- und Lernmodelle. Es wird davon ausgegangen, dass es am Arbeitsmarkt zukünftig einen Anstieg der Tätigkeiten geben wird, die sehr komplexe Anforderungen an den/die Arbeitgeber*in stellen werden. Nach durchlaufenem Hochschulstudium sollen die Absolventen*innen daher befähigt worden sein, sich in einer ständig verändernden Arbeitswelt zu orientieren, diese kreativ mitzugestalten und dabei lebenslang lernfähig und lernbereit bleiben (vgl. Bernek 2008: 178). Auch an dieser Stelle kann die Zuweisung von ECTS die Flexibilität für Studierende und Lehrende enorm erhöhen und offene Lernmodelle fürs lebenslange Lernen erst ermöglichen.

Für die deutschen Hochschulen wurde das Ziel des lebenslangen Lernens, verbunden mit der Vermittlung von berufsfeldbezogenen Qualifikationen, mit der Kultusministerkonferenz 2003 folgendermaßen konkretisiert und beschließt für die in Deutschland einzuführenden Bachelor- Studiengänge drei Qualifikationsstufen (vgl. Kultusministerkonferenz 2003):

- wissenschaftliche Grundlagen
- Methodenkompetenz
- berufsfeldbezogene Qualifikationen

Vor dem Hintergrund, dass bereits Studierende mit Bachelor-Abschluss über einen ersten berufsbefähigenden akademischen Abschluss verfügen, sollen auch diese Absolventen*innen bereits über multifunktionale Fähigkeiten verfügen um hochqualifizierte Tätigkeiten ausüben zu können:

„Die Vermittlung allgemeiner Methodenkompetenz wird idealerweise mit der Vermittlung von Fachinhalten verbunden (integratives Modell). Ziel ist dabei, die Beschäftigungsfähigkeit und die nachhaltige (lebenslange) Lernfähigkeit von Studierenden herzustellen“ (Bernek 2008: 178).

Die deutschen Universitäten sind mit diesen neuen Zielsetzungen unterschiedlich umgegangen: neben der Öffnung für neue Berufsfeldgruppen

und die Ermöglichung von Quereinstiegen, wurden in die Bachelorstudiengänge zusätzliche, fachfremde Module integriert. Im Rahmen von „Ergänzungsbereichen“ (RWTH Aachen) oder „General Studies“ (Universität Bremen) sollen die Studierenden über die fachlichen und methodischen Fähigkeiten des eigenen Fachs hinaus interdisziplinär gefördert werden. So gibt es beispielsweise an der RWTH Aachen die Aufsplittung des Ergänzungsbereichs in wiederum drei Teilbereiche: Rhetorik, Fremdsprache und interdisziplinärer Bereich. Hierdurch sollen die sogenannten Softskills für den Eintritt in den Arbeitsmarkt verbessert und der Blick über den Tellerrand der eigenen Disziplin ermöglicht werden.

Auch an dieser Stelle wird klar, dass die Integration fachfremder Module und Lehreinheiten in die eigenen Studiengänge und die fakultätsübergreifende Lehre zwar auf der einen Seite die Flexibilität der Studierenden und ihrer Studieninhalte erhöht, auf der anderen Seite aber natürlich auch die Abbildung dieser Studienpläne und die Komplexität in der Verwaltung der entsprechenden Lehr- und Prüfungsveranstaltungen deutlich erhöht. Abstimmungen müssen dabei nicht nur innerhalb einer Fakultät und damit zwischen unterschiedlichen Studiengängen stattfinden, sondern die Kommunikation über die Integration fachfremder Lehrveranstaltungen oder ganzer Module in die eigenen Studiengänge erfordert ein Höchstmaß an Kommunikation und Koordination über die eigene Fakultät hinaus. Hier muss immer wieder aufs Neue ein Austarieren und Verhandeln mit anderen Fakultäten und deren Studiendekanaten stattfinden und dabei darf der Überblick über die von jedem Studierenden zu absolvierenden Leistungen in der Regelstudienzeit nicht verloren gehen. Eine Erhöhung der Interdisziplinarität und Transparenz bedeutet also auch an dieser Stelle einen steigenden Abstimmungs- und Kommunikationsbedarf in der Verwaltung des Lehr- und Prüfungsangebotes.

2.1.4 Qualitätssicherung: Evaluation und Akkreditierung

Qualitätssicherung und -management waren den deutschen Hochschulen

noch in den 80er Jahren weitgehend unbekannt. Dazu schreibt im Jahre 1993 Klaus Palandt:

„An den deutschen Hochschulen gibt es bisher keine systematische Bewertung der Qualität von Forschung und Lehre sowie des Managements der Hochschule [...]. Eine systematische Evaluation der Lehre fehlt, sowohl bezogen auf einzelne Personen wie auch auf die Institution und auf einzelne Studiengänge“ (Palandt 1993: 106).

Die Entwicklungen zur Qualitätssicherung im deutschen Hochschulsystem begann erst Anfang der neunziger Jahre mit der Forderung nach Qualitätsverbesserungen im Bereich der Lehre. Die geringe Effizienz der deutschen Hochschulen sollte durch die Ausarbeitung von Qualitätssicherungssystemen verbessert werden (vgl. Pietzonka 2013: 76). Nachdem zunächst die ersten externen Evaluierungsagenturen gegründet und nach und nach zu einem festen Bestandteil des deutschen Hochschulsystems im Bereich Studium und Lehre wurden, verabschiedeten die Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Wissenschaftsrat 1995 und 1996 Empfehlungen zur Evaluation der Hochschullehre. Dem folgte die Gründung des *Centrums für Hochschulentwicklung*.

Diese Entwicklungen wurden dann durch die Bologna-Reform weiter forciert, die sich u. a. zum Ziel gesetzt hat, die europäische Zusammenarbeit im Bereich der Qualitätssicherung zu fördern, um vergleichbare Kriterien und Verfahren zu etablieren. Die Idee, auf der Basis gleicher Ansätze die Qualitätssicherung zu fördern, war dabei insbesondere Inhalt der Bergen-Konferenz im Jahre 2005 (vgl. Vennarini et al 2008: 129).

Mittlerweile ist die externe Qualitätssicherung zu einem Kernelement der Bologna-Reform geworden. Wichtig scheint an dieser Stelle die Unterscheidung zwischen Evaluation und Akkreditierung zu sein. Die Evaluation wird als ein Qualitätsentwicklungsinstrument verstanden, das unterschiedliche Perspektiven zusammenführt und auf Grundlage von deren Analyse für die Identifikation von Potentialen zuständig ist. Hierdurch soll den Hochschulen und insbesondere den Fakultäten eine Grundlage für Strukturentscheidungen zur Verfügung gestellt werden. Die Akkreditierung hingegen ist ein Tool zur Feststellung der Qualität eines Studiengangs. Hierbei soll festgestellt werden, ob die Qualität des jeweiligen Studiengangs ausreicht, um einen bestimmten Hochschulgrad verleihen

zu können. Wohingegen die Evaluierung vornehmlich zur Verbesserung des Untersuchungsgegenstands beitragen und dabei in einen laufenden Prozess eingreifen soll, handelt es sich bei der Akkreditierung um eine klassische Ja-/Nein-Entscheidung, die dann unter Umständen auch mit Auflagen und Empfehlungen verknüpft werden kann (vgl. Vennarini et al 2008: 136). Grundlage der Akkreditierungsentscheidungen sind dabei die sogenannten „Standards and guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area“ (ESG). Diese sollen eine hohe Studienqualität in Deutschland und im gesamten Europäischen Hochschulraum sicherstellen.

Die Standards und Leitlinien wurden erstmals 2005 durch die Bologna-Ministerkonferenz verabschiedet. Um den vielfältigen Entwicklungen im Bologna-Prozess hinreichend Rechnung zu tragen, insbesondere im Hinblick auf Qualifikationsrahmen und Lernergebnisse, wurden die ESG ab 2012 ständig überarbeitet. Dieser Prozess führte schließlich zur Annahme einer neuen Fassung durch die Ministerkonferenz in Yerevan 2015 (vgl. Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz 2019).

Ziel der Rahmenvorgaben ist die Gewährleistung von Messbarkeit und die Vergleichbarkeit der Studieninhalte und -outcomes innerhalb der europäischen Hochschullandschaft. Dabei wird Qualität in Hochschulen vornehmlich über die Transparenz der Prozesse definiert: „Gemeinsamer Nenner aller Erfolg versprechenden, qualitätssichernden Maßnahmen ist die jeweilige Transparenz der Prozesse“ (Vennarini et al 2008: 133).

Diese Transparenz wiederum wird z.B. hinsichtlich der Lehre sichergestellt über die neuen Studienabschlüsse, das Diploma-Supplement und die offengelegte Vergabe von ECTS je Modul bzw. erbrachter Leistung. Diese Elemente wiederum können nur hochschulzentral gesteuert und über ein integriertes Campus-Management-System abgebildet werden.

An den deutschen Hochschulen zeichnete sich von Beginn an eine dezentrale Organisationsstruktur im Qualitätssicherungssystem ab. Es gibt also nicht eine zentrale Stelle, die eigenständig über alle Entscheidungen rund um Akkreditierungen beschließt, sondern mehrere, am gesamten Akkreditierungsverfahren, beteiligte Akteure (vgl. Brändle 2010: 90).

Auf oberster Ebene befindet sich dabei die Stiftung zur Akkreditierung von Studiengängen, bestehend aus durch die Kultusministerkonferenz und die Kochschulrektorenkonferenz gewählten Mitglieder. Die Stiftung besteht aus Vorstand, Akkreditierungsrat und Stiftungsrat. Dabei nimmt der Akkreditierungsrat im gesamten Prozess der Qualitätssicherung eine herausragende Stellung ein: der Akkreditierungsrat akkreditiert und reakkreditiert die Akkreditierungsagenturen, die dann wiederum für die Akkreditierung und Reakkreditierung der Studiengänge zuständig sind.

Mit Inkrafttreten des Studienakkreditierungsstaatsvertrags wurde der Akkreditierung in Deutschland 2018 eine neue rechtliche Grundlage gegeben. Während die Durchführung der Begutachtung bei den Akkreditierungsagenturen verbleibt, wird die Entscheidung zur Akkreditierung dem Akkreditierungsrat als gemeinsame Einrichtung der Länder übertragen. Dessen Aufgaben sind im Staatsvertrag über die Organisation eines gemeinsamen Akkreditierungssystems (Studienakkreditierungsstaatsvertrag) festgelegt, auf den sich die Bundesländer im Jahr 2017 verständigt haben. Als wesentliche Neuerung kommt dem Akkreditierungsrat als zentralem Beschlussgremium der Stiftung seit dem Jahr 2018, die Aufgabe zu, auf der Grundlage von Gutachten über die Akkreditierung von Studiengängen (Programmakkreditierung) und die Akkreditierung von Qualitätsmanagementsystemen (Systemakkreditierung) zu entscheiden. Die Durchführung sogenannter alternativer Verfahren, mit denen neue Wege in der Qualitätsentwicklung erprobt werden sollen, bedarf ebenfalls der Zustimmung des Akkreditierungsrates.

Während der Akkreditierungsrat nun also für die Akkreditierungsentscheidungen zuständig ist, liegt die Durchführung der Begutachtungsverfahren in der Programm- und Systemakkreditierung weiterhin in den Händen der dafür zugelassenen Akkreditierungsagenturen. Die Zulassung einer Agentur erfolgt unter der Voraussetzung ihrer EQAR (European-Quality-Assurance Register for Higher Education-) - Registrierung durch den Akkreditierungsrat. Obwohl die Kultusminister weiterhin die Rahmenbedingungen für deutsche Hochschulen vorgeben, können die

Akkreditierungsagenturen – begründet in der hohen Anzahl der Akkreditierungsverfahren – ihre Entscheidungen im gesetzten Rahmen weitgehend eigenständig treffen. Der Akkreditierungsrat kann an dieser Stelle lediglich Rahmenbedingungen setzen und stichprobenartige Überprüfungen der Entscheidungen von Akkreditierungsagenturen durchführen.

Die Gesamtverantwortung für das Akkreditierungssystem liegt damit beim Akkreditierungsrat, indem er Konsistenz und Kohärenz von Akkreditierungsentscheidungen sicherstellt, die Bundesländer bei der Weiterentwicklung des deutschen Qualitätsmanagementsystems unterstützt, die internationale Zusammenarbeit im Bereich Akkreditierung und Qualitätssicherung fördert und damit zur Verwirklichung eines gemeinsamen Europäischen Hochschulraums beiträgt (vgl. Hochschulrektorenkonferenz 2015).

Neben Programmakkreditierungen und Systemakkreditierung ermöglicht der Staatsvertrag den Hochschulen auch alternative Akkreditierungsverfahren. So kann die Akkreditierung von Joint-Programme-Studiengängen auf Basis des sogenannten „European Approach“ erfolgen. Diese Herangehensweise ermöglicht für internationale Studiengänge einen europäisch abgestimmten Verfahrensablauf und kann damit parallele Verfahren in mehreren beteiligten Ländern ersetzen.

Die durch die Bologna-Reform geforderte Evaluierung findet an deutschen Hochschulen insbesondere im Rahmen der Lehrevaluationen statt. Hierbei werden hochschulweit alle Dozierenden dazu angehalten, die von ihnen angebotenen Lehrveranstaltungen je Semester von den teilnehmenden Studierenden evaluieren zu lassen. Damit wird auf der einen Seite hochschulweit die ordnungsgemäße Erbringung der je Statusgruppe verpflichtenden Lehre pro Semester überprüft, auf der anderen Seite kann dadurch die Zufriedenheit der Studierenden bzgl. Lehrformat, bereitgestellten Lehrmaterialien, Lehrinhalten und Dozierenden nachgehalten werden. Auch an dieser Stelle bedeutet die Bologna-Reform eine Erhöhung des Verwaltungs- und Abstimmungsbedarfs an deutschen Hochschulen. Die Lehrevaluationen müssen nicht nur überprüft und an die

Zentrale Hochschulverwaltung weitergeleitet werden, sondern die ordnungsgemäße Erbringung der Lehrverpflichtung muss ebenfalls kontrolliert und ggf. angepasst werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Einführung eines Qualitätssicherungssystems sicherlich in vielerlei Hinsicht zu fundamentalen Veränderungen im Beziehungsgeflecht zwischen den verschiedenen Akteuren an deutschen Hochschulen geführt hat (vgl. Brändle 2010: 93). Die Akkreditierung der Studiengänge und der hochschulinternen Qualitätssicherungssysteme, sollen dabei nicht nur Vertrauen ins Hochschulsystem schaffen, sondern auch die Attraktivität der jeweiligen Hochschulen erhöhen und zur Stärkung des jeweiligen Studienangebots beitragen.² Es gibt einen neuen Zwang zur Steuerung: zusätzlich zu den Abstimmungen zwischen Hochschulrektorenkonferenz, Rektoraten, Akkreditierungsrat, Akkreditierungsagenturen und den (Studien-) Dekanaten an den Fakultäten, müssen auch die Fächer und Institute bei der Einführung neuer Studiengänge und bei deren Evaluierungen und Akkreditierungsverfahren, sehr eng betreut werden. Neben der formalen Abstimmung und Betreuung, bedeuten die strengen Vorgaben von Akkreditierungsrat und -agenturen auch einen hohen Bedarf an Know-How bei der Einführung neuer Studiengänge. Gerade wissenschaftliche Mitarbeiter*innen in befristeten Beschäftigungsverhältnissen und auf Qualifikationsstellen, sind mit den zahlreichen Vorgaben und Abstimmungsbedarfen oft überfordert und überlastet und entsprechend haben viele Universitäten ihre Personalentwicklung angepasst: so werden zum Beispiel eigens dafür ausgebildete Studiengangentwickler*innen zur engmaschigen Unterstützung der Institute und Studiendekanate bei Akkreditierungsverfahren eingestellt oder die wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen werden im Rahmen ihrer Tätigkeit als Fachstudienberater*innen entfristet, um so an den Instituten dauerhaftes Know-How generieren zu können. Darüber

² Es geht an dieser Stelle erneut nicht um die Prüfung der Erreichung dieser Ziele, sondern vielmehr um eine Verdeutlichung der Folgen und Konsequenzen der Bologna-Reform hinsichtlich der Frage nach erhöhtem Steuerungsbedarf an deutschen Hochschulen.

hinaus bedeuten die turnusmäßigen Lehrevaluationen durch die Studierenden eine sehr direkte (da anonymisierte) Art und Weise der Rückmeldung zur erbrachten Lehrleistung und damit einen gestiegenen Erwartungsdruck bzgl. Inhalt, Format und bereit gestellten Materialien der eigenen Lehrveranstaltungen. Obwohl die Freiheit der Lehre und Forschung nach wie vor unantastbar zu sein hat, werden die Dozierenden damit deutlich eingeschränkt und die Ausgestaltung der Lehre obliegt sowohl in Inhalt als auch in Form gewissen Rahmenbedingungen.

2.1.5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurden die Kernziele der Bologna-Reform vorgestellt und dabei anhand von vier Zielen verdeutlicht, inwiefern die Reform einen erhöhten Steuerungsbedarf an Hochschulen notwendig gemacht hat: die europaweite Einführung gestufter Studiengänge (Bachelor, Master und Doktor/PhD), die Etablierung eines ECTS Systems, das lebenslange Lernen als wesentliches Element der Bachelor- und Masterstudiengängen und die Entwicklung eines Qualitätsverbesserungssystems zur hochschulinternen und externen Evaluierung. Dabei wurde ganz bewusst auf eine Erreichung der einzelnen Ziele oder der Erfolge der Bologna-Reform verzichtet. Vielmehr sollte deren Vorstellung als Ausgangspunkt für eine zentrale Fragestellung dieser Arbeit verstanden werden: warum, inwiefern und unter welchen Bedingungen ist Steuerung an Hochschulen durch die Bologna-Reform überhaupt vermehrt notwendig geworden?

Bei der Vorstellung aller vier Ziele wurde sehr deutlich, auf welchen Ebenen sich mit der Bologna-Reform ein erhöhter Steuerungsbedarf an den Hochschulen ergeben hat. Die Einführung gestufter Studiengänge zur Verbesserung der europaweiten Anrechenbarkeit von Studienleistungen und die damit einhergehende Modularisierung der Studieninhalte, hat hochschulweit zu einem erhöhten Verwaltungs- und Abstimmungsaufwand geführt. Darüber hinaus hat die Umorientierung von einem Output-

zu einem Input- orientierten Studiensystem zu einem enormen Zuwachs an Prüfungsleistungen geführt. Die Entwicklung von wenigen großen Prüfungen im Staatsexamen, Magister oder Diplom hin zu vielen kleineren und studienbegleitenden Prüfungen bedeuten für die Studierenden deutlich mehr Transparenz bzgl. des eigenen Leistungsstandes und hohe Flexibilität, für die Dozierenden und die betroffenen Hochschuleinrichtungen, steigt damit aber auch die Komplexität in deren Verwaltung. Die Modularisierung der Studieninhalte, die zahlreichen Wahlmöglichkeiten und nicht zuletzt auch die Einführung des ECTS, machen vermehrte Steuerung bei der Entwicklung von aufeinander aufbauenden Studieninhalten zwingend notwendig. Das Lebenslange Lernen hat, als ein weiteres zentrales Element der Bologna-Reform, zu einem erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den verschiedenen beteiligten Fakultäten geführt. Modulimporte und Modulexporte, sowie das Besuchen fachfremder Lehrveranstaltungen im interdisziplinären Bereich, soll dabei die Studierenden bestmöglich auf den frühen Einstieg ins Berufsleben vorbereiten und den Blick über die eigene Disziplin hinaus ermöglichen. Darüber hinaus muss auch die Entwicklung der Studiengänge deutlich enger betreut und dabei die Möglichkeiten des lebenslangen Lernens in Studieninhalte und Lehrformen integriert werden. Auch hier bedarf es vermehrter Steuerung, um dann letztendlich dem letzten Kernelement – der Qualitätssicherung – gerecht zu werden. Die Akkreditierung eines neuen Studiengangs oder die hochschulinterne Evaluierung von einzelnen Lehrveranstaltungen oder ganzen Studiengängen schränkt die Dozierenden in der Gestaltung der von ihnen angebotenen Lehre, enorm ein. Sie müssen ihre Lehrinhalte und -formate an die vom jeweiligen Fach angebotenen Studiengänge und Module anpassen und dabei immer noch deren sinnvollen Aufbau, gepaart mit einem hohen didaktischen Anspruch, im Blick haben. Der durch die Bologna-Reform erzeugte deutlich erhöhte Abstimmungsbedarf in Kombination mit einer Zunahme der Komplexität bei der Entwicklung und Verwaltung gestufter Studiengänge, dem ECTS System, der Integration des Lebenslangen Lernens und der Einführung eines Qualitätssicherungssystems, machen vermehrte Steuerung an Hochschulen

zwingend notwendig. Der Bedarf vermehrter Steuerung geht dabei zwar deutlich über die Einführung eines Campus-Management-Systems hinaus, dieses Fallbeispiel soll aber dennoch zur Rate gezogen werden um die Möglichkeiten und Grenzen der Hochschulsteuerung im Rahmen eines hochschulweiten Veränderungsprozesses deutlich zu machen.

2.2 Die Organisation Hochschule

Es ist wohl kaum einer Einrichtung über Jahrhunderte hinweg vergleichbar gelungen, die Notwendigkeit ihrer Existenz intern und extern zu legitimieren und dabei dennoch in Struktur und Wesen eine gewisse Konstanz zu bewahren (vgl. Engels 2004: 12). Trotzdem befinden sich die deutschen Hochschulen spätestens seit der Bologna-Reform in einer Phase des tiefgreifenden Umbruchs und Aufbruchs. Mit sich ständig verändernden Rahmenbedingen in Forschung und Lehre hat sich auch die Hochschule mit ihren Strukturen und Prozessen verändert und an die sich ständig verändernde Umwelt angepasst. In diesem Kapitel soll die Hochschule als Organisation eingeordnet und analysiert werden, dabei wird der Frage nachgegangen, ob und inwiefern Hochschulen besondere Organisationen sind und wie sie sich im Kontext der Bologna-Reform und deren vermehrten Steuerungsanforderungen verändert haben.

Grundsätzlich lassen sich Hochschulen auf verschiedene Weise analysieren: hinsichtlich ihrer Funktionen (Forschung, Lehre, Wissensvermittlung etc.), im Blick auf ihre Umweltbeziehungen oder als historischer Ausnahmefall bzgl. ihrer jahrhundertelange Existenz (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 9ff). An dieser Stelle sollen jedoch lediglich die Charakteristika der Organisation Hochschule aufgeführt werden, die auf deren innere Wirkungsweise, deren Mechanismen, Strukturen und Wechselwirkungen mit der Umwelt schließen lassen. Denn nur auf dieser Grundlage können dann auch die Möglichkeiten und Notwendigkeiten von Hochschulsteuerung und Change-Management an Hochschulen hinreichend

analysiert werden.

Organisationen werden in klassischen Definitionen als eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen verstanden und verfolgen dabei mithilfe eines Entscheidungs- und Kontrollzentrum die ideale Erreichung der Organisationszwecke (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 14-15). Ergänzt werden kann diese Definition durch die Kennzeichnung von Organisationen durch eine gemeinsame Identität, Hierarchie und Rationalität. Identität wird dabei verstanden als Autonomie und die damit einhergehende Definition der eigenen Grenzen und die Kontrolle eigener Ressourcen. Hierarchie ist die Koordination und Kontrolle der Organisationsmitglieder, Rationalität steht für die Setzung eigener Ziele und die Bewertung des Organisationshandelns (vgl. Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 721-729). Außerdem sind Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass man ein- und wieder austreten kann und damit die Zugehörigkeit zur Organisation ganz klar geregelt ist.³

Die moderne Gesellschaft setzt sich mittlerweile zu einem großen Anteil aus Organisationen zusammen, die auf Dauer angelegt sind:

„Wir vertrauen heute in fast allen Bereichen darauf, da[ss] Organisationen am besten in der Lage sind, wichtige gesellschaftliche Aufgaben wie etwas Erziehung, Krankenpflege, Ausbildung, Wirtschaft, Sicherheit etc. zu bewältigen“ (Pellert 1999: 77).

Um einen bestimmten Zweck zu erfüllen, verfügen Organisationen dabei in der Regel über funktional differenzierte Arbeitsteilung, sowie rationale Koordination und Führung (vgl. Staehle et al 1987: 110). Positionen in Organisationen werden dabei nach formalen Kriterien (z.B. Studienabschluss bzw. Ausbildungsgrad) besetzt und haben das Ziel, Personen austauschbar zu machen. Der entscheidende Unterschied zwischen einer Organisation und einer Gruppe ist dabei, dass die Ziele oft austauschbar sind, die Gruppenmitglieder aber bestehen bleiben. Organisationen definieren sich in der Regel darüber, dass sie ihre eher konstant bleibenden

³ Vgl. dazu auch die Definition der Mitgliedschaft in Organisationen bei Niklas Luhmann (vgl. Luhmann 2010: 200ff).

Ziele längerfristig dadurch erreichen, dass sie die Personen funktional reduzieren und damit austauschbar machen (vgl. Pellert 1999: 79).

Darüber hinaus sind Organisationen dadurch gekennzeichnet, dass sie auf indirekter Kommunikation beruhen, das heißt, um Informationen auszutauschen und Entscheidungen zu treffen, bedarf es etablierter Formen, Regeln und Strukturen (vgl. Pellert 1999: 79).

Was aber macht Hochschulen zu Organisationen?

Betrachtet man die oben genannte Definition von Organisationen und die Annahme, dass Organisationen eigenständige, zweckgebundene, hierarchische Einrichtungen sind, stößt man spätestens bei der Hierarchisierung an Grenzen der klaren Zuordnung. Hochschulen sind zwar seitens der Zentralen Hochschulverwaltung in der Regel klassisch hierarchisch organisiert, d.h. unterhalb des Rektorats befinden sich Prorektorate, Dezernate und Sachgebiete. Die Fakultäten hingegen weisen eine deutlich weniger klare Hierarchisierung auf. Dort gibt es zwar eine Leitungsebene in Form von Dekanaten, die Lehr- und Forschungseinheiten an den Instituten operieren aber auf einer Ebene und haben innerhalb ihrer Einheiten auch einen sehr hohen Grad an Autonomie. Die Dekanate haben dabei zunächst einmal nur in sehr begrenztem Rahmen Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten. Sobald es in dieser Arbeit um die Möglichkeiten der Steuerung von Hochschulen geht, soll an diesen Gedanken angeknüpft werden.

Ergänzt wird die Definition von Organisationen über gemeinsame Identität und Rationalität. Beides lässt sich in der Gesamtorganisation Hochschule nur schwer wiederfinden. Die Gesamteinrichtung wird für die Wissenschaftler*innen in der Regel eher als Mittel zum Zweck verstanden, also als notwendiger Rahmen, um die Ressourcen (Räume, Administration etc.) für die angestrebten Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt zu bekommen. Selten geht es den Wissenschaftler*innen in ihrer täglichen Arbeit tatsächlich um die eigene Hochschule und deren Reputation nach außen. Vielmehr scheint bei ihnen die individuelle Anerkennung in der wissenschaftlichen Community und im Kollegialsystem im

Vordergrund zu stehen. Hinsichtlich der Besetzung von Positionen nach formalen Kriterien, folgen öffentliche Hochschulen als Einrichtungen des öffentlichen Dienstes, diesem Charakteristikum einer Organisation. So spielt zum Beispiel der Studienabschluss eine zentrale Rolle bei der Besetzung von Positionen und der Eingruppierung in Entgeltgruppen oder die Einordnung von Stellentypen. Hier werden also Personen austauschbar gemacht und anhand von formalen Kriterien eingeordnet. Ein weiteres Merkmal von Organisationen: konstant bleibende und langfristig angelegte Ziele, sind in der Gesamtorganisation Hochschule eher schwer zu finden. Zwar verfolgt jede Organisationseinheit ihre mehr oder weniger klar definierten Ziele, ein übergeordnetes Ziel der Gesamtorganisation, scheint es jedoch nicht zu geben. Vielmehr gibt es immer mal wieder und für befristete Zeiträume zusammengesetzte Gruppierungen aus Forschenden und/oder Mitarbeitenden in der Verwaltung oder an den Fakultäten, die sich für die Erreichung eines kurz- oder mittelfristigen Ziels zusammenschließen. In Regel verbleibt das Setzen von übergeordneten Zielen aber auf der Ebene zeitlich befristeter Projekte und unterhalb der Interessen der Gesamtorganisation. Ein weiteres zentrales Merkmal von Organisationen, das Beruhen auf indirekter Kommunikation, kann an Hochschulen nur in einem gewissen Ausmaß wiedergefunden werden. Zwar existieren insbesondere in der zentralen Hochschulverwaltung, aber auch an den Fakultäten etablierte Formen, Regeln und Strukturen, zumindest an den Fakultäten sind diese aber aufgrund der hohen Autonomie der Wissenschaftler*innen oft schwer um- und durchsetzbar.

Es wird an dieser Stelle deutlich, dass es hinsichtlich der Einordnung der Hochschule als Organisation eine Unterscheidung gibt zwischen der Zentralen Hochschulverwaltung, die bis zu diesem Punkt durchaus als Organisation im klassischen Sinne verstanden werden kann und den Fakultäten, die an vielen Stellen zumindest mit besonderen, organisationspezifischen Merkmalen ausgestattet sind.

Dennoch kann zwar nicht unbedingt bezüglich der gemeinsamen Identität aber sicherlich hinsichtlich Rationalität und Hierarchisierung in den letzten Jahren eine dahingehende Entwicklung an deutschen Hochschulen beobachtet werden, dass die Steigerung von Effizienz deutlich wichtiger geworden ist. Um dieses Ziel zu erreichen, scheinen hierarchische Strukturen an Bedeutung gewonnen zu haben und eine Verlagerung der Mechanismen von Bund und Land hin zu den Rektoraten und Dekanaten kann beobachtet werden.⁴

Hochschulen sind außerdem im Anschluss insofern Organisationen, d.h. Mitgliedschaftsverbände, als man in sie ein- und wieder austreten kann (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 14-15). Studierende werden mit ihrer Immatrikulation Mitglieder in der Organisation und scheiden mit ihrer Exmatrikulation wieder aus. Mitarbeitende werden mit der Unterzeichnung des Arbeitsvertrags zum Mitglied und beenden die Mitgliedschaft mit der Auflösung des Arbeitsverhältnisses oder dem Eintritt in den Ruhestand. Die Hochschule als Organisation ist dabei sicherlich auf Dauer angelegt und verfolgt das Ziel, durch die Schaffung formaler Kriterien und Strukturen, Personen austauschbar und Prozesse nachvollziehbar zu machen. Dass diese Ziele aufgrund der Besonderheiten der Organisation Hochschule nicht immer erreicht werden können, wird im weiteren Verlauf der Arbeit näher erläutert.

2.2.1 Verorganisation der Organisation Hochschule

An verschiedenen Stellen in der Literatur wird diskutiert, ob die Hochschule sich im Anschluss an und aufgrund der Bologna-Reform in einem Prozess der Verorganisation befindet.

⁴ Seit der Bologna-Reform scheint sich nicht nur der Steuerungsbedarf an Hochschulen verstärkt zu haben, neben der Forschung (Wissenschaft) und Lehre (Erziehung) haben auch das Wirtschafts- und Rechtssystem (vgl. Luhmann 1994a) hochschulin- und extern an Zentralität gewonnen.

Die Hochschule weist damit – so die Annahme – verursacht durch die Zunahme externer Vorgaben und damit einhergehender struktureller Probleme immer mehr Merkmale einer Organisation auf.

Barbara Kehm bestärkt diese These und stellt fest, dass sich Hochschulen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen, welche nicht zuletzt aus der Bologna-Reform resultieren, zu einem entscheidungsfähigen Akteur entwickelt und dabei Budget- und Personalrechte, sowie neue Konzepte des Managements etabliert haben (vgl. Kehm 2012: 17-25). Zunächst wurde die Hochschullandschaft mit wachsenden Problemen der rein staatlichen Finanzierung konfrontiert und das Öffnen gegenüber anderen potentiellen Finanzierungsquellen (z.B. Drittmittel) wurde notwendig. Im Zuge der Finanzkrise wurde auch die Qualität und Effizienz der Leistungen von Hochschulen in Frage gestellt und messbare Indikatoren bildeten dabei immer mehr die Grundlage für staatliche Unterstützung. Darüber hinaus wurde aufgrund einer Erhöhung der Mobilität und der Vergleichbarkeit untereinander, auch der Ruf nach individueller Profilbildung und mehr Wettbewerb zwischen den Hochschulen laut. Außerdem beeinflusste auch die Politik internationaler Organisationen die deutsche Hochschulpolitik und machte dadurch eine intensivere Abstimmung zwischen Hochschule, Staat und Gesellschaft notwendig. Schließlich machten wachsende Erwartungen an die Universität, u.a. im Kontext des lebenslangen Lernens aus der Bologna Reform, eine weitere Öffnung gegenüber neuen Stakeholdern notwendig (vgl. Kehm 2012: 18).

Dieser grundlegende Veränderungsprozess an Hochschulen wird darüber hinaus neben personalrechtlichen Veränderungen wie z.B. der Einführung der Juniorprofessuren oder der Umstellung auf leistungsbezogene W-Besoldung der Professoren*innen, auch durch eine Neugestaltung der Finanzierungen maßgeblich beeinflusst. Neben Globalbudgets gibt es auch nach wie vor in einigen Bundesländern Studiengebühren (vgl. Hüther 2010: 21). Dieser Prozess der Verorganisation wurde – wenn auch nicht ausschließlich auf diese zurückzuführen – sicherlich durch

die Bologna-Reform und deren Umsetzung als zentralen Umstrukturierungsprozess vorangetrieben. Dabei kann eine Entwicklung vom Kollegialitätsprinzip als „Verhandlung unter Gleichen“ (Hüther 2012: 22) hin zu einer Stärkung der Positionen von Rektorat und Dekanaten beobachtet werden. Hierdurch soll die Effizienz von Hochschulen gesteigert und die oft langwierigen und irrationalen Entscheidungsprozesse verkürzt und optimiert werden. Den wachsenden Problemen kann man – so die These – dann zum Beispiel damit begegnen, dass Hochschulen verorganisiert werden, d.h. man versucht sie zu zielgerichtet handelnden und damit ggf. auch steuerbaren Einrichtungen zu gestalten (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 9).

So ist die Hochschule als Organisation in ihrer heutigen Form das Resultat einer Entwicklung und scheint sich, angestoßen durch die Bologna-Reform aber auch bedingt durch andere Einflussfaktoren, in einem Prozess der „Verorganisation“ (Schütz 2019) zu befinden. Diese Verorganisation scheint sich von der Zentralen Hochschulverwaltung – für sich genommen eine Organisation im klassischen Sinne – zunehmend auch in den Fakultäten mit ihren Lehr- und Forschungsgebieten auszuweiten.

Obwohl es sich bei der Hochschule also durchaus um eine Organisation zu handeln scheint, die sich auch noch in den letzten Jahren vermehrt zu einer solchen entwickelt hat, so wird ebenso deutlich, dass sie in Funktion und Wirkungsweise doch zumindest eine besondere Organisation ist.

Erkenntnisse über die Funktionsweise von Hochschulen sind dabei recht übersichtlich und stützen sich immer wieder auf ähnliche Erklärungsmodelle: die Hochschule als Expert*innenorganisation, als organisierte Anarchie oder als lose gekoppelte Einheiten. Im folgenden Kapitel sollen diese Modelle näher betrachtet werden. Diese drei Modelle haben gemeinsam, dass sie die Unterschiede interner Strukturen der Hochschulen im Vergleich zu anderen Organisationen verdeutlichen: „Universitäten weisen also bestimmte Abweichungen in ihrem *Realtyp* vom Idealtyp der

rationalen Organisation auf“ (Hüther 2010: 128).

2.2.2 Die Hochschule als besondere Organisation

„Die Uni ist keine Organisation wie jede andere“ (Schütz 2019).

Was aber macht die Hochschule als Organisation so speziell und was bedeuten diese besonderen Merkmale für die Möglichkeiten der Steuerung?

„Universitäten stellen soziale Systeme dar, für welche die Produktion von und der Umgang mit Wissen die entscheidende Aktivität darstellt. Wissen ist das *Material*, Forschung und Lehre sind zumeist die *Haupttechnologien*“ (Pellert 1999: 109).

Auf der einen Seite scheinen Universitäten formale Organisationen vertrauter Art mit deren gesellschaftlich etablierten Merkmalen zu sein. Dazu zählen beispielsweise die Ausbildung von Zwecken (Forschung, Lehre, Transfer), die Begründung einer Hierarchie, beziehungsweise Instanzenform (Gliederung in Fakultäten, Institute, Professuren und Verwaltung) und schließlich Mitgliedschaften (wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal/Personal in Technik und Verwaltung). Auf der anderen Seite scheint es bei der Organisation Hochschule aber mannigfaltige Hinweise dahingehend zu geben, dass Hochschulen sich von anderen Großorganisationen markant unterscheiden (vgl. Schütz 2019). So setzt sich die Organisation Hochschule beispielsweise aus einer schier unbegrenzten Aggregation von Spezialgebieten zusammen. Dabei können diese unterschiedlichen Fachgebiete unabhängig voneinander existieren:

„Die einzelnen Teile brauchen einander nicht, es ist keine Notwendigkeit für enge Zusammenarbeit gegeben, wie sie etwa in Wirtschaftsorganisationen für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen und Gütern erforderlich ist“ (Pellert 1999: 109).

Darüber hinaus existieren an Hochschulen oft unklare Präferenzen und Zielvorstellungen auf Grund des sehr speziellen Leistungscharakters von Forschung und Lehre. Die Hochschulen versuchen hier zwar durch die Schaffung spezieller Anreize die Leistungen der Wissenschaftler*innen

in Forschung und Lehre zu honorieren, das Vergleichen von wissenschaftlichen Ergebnissen und Lehrleistungen bleibt aber spätestens beim Versuch, die unterschiedlichen Disziplinen mit den gleichen Instrumenten zu messen und zu belohnen, ein schwieriges Unterfangen.⁵

Außerdem bleiben lineare und konsistente Entscheidungen – von der Realisierung eines Problems, über das Abwägen von Lösungsoptionen bis zur systematischen Bearbeitung und endgültigen Problemlösung – an Hochschulen auch nach Bologna nach wie vor eher die Ausnahme. Selbst wenn die Ziele stellenweise klar formuliert werden können, so fehlt es dennoch an Techniken, mit denen diese dann auch erfolgreich erreicht werden können (vgl. Hechler/Pasternack 2012: 9). Ein gutes Beispiel sind Forschungsprozesse und deren Ergebnisse: beides kann nur schwer standardisiert und evaluiert werden und auch hier gibt es zwischen den Disziplinen, aber auch innerhalb von Disziplinen (z.B. Empirie versus Theorie) zahlreiche Unterschiede, die eine Vergleichbarkeit erschweren. Dennoch benötigen Hochschulen aber Legitimität gegenüber der Umwelt, um so ihr Fortbestehen und ihre Ressourcen zu sichern, d.h. sie müssen von der Umwelt als „zweckdienlich funktionierend anerkannt werden (Hechler/Pasternack 2012: 10). Hechler geht davon aus, dass die Organisation Hochschule daher nach außen gerichtete und Rationalität vorgebende Strukturen etabliert. Die „Umwelt“ versucht, eine wettbewerbliche Organisation der Hochschulen zu erreichen und damit deren Leistungsfähigkeit besser einordnen und vergleichen zu können: „Mit außerwissenschaftlichen Instrumenten sollen wissenschaftliche Leistungen angereizt werden“ (Hechler/Pasternack 2012:10). Diese Annahme unterstützt auch Richard Münch, wenn er schreibt:

„Das Feld wird hinter dem Schleier der Differenzierungs- und Wettbewerbsrhetorik von einer Logik dominiert, bei der es um ein möglichst hohes Drittmittelaufkommen und einen möglichst hohen absoluten Publikationsoutput – also um die Erfüllung der geforderten Kennzahlen – und um eine hohe Reputation in Form von symbolischem Kapital geht. Dieser Wettbewerb wird weniger durch Leistung und mehr durch Macht entschieden“ (Münch 2009: 271).

⁵ S. dazu zum Beispiel den Drittmittelreport und dessen zugrundeliegende Annahme, dass sich erfolgreiche Wissenschaft durch die Höhe der eingeworbenen Drittmittel messen lässt.

Ob und inwiefern diese Herangehensweise Hochschulen verändert bzw. Steuerung wahrscheinlicher macht, wird im weiteren Verlauf der Arbeit und insbesondere im Kapitel über die Systemtheoretische Betrachtung der Organisation Hochschule herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus sieht sich die Hochschule mit weiteren spezifischen organisatorischen Herausforderungen konfrontiert: Zunächst haben Wissenschaftler*innen einige Vorteile gegenüber den Hochschulleitungen: Hochschulen existieren um ihrer Expertise willen und somit stellt das Wissen der Wissenschaftler*innen das kostbarste Gut bzw. wichtigste Produktionsmittel der Hochschule dar. Hohe individuelle Autonomie der Wissenschaftler*innen ist die Folge. Diese Autonomie wird zum einen noch dadurch gesteigert, dass Forschung und Lehre sich aufgrund unklarer Technologien nur schwer messen lassen. Wie bereits erwähnt ist die Loyalität der Wissenschaftler*innen gegenüber der eigenen Organisation deutlich geringer als gegenüber der wissenschaftlichen Community und ein konstantes Engagement der Wissenschaftler*innen im Sinne der Gesamtorganisation ist oft schwierig zu gewährleisten. Zum anderen verstärkt auch das Beamtentum an deutschen Hochschulen und die Verbeamtung der Professor*innen nach Ruferteilung deren Autonomie und besonderen Status.

Auch Uwe Schimank spricht von Hochschulen als besondere Organisationen, nutzt das Bild von festgefahrenen Gemischtwarenläden und bezeichnet sie dabei als erfolgreich scheiternde Organisationen (Schimank 2001: 223-242). Das Scheitern bezieht sich dabei auf die mangelnde Leistungserbringung und der Erfolg auf die Sicherung des Fortbestandes. Die mangelnde Leistungserbringung könne, so Schimanks Argumentation, durch Hierarchisierung auf der einen Seite und damit einer Verorganisation des deutschen Hochschulsystems und auf der anderen Seite durch Diversifizierung erreicht werden. Hierarchisierung bedeutet eine

Stärkung der Rollen von Rektoraten und Dekanaten und eine Einschränkung der Professorenautonomie mit dem Ziel, klare Profilbildung für die eigene Hochschule zu betreiben. Diversifizierung meint: jede Hochschule bzw. jedes Institut soll mit passgenauen Zielvorgaben ausgestattet werden, so dass jede Organisationseinheit in ihrer relativen Leistungsfähigkeit beurteilt werden kann (Schimank 2001: 236f).

Die prominentesten Einordnungen der Hochschule als besondere Art der Organisation sehen die Hochschule entweder als Expert*innenorganisation, als organisierte Anarchie oder als lose gekoppelte Einheit (vgl. Schütz 2019). Neuere Theorieansätze ordnen die Hochschulen als besondere, unvollständige oder gemanagte Organisationen, als Akteure oder als durchdrungene Hierarchien ein (vgl. Hechler/Pasternack 2012). Diese Einordnungen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, können aber einen guten Überblick über den aktuellen Diskussionsstand geben und werden daher im Folgenden genauer erläutert.

*2.2.2.1 Die Hochschule als Expert*innenorganisation*

Die Expert*innenorganisation betont die exklusive Rolle der professoralen Wissenschaftler*innen und ihre starke Stellung innerhalb der Organisation Hochschule, häufig verbunden mit hoher individueller Autonomie und Unkündbarkeit (vgl. Pellert 2000: 41). Hiermit einhergehend sind ausgeprägte Fächer- und Fachkulturen und deren Hang zu größtmöglicher Autonomie und Selbstkontrolle. Die Beziehung der Wissenschaftler*innen zur Organisation Hochschule ist dabei nicht sehr eng und die Zugehörigkeit zur Wissenschaftlichen Community hat einen deutlich höheren Stellenwert. Die Organisation Hochschule wird vielmehr als Mittel zum Zweck verstanden, d.h. sie wird benötigt, um die für die wissenschaftlichen Arbeiten notwendige Infrastruktur und die entsprechenden Ressourcen (Räume, Personal, Finanzen) zur Verfügung gestellt zu bekommen. Die Identifikation mit der Organisation verbleibt aber oftmals

an der Oberfläche. So ist beispielsweise auch die Mitarbeit in der Selbstverwaltung oft geprägt vom mühsamen Ringen um Freiwillige und geschieht weniger aufgrund der Nähe zur Organisation, als vielmehr aus der Einsicht heraus, dass diese eben als notwendiges Übel zur Arbeit an der Hochschule dazu gehört. So wird auch die Administration seitens der Zentralen Hochschulverwaltung oder der Dekanate eher als verlängerter Arm staatlicher Institutionen und als Einmischung in die Fachkulturen verstanden und weniger als Teil der Gesamtorganisation wahrgenommen (vgl. Alvater 2007). Für Expert*innen repräsentiert die universitäre Administration häufig eine enorme Einschränkung durch die Gesamtorganisation und wird als ständige Quelle der Störung fachlicher Arbeit wahrgenommen (vgl. Pellert 2000: 45). Nach Stefan Kühl stattet dabei kaum eine Organisation ihre Leistungserbringer mit einem so hohen Maß an Autonomie aus wie Universitäten ihre Professor*innen. Dafür sieht er zwei Gründe: Zum einen sind die Professor*innen auf Forschung, Lehre und Selbstverwaltung programmiert:

„Das daraus resultierende Spiel ist bekannt: Man fordert eine Reduzierung der Lehre in Form eines Freisemesters, weil man gerade an einem spannenden Forschungsprojekt sitzt. Die Mitwirkung an der Selbstverwaltung wird mit Verweis auf die starke Lehrbelastung selbsttätig reduziert. Und man kennt den Horror, wenn ein Kollege anfängt, seine Denk- und Schreibblockade durch übermäßiges Engagement in der Selbstverwaltung zu kompensieren und dies dann auch noch mit Märtyrer-Miene als persönliches Opfer zu präsentieren sucht“ (Kühl 2007: 10).

Zum anderen operieren Professor*innen in Arbeitsfeldern mit unklaren Technologien, d.h. man kann deren Produktivität nur schwer nachweisen. Gewisse Erfolge und Fehler treten zwar auf und sind nachweisbar (z.B. eine geringe Absolvent*innenquote), aber häufig kann daran anschließend nicht festgestellt werden, worauf dieser Erfolg oder Misserfolg tatsächlich beruht (vgl. Kühl 2007). Die Qualität der Arbeitsleistung in Expert*innenorganisationen ist damit in hohem Maße von deren Selbstkontrolle abhängig. Ergebnisse in der Forschung und Lehre sind nur schwer messbar, vielgestaltig und komplex (vgl. Pellert 2000: 48).

Nach Luhmann – und hier schließt sich dann der Kreis zur Verorganisie-

rung der Hochschulen – bilden sich an Hochschulen aufgrund ihrer Charakteristika einer Expert*innenorganisation, ganz eigene Formen von Bürokratie und es entsteht eine von Kernprozessen entkoppelte eigene Verwaltung, die nichts tut außer Entscheidungen aus Politik und Recht abzuarbeiten (vgl. Luhmann 2002: 162).

Wohingegen die Expert*innen die Hochschule für die Infrastruktur ihrer Forschung benötigen, benötigt die Hochschule die Wissenschaftler*innen zur Generierung von Projektgeldern, zur Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses und zur positiven Außendarstellung der Hochschule, die Wissenschaftler*innen sind damit also in gewisser Weise das Kapital der Hochschulen (vgl. Altvater 2007). Die tatsächliche Findung und damit Einstellung der Professoren*innen (i.d.R. in ein Beamtenverhältnis), erfolgt damit im Rahmen von Berufungskommissionen und entzieht sich damit ab einem gewissen Punkt weitgehend der Einflussnahme der Organisationsleitung. Eine Einflussnahme kann dann nur im Nachgang an die Kommissionsarbeit durch Dekanat oder Rektorat erfolgen, sich an formalen Verfahrensfehlern begründen und stellt die absolute Ausnahme dar.

Die einzelnen Lehr- und Forschungsgebiete sind in Expert*innenorganisationen sehr stark von fachlichen Qualifikationen der leitenden Expert*innen dominiert und werden häufig um die fachlichen Profile von einzelnen Personen gebaut (vgl. Pellert 2000: 43). Diese Diversität bedeutet noch zusätzlich einen hohen Integrationsbedarf auf der Ebene der Gesamtorganisation Hochschule.

Bei Expert*innenorganisationen findet man also – und das ist ein fundamentaler Unterschied zu funktional-hierarchischen Organisationen – einen strukturellen Widerspruch zwischen den Interessen der Expert*innen*innen und denen der Gesamtorganisation. Ob und inwiefern dieser Widerspruch zu lösen sein könnte, soll im weiteren Verlauf dieser Arbeit herausgearbeitet werden.

Darüber hinaus werden in Expert*innenorganisationen Entscheidungen

in Anlehnung an das Kollegialitätssystem getroffen: Entscheidungen werden dabei nicht per Mehrheitsbeschluss gefällt, sondern in der Praxis eher als sogenannte „faktische Nichtangriffspakte“ beschlossen (Schimank 2001: 233). Dadurch werden Entscheidungen, die für einen Kollegen negative Folgen haben könnten, verhindert:

„Der Begriff der Kollegialität rekurriert demnach auf eine bestimmte Art der Koordination, die darauf beruht, dass gleichberechtigte Akteure ihre Handlungen im Rahmen von Verhandlungen aufeinander abstimmen, und auf ein informelles Normset, das eine starke Konsensorientierung beinhaltet und letztendlich auf Einstimmigkeit innerhalb der Professorenschaft hinausläuft“ (Hüther 2010: 23).

Die starke Orientierung am Kollegialsystem innerhalb von Expert*innenorganisationen wird dabei – wie bereits im Kapitel 2.3 aufgeführt, angesichts veränderter Erwartungen an Hochschulen und deren Verorganisation zunehmend als problematisch angesehen und es wird versucht, durch die Stärkung der Hierarchien an Hochschulen, die Rektorate und Dekanate in ihren Einflussmöglichkeiten zu stärken. Ob und inwiefern eine solche Stärkung gelingen kann, soll im Kapitel 4 erarbeitet werden.

2.2.2.2 Die Hochschule als organisierte Anarchie

Das Modell der organisierten Anarchie nach Cohen (vgl. Cohen et al 1972) bemüht sich um die Beschreibung eines Entscheidungsverhaltens von Organisationen. Dabei operieren diese Organisationen zum einen auf Basis unklar formulierter und inkonsistenter Ziele. Diese Ziele sind instabil und können sich entsprechend in unvorhersehbarer Art und Weise verändern: „oftmals werden Ziele erst nach der Entscheidung gefunden oder erfunden“ (Engels 2004: 16f). Zum anderen verfügen die Mitglieder der Organisation nur über beschränktes Wissen und unvollkommene Technologie: es fehlt den Entscheidungsträgern an Wissen über die entsprechende Umwelt und die damit einhergehenden Kausalbeziehungen.

„Entscheidungen werden insofern nur auf der Grundlage einfacher Versuchs- und Irrtumssequenzen, des Lernresiduums aus zufällig gewonnenen Erfahrungen in der Vergangenheit und pragmatischer, aus

der Not geborener Annahmen getroffen“ (Engels 2004: 17).

Die Teilnehmer*innen organisierter Anarchien können somit nachträgliche Fragen zu bereits getroffenen Entscheidungen und deren Hintergründen oftmals gar nicht beantworten. Schließlich charakterisieren die wechselnden Teilnehmer*innen und verschiedene Aufmerksamkeiten, Organisationen organisierter Anarchie. Die Mitglieder nehmen in der Regel gleichzeitig an mehreren völlig unterschiedlichen Entscheidungsprozessen teil und widmen diesen in unterschiedlichem Maße Zeit und Aufmerksamkeit; dazu variiert der Grad der Einbindung im Zeitablauf (vgl. Engels 2004: 17). Aufgrund dieser Fluktuationen sind die Grenzen der Organisation unsicher und veränderlich: Entscheidungsträger*innen wechseln unberechenbar. Universitäre Gremien sind hierfür ein gutes Beispiel: Die Mitglieder wechseln in sehr regelmäßigen Zyklen und so hält sich auch deren Engagement und die Entschlossenheit verbindliche und längerfristige Entscheidungen zu treffen auf einem Minimum reduziert. In dieser Theorie werden die Entscheidungssituationen so beschrieben, dass Entscheidende, Probleme und Lösungen wie die Schnipsel in einem Papierkorb eher zufällig aufeinandertreffen. Organisierte Anarchien werden daher auch im Anschluss an Cohen, March und Olsen als *Garbage Can Organisationen* bezeichnet (vgl. Cohen et al 1972):

„Wie Schnipsel in einem Papierkorb geraten Problemfälle, Lösungsansätze, Situationen und Interessen so durch- beziehungsweise aneinander, dass das Ergebnis vielmals gar nicht auf rationalem Weg beruht, sondern auf Gelegenheiten, Gewohnheiten sowie begrenzten Informationen. Es können sogar erst geeignete Lösungen und dann die dazu sich anbietenden Probleme gefunden werden“ (Schütz 2019).

Zwangsläufige Folgen dieses Umgangs einer organisierten Anarchie mit Problemen ist das Experimentieren, Überbrücken und Tüfteln, ohne aber zwingend zu einem verbindlichen Verständnis zu gelangen (vgl. Schütz 2019). Art und Weise, wie Entscheidungen in Hochschulorganisationen gefällt werden, sind demnach eher zufällig und während der Problembearbeitung kommt es aufgrund spezifischer Interessenkonstellationen, gegenseitiger Rücksichtnahme und unklaren Zielbildern zu Kompromissbildungen. Das heißt also, dass in Hochschulen durchaus ein Modell der

Problembearbeitung und Entscheidungsfindung existiert, dieses aber nicht systematisch, sondern eher unstrukturiert, uneinheitlich und damit auch unkalkulierbar ist. Anhand von diesem Modell wird somit mit der Vorstellung gebrochen, dass Entscheidungen in Hochschulen nach hinreichender Analyse der Probleme auf einer rationalen Grundlage und gesicherten Erkenntnissen getroffen werden (vgl. Alvatar 2007: 20f). Das Finden von Entscheidungen in organisierten Anarchien scheint somit eine konfuse Welt widerzuspiegeln:

„In an organized anarchy each individual in the university is seen as making autonomous decisions. Teachers decide if, when, and what to teach. Students decide if, when, and what to learn. Legislators and donors decide if, when, and what to support. Neither coordination [...] nor control are practiced. Resources are allocated by whatever process emerges but without explicit accommodation and without explicit reference to some superordinate goal. The ‘decisions’ of the system are a consequence produced by the system but intended by no one and decisively controlled by no one“ (Cohen et al 1974: 33).

Es ist oft unklar, aus welchen Problemen welche Lösungen resultieren, welche Probleme bei welchen Entscheidungsbedingungen behandelt werden und welche Personen für welche Entscheidungen überhaupt zuständig sind (vgl. Hanft 2000: 6).

Anke Hanft charakterisiert organisierte Anarchien anhand dreier Merkmale: Problematische Präferenzen, unklare Verwaltungstechnologien und ständig verändernde Beteiligte. Die Umsetzung von Veränderungen sind eher spontane Ideen, als stringente Strukturentscheidungen. Die Präferenzen werden daher oft im Prozess selbst entwickelt und im Ablauf geändert. Unklare Technologien in der Verwaltung sorgen für Unsicherheit bei den Beteiligten, bezüglich deren Wirkungs- und Funktionsweise und ständige Veränderungen bei den Beteiligten sorgen für wechselnde Akteure und Zuständigkeiten und daher auch die Wiederholung von Fehlern oder das Verschieben von Entscheidungen (vgl. Hanft 2000: 6f).

Obwohl sich im Modell der organisierten Anarchie viele Anhaltspunkte für die Anwendung auf die Organisation Hochschule finden lassen, so wird an dieser Stelle auch klar, dass sich spätestens seit den durch die

Bologna-Reform eingeführten veränderten Anforderungen an Hochschulen auch deren Umgang mit Entscheidungsprozessen zumindest ein Stück weit geändert hat. Es ist dem/der Professor*in nicht mehr möglich, völlig selbst bestimmt die Inhalte der Lehrveranstaltungen festzulegen und auch der Studierende muss sich bezüglich der Inhalte seines Studiums an bestimmte Vorgaben hinsichtlich Aufbau und zu erwerbende Kompetenzen halten. Trotzdem kann dieses Modell insofern einen hilfreichen Beitrag leisten, als das es die Schwierigkeiten und Besonderheiten der Organisation Hochschule deutlich macht und deren Spagat zwischen den sich verändernden Anforderungen an Hochschulen im Außen und deren doch zum Teil noch sehr anarchisch organisierten Strukturen im Inneren, zu beschreiben vermag.

2.2.2.3 Die Hochschule als lose gekoppelte Einheit

Nach Karl Weick kann die Hochschule als lose miteinander gekoppeltes System verstanden werden (vgl. Weick 1976). Kopplungen sind dabei grundsätzlich zu verstehen als Relationen zwischen Elementen, Strukturen oder Abläufen innerhalb einer Organisation (vgl. Hüther 2010: 130). Die lose gekoppelten Subsysteme sind dabei zum einen die Lehr- und Forschungsgebiete und zum anderen die Verwaltungseinheiten an Fakultäten und in der zentralen Hochschulverwaltung mit ihren Dezernaten und Sachgebieten. Dem lose angeschlossen sind außerdem zentrale Einrichtungen wie beispielsweise IT oder Bibliotheken und die Selbstverwaltung der Studierenden mit dem Studierendenparlament und dem ASTA. Auch innerhalb dieser Systeme gibt es unter Umständen noch lose miteinander gekoppelte Subsysteme ohne direkte gegenseitige Beeinflussungsmöglichkeiten. Die einzelnen Subsysteme, insbesondere die der Fakultäten, verfügen über ein extrem hohes Maß an Autonomie und Steuerung scheint nur sehr begrenzt möglich zu sein. Die Konsequenzen dieses Modells liegen auf der Hand: langwierige Prozesse der Entscheidungsfindung und das Ausloten von Kompromissen bestimmen den Hochschulalltag mehr als innovative Lösungen. Dazu kommt und das ist

eine Gemeinsamkeit mit der Betrachtung der Hochschule als Expert*innenorganisation:

„Das zentrale Problem von Organisationen, die sich aus loosely coupled systems zusammensetzen besteht [somit] darin, dass sich die jeweiligen Einheiten auf ihre Partikularinteressen konzentrieren, eine Entwicklung der Gesamtorganisation nicht im Blick haben und diese dadurch behindern“ (Alvater 2007: 23).

Darüber hinaus können die verschiedenen Wissensgebiete an der Universität auch ohne Weiteres unabhängig voneinander existieren und könnten auch nach deren Wegfall weiterhin wissenschaftlich erfolgreich sein:

„Es bestehen viele Zellen nebeneinander, die nur lose mit einer geringen Anzahl höherer Ebenen der Koordination verbunden sind. Die einzelnen Teile brauchen einander nicht, es ist keine Notwendigkeit für enge Zusammenarbeit gegeben“ (Pellert 1999: 109).

Damit sind lose gekoppelte Einheiten aber unter Umständen auch schneller in der Lage auf eine sich verändernde Umwelt zu reagieren, weil kleinteilige und damit dezentrale Lösungen gefunden werden können. Sollten sich diese Lösungen dann nicht bewähren, sind wiederum auch deren negativen Auswirkungen nicht so gravierend. Auch wenn im Kapitel 2.3.2 zur systemtheoretischen Betrachtung der Organisation Hochschule noch detaillierter auf die Luhmannsche Beschreibung der losen Kopplung eingegangen und damit einhergehende Chancen und Schwierigkeiten skizziert werden sollen, so sei hier schon einmal bemerkt:

„Mit dem Begriff der losen Kopplung hat sich eine positive Beurteilung [der] Schwächen hierarchischer Durchgriffsmöglichkeiten durchgesetzt (Luhmann 2002: 157). Erst durch die lose Kopplung der Lehr- und Forschungsgebiete können sich sehr unterschiedliche Fachkulturen entwickeln und in sich auch sehr schnell verändern und anpassen.

In lose gekoppelten Einheiten beziehen sich die Lehr- und Forschungsgebiete primär auf sich selbst und der fachliche Kontakt nach außen ist vielfach wichtiger und stärker ausgeprägt als die Beziehungen innerhalb der eigenen Organisation (vgl. Kern 2000: 28). Daraus ergibt sich, dass eine zentrale Steuerung von Veränderungsprozessen unter Umständen an ihre Grenzen stößt, wenn es darum geht die einzelnen, lose miteinander verbundenen Lehr- und Forschungsgebiete, in eine bestimmte Richtung

zu steuern.

2.2.2.4 Unvollständige und gemanagte Organisationen, Akteure und durchdrungene Hierarchien

Neben den prominenten Einordnungen der Hochschule als Expert*innenorganisationen, organisierte Hierarchien oder lose gekoppelte Einheiten, beschreiben weitere Modelle Hochschulen als besondere, unvollständige oder gemanagte Organisationen, als Akteure oder als durchdrungene Hierarchien (vgl. Kehm 2012: 19-20).

Christine Musselin beschreibt Hochschulen 2007 als „besondere Organisationen“ (vgl. Musselin 2007: 63). Dabei schließt sie an die Argumente von Cohen et al (1972) und Weick (1976) an und führt die organisationale Besonderheit von Hochschulen auf die funktionale lose Kopplung zwischen Forschung und Lehre zurück. Die Durchführung von Lehre und Forschung benötigt wenig bis gar keine Kooperation und Koordination und Kausalbeziehungen zwischen Aufgaben und Ergebnissen lassen sich nur schwer herstellen, d.h. man hat es mit unklaren Technologien zu tun. Die Hochschule wird dabei zum einen aufgrund ihrer akademischen Normen, Gewohnheiten und Traditionen und zum anderen aufgrund der geringen Identifikation der Professoren*innen mit der Gesamtorganisation zu einer besonderen Organisation (vgl. Kehm 2012: 19).

Hier sollte allerdings festgehalten werden, dass es mittlerweile auch an Hochschulen leistungsbezogenen Ressourcen-Zuweisungen und Anerkennungen für besondere Leistungen in Forschung und Lehre gibt. Schwer bleibt aber – nicht zuletzt aufgrund der Freiheit in Forschung und Lehre – die Herstellung der Kausalbeziehung und die gesicherte Feststellung, welche Tätigkeit letztendlich zu welchem Ergebnis geführt hat. Selbst wenn Strukturen und Prozesse immer weiter formalisiert werden, kann damit weder das Verhalten der Professoren*innen im Sinne der Gesamt-

organisation Hochschule, noch die Hierarchisierung von Machtbeziehungen erreicht werden (vgl. Kehm 2012: 19). Die Identifikation der Professoren*innen mit ihrer Disziplin und der daran anschließenden wissenschaftlichen Community, war und ist in jedem Fall als deutlich höher zu bewerten als die Identifikation mit der zugehörigen Hochschule.

Nach Brunsson und Sahlin-Andersson sind Hochschulen „unvollständige Organisationen“ (vgl. Brunsson/Sahlin-Andersson 2000: 722). Die fehlende Klarheit rund um Hierarchie, Identität und Rationalität macht Hochschulen dabei als Organisationstyp unvollständig. Hierarchie wird dabei verstanden als klarer Zuschnitt von Macht und Kontrolle, Identität als klares Profil mit eng gekoppelten Einheiten und Rationalität beschreibt die Effizienz und Effektivität interner Entscheidungsprozesse (vgl. Kehm 2012: 19). Obwohl alle drei Faktoren mittlerweile an Hochschulen zumindest ansatzweise etabliert zu sein scheinen, fehlt es hier noch an empirischen Befunden und an einer Beschreibung der konkreten Schwelle zur vollständigen Organisation.

Nach Gary Rhoades sind Hochschulen gemanagte Organisationen (vgl. Rhoades 1998). Für ihn sind Managementkulturen und akademische Kulturen inkompatibel miteinander. Er fokussiert sich dabei auf die Messung von Machtverlusten und -zuwachsen und stellt fest: je professioneller das Management an Universitäten wird, desto deutlicher verlieren diese an Selbstregulierungskraft. So werden die Wissenschaftler*innen zu „gemanagten Professionellen“ (Rhoades 1998: 78) und sehen sich dabei mit ganz neuen Arbeitsanforderungen und ggf. veränderten Karrierewegen konfrontiert (vgl. Kehm 2012: 20). Barbara Kehm kritisiert diesen Ansatz dahingehend, dass die Untersuchungen von Machtverlusten und -zuwachsen kein Nullsummenspiel sind: „Was die Organisation durch ihre Manager und das gemanagt werden gewinnt, verlieren nicht automatisch die individuellen Wissenschaftler[*innen]“ (Kehm 2012: 20). Nach Kehm solle vielmehr der Formwechsel in der Steuerung untersucht werden.

Nach Frank Meier wurden Hochschulen in den letzten Jahren durch wachsende Rechenschaftspflicht über ihre Leistungen sowie die Konstruktion „verantwortlicher Handlungsträgerschaft“ (Meier 2009: 242) immer mehr zu Akteur*innen. Und auch Rolf Lüde und Georg Krücken stellen fest, dass gegenwärtige Hochschulen zunehmend in handlungs- und entscheidungsfähige Akteur*innen transformiert werden, die mit eigenen Strategien und Zielsetzungen die dafür erforderlichen Strukturen aufbauen (vgl. Lüde/Krücken 2010: 5).

Eine Forschergruppe rund um Ivar Bleiklie hat Hochschulen als durchdrungene Hierarchien beschrieben (Bleiklie et al. 2011a). Ihre These ist, dass Hochschulen nicht nur die Beziehungen zu ihrer Umwelt verstärkt haben, sondern auch die Umwelt zunehmend in sie eingedrungen ist (vgl. Kehm 2012: 20-21). Diese Durchdringung findet zum Beispiel durch Netzwerk-Aktivitäten statt. Die Netzwerk-Struktur führt dann aber auch dazu, dass die verschiedenen Akteur*innen der Hochschule nur über lose Kopplungen miteinander agieren und anarchische Entscheidungen wahrscheinlicher sind als hierarchische:

„Die Durchdringung hierarchischer, intra-organisationaler Strukturen mit horizontalen, inter-organisationalen Netzwerkstrukturen verhindert, dass Universitäten in Richtung eines kohärenten Modells von Organisationen konvergieren“ (Kehm 2012: 21).

Dieser Ansatz impliziert, dass die organisationalen Macht- und Einflussbeziehungen sowohl innerhalb, als außerhalb der Organisation neu geordnet und deren Grenzen durchbrochen werden.

2.2.3 Zusammenfassung und Ausblick

Sind Hochschulen also (besondere) Organisationen und befinden sie sich – unter anderem durch die Bologna-Reform – auf dem Weg der Verorganisierung?

In diesem Kapitel wurde zunächst die Einheit Hochschule vorgestellt und charakterisiert. Im Zuge dessen wurde untersucht, ob und inwiefern

Hochschulen sich seit der Bologna-Reform zunehmend zu einer Organisation entwickelt haben. Zahlreiche Hinweise lieferten hier Anhaltspunkte zu dieser These und es wurde festgestellt, dass es innerhalb der Hochschulen eine Diskrepanz zwischen der Organisation der zentralen Hochschulverwaltung, die bereits eine Vielzahl von Merkmalen einer hierarchischen Organisation aufweist und den Fakultäten und Fachbereichen gibt. Dabei weist die zentrale Hochschulverwaltung bereits deutlich mehr Charakteristika einer Organisation auf als Fakultäten und Fachbereiche. Dennoch konnte herausgearbeitet werden, dass sich die gesamte Hochschule in einem Prozess der Verorganisation befindet. Dieser Prozess und der vermehrte Steuerungsbedarf an Hochschulen wurden insbesondere durch die Bologna-Reform angestoßen.

Grundsätzlich ist die Gesamtorganisation Hochschule eine besondere Organisation. Diese Besonderheiten lassen sich unter anderem durch die Einordnung in die Modelle der Expert*innenorganisation, der organisierten Anarchie, der Organisation lose gekoppelter Einheiten zutreffend beschreiben. Die Darstellung der verschiedenen Modelle macht deutlich, dass und weshalb vermehrte Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen durch die Bologna-Reform zwar notwendig wurde, die Umsetzung sich aber als schwierig gestaltet und klassische Ansätze des Change-Managements hier unter Umständen an ihre Grenzen kommen.

Im folgenden Kapitel soll nun untersucht werden, welche Anhaltspunkte uns die Systemtheorie für die Definition der Hochschule als (besondere) Organisation bietet und inwiefern sich aus dieser Analyse dann auch Möglichkeiten der Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen ergeben könnten.

Die Systemtheorie wird zurate gezogen, weil es sich hierbei um eine Theorie der Gesellschaft handelt, die Gesellschaftsteuerung zunächst einmal für unmöglich hält und dabei aber die Möglichkeit eröffnet, dass die gezielte Steuerung von Organisationen unter ganz bestimmten Voraussetzungen möglich sein könnte.

2.2.4 Die Organisation Hochschule in der Systemtheorie

In diesem Kapitel soll zunächst der Organisationsbegriff aus systemtheoretischer Sicht erläutert werden. Dabei wird versucht, durch das Luhmannsche Verständnis von Organisationen als Organisationssysteme, eine Annäherung an die systeminhärenten Besonderheiten von Organisationen zu erlangen. Diese Betrachtung verspricht eine generalisierte Sicht auf Organisationen, die die Organisationsformen und Besonderheiten der Organisation Hochschule zu integrieren vermag. Sicherlich kann alleine die Analyse des systemtheoretischen Organisationsbegriffs ganze Bücher füllen, an dieser Stelle soll aber explizit und mit Bezug auf die Forschungsfrage, lediglich auf die Charakteristika eingegangen werden, die hinsichtlich der Steuerbarkeit von Hochschulen möglicherweise relevant sein könnten. Ein besonderer Fokus wird daher auf der Steuerungstheorie nach Niklas Luhmann liegen. Außerdem differenziert Luhmann in seiner Gesellschaftstheorie verschiedene Ebenen und es lassen sich systemtheoretisch sowohl die Besonderheiten der Organisation Hochschule als Kopplungshof verschiedener Funktionssysteme, als auch die damit einhergehenden Steuerungsoptionen erarbeiten.

Ziel ist es in diesem Kapitel, Organisationen als Systeme, deren Wirkungsweisen und Strukturen und Wechselwirkungen mit der Umwelt besser zu verstehen. Außerdem soll die Bedeutung der Einordnung von Hochschulen als Organisationssysteme nachvollzogen und Prognosen für sich daraus ergebende Konsequenzen für die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung gemacht werden.

2.2.4.1 Die Organisation als soziales System

Um mit einer tiefgreifenden Analyse der Systemtheorie Niklas Luhmanns nicht den Rahmen dieser Arbeit zu sprengen, soll an dieser Stelle nur skizziert werden, wie sich die Gesellschaft nach Luhmann zusammensetzt und welche Rolle dabei die verschiedenen Funktionssysteme spielen. Im Anschluss daran kann dann nachvollzogen werden, inwiefern

die Hochschule ein Organisationssystem darstellt und mit welchen Konsequenzen für deren Steuerbarkeit diese Betrachtungsweise verbunden ist.

Luhmann beschreibt die Gesellschaft als komplexes System von Kommunikation, das sich in mehrere autonome Teilsysteme, die jeweils eine spezifische Funktion der Gesellschaft übernehmen, untergliedert (vgl. Luhmann 2009c: 205ff). Das wissenschaftliche System ist neben der Erziehung, der Politik, der Religion oder der Wirtschaft ein solches Teilsystem. Luhmann bezeichnet diese Teilsysteme als *Funktionssysteme*. Die Autopoiesis ist bei Luhmann die Produktion eines Systems aus sich selber. Ein autopoietisches System ist also selbst organisiert. Selbstorganisation bedeutet, dass ein System nur mit selbst aufgebauten Strukturen operieren kann, ein Strukturimport aus anderen Systemen ist nicht möglich. Ein autopoietisches System stellt dabei nicht nur die eigenen Strukturen her, es ist auch auf der Ebene der Operationen autonom und kann somit auch keine Operationen aus der Umwelt importieren. Aufgrund ihrer operativen Geschlossenheit reproduzieren sich autopoietische Systeme in einer basalen Zirkularität. Ihrer Struktur der Selbststeuerung nach, sind autopoietische Systeme also zunächst gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von der Umwelt (vgl. Luhmann 2009b: 9ff). Diese Geschlossenheit bezieht sich bei Luhmann aber eben nur auf die basale Zirkularität der Selbststeuerung der eigenen Reproduktion, denn bezüglich der Aufnahme von Informationen und Energie, sind autopoietische Systeme in gewisser Weise offen gegenüber ihrer Umwelt und damit dann auch gegenüber den anderen Funktionssystemen (vgl. Wilke 1994: 102).

Fest steht also, dass soziale Systeme bei Luhmann zwar autonom, aber nicht autark sind. Einerseits verfügen autopoietische Systeme über keinen Kontakt zu ihrer Umwelt und sind daher geschlossen, aber andererseits können die Systeme auch ohne ihre Umwelt nicht existieren. Inwieweit autopoietische, operativ geschlossene Systeme offen gegenüber Umwelteinflüssen sind und ob damit auch die gegenseitige Steuerung der

Funktionssysteme gelingen kann, soll im weiteren Verlauf der Arbeit herausgestellt werden.

Luhmann beschreibt die Gesellschaft als komplexes System von Kommunikation das sich in mehrere autonome Teilsysteme, die jeweils eine spezifische Funktion der Gesellschaft übernehmen, untergliedert. Kommunikationen sind dabei die Operationen, die diverse soziale Systeme (z.B. das Wissenschaftssystem, das Politische System oder das Wirtschaftssystem) der Gesellschaft entstehen lassen oder beenden, erhalten oder ausdifferenzieren.⁶

Die Autopoiesis ist bei Luhmann die Produktion eines Systems aus sich selber. Ein autopoietisches System ist also selbst organisiert, wobei Selbstorganisation bedeutet, dass ein System nur mit selbst aufgebauten Strukturen operieren kann und ein Strukturimport aus anderen Systemen nicht möglich ist. Ein autopoietisches System stellt dabei nicht nur die eigenen Strukturen her, es ist auch auf der Ebene der Operationen autonom und kann somit auch keine Operationen aus der Umwelt importieren. Aufgrund ihrer operativen Geschlossenheit reproduzieren sich autopoietische Systeme in einer basalen Zirkularität. Ihrer Struktur der Selbststeuerung nach, sind autopoietische Systeme also zunächst gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von der Umwelt. Diese Geschlossenheit bezieht sich bei Luhmann aber eben nur auf die basale Zirkularität der Selbststeuerung der eigenen Reproduktion, denn bezüglich der Aufnahme von Informationen und Energie sind autopoietische Systeme in gewisser Weise durchaus offen gegenüber ihrer Umwelt (vgl. Wilke 1994: 102). Die Informationen werden dabei aber nur selektiv aus der Umwelt aufgenommen und systemimmanent verarbeitet. Soziale Systeme sind

⁶ Diese Operationen beziehen sich auf sich selber und durch diesen Selbstbezug entsteht eine Grenze. Die so entstandene Grenze, die System und Umwelt voneinander abgrenzt, liegt der gesamten Systemtheorie zugrunde. Luhmann definiert daher das System als die Differenz von System und Umwelt. Kommunikation kommt bei Luhmann zustande, wenn zwischen Mitteilung und Information unterschieden und dieser Unterschied dann auch verstanden wird. Alle weitere Kommunikation bezieht sich dann durch Anschlusskommunikation entweder auf die Mitteilung oder auf die Information. In diesem operativen Vollzug reproduziert das System ständig die Geschlossenheit des Systems (vgl. Luhmann 1998: 60ff).

damit nach Luhmann zwar autonom, aber nicht autark, denn einerseits verfügen autopoietische Systeme über keinen Kontakt zu ihrer Umwelt und sind daher geschlossen, aber andererseits können die Systeme ohne ihre Umwelt nicht existieren.

Niklas Luhmann beschreibt Organisationssysteme als „soziale Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und Entscheidungen wechselseitig miteinander verknüpfen“ (Luhmann 2009c: 394). Diese entstehen im allgemeinen Kontext von Gesellschaftssystemen und zwar auf der Basis von Entscheidungen (vgl. Luhmann 2009c: 395). Die Beziehung zwischen Entscheidungen in Organisationssystemen konstituiert dabei Komplexität. Dabei stellt Luhmann fest: „Die Prämisse von Organisationen ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit“ (Luhmann 2009a: 10).

Luhmann geht davon aus, dass Organisationen als einzige soziale Systeme in der Lage sind, intern erarbeitete Resultate an die Umwelt zu kommunizieren: „Wenn man ein soziales System in Kommunikationsprozessen repräsentieren (vertreten) will, mu[ss] man es organisieren“ (Luhmann 2019: 181). Von sozialen Systemen spricht Luhmann immer dann, wenn die Kommunikation mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen ist und sich dadurch in ihrem Zusammenhang abgrenzt von der Umwelt. Soziale Systeme entstehen also, sobald Kommunikation unter Menschen stattfindet (vgl. Luhmann 2009b: 10). Mit jeder Kommunikation werden einige von vielen Möglichkeiten aus der Umwelt selektiert: „die Umwelt bietet immer mehr Möglichkeiten, als das System sich aneignen und verarbeiten kann“ (Luhmann 2009b: 10).

Aufgrund der unterschiedlichen Art und Weise ihrer Bildung und je nachdem, unter welchen Voraussetzungen die Grenzziehung bzw. Selektion stattfindet, bilden sich in der Gesellschaft verschiedene Systemtypen sozialer Systeme heraus. Luhmann unterscheidet daher Interaktionssysteme, Gesellschaftssysteme und Organisationssysteme. Interaktionssysteme entstehen dabei durch die wechselseitige Wahrnehmung der Anwe-

senden. Das Selektionsprinzip ist also die Anwesenheit und wer nicht anwesend ist, ist damit dann eben auch nicht Teil des Systems (vgl. Luhmann 2009b: 10). Gesellschaftssysteme versteht Luhmann hingegen als umfassende Sozialsysteme aller kommunikativ füreinander erreichbaren Handlungen. In Zeiten der Weltgesellschaft, gibt es dabei für Luhmann nur ein einziges Gesellschaftssystem, dessen Grenzen die Grenzen möglicher und sinnvoller Kommunikation sind (Luhmann 2009b: 12). Organisationssysteme schließlich gewinnen für Luhmann zunehmend an Bedeutung, in dem sie sich in zahlreichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens zwischen Interaktionssystemen und dem Gesellschaftssystem positionieren:

„Dabei handelt es sich um eine voll eigenständige Entwicklung, die ein neuartiges Prinzip der Grenzziehung und Selbstselektion verkörpert und sich weder auf den Typus Interaktion noch auf den Typus Gesellschaft zurückführen lässt“ (Luhmann 2009b: 13).

Organisationssysteme ermöglichen zeitliche und sachliche Generalisierung, ein für Luhmann in der modernen Gesellschaft mit ihren vielen Funktionsbereichen zwingend benötigter Mechanismus (vgl. Luhmann 2009b: 13-14). Das Verhältnis der verschiedenen Systemtypen sozialer Systeme beschreibt Luhmann als miteinander verwoben und nicht notwendigerweise wechselseitig exklusiv:

„So gehört jedes Interaktionssystem und jedes Organisationssystem auch zu einem Gesellschaftssystem, und ein Interaktionssystem kann, braucht aber nicht einer Organisation angehören“ (Luhmann 2009b: 22).

Luhmann nennt dazu als Beispiel die Sitzung einer Fakultätenkonferenz: hierbei handle es sich zwar um ein Interaktionssystem mit eigenem Ablauf und Möglichkeitshorizonten, aber eben trotzdem auch um eine Organisation, die wiederum Teil einer größeren Organisation ist und damit zum Subsystem Erziehung bzw. Wissenschaft des Gesellschaftssystems gehört. Für Luhmann ist diese Verflechtung der Systemtypen die Bedingung der Freiheit für Systementwicklungen (vgl. Luhmann 2009b: 22):

„Die Gesamtgesellschaft bleibt mit Organisationssystemen und mit Interaktionssystemen kompatibel, weil sie für diese eine geordnete Umwelt und zugleich Bedingungen der Möglichkeit von Strukturbildung garantiert“ (Luhmann 2009b: 23).

Ob und inwiefern diese Verflechtungen der Systemtypen und die nicht völlig eindeutige Zuschreibung einer Fakultätenkonferenz zum Organisationssystem, Auswirkungen auf deren Entwicklung, Steuerungs- und Veränderungsoptionen haben wird, soll im weiteren Verlauf der Arbeit herausgearbeitet werden.

2.2.4.1.1 Regeln in Organisationssystemen

Die Mitgliedschaft in einer Organisation wird nach Luhmann – zumindest formal – an die Bedingungen der Regelbefolgung geknüpft: „Nur wer die Regeln anerkennt, kann eintreten. Wer sie nicht mehr befolgen will, mu[ss] austreten“ (Luhmann 2009b: 50). Organisationssysteme definieren sich nach Luhmann dadurch, dass die Mitgliedschaft zur jeweiligen Organisation an Bedingungen geknüpft ist und man damit ein- und austreten kann. Mitgliedschaftsregeln sind dabei zum Beispiel für die Schaffung von Strukturen, Zuständigkeiten, Weisungsbefugnissen und Kontrollmechanismen zuständig und können sich zu dauerhaften Konstellationen zwischen den Verhaltensmotiven der Mitglieder und den Verhaltensanforderungen des Systems entwickeln.

Im Kapitel zur Hochschule als Organisationssystem soll erarbeitet werden, ob und inwiefern die Mitgliedschaftsregeln im Kontext der Beschreibung von Hochschulen als soziale (Organisations-)Systeme, die Realität an Hochschulen hinreichend beschreiben können. Auf den ersten Blick scheinen dort zwar organisationsinterne Regeln zu existieren, die Möglichkeiten der Sanktionierung bei Nichteinhaltung dieser Regeln sind aber zumindest an öffentlichen Hochschulen recht eingeschränkt.

2.2.4.1.2 Entscheidungen in Organisationssystemen

Um das systemtheoretische Verständnis von Entscheidungen zu verstehen, muss zunächst deren von Niklas Luhmann eingeführte Abgrenzung zu Handlungen vorgenommen werden. Niklas Luhmann versteht Entscheidungen nämlich nicht als einen Überlegungsprozess, der der Vorbereitung einer Handlung dient, die die getroffene Entscheidung dann anschließend ausführt (vgl. Luhmann 2009c: 391). Bei dieser Betrachtungsweise wären Entscheidungen und Handlungen unweigerlich miteinander verknüpft. Stattdessen beschreibt Luhmann den Unterschied zwischen Entscheidungen und Handlungen und stellt fest:

„Entscheidungen unterscheiden sich von Handlungen durch einen anderen Bezugspunkt ihrer Identifikation und eine andere Form der Erfassung von Kontingenz“ (Luhmann 2009c: 391).

Entscheidungen thematisieren dabei insofern ihre eigene Kontingenz, dass sie eine gerichtete Relation zwischen verschiedenen Möglichkeiten bzw. Alternativen darstellen:

„Im Unterschied zu Handlungen, die als gegeben hingenommen oder in ihrem typischen Ablauf erwartbar werden, haben Entscheidungen ihre Identität nicht im Ablauf eines bestimmten Geschehens, sondern in der Wahl zwischen mehreren Möglichkeiten (Alternativen), die sich an der gewählten Alternative nur dokumentiert (aber nicht in der gewählten Alternative besteht)“ (Luhmann 2009c: 391-392).

Dabei werden Entscheidungen als Ereignisse und als Auswahl zwischen Alternativen innerhalb von Organisationen verstanden. Eine getroffene Entscheidung definiert sich also nicht nur in der letztendlich ausgewählten Alternative, sondern immer auch vor dem Horizont der anderen Alternativen, denen sie bevorzugt wurde. Als Alternativen gilt dabei alles, was auch Entscheidung hätte werden können. Handlungen hingegen werden als gegeben angenommen und durch die Zurechnung auf einen Handlungsträger definiert. Somit sind Entscheidungen deutlich kontextsensibler als Handlungen.

Entscheidungsprämissen stehen Organisationen dabei als Orientierungspunkte zur Verfügung und splitten sich auf in Entscheidungsprogramme, Kommunikationswege und Personal (vgl. Luhmann 2009c: 389

ff).

Luhmann beschreibt Entscheidungsprogramme als die Schaffung eines Rahmens und als eine Art generalisierte Absorption von Unsicherheiten (vgl. Luhmann 2000a: 160f). Sie werden vom Organisationssystem selbst konstituiert und durch Entscheidungen fixiert und können daher auch nur durch neue Entscheidungen verändert werden.

Kommunikationswege als weitere Entscheidungsprämisse in Organisationen werden aufgrund der Komplexität von Systemen gebildet und sind für deren Reduktion zuständig:

„Eine spezifische Selektionshilfe zur Bearbeitung dieser Komplexität ist die vertikale und hierarchische Strukturierung von Kommunikationswegen, in denen festgelegt wird, wer mit wem, wie über was redet; wer wie über was entscheidet, und wer von wem, wie Entscheidungen entgegennimmt und vorbereitet. Kommunikationswege stellen somit eine Anleitung für die Richtung von Informationsverarbeitungsprogrammen dar“ (Drepper 2003: 153).

Kommunikationswege werden dabei in Verwaltungsorganisationen im Rahmen von Geschäftsordnungen ausformuliert und Stellen dienen der Kommunikation als Adressen.

Neben Programmen und Kommunikationswegen zählen nach Luhmann auch das Personal bzw. Personalentscheidungen zu den Entscheidungsprämissen in Organisationssystemen. Damit sind nicht die Menschen in der Organisation gemeint, sondern es geht vielmehr um die organisationsspezifische Behandlung von Personen als strukturelle Alternative für Entscheidungsanfertigungen (vgl. Drepper 2003: 140). Personen stehen für einen zu erwartenden Rahmen und dienen als Zurechnungs- und Identifikationsgesichtspunkte:

„Das Unbekanntsein der Zukunft ist die wichtigste und bleibende, ständig erneuerte Ressource der Entscheidungsprozesse. Personen dienen deshalb als greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft (Luhmann 2000a: 284).

Personalentscheidungen werden dabei sowohl an Programmen als auch an Kommunikationswegen orientiert.

2.2.4.1.3 Stellen in Organisationssystemen

Das Organisationssystem setzt sich nach Luhmann aus Stellen zusammen und diese bilden deren kleinste strukturelle Einheit. Mit dem Eintritt in ein Organisationssystem und dem Beginn der Mitgliedschaft wird eine Stelle übernommen, an deren Besetzung gewisse Erwartungen geknüpft sind. Stellen werden dabei immer für bestimmte Aufgaben geschaffen, bestimmten Einheiten zugewiesen und mit bestimmten, vom Profil her passenden Personen besetzt (vgl. Luhmann 2009b: 52-53). Es ist dabei zunächst nicht relevant ob es sich um vergütete oder ehrenamtlich besetzte Stellen handelt. Die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind auf Dauer angelegt und sollen die Austauschbarkeit von Personen über Amtszeiten, Arbeitszeiten, Renteneintritte etc. hinaus überdauern.

Stellen in Organisationen können also – und hier ist dann auch die Verbindung zu Entscheidungen – angeben, welche Entscheidungen von welchen Personen getroffen werden dürfen und müssen. In Organisationssystem sind Stellen dabei nach Luhmann für die Bündelung von Entscheidungsprämissen zuständig. Innerhalb der Stelle gibt es dann aber durchaus auch Variationsmöglichkeiten (vgl. Drepper 2003: 64-65):

- (1) Die Stelle muss mit einer Person besetzt werden und überdauert damit den Wechsel von Personen.
- (2) Die Stelle hat zwar ein Programm auszuführen, dieses ist aber durchaus kraft Entscheidung änderbar ohne dass die Stelle zwangsläufig ihre Identität verliert.
- (3) Die Stelle wird mit begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten ausgestattet, d.h. es gibt normierte bzw. präferierte Kommunikationswege.

2.2.4.1.4 Organisationen als strukturelle Kopplung

Durch strukturelle Kopplung sind die verschiedenen Funktionssysteme der Gesellschaft miteinander verbunden und Luhmann geht sogar so weit zu behaupten, dass sich strukturelle Kopplung über bzw. in Organisationen vollzieht. Strukturelle Kopplung steht dabei für das Verhältnis eines Systems zu seiner Umwelt. Für unser Fallbeispiel der RWTH Aachen könnte das heißen: die Organisation Hochschule stellt eine strukturelle Kopplung zwischen dem Erziehungssystem und dem Wissenschaftssystem bzw. dem Politischen System und dem Wirtschaftssystem dar (vgl. Lieckweg 2001: 267).

Strukturelle Kopplung ermöglicht sozialen Systemen damit die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Abhängigkeit und sorgt darüber hinaus für die notwendige Energie aus der Umwelt:

„Unter Bedingungen funktionaler Differenzierung der Gesellschaft werden somit strukturelle Kopplungen im Innenverhältnis der Gesellschaft zu einer Notwendigkeit, da die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Abhängigkeit der Funktionssysteme Einrichtungen verlangt, die eben diese Gleichzeitigkeit ermöglichen. Denn aufgrund der funktionalen Differenzierung sehen sich die einzelnen Funktionssysteme mit komplexen Umwelten konfrontiert, die für jedes Funktionssystem die Notwendigkeit zu herausgehobenen und maßgebenden Umweltbeziehungen produzieren“ (Lieckweg 2001: 271).

Anhand von binären Codes vollziehen die einzelnen Funktionssysteme ihre Autopoiesis und im Grunde genommen kommt daraus resultierend erst ihre Ausdifferenzierung der Gesellschaft in ihre verschiedenen Teilsysteme zustande. So operiert das politische System anhand des Codes Macht/keine Macht, das Wirtschaftssystem interessiert sich für Geld/kein Geld und das Wissenschaftssystem operiert anhand des Codes Wahrheit/keine Wahrheit. An dieser Stelle wird auch klar, warum ein System nicht die Funktion eines anderen übernehmen kann, denn jedes Funktionssystem besitzt seine eigenen Codes und Programme und diese sind für die Systeme aus der Umwelt nicht zugänglich:

„Im Verhältnis der Funktionssysteme zueinander kann es Destruktion geben, je nachdem wie sehr sie aufeinander angewiesen sind, nicht aber Instruktion“ (Luhmann 1998b: 753).

Ein Funktionssystem bezieht dabei jede Operation auf eine Unterscheidung zweier Werte, also den binären Code, und stellt so sicher, dass eine Operation an die nächste anschließt. Durch die Codierung werden die Systeme in der Praxis fortlaufend gezwungen, Entscheidungen zu treffen und so entsteht ein Bedarf an Entscheidungsregeln, bzw. den im vorherigen Kapitel bereits erwähnten Programmen (vgl. Luhmann 1998b: 750).

Für Niklas Luhmann ist die Wissenschaft neben der Religion, der Politik, der Wirtschaft, der Erziehung oder dem Recht ein Funktionssystem der Gesellschaft. Das Wissenschaftssystem versteht nur Informationen, die nach dem oben genannten Code an das System herangetragen werden, der politische Code Macht/keine Macht interessiert das Wissenschaftssystem nicht und kann von diesem auch nicht verarbeitet werden. Im Fall Beispiel dieser Arbeit wurde die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen als politische Entscheidung beschlossen. Diese Entscheidung hatte dann aber Auswirkungen auf die gesamte Hochschule und es wird deutlich, inwiefern die Entscheidung zur Einführung fast zwangsläufig zu hochschulweiten Akzeptanzproblemen⁷ führen musste.

Niklas Luhmann beschreibt den an der Wissenschaft orientierten Unterricht als Spezifikum der Universität im Unterschied zu anderen Bildungseinrichtungen. Die Einheit von Forschung und Lehre ist dabei das entscheidende Element (vgl. Luhmann 1992: 93).

Grundsätzlich sieht Luhmann im Festlegen von Mitgliedschaftsregeln, Entscheidungsprämissen und Stellen (-typen), sowie in der strukturellen Kopplung zwischen Funktionssystemen, mögliche gegenseitige Steuerungs- und Veränderungsmöglichkeiten von Organisationssystemen (vgl.

⁷ Die Entscheidung zur Einführung von RWTHonline wurde auf der Ebene der Hochschulleitung getroffen und obwohl die Einführung unter Beteiligung zahlreicher Hochschulangehöriger stattfand, waren deren Entscheidungsoptionen extrem beschränkt und an vielen Stellen gar nicht erst existent.

Luhmann 2009b: 56). So erscheint die Steuerung von Organisationssystemen an dieser Stelle zumindest auf den ersten Blick bis zu einem gewissen Grad insofern möglich, dass Entscheidungen getroffen werden können über die organisationseigene Mitgliedschaft, Kommunikationswege und die Besetzung von Stellen und deren Aufgaben und Zuständigkeiten.

2.2.4.2 *Das Organisationssystem Hochschule*

Luhmann versteht die Hochschule als ein Organisationssystem, welches die Funktionssysteme Wissenschaft, Erziehung und Politik miteinander koppelt (vgl. Drepper 2003: 241ff).⁸ Für Luhmann ist die Hochschule dabei mehr Organisation als Institution:

„Das Soziotop Universität hat gegen Institution und für Organisation optiert. Man richtet sich in den dadurch gegebenen Bedingungen ein, und das scheint ein irreversibler Proze[ss] zu sein“ (Luhmann 2019: 200).

Luhmann stellt fest, dass es Hochschulen als Kopplungshof und „Treffraum für unterschiedliche Funktionssysteme“ (Luhmann 2000b: 398) besonders schwer haben. Erst durch die Etablierung der Hochschule als Organisationssystem, ist nach Luhmann die Kommunikation zwischen den beteiligten Funktionssystemen überhaupt möglich. Organisationen bieten hier also den notwendigen Rahmen, in dem dann Kommunikation zwischen den verschiedenen Funktionssystemen erst möglich wird. Erst unter dem Deckmantel der Organisation können also Wissenschaftssystem, Erziehungssystem und je nach Kontext auch Politisches bzw. Wirtschaftssystem und Rechtssystem an Hochschulen miteinander kommuni-

⁸ Ergänzt werden muss diese Auflistung um die Funktionssysteme Recht und Wirtschaft. Das Rechtssystem, mit seinem Code Recht/Unrecht spielt mittlerweile insbesondere im Bereich des Lehr- und Prüfungsrechts eine immer bedeutendere Rolle und ist daher auch bei der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems von immenser Bedeutung. Das Wirtschaftssystem spielt mit seinem Code Geld/kein Geld eine ebenso große Rolle: die Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen ist auf nahezu allen Ebenen ein entscheidender Faktor geworden und hat damit immensen Einfluss auf den Hochschulalltag und die Interaktion der verschiedenen Funktionssysteme.

zieren. Inwiefern diese Funktionssysteme sich dann aber nicht nur austauschen, sondern tatsächlich auch gegenseitig steuern können, wird dann geklärt werden, wenn es im Verlaufe dieser Arbeit um die (Un-)Möglichkeiten der wechselseitigen Steuerung geht.

Bei der Betrachtung von Hochschulen als Organisationssystem führt Niklas Luhmann zunächst die Unterscheidung von Organisation und Freiheit ein und stellt dabei fest, dass die deutschen Hochschulen sich mehr und mehr zu bürokratisierten Organisationen entwickelt haben (vgl. Luhmann 1994: 202ff). Luhmann stellt also schon vor der Bologna-Reform eine Verorganisation und Bürokratisierung in der Entwicklung des deutschen Hochschulsystems fest. Bürokratisierung ergibt sich für Luhmann in Organisationen immer dann, wenn die Koordination der Entscheidungsprozesse sich nicht mehr aus der Sache selbst ergibt und besondere Beachtung erfordert. Dadurch werden dann Entscheidungen nicht mehr nur durch ihren Gegenstand eingeschränkt, sondern vor allem dadurch, dass sie wechselseitig füreinander Prämissen und Anschlussverhalten bereitstellen (vgl. Luhmann 1994: 214f).

Für Luhmann ist die Unterscheidung von Freiheit und Organisation durch die zunehmende Bürokratisierung der Hochschulen nicht mehr hinreichend um das System Hochschule zu beschreiben. Er beobachtet dabei zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen: Demokratisierung der Entscheidungsprozesse und die Autonomie der Lehre und Forschung (vgl. Luhmann 1994: 212ff). Demokratisierung bedeutet für Luhmann die Multiplikation der Entscheidungslast:

„Aus einer Entscheidung werden viele Entscheidungen [...]. Demokratie heißt: Auflösung und Rekombination der Sachentscheidung, und die dafür erforderliche Organisation nimmt unweigerlich bürokratische, vorwegregulierte, formalisierte Strukturen an“ (Luhmann 1994: 213).

Zudem beschreibt Luhmann die Kollegialverwaltung an Hochschulen als zeitaufwendig und argumentiert ähnlich zu meinen Ausführungen zu Hochschulen als besondere Organisationen (s. Kapitel 2.3.2) dass es in diesem System häufig an Verantwortlichkeit für Nichtentscheiden fehlt.

So werden Entscheidungen im Rahmen der Selbstverwaltung immer wieder verfragt um dann erneut in Frage gestellt zu werden. Luhmann spricht in diesem Kontext von einer „Selbstverwaltungsbürokratie“ (Luhmann 1994: 213).

Die Autonomie der Lehre und Forschung beschreibt Luhmann als zweite Quelle der Bürokratisierung an deutschen Hochschulen. Das Fehlen messbarer Indikatoren, insbesondere in der Forschung, erschwert das Aufstellen von Prämissen und das Bewerten von Erfolgen oder Misserfolgen. Dennoch erscheint Luhmann der Bereich der Lehre deutlich einfacher organisierbar und damit kontrollierbar als der der Forschung:

„Lehre ist besser organisierbar als Forschung, zumindest was ihre zeitlich/räumliche/thematische Fixierung angeht. Auch die Fernüberwachung der Lehre mittels statistischer Kontrollen und Vergleichszahlen lä[ss]t sich leichter bewerkstelligen. Entsprechend fällt derjenige, der nicht lehrt, sofort auf, während das Nichtforschen sich im Verborgenen vollziehen lässt“ (Luhmann 1994: 204).

Luhmann beschreibt die Organisation Hochschule mit der Prämisse der Freiheit von Forschung und Lehre ebenfalls als organisierter Anarchie und schließt damit an die im vorherigen Kapitel vorgestellten Modelle an. Er stellt aber bemerkenswerter Weise fest, dass eben dieses Charakteristikum als Quelle zunehmender Bürokratisierung an Hochschulen dient:

„Gerade, weil man im organisierten Entscheidungsproze[ss] nicht an das tatsächliche Verhalten in Forschung und Lehre herankommt, entsteht eine Bürokratie, die ihre eigenen Formen pflegt, diversifiziert, kontrolliert und in immer neuen Weisen auf ihr Unvermögen reagiert, den Funktionsproze[ss] selbst zu steuern“ (Luhmann 1994: 213f).

Für Luhmann reihen sich so immer neue Regelungen und Verbesserungen aneinander und wirken wie ein „massiver, undurchdringbarer Panzer, der Lehre und Forschung umso mehr der individuellen Praxis überlä[ss]t (Luhmann 1994: 214). Luhmann bestätigt also auch hier meine bereits im vorherigen Kapitel dargestellte Beobachtung, dass die deutschen Hochschulen sich mehr und mehr zu Organisationen entwickelt haben. Diese Entwicklung kann aber nicht ausschließlich an die Bologna-Reform als alleinigen Auslöser festgemacht werden, durch die Reform

scheint vor allem die vermehrte Steuerung der Organisation Hochschule notwendig geworden zu sein. In jedem Fall scheint es aber einen Zusammenhang zwischen der Verorganisation deutscher Hochschulen auf der einen Seite und der vermehrten Notwendigkeit der Steuerung der Hochschulen auf der anderen Seite zu geben.

2.2.4.3 Zusammenfassung und Ausblick

Auf Grundlage der Systemtheorie Niklas Luhmanns wurde in diesem Kapitel zunächst die Organisation als soziales System vorgestellt. Organisationen sind in der Systemtheorie insofern soziale Systeme, dass dort die Handlungen mehrerer Personen sinnhaft aufeinander bezogen sind. Dabei geht es Luhmann nicht um das Verfolgen gemeinsamer Ziele, sondern vielmehr um das Treffen von aufeinander bezogenen Entscheidungen. Gerade weil es an Hochschulen keine organisationsweiten Ziele zu geben scheint, bietet die Systemtheorie einen geeigneten Rahmen um die Möglichkeiten der Steuerung hochschulweiter Veränderungsprozesse zu erarbeiten.

Organisationen positionieren sich als soziale Systeme zwischen Interaktionssystemen und dem Gesellschaftssystem. Sie ermöglichen dabei sowohl zeitliche als auch sachliche Generalisierungen von Entscheidungsprozessen und machen damit die zunehmende Komplexität der Gesellschaft greifbarer. Somit können Organisationen durch die Schaffung von Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen eine dringend benötigte Erwartungssicherheit hinsichtlich zukünftiger Entscheidungen generieren und die Ungewissheit der Zukunft wird in gewissem Maße verringert. Außerdem können die verschiedenen Funktionssysteme der Gesellschaft erst im Rahmen einer Organisation so miteinander kommunizieren, dass sie sich gegenseitig Energielieferanten aus der Umwelt sind und damit den eigenen Fortbestand sichern.

Die Hochschule wird von Niklas Luhmann als besonderes Organisationssystem bezeichnet. Das Organisationssystem Hochschule koppelt die Funktionssysteme Erziehung, Wissenschaft, Recht, Politik und Wirtschaft miteinander und ermöglicht diesen die gegenseitige Kommunikation und Beeinflussung. Auch Niklas Luhmann beobachtet eine Verorganisation und Bürokratisierung der deutschen Hochschulen, diese ist für ihn aber nicht auf die Bologna-Reform zurückzuführen, sondern hat schon deutlich früher und als Folge zunehmender Komplexität der Gesellschaft begonnen. Die Bologna-Reform scheint damit zwar die vermehrte Steuerung von Organisationen notwendig gemacht zu haben und unter Umständen haben sich auch eben durch diese Notwendigkeit vermehrt Organisationssysteme im Gesellschaftssystem gebildet, die Verorganisation deutscher Hochschulen hat aber bereits vor Bologna begonnen und wird vermutlich auch noch zukünftig weiter voranschreiten.

Hinsichtlich der Steuerbarkeit von Organisationen konnten in diesem Kapitel einige Anhaltspunkte gefunden werden. Sowohl das Festlegen von Regeln, Entscheidungsprämissen und Regeln in Organisationen, als auch die Möglichkeiten der strukturellen Kopplung verschiedener Funktionssysteme miteinander, könnten die Steuerung von Organisationen über die Grenzen ihrer Funktionssysteme hinweg, ermöglichen. Diese Möglichkeiten sollen dann in den beiden nächsten Kapiteln sowohl hinsichtlich Organisationen im Allgemeinen, als auch in Bezug auf Hochschulen als besondere Organisationen, Beachtung finden.

3 Steuerungsoptionen in Organisationssystemen

3.1 Zur Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationssystemen

In diesem Kapitel soll zunächst der Frage nachgegangen werden, ob und inwiefern die gezielte Steuerung von Organisationssystemen überhaupt möglich ist. Dazu wird insbesondere die Luhmannsche Systemtheorie zu Rate gezogen und untersucht, welche Konsequenzen die bereits in Kapitel 2 vorgestellten Grundannahmen einer systemtheoretischen Sicht auf die Gesellschaft für die Steuerbarkeit von Organisationen hat. Im anschließenden Kapitel soll dann erarbeitet werden, welche Bedingungen für die gezielte Steuerung von Organisationssystemen erfüllt sein müssen, um diese dann anschließend im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit im Organisationssystem Hochschule untersuchen zu können.

3.1.1 Zur Unmöglichkeit der Steuerung von Veränderungsprozessen

Die systemtheoretische Perspektive geht erst einmal davon aus, dass die gezielte Steuerung sozialer Systeme und damit eben auch die Steuerung der Organisation Hochschule, nicht möglich ist.

Ein soziales System ist in sich geschlossen und entsteht und erhält sich nur dadurch, dass Operationen aneinander anschließen. Die Geschlossenheit ist aber nicht als thermodynamische Abgeschlossenheit zu verstehen, sondern eben *nur* als operative Geschlossenheit. Die Operationen können also, wenn ein unmittelbarer Anschluss der einen Operation an die folgende Operation besteht, aufeinander einwirken. Luhmann versteht soziale Systeme also als selbst organisierte Systeme, die zwar füreinander geschlossen, aber gleichzeitig voneinander abhängig sind:

„Im Spannungsfeld zwischen Geschlossenheit und Abhängigkeit erlauben allein die Mechanismen der strukturellen Kopplungen und der Programme, Systemen den Kontakt zu anderen Systemen“ (Görlitz 2003: 274)

Hinsichtlich der Geschlossenheit findet man bei Luhmann die Unterscheidung der operativen und der kognitiven Komponente. Die operative Komponente meint, dass Systeme alle Einheiten, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren und durch diesen Prozess der Autopoiesis findet ein Abgrenzen von der Umwelt statt. Die kognitive Komponente ist die Wahrnehmung des Systems. Nur das, was innerhalb eines Systems thematisiert wird, ist diesem dann auch zugänglich.

Die Grundannahme der Geschlossenheit sozialer Systeme besitzt nach Luhmann drei Dimensionen: Die Dimension der ungeplanten Selbststeuerung beschreibt dabei zunächst die Geschlossenheit der sozialen Systeme. Die zweite Dimension besteht aus der Annahme, dass soziale Systeme die Möglichkeit haben, auf ihre eigenen Zustände gezielt und kontrolliert einzuwirken. Voraussetzung hierfür ist die Selbstbeobachtung des Systems. Selbstbeobachtung impliziert im jeweiligen System eine Grenze zwischen Reflexionszentrum und dem Rest des Systems. Die dritte Dimension zur Geschlossenheit sozialer Systeme bezieht sich auf die im System planlos verlaufenden Operationsweisen und die Eingriffe in eigene Zustände. Allein durch diese dritte Dimension scheint hierarchische Steuerung nicht möglich zu sein und es wird klar, dass weder das wissenschaftliche noch ein anderes soziales System zielgerichtet fremde Systemzustände determinieren kann (vgl. Görlitz 2003: 273f).

Soziale Systeme stehen nach Luhmann aufgrund der funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft in ständiger gegenseitiger Abhängigkeit zueinander. So ist jedes Funktionssystem darauf angewiesen, dass die anderen Teilsysteme ihre jeweilige Funktion auch erfüllen, denn es ist keinem Funktionssystem möglich, die Funktion eines anderen zu übernehmen. Soziale Systeme sind darüber hinaus voneinander abhängig, weil sie den Austausch mit anderen autopoietischen Systemen brauchen um

überhaupt existieren zu können. Dieser Austausch vollzieht sich durch die strukturelle Kopplung. Dennoch bleiben die Grenzen zwischen den miteinander gekoppelten Systemen immer bestehen und die Systeme bleiben damit füreinander Umwelten (vgl. Luhmann 2009: 126).

Luhmanns Steuerungsverständnis beruht auf der Annahme, dass es z.B. dem politischen System nicht möglich ist, in einem angesteuerten System einen bestimmten Systemzustand zu erzeugen, denn in Luhmanns Steuerungsverständnis tritt anstelle von Kausalität und Linearität, die Selbstorganisation (vgl. Luhmann 1989 und Görlitz/Adam 2003: 273). Das heißt also auch, dass die Entscheidung zur Einführung neuer Studiengänge im Rahmen der Bologna-Reform als politische Entscheidung zwar durch das Medium Macht getroffen werden konnte, ob und inwiefern diese dann aber auch an den jeweiligen Hochschulen und damit im Kontext der anderen Funktionssysteme umgesetzt werden würde, war weitgehend unklar.

Politische Steuerung beschreibt Luhmann auf Grundlage folgender Vorannahmen als sehr problematisch: Zum einen zweifelt er an den Fähigkeiten des politischen Systems ausreichend Sensibilität gegenüber Steuerungsnotwendigkeiten aufzubringen. Das politische System kann seines Erachtens nur abarbeiten, was es als Steuerungsproblem wahrnimmt. Wenn das politische System aber seiner Umwelt gegenüber nicht sensibel genug ist, dann kann es auch nicht dementsprechend reagieren. Des Weiteren geht Luhmann davon aus, dass es der Politik an nötigem Wissen zur Ausformung erfolversprechender Steuerungsimpulse fehlt. Es ist dem politischen System also aufgrund seines begrenzten Wissensschatzes nicht möglich, seine Steuerungsimpulse variabel auf andere Systeme anzuwenden. Außerdem beschreibt Luhmann die Wechselwirkung des politischen Systems mit anderen politischen Steuerungsversuchen entgegenwirkender gesellschaftlicher Einflüsse, als problematisch. Während eines Steuerungsversuchs, vollziehen sich viele andere solcher Versuche und es ist im Nachhinein nicht möglich, die tatsächliche Ursache einer

Veränderung im System mit Sicherheit festzustellen (vgl. Luhmann 1998a und Görlitz/Adam 2003: 272f). An dieser Stelle wird deutlich, dass für Luhmann eine Nachweisbarkeit der politischen Steuerung gar nicht gegeben sein kann. Luhmann bezweifelt nicht, dass politische Steuerungsversuche Effekte haben können, er betont aber, dass diese Effekte oft nicht intendiert sind und unter Umständen mit einer Reihe unbeabsichtigter Nebenfolgen einhergehen können (Luhmann 2000b: 329). Soziale Systeme können also nicht nach extern gesetzten Zielen gestaltet, sondern nur in ihrer eigenen Funktion beeinflusst werden.⁹

Neben diesen sehr kritischen Vorannahmen zur (politischen) Steuerung von Organisationen, gibt es aber auch in der Systemtheorie bestimmte Parameter, die die gezielte Steuerung einer Organisation zumindest wahrscheinlicher machen. Dies sind zum einen die strukturelle Kopplung zwischen den Funktionssystemen und zum anderen die Option, durch Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen den Zustand des zu verändernden Systems durch gezielte Steuerung zu beeinflussen. Ob und unter welchen Bedingungen die strukturelle Kopplung und das Festlegen von Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen die Steuerung innerhalb von Organisationen ermöglichen können, soll im folgenden Kapitel erarbeitet werden.

3.1.2 Zur Möglichkeit der Steuerung von Veränderungsprozessen

Sowohl die systemtheoretische Annahme der strukturellen Kopplung zwischen Funktionssystemen als auch das Festlegen von Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen in Organisationen, scheinen die Steuerung von Organisationen unter bestimmten Bedingungen möglich zu machen. Dabei muss aber immer davon ausgegangen werden, dass das ge-

⁹ Siehe dazu auch: Kontextsteuerung bei Helmut Wilke (vgl. Wilke 1987)

zielte Eingreifen eines Funktionssystems ins andere, von jedem Funktionssystem anhand der systemimmanenten Codes erfasst und weiterverarbeitet wird.

3.1.2.1 Steuerung durch strukturelle Kopplung

Strukturelle Kopplung findet zwischen Funktionssystemen statt und wird dabei vom angesteuerten System als Störung wahrgenommen. Diese Störung hat bei Luhmann die Funktion, im angesteuerten System einen Informationsprozess in Gang zu setzen, der dann wiederum im System durch systemeigene Operationen verarbeitet wird. Die Reichweite der Möglichkeiten, die als Störung in ein System gelangen, sind dabei abgestimmt auf das Tempo und die Informationskapazität des Systems (vgl. Luhmann 2009e: 126): „Störung heißt also, einen Informationsverarbeitungsprozess in Gang zu setzen, der im System operativ gehandhabt wird“ (Luhmann 2009e: 127).

Informationen kann es also nur innerhalb von Systemen geben, da diese ja vom System selbst erst im Anschluss an Störungen aus der Umwelt produziert werden. Strukturelle Kopplungen bestimmen somit nicht, was im System geschieht, aber Luhmann setzt sie voraus, weil sonst die Autopoiesis des Organisationssystems zum Erliegen käme und das System nicht mehr existieren könnte. Jedes System ist also angepasst an seine Umwelt, da es sonst nicht existieren würde, aber innerhalb des damit gegebenen Spielraums hat das System alle Möglichkeiten sich unangepasst zu verhalten (vgl. Luhmann 1998b: 100f). Strukturelle Kopplung spielt sich zwischen den verschiedenen Funktionssystemen im dem Moment ab, wenn ein System Erwartungen an das andere System aufbaut. Eine solche Erwartung kann beispielsweise der Wunsch bzw. die Notwendigkeit von Veränderungen sein. Die Erwartungen und daran anschließende Steuerungsbemühungen eines Systems können dabei aber nicht das komplette andere System verändern und dessen Folgen sind immer mehr oder weniger intendiert. Obwohl autopoietische Systeme ihrer Elemente und

Strukturen selbst erzeugen, geschieht dies unter gewissen Anpassungen an die jeweiligen Umweltgegebenheiten und nach Maßgabe der Beschränkung möglicher Strukturen durch die Umwelt (vgl. Luhmann 1998b: 100ff). Die strukturelle Kopplung hat daher definitiv einen Einfluss auf die Strukturentwicklung der gekoppelten Systeme, aber die tatsächliche Anpassung an die Umwelt erfolgt nur nach Maßgabe der systemspezifischen Strukturen und Logiken. Die Umwelt kann über strukturelle Kopplungen zwar Irritationen an das System herantragen und damit Anlässe für Operationen des Systems schaffen, aber ob diese im System verarbeitet werden und dieses tatsächlich irritieren können, hängt von den Konstruktionsleistungen des Systems selbst ab. An dieser Stelle sei auf Parsons' AGIL-Schema und die damit verbundene Einordnung und Veränderungsfähigkeit bzw. -bereitschaft eines Systems verwiesen (vgl. Parsons 1951).

Strukturelle Kopplungen liefern einem Organisationssystem also in gewisser Weise Energie aus der Umwelt um weiter autopoietisch existieren zu können, inwieweit diese Energie dann aber vom System verarbeitet wird, kann im Voraus nicht prognostiziert werden. Luhmann versteht strukturelle Kopplungen nicht als steuernde Mechanismen, sondern als „Einrichtungen, die von jedem System in Anspruch genommen werden, aber von jedem [System] in unterschiedlichem Sinne“ (Luhmann 1998b: 787).

Luhmann plädiert daher auch dafür, soziale Systeme als nicht-triviale Maschinen zu begreifen. Das heißt, dass ein gleicher Input einen völlig anderen Output produzieren kann. Bei einer trivialen Maschine würde der gleiche Input auch immer den gleichen Output hervorrufen.

Im Grunde genommen sind soziale Systeme also in ihrer Irritierbarkeit und damit auch in ihrer Störanfälligkeit autonom. Entscheidend für die gegenseitige Beeinflussung der Systeme ist dabei die Frage, welche Irritationen Eingang in die systemeigenen Prozesse finden und welche nicht und ob daraus dann das systemeigene Konstrukt der Selbstirritation er-

wachsen kann. Irritationen bzw. Störungen ergeben sich aus einem systeminternen Abgleich von zunächst völlig unspezifizierten Ereignissen mit systemeigenen Möglichkeiten, bereits etablierten Strukturen und Erwartungen. Obwohl das System sich also letztendlich selbst irritiert, wird diese Irritation bzw. Störung erst durch Umwelteinwirkungen veranlasst (vgl. Luhmann 1998b: 118). Daran anschließend sucht das System die Ursache für die Irritation dann entweder in sich selbst und lernt so den Umgang mit zukünftigen Irritationen solcher Art oder rechnet diese der Umwelt zu und behandelt sie als Zufall bzw. ignoriert sie. Steuerung über strukturelle Kopplung erscheint Luhmann insbesondere dann möglich, wenn Irritationen aus der Umwelt als Dauerirritationen auftreten und dadurch dann die Strukturentwicklungen des Systems in bestimmte Richtungen lenken können. Nur durch Dauerirritationen können soziale Systeme die Möglichkeiten der Selbstirritation des angesteuerten Systems kanalisieren und haben somit dann gegebenenfalls Einfluss auf dessen langfristige Strukturentwicklung (vgl. Luhmann 1998b: 119):

„Steuerung ist [...] für Luhmann lediglich in Form von ‘Control’ [...] denkbar, das heißt als ein Prozess, der die Differenzen zwischen den gesteckten Zielen und der Realität verringern sucht“ (Görlitz 2003: 273).

Dennoch bleibt es im Vorhinein weitgehend offen, ob und in welcher Art und Weise die strukturelle Kopplung in Form von Dauerirritationen zwischen den Funktionssystemen nachhaltig deren Strukturen verändern kann. Die Wirkungen sind im anvisierten System sind von außen weder antizipierbar noch kontrollierbar. Die einzige Möglichkeit des „steuernden“ Systems Einfluss auf ein anderes System zu nehmen, besteht also in einem ständigen Prozess der Nachsteuerung. Tanja Lieckweg stellt dazu fest:

„Koordinierte Strukturentwicklungen zwischen Funktionssystemen sind ausschließlich auf strukturelle Kopplungen zurückzuführen, wo mit schon deutlich wird, da[ss] es sich bei strukturellen Kopplungen um evolutionäre Errungenschaften handelt, die sich nicht auf einen bestimmten Entstehungsgrund zurückführen lassen [...]. Das gleiche gilt für Organisationen, die ebenfalls evolutionäre Errungenschaften sind und mit den Funktions-systemen evolvieren. Schon dies könnte ein Hinweis darauf sein, da[ss] Organisationen im Zusammenhang mit strukturellen Kopplungen der Funktionssysteme eine unver-

zichtbare Rolle spielen (Lieckweg 2001: 269).

Luhmann versteht diese Art der Steuerung als Differenzminderung. Die Differenz zwischen Soll-Zustand und Ist-Zustand soll durch Steuerung vermindert werden. Die Ergebnisse dieser Differenzminderung im System sind aber weder vorhersehbar, noch kontrollierbar.

Intendierte politische Steuerung durch die strukturelle Kopplung des politischen Systems mit dem Wirtschaftssystem oder dem Erziehungssystem, scheint somit aus systemtheoretischer Sicht nicht möglich zu sein.

Richard Münch schreibt hierzu:

„Wenn sich die Gesellschaft aus lauter autopoietisch operierenden, sich wechselseitig beobachtenden und aufeinander nach jeweils eigenem Code und Programm reagierenden Teilsystemen zusammensetzt, dann ist jede Steuerungsaktivität der Politik nichts anderes als ein Impuls, dessen Wirkung nicht von der Politik, sondern von den Gesetzmäßigkeiten der anderen Teilsysteme bestimmt wird“ (Münch 1996: 45).

Dennoch kann die Politik Entscheidungen mithilfe von politischer Macht treffen und auch durchsetzen. Ob diese Entscheidungen dann auch nachhaltig gelten, in die gesellschaftlichen Strukturen integriert werden und wie die Gesellschaft mit den Entscheidungen letztendlich umgeht, ist im Vorhinein völlig offen. Der Grund ist, dass die Politik blind ist für alles, was außerhalb ihres Funktionssystems stattfindet und was nicht dem binären Code Macht/keine Macht folgt (vgl. Münch 1996: 46). So können auch Veränderungsprozessen von einem System angestoßen werden mit dem Ziel, die langfristigen Strukturen in einem anderen System zu verändern, ob und inwiefern dies aber gelingt und zu nachhaltig veränderten Strukturen führt, bleibt dem angesteuerten System zumindest im Kontext der strukturellen Kopplung selbst überlassen.

Begreift man die Hochschule als eine Organisation, die sich ursprünglich aus der strukturellen Kopplung zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem entwickelt hat, so kann man im Anschluss an Runkel und Burkart feststellen:

„Wissenschafts- und Erziehungssystem sind über Universitäten ver-

zahnt, das Erziehungssystem liefert dem Wirtschaftssystem über spezifische Leistungen in Form von Zeugnissen verwertbare Absolventen. Das Medium dieser strukturellen Kopplung zwischen verschiedenen Funktionssystemen ist der Kommunikationstyp Entscheidung“ (Runkel/Burkart 2005: 8).

Darüber hinaus hat die Hochschullandschaft sicherlich im Zuge der Bologna-Reform eine Dauerirritation durch das politische System erfahren. Neue Studiengänge und Abschlüsse, veränderte Bewertungsschemen und Maßgaben zur Internationalisierung und Vereinheitlichung, haben so eben auch dazu geführt, dass die RWTH Aachen ein neues Campus-Management-System mit strukturellen Auswirkungen auf alle Organisationseinheiten der Hochschule eingeführt und damit alle operierenden Funktionssysteme dauerhaft verändert werden sollte. Ob und inwiefern diese Veränderung nachhaltig gelungen ist, wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit erarbeitet werden.

3.1.2.2 Steuerung durch Regeln, Entscheidungen und Stellen

Das Festlegen von Regeln, deren Befolgung und die daran geknüpfte Mitgliedschaft kann Organisationen intern die Schaffung von systemeigenen Strukturen, Zuständigkeiten, Kontrollmechanismen und Weisungsbefugnissen ermöglichen. Das heißt also, dass ein Organisationssystem sich intern verändern und an die funktionssystemübergreifenden, systemeigenen Regeln halten kann. Solange der binäre Code und die daran anknüpfenden Programme dieselben sind, spricht ein System auch innerhalb von Subsystemen die „gleiche Sprache“ und gegenseitige gezielte Beeinflussung ist möglich. Geht man aber davon aus, dass Organisationen erst aus der strukturellen Kopplung verschiedener Funktionssysteme entstehen, dann werden Regeln aufgrund der oben genannten Autonomie der Subsysteme hinfällig. Jedes Funktionssystem operiert dann innerhalb einer Organisation nach seinen eigenen Codes und Programmen und nachhaltige Veränderungen durch die Etablierung von Regeln scheinen eher zufällig stattzufinden.

Dennoch scheinen Regeln eine Art Verbindungsglied zwischen den in der Organisation operierenden Funktionensystemen zu sein. Die Mitglieder einer Organisation müssen sich an bestimmten Regeln halten um den Status der Mitgliedschaft aufrecht erhalten zu können. Konkrete Regeln könnten beispielsweise der Umgang mit der Corona-Pandemie und die Anordnung zum Homeoffice, der Umgang mit Kernarbeitszeiten oder die verfügbaren Urlaubstage sein. Welche konkreten Regeln an der Organisation Hochschule herrschen und inwiefern diese die verschiedenen Funktionssysteme miteinander koppeln und so dann ggf. auch gezielte Steuerung möglich machen, wird zu den Überlegungen des nächsten Kapitels gehören.

Auch über Entscheidungen scheint die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen zumindest wahrscheinlicher zu werden. Managementtheorien gehen dabei sogar so weit zu behaupten, dass jede Organisation letztendlich dazu da sei, Entscheidungen zu treffen (vgl. Heinrichs 2010).

Als Auswahl zwischen Alternativen und vor dem Hintergrund der anderen Alternativen, orientieren sich Entscheidungen dabei an Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal (vgl. Drepper 2003: 147ff). Entscheidungsprogrammen können dabei einen Rahmen schaffen, Unsicherheiten zu einem gewissen Grad absorbieren und Komplexität reduzieren (vgl. Luhmann 2000a: 160f). Das Organisationssystem konstituiert seine Entscheidungsprogramme dabei selbst und kann diese entsprechend auch nur selbst wieder verändern. Luhmann unterscheidet Konditional- und Zweckprogramme. Als Konditionalprogramme können Entscheidungsprogramme dabei festlegen, was in einer Organisation getan werden muss, wenn ein bestimmter Impuls vom System wahrgenommen wurde (vgl. Luhmann 2000a: 222ff). Hier orientiert sich das System an einfachen wenn-dann-Anweisungen und es gibt eine feste Kopplung zwischen den Bedingungen der Handlung (wenn) und der Ausführung einer Entscheidung (dann) (vgl. Kühl 2010: 8). Ein Beispiel:

„Der Mitarbeiter des Arbeitsamtes, der durch die Einreichung eines Unterstützungsantrages zur Handlung aufgefordert wird, kann nicht

entscheiden, dass er die Unterstützung diesmal in Form von Naturalien gewähren will, sondern ist gezwungen, die durch das Programm vorgegebene Geldsumme ausbezahlen“ (Kühl 2010: 8).

Zweckprogramme legen im Gegensatz zu Konditionalprogrammen fest, welche Ziele oder Zwecke die Organisation erreichen möchte. Entsprechend findet man solche Zweckprogrammierungen auch vornehmlich an der Spitze einer Organisation oder im mittleren Management (vgl. Luhmann 2000a: 222ff). Dennoch können auch einfache Tätigkeiten über Zweckprogramme gesteuert werden, beispielsweise wenn die Abteilungsleitung die Bestellung des möglichst nachhaltigsten Druckerpapiers anweist. Bei Zweckprogrammen ist damit die Wahl der Mittel innerhalb der vorgegebenen Grenzen freigegeben.

Als weiterer Orientierungsbaustein für Entscheidungen legen Kommunikationswege die Richtung der Informationsverarbeitung fest und entscheiden, wer mit wem über was redet und welche Entscheidungen treffen darf. Durch Geschäftsordnungen werden Kommunikationswege fixiert und Stellen sichern deren Adressierbarkeit. Personen als organisationsspezifische Zurechnungspunkte für die Kommunikationswege konstituieren den zu erwartbaren Rahmen für Entscheidungen und sorgen damit ebenfalls für eine Reduktion der Komplexität innerhalb eines Systems. Ein Organisationssystem kann also Entscheidungsprämissen konstituieren, Kommunikationswege festlegen und Personal etablieren und so intern versuchen, gezielte Steuerung wahrscheinlicher zu machen. Bei jeder getroffenen Entscheidung ist aber im Vorhinein nicht klar, welches Funktionssystem einer Organisation diese Entscheidung in welcher Art und Weise auffasst. Das Wissenschaftssystem wird eine Entscheidung nach seinem eigenen Code und Programm bewerten, ebenso das politische System oder das Erziehungssystem und entsprechend wird dann eben auch die Einordnung der Entscheidung vorgenommen und nach dem systemeigenen Code weiterverarbeitet. Die Entscheidung der Hochschulleitung, eine neue Organisationseinheit einzurichten, kann beispielsweise von jedem Subsystem unterschiedlich aufgefasst, bewertet

und weiterverarbeitet werden: das politische System wird sich dabei immer die Frage stellen, welche Auswirkungen auf die Machtverteilungen die neue Organisationseinheit haben wird, das wissenschaftliche System wird deren Relevanz unter Wissenschaftler*innen eruieren und das Erziehungssystem wird sich ausschließlich für deren Beitrag zur Lehre und damit potentiell einhergehende veränderte Lehrinhalte oder -formate interessieren.

Stellen in Organisationssystemen können ebenfalls als die Reduktion von Komplexität innerhalb eines Systems verstanden werden und sind eine weitere Möglichkeit um die zielgerichtete Steuerung von Veränderungsprozessen wahrscheinlicher zu machen. Stellen gewährleisten dabei insbesondere im öffentlichen Dienst eine gewisse Beständigkeit und dauern über die Arbeitszeiten oder Amtszeiten von Personen hinweg an. An eine Stelle sind dabei gewisse Erwartungen geknüpft, diese können aber von Organisationseinheit zu Organisationseinheit und von Führungskraft zu Führungskraft variieren (vgl. Drepper 2003: 64-65). Durch die Vergabe von bestimmten Kompetenzen und damit auch von Entscheidungsgewalt an eine spezifische Stelle oder ein spezifisches Team und die Festlegung der dazugehörigen Kommunikationswege, kann die Organisationsleitung durch Stellen versuchen, die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Entscheidungen in den Funktionssystemen zu erhöhen. Auch hier entscheidet aber jedes Funktionssystem selbst, ob und in welcher Form die Stelle auch ihre tatsächlichen Aufgaben ausführt, Kommunikationswege einhält und sich an ihrer Tätigkeitsbeschreibung orientiert. Die Neuausschreibung und -besetzung einer Stelle kann dabei immer wieder eine Chance sein, alte Muster zu durchbrechen und neue Stellenstrukturen zu etablieren. Ob und inwiefern diese dann aber vom jeweiligen System umgesetzt werden, bleibt dem System selbst überlassen. Im kommenden Kapitel soll hierzu am Fallbeispiel der Organisation Hochschule untersucht werden, welche Einflussmöglichkeiten auf die Stellenstruktur und Ausführung z.B. die Dekanate an den Fakultäten oder die Abteilungsleitungen in der zentralen Hochschulverwaltung haben.

3.2 Zusammenfassung und Ausblick

Auch wenn die gegenseitige Steuerung von sozialen Systemen grundsätzlich nicht möglich zu sein scheint, so wurden in diesem Kapitel durchaus Bedingungen entwickelt, unter denen auch aus systemtheoretischer Perspektive die funktionssystemübergreifende Steuerung von Organisationssystemen möglich werden kann.

Als autopoietisch operierendes System kann ein Organisationssystem nur mit selbst aufgebauten Strukturen operieren, ein Strukturimport aus anderen Systemen ist nicht möglich. Autopoietische Systeme sind damit zunächst gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von der Umwelt. Diese Geschlossenheit bezieht sich bei Luhmann aber eben nur auf die Selbststeuerung der eigenen Reproduktion, denn bezüglich der Aufnahme von Informationen und Energie sind autopoietische Systeme in gewisser Weise durchaus offen gegenüber den sozialen Systemen in ihrer Umwelt. Durch eine selektive Aufnahme von Informationen aus der Umwelt, sind soziale Systeme damit zwar autonom aber nicht autark und können ohne die Systeme ihrer Umwelt nicht existieren.

Aufgrund der Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Funktionssysteme, stehen diese nach Luhmann in ständiger gegenseitiger Abhängigkeit zueinander. Damit ist jedes Funktionssystem darauf angewiesen, dass die jeweils anderen Funktionssysteme ihre gesellschaftlichen Funktionen auch erfüllen. Eine Übernahme der jeweils anderen Funktionen ist nicht möglich. Die Funktionssysteme sind damit zwar miteinander im Austausch, verlieren dabei aber nie ihre Autonomie.

So erscheint die Steuerung als intendierte Bestimmung eines Systemzustandes von außen nicht möglich. Nicht intendiert und unter Umständen mit einer Reihe unbeabsichtigter Nebenfolgen, scheint die Steuerung einer Organisation auch über die Funktionssysteme hinweg, durchaus gelingen zu können.

Durch die Parameter der strukturellen Kopplung, durch Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen, kann die gezielte Steuerung von Organisationssystemen zumindest wahrscheinlicher gemacht werden.

Strukturelle Kopplung findet nach Luhmann zwischen den Funktionssystemen statt und wird dabei vom angesteuerten System als Störung wahrgenommen. Als dauerhafte Störung bzw. Irritation, können sich Systeme dann gegenseitig beeinflussen und auch für eine langfristige Strukturveränderung im anderen System sorgen. Begreift man Organisationen als strukturelle Kopplung verschiedener Funktionssysteme, so kann sogar davon ausgegangen werden, dass durch Organisationen die dauerhafte gegenseitige Irritation der verschiedenen Funktionssysteme institutionalisiert und Erwartungssicherheit erzeugt werden kann.

Durch das Festlegen von Regeln, deren Befolgung und daran geknüpfte Mitgliedschaften, kann Organisationen die Schaffung von systemeigenen Strukturen, Zuständigkeiten, Kontrollmechanismen und Weisungsbefugnissen ermöglicht werden. Als eine Art Verbindungsglied zwischen den in der Organisation operierenden Funktionensystemen, können Regeln dafür sorgen, den Status der Mitgliedschaft aufrecht zu erhalten und eine Sanktionierung durch Nichtbefolgung kann zum Ausschluss aus der Organisation führen.

Auch über Entscheidungen scheint die gezielte Steuerung verschiedener Funktionssysteme zumindest wahrscheinlicher zu werden. Als Auswahl zwischen Alternativen und vor dem Hintergrund der anderen Alternativen, orientieren sich Entscheidungen dabei an Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal und können dabei einen Rahmen schaffen, Unsicherheiten zu einem gewissen Grad zu absorbieren und Komplexität zu reduzieren

Stellen in Organisationssystemen können insofern ebenfalls verstanden werden als die Reduktion von Komplexität innerhalb eines Systems und als eine weitere Möglichkeit die Steuerung von Veränderungen wahrscheinlicher zu machen, als das sie insbesondere im öffentlichen Dienst eine gewisse Beständigkeit gewährleisten und die Arbeitszeiten oder

Amtszeiten von Personen überdauern. An eine Stelle werden also bestimmte Erwartungen geknüpft.

Grundsätzlich scheint die gezielte gegenseitige Steuerung von sozialen Systemen also nicht möglich zu sein, durch die Parameter der strukturellen Kopplung, Regeln, Entscheiden und Stellen, scheint die gezielte Steuerung aber zumindest innerhalb von Organisationssystemen wahrscheinlicher zu werden.

Im folgenden Kapitel soll zunächst Change-Management als eine in den letzten Jahren an Popularität gewonnene Strategie, Veränderungsprozesse in Organisationen und Unternehmen nachhaltig begleiten zu können, vorgestellt werden. Angenommen, dass diese spezifische Strategie des Managements der gegenseitigen Steuerung sozialer Systeme bedarf, soll entwickelt werden, ob und inwiefern diese Strategie sich im Anschluss an die bisherigen Ergebnisse auf Hochschulen als besondere Organisationen anwenden lässt.

4 Change-Management

In diesem Kapitel soll nun zunächst der Begriff des Change-Managements eingegrenzt und der Versuch einer Definition unternommen werden. Obwohl es in dieser Arbeit ausschließlich um Change-Management in Organisationen geht, werden hier auch einige Ansätze aus der Wirtschaft und mit Bezugnahme zu Unternehmen vorgestellt. Da Unternehmen im weiteren Sinne auch Organisationen sein (können), erscheint eine Übertragung dieser Ansätze auf die im vorherigen Kapitel vorgestellte Organisationstheorie durchaus möglich und sinnvoll. Denn Steuerung von Organisationen ist nach Niklas Luhmann vor allem Selbststeuerung.

Im Anschluss an die Begriffsbestimmung werden im Kapitel 4.2 verschiedene Strategien des Change-Managements vorgestellt: die Bombenwurf-Strategie, die Laisser-faire-Strategie und die Partizipative Strategie. Auch wenn bereits aus der Begriffsdefinition deutlich wird, dass die Partizipative Strategie präferiert werden sollte, werden auch die beiden anderen Strategien mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt. Die gegenseitige Abgrenzung der Strategien soll helfen, die Einführung von RWTHonline als neues Campus-Management-System und die von der Projektleitung verfolgte Strategie besser einordnen zu können. Denn nicht immer wird nur die eine Strategie gewählt und dann auch mit letzter Konsequenz verfolgt, oft handelt es sich bei der Steuerung von Veränderungsprozessen um Mischformen verschiedener Strategien.

Im folgenden Kapitel sollen in Anlehnung an das klassische Change-Management in Unternehmen, verschiedene Erfolgsfaktoren für nachhaltiges Change-Management skizziert werden. Change-Management ist dann gelungen, wenn das zu Beginn eines Veränderungsprozesses formulierte Ziel erreicht wurde und der Wandel nachhaltig etabliert wurde. Dabei wird im Anschluss an Thomas Lauer sowohl auf Erfolgsfaktoren Führung, Vision, Kommunikation, Partizipation, Integration, Personalentwicklung, Organisation des Projektes, Konsultation und Evaluation eingegangen.

Anschließend wird solche Faktoren eingegangen, die Veränderungsprozesse scheitern lassen können. Dabei soll insbesondere auf die Rolle von Widerständen und Konflikten eingegangen werden. Auch hier geht es nicht um eine normative Bewertung von Misserfolg bzw. Scheitern, sondern vielmehr um eine neutrale Beschreibung von Konflikten und Widerständen als zwangsläufige und ggf. auch gewinnbringende Komponenten von Wandel. Dabei wird die These entwickelt, dass Widerstände und Konflikte nicht zwangsläufig einen destruktiven Charakter in Veränderungsprozessen haben müssen. Vielmehr wird davon ausgegangen, dass Veränderungsprozesse vornehmlich scheitern, weil die zu verändernde Organisation oder Einheit zu wenig als soziales System begriffen und die damit einhergehenden Annahmen zur gezielten Steuerbarkeit von Systemen zu wenig beachtet werden.

4.1 Begriffsbestimmung

Change-Management ist die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, eine möglichst nachhaltige Akzeptanz der herbeigeführten Veränderung bei allen Beteiligten zu erreichen. Verstanden als eine Management-Technik, soll Change-Management die optimale Steuerung eines Wandels vom Ausgangspunkt zum Zielpunkt gewährleisten.

Die betroffenen Personen bilden dabei die kleinste soziale Einheit der zu wandelnden Organisation und es wird davon ausgegangen, dass ohne deren aktive Mitarbeit ein nachhaltiger Wandel von Organisationen nicht möglich ist. Dabei bedeutet Change-Management nicht nur die Förderung der Fähigkeiten, sich an neue Herausforderungen anzupassen, sondern auch die Förderung der nötigen positiven Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels. Denn – so die Grundannahme des Change-Managements – nur durch eine positive Einstellung und Mitarbeit der Beteiligten am Veränderungsprozess, können die Ziele nachhaltig erreicht und neue Strukturen etabliert werden (vgl. Laurer 2019: 4ff).¹⁰

Neben den Personen spielen im Change-Management die Analyse von Organisationskultur und -struktur eine entscheidende Rolle. Die Organisationskultur beschreibt dabei deren informelle Strukturen, Einstellungen, Werte und Regeln. Die Organisationsstruktur beschreibt die formale Aufbau- und Ablauforganisation, deren Strategien und Ressourcen.

Change-Management ist damit eine spezifische Philosophie der Unternehmens- bzw. Organisationsführung und hat weniger das Ziel des Wandels, sondern vielmehr die Ausgestaltung des Weges zum erklärten Ziel vor Augen. Um einen möglichst nachhaltigen Wandel herbeizuführen, soll dabei den Beteiligten Raum gegeben werden für deren Vorstellungen, Erfahrungen und Emotionen und sowohl Organisationskultur als auch -

¹⁰ Obwohl diese Grundannahme zunächst sehr neoliberal und damit ggf. auch wenig passend für langjährig gewachsene Strukturen und entfristet beschäftigte Mitarbeitende im öffentlichen Dienst der Hochschule erscheint, soll diese Definition hier zunächst so stehen bleiben. Im späteren Verlauf der Arbeit wird diese dann noch einmal kritisch hinterfragt bzw. auf ihre Anwendbarkeit auf die Hochschule untersucht.

struktur sollen gleichermaßen Beachtung finden.

Veränderungen in Organisationen sind in einer sich ständig verändernden Gesellschaft tatsächlich eher die Regel als die Ausnahme.

Aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit, Klimawandel, Digitalisierung und Globalisierung beeinflussen Organisationen und erfordern immer neue Anpassungen von Organisationen an ihre Umwelt. Daraus ergibt sich dann eben auch ein erhöhter Steuerungsbedarf organisationsspezifischer Anpassungs- und Veränderungsprozesse. Manche Veränderungsprozesse sind dabei sehr anspruchsvoll und betreffen gesamte Organisationen, anderen finden eher im kleinen Rahmen statt und betreffen einzelne Organisationseinheiten oder Teams. Man kann hier zwischen Veränderungen im Aufbau der Organisation (Struktur, Reorganisation), Veränderungen in der Organisation von Abläufen (Prozesse, Rollen, Zuständigkeiten, Aufgaben) und Veränderungen im sozialen Gefüge bzw. im persönlichen Arbeitsverhalten (Werte der Zusammenarbeit, Führungsinstrumente, Aufgaben) unterscheiden (vgl. Heberle/Stolzenberg 2009: 2).

Die Notwendigkeit zum Wandel kann sowohl extern als auch intern ausgelöst werden. Der externe Wandel in Unternehmen kann durch das Marktumfeld, Politik, Technologie oder Ökologie verursacht werden, der interne Wandel entsteht in der Regel im Kontext der Unternehmensentwicklung und zielt auf die Steigerung von Effizienz und Wachstum.¹¹

Beispiele externer Faktoren, die Hochschulen zur Veränderung zwingen, sind neue Hochschulgesetze oder Prüfungsordnungen von Bund und Ländern. Ein interner Wandel an Hochschulen kann beispielsweise die Neustrukturierung von Abteilungen oder ganzen Organisationseinheiten oder die Einführung einer neuen Software sein. An unserem Fallbeispiel, der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen, hat zunächst der externe Faktor der Bologna-Reform und die damit einhergehende Einführung neuer Studiengänge, deren modularisierter Aufbau und die

¹¹ Auch hier wird ein sehr neoliberaler Ansatz deutlich: es soll immer und überall um Veränderung, um Wachstum und um eine Steigerung der Effizienz in Arbeitsprozessen gehen. Dabei könnte es genauso gut sein, dass manchmal auch einfach der Ist-Zustand erstrebenswert ist und erhalten werden sollte.

Einführung von ECTS zur besseren nationalen und internationalen Vergleichbarkeit, zum Veränderungsprozess geführt. Nach diesem externen Anstoß wurde dann aber RWTH-intern die Entscheidung zur Einführung eines neuen Campus-Management-Systems und dem damit einhergehenden Wandel von zahlreichen Strukturen und Abläufen getroffen.¹²

Sobald feststeht, dass ein Wandel aufgrund von internen und/oder externen Faktoren notwendig wird, beginnt die Initialisierung der Veränderung. Dabei wird grundsätzlich erst einmal davon ausgegangen, dass jede Organisation ihre eigene Veränderungsbereitschaft, -fähigkeit und damit auch -geschwindigkeit besitzt. Diese Parameter müssen beim Initiieren eines Wandels im Rahmen einer Situationsanalyse erfasst werden. Ob und inwiefern eine solche übergreifende Situationsanalyse an einer Hochschule mit zahlreichen diversen und oft nahezu autonom agierenden Organisationseinheiten überhaupt durchgeführt werden kann und sollte, wird im folgenden Kapitel näher untersucht. Darüber hinaus wird im Rahmen der Initiierung auch noch eine Führungskoalition geschaffen, Umweltanalysen durchgeführt und die Strukturen für den angestrebten Veränderungsprozess eingerichtet.

Nach der Initiierung des Wandels folgt dann in der Regel die Kommunikation der angestrebten Veränderung und im diesen Kontext auch die Schaffung von Beteiligungsstrukturen und eine Analyse bereits voraussehbarer Widerstände und Akzeptanzen.

Mit der Umsetzung der Veränderung werden anschließend Projektinhalte strukturiert, Mess- und Evaluierungsinstrumente etabliert und damit eine Reflexionsebene geschaffen.

Abschließend wird der Change nachhaltig in der Organisation verankert, die etablierte Veränderung an die Umwelt kommuniziert und regelmäßige Verbesserungsprozesse bzw. Evaluationsschleifen etabliert (vgl. Lauer 2019).

¹² Ob und inwiefern diese Entscheidung bzw. der Weg zur Entscheidungsfindung, hochschulweit diskutiert bzw. kommuniziert wurde, wird der weitere Verlauf dieser Arbeit zeigen.

Im nun folgenden Kapitel sollen die verschiedenen Strategien im Umgang mit Veränderungsprozessen vorgestellt und hinsichtlich ihrer Vor- und Nachteile diskutiert werden.

4.2 Change-Management-Strategien

Die klassischen Ansätze des Change-Managements unterscheiden drei verschiedene Strategien, im Rahmen derer Veränderungsprozesse initiiert und begleitet werden können: die Bombenwurf-Strategie, die Laissez-faire-Strategie und die Partizipative Strategie. Vorausgesetzt der Annahme, dass es sich bei der Begleitung von Veränderungsprozessen in der Regel um Mischformen aus den verschiedenen Strategien mit ihren je eigenen Vor- und Nachteilen handelt, werden die drei Strategien im Folgenden näher vorgestellt.

4.2.1 Bombenwurf-Strategie

Bei dieser Strategie, die auch als Top-Down-Strategie bekannt ist, wird die Veränderung im Hintergrund und in der Regel von einem eher kleinen Team entwickelt und ausgearbeitet um dann für die anderen Betroffenen relativ überraschend, schlagartig unwiderruflich umgesetzt zu werden. Macht und Druck ersetzen dabei in der Regel eine Konsensbildung zwischen den Betroffenen und dem Gründungs- bzw. Führungsteam und eine gemeinsame Verständigung über die Ziele des Wandels bzw. den Weg dahin findet nicht statt (vgl. Edtinger et al 2004: 20f).

Sicherlich hat diese Art des Umgangs mit Veränderungsprozessen die große Chance, dass ein krasser Wandel mit eher kurzer Analyse- und Konzeptionsphase möglich gemacht werden kann. Die Umsetzungsphase dauert dafür aber in der Regel insofern deutlich länger, dass Akzeptanzprobleme bei den Betroffenen auftreten und nachträgliche Änderungen und Nachbesserungsarbeiten vorgenommen werden müssen. Die langfristige Verankerung eines mit der Bombenwurf-Strategie herbei geführten Wandels hängt dabei im Wesentlichen vom Führungsteam und dessen

Fähigkeiten ab, die Veränderung gut zu verkaufen und Widerstände ggf. mit Sanktionen zu brechen. Grundsätzlich geht man aber davon aus, dass das Herbeiführen einer Veränderung ohne die Beteiligung der Betroffenen für hohe Instabilität und Unsicherheit bei allen Beteiligten sorgt und das Etablieren neuer Strukturen langfristig ohne Identifikation der Mitglieder mit der Veränderung nur schwer möglich sind. Dennoch kann es immer wieder Situationen und Entscheidungen innerhalb eines Change-Prozesses geben, bei denen das Führungsteam auf diese Strategie zurückgreifen kann und sollte. Hierbei sollte es dann aber eher um Entscheidungen mit geringer Reichweite gehen und die Kommunikation dieser Entscheidung eine zentrale Rolle im Verlauf des Gesamtprozesses spielen.

4.2.2 Laisser-faire-Strategie

Diese Strategie ist in der Praxis sowohl in Unternehmen als auch in Organisationen sehr häufig anzutreffen. Hierbei wird der Status Quo so lange versucht zu schützen, bis es nicht mehr anders geht und ein Veränderungsprozess herbeigeführt werden muss. Schleichende Probleme mit immer häufiger auftretenden Beschwerden, Verzögerungen und Vertröstungen, kennzeichnen den Beginn dieses Veränderungsprozesses. Anschließend folgen in der Regel einzelne Angriffe auf vermeintlich Verantwortliche mit entsprechenden Gegenangriffen, ohne dass sich die Gesamtsituation ändert. Entsprechend verschlimmert sich die Situation und führt zu großer Frustration bei den Beteiligten (vgl. Edtinger et al 2004: 18f). Erst eine einschneidende Krise oder ein kollektiver Schockzustand führen an dieser Stelle und oft erst nach vielen Monaten oder Jahren, zu einer tatsächlichen Veränderung der Strukturen. Daher wird diese Strategie auch als Bottom-Up-Strategie bezeichnet. Wenn diese Veränderung dann aber so spät kommt, dass das Führungsteam keine Akzeptanz mehr bei den Beteiligten erwartet oder der Zeitdruck zu hoch geworden ist, wird oft ein Strategie-Wechsel vorgenommen und das Führungsteam wechselt von der Laisser-faire- zur Bombenwurf-Strategie.

4.2.3 Partizipative Strategie

Die partizipative Strategie verfolgt beim Initiieren von Veränderungsprozessen das Ziel, idealerweise alle vom Wandel betroffene Personen kontinuierlich einzubeziehen. Die Betroffenen sollen dabei zu Beteiligten gemacht werden (vgl. Edtinger 2004: 25). Entscheidungen werden dabei offen kommuniziert, so dass die Notwendigkeit einer Veränderung und deren konkreten Inhalte von allen Ebenen erkannt und die Ziele im Idealfall auch von allen geteilt werden. Nur mit dieser Strategie kann – so die Annahme – die Identifikation der Betroffenen mit der Veränderung erreicht und die neuen Strukturen können nachhaltig in der Organisation verankert werden. Ängste, Widerstände, Hoffnungen, Probleme etc. werden dabei von den Betroffenen selbst gestaltet und Lösungen werden gemeinsam entwickelt. Durch diesen gemeinsamen Prozess können durch Reflexion und neue Erkenntnisse, Erfahrungen gesammelt werden, die dann letztendlich die Reorganisation der Prozesse unterstützen (vgl. Edtinger 2004: 26). Die Unternehmensleitung gibt dabei zwar die Ziele und Rahmenbedingungen vor, zielt aber ebenso auf die Mobilisierung der Betroffenen und die Akzeptanz des mit der Veränderung einhergehenden Wandels von Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten etc. In vielen Fällen wird dabei auch auf externe Berater*innen zurückgegriffen und mit deren Unterstützung Hilfe zur Selbsthilfe initiiert. Im Gegensatz zur Bombenwurf-Strategie, wird bei der Partizipativen Strategie eine deutlich längere Analyse- und Konzeptionsphase erwartet, die Umsetzungsphase des Wandels ist dafür, aufgrund der erhöhten Akzeptanz bei den Beteiligten, in der Regel deutlich kürzer.

Sicherlich bietet diese Strategie des Change-Management auf den ersten Blick die am besten geeignete Möglichkeit einen nachhaltig verankerten Wandel in Organisationen zu etablieren, dennoch soll im folgenden Kapitel zunächst untersucht werden, ob und inwiefern diese Strategie auch für die Hochschule als besondere Organisation umgesetzt werden kann

und an welchen Stellen evtl. auf eine der beiden anderen Strategien zurückgegriffen werden sollte.

4.3 Faktoren für nachhaltigen Wandel

In diesem Kapitel sollen in Anlehnung an Thomas Lauer die Bausteine und Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Wandel aufgeführt und kurz erläutert werden. Sie bieten einen hilfreichen Überblick über die klassischen Ansätze des Change-Managements und können deutlich machen, inwiefern diese Ansätze unter Umständen durch die Systemtheorie ergänzt und dann auf die Hochschule als besondere Organisation angewendet werden können.

In der klassischen Literatur werden die Faktoren, die zur langfristigen Verankerung eines Veränderungsprozesses führen, oft als *Erfolgsfaktoren* bezeichnet. In dieser Arbeit soll stattdessen mit dem Begriff der *Nachhaltigkeit* gearbeitet werden. Dabei wird Nachhaltigkeit nicht im Sinne einer ressourcenschonenden und erneuerbaren Strategie verstanden, sondern vielmehr als eine Strategie, die langfristig Strukturen verändern und den geplanten Weg vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand einer Veränderung beschreiben kann. Die Begrifflichkeiten Erfolg bzw. Misserfolg erscheinen zu normativ konnotiert, um die Komplexität der durch interne oder externe Steuerung angestoßene Veränderungen und deren (Neben-)Wirkungen abzubilden.

Ein nachhaltiger Veränderungsprozess beschreibt eine von der Mehrheit der Betroffenen langfristig akzeptierte und im Arbeitsalltag umgesetzte Veränderung. Diese Annahme schließt nicht aus, dass sich auch nachhaltig verankerte Veränderungen im Nachhinein als falsch bzw. kontraproduktiv herausstellen können. Oft gibt es dann aber kein Zurück mehr und die Beteiligten lernen sich mit der Situation abzufinden bzw. früher oder später wird ein neuer Veränderungsprozess initiiert, der dann unter Umständen sogar zurück zum ursprünglichen Zustand führen kann.¹³

¹³ Klar ist, dass im Folgenden an zahlreichen Stellen sehr neoliberal argumentiert wird.

In Anlehnung an Thomas Lauer spielen bei der Etablierung von nachhaltigem Wandel zunächst verschiedene Bausteine eine entscheidende Rolle: Orientierung, Start-, Prozess- und Zielmotivation (vgl. Lauer 2019: 71ff). Darüber hinaus sind für Lauer die Komponenten Führung Vision, Kommunikation, Partizipation, Integration, Personalentwicklung, Projektorganisation, Konsultation und Evolution ausschlaggebende Faktoren für nachhaltigen Wandel (vgl. Lauer 2019: 87ff). Dabei scheinen die Faktoren etwas unterschiedlich gewichtet zu sein und an einigen Stellen in der Literatur wird sich lediglich auf die Kernthemen der Entwicklung und Umsetzung einer Vision, Kommunikation, Partizipation sowie Qualifizierung mit den Betroffenen konzentriert (vgl. Heberle/Stolzenberg 2009: 5).

Grundsätzlich bedeutet jede Veränderung Verunsicherung und fehlende Orientierung bezüglich einer bis dato unbekanntem Zukunft für die am Prozess beteiligten Personen. Versteht man Orientierung und das Streben nach geordneten Verhältnissen als ein menschliches Grundbedürfnis, dann streben die klassischen Ansätze des Change-Managements danach, Unsicherheit in Sicherheit umzuwandeln. Lauer beschreibt diesen Baustein als Orientierung (vgl. Lauer 2019: 74). Selbst wenn die Ziele (Soll-Zustand) zwar zu Beginn eines Veränderungsprozesses klar sind, der Weg dorthin ist in der Regel noch unklar und hängt eben auch von den am Prozess beteiligten Personen und Einheiten ab. Change-Management befasst sich eben mit der Organisation und Darstellung dieses Weges. In der Phase der Orientierung spielt Transparenz eine entscheidende Rolle, d.h. Strukturen sollten sichtbar gemacht und Informationen über die Ziele, den Fortschritt und Ergebnisse offen kommuniziert werden (vgl. Lauer 2019: 74).

Jedoch stellt sich so die aktuelle Literatur rund um erfolgreiches Change-Management dar und es soll im weiteren Verlauf der Arbeit herausgearbeitet werden, an welchen Stellen diese Ansätze an ihre Grenzen kommen und welche Rolle dabei ggf. die Systemtheorie spielen kann.

Als weiterer Baustein beschreibt Lauer die Startmotivation. Diese kann zum einen durch ein kompetentes Führungsteam und zum anderen durch eine offene Unternehmenskultur und durch das Klima einer lernenden Organisation erzielt werden. Der Faktor Evolution (Anpassung an eine sich verändernde Umwelt)¹⁴ spielt hierbei eine entscheidende Rolle (vgl. Lauer 2019: 75f). Im Kontext der Startmotivation geht es vor allem darum, die Beteiligten für das Veränderungsvorhaben zu begeistern und eine positive Stimmung des Aufbruchs und des Wandels zu initiieren. Anhand dieses Bausteins wird der neoliberale Ansatz sehr deutlich: alle am Prozess beteiligten Personen sollen begeistert sein von der anstehenden Veränderung und im Sinne der Gesamtorganisation motiviert an der Erreichung des angestrebten Ziels arbeiten.

Der Baustein Prozessmotivation bezeichnet jenen Antrieb, der im gesamten Veränderungsprozess für eine Aufrechterhaltung der Energie sorgen soll. Ziel ist es dabei, die an der Veränderung beteiligten Personen intrinsisch zu motivieren: die intrinsische Motivation „ergibt sich aus der Aufgabe selbst und bedarf keiner äußeren Anstöße“ (Lauer 2019: 76). Auch an dieser Stelle wird die doch sehr neoliberale Ansicht klassischer Change-Management Ansätze deutlich. Grundsätzlich braucht man für Veränderungsprozesse nicht zwangsläufig intrinsisch motivierte Beteiligte, Anreize in Form von Geld oder überzeugende Argumente, können hier ebenso die Motivation innerhalb des Prozesses fördern. Diese Prozessmotivation soll nach Lauer erreicht werden durch die Faktoren der Personalentwicklung als das Erleben der eigenen Kompetenz im Wandlungsprozess, die Partizipation und die Integration der Betroffenen (vgl. Lauer 2019: 78).

Als letzten Baustein führt Lauer die Zielmotivation ein:

„Auch, wenn intrinsische Motivation, also die Beschäftigung mit der Sache um ihrer selbst willen, den Königsweg bildet [...], so ist das

¹⁴ Diese Definition ist nicht mit den soziologischen Begriffsbestimmungen von Evolution kompatibel, wird aber der Vollständigkeit halber an dieser Stelle so übernommen. Die Soziologie versteht unter Evolution in der Regel einen völlig zufällig stattfindenden Prozess ohne vorher festgelegte Ziele.

Erreichen eines lohnenswerten Ziels auch ein wichtiger motivationaler Baustein“ (Lauer 2019: 78).

Hierbei spielen neben den Faktoren der Führung und Personalentwicklung, die Vision eine entscheidende Rolle. Im Folgenden soll nun auf die verschiedenen Faktoren für nachhaltigen Wandel nach Lauer eingegangen und dabei erarbeitet werden, wie ein Veränderungsprozess langfristig gelingen kann und welche Faktoren dafür vermutlich eine ausschlaggebende Rolle spielen könnten.

4.3.1 Führung

Nicht nur im Kontext der Startmotivation und als Initiator für nachhaltigen Wandel scheint die Rolle der Führungsperson bzw. -koalition ein ausschlaggebender Faktor für nachhaltigen Wandel zu sein. Die Aufgaben des Führungsteams eines Wandels beinhalten dabei schon zu Beginn eines Veränderungsprozesses die Vorgabe und Festlegung von Zielen auf der einen Seite und Rahmenbedingungen auf der anderen Seite. Neben dem Projektstart liegt damit auch die Setzung von Prioritäten, die Verwaltung des Budgets und die Zuordnung von Personal in der Verantwortlichkeit des Führungsteams. Nur so können Leitplanken für den Wandel generiert und dessen Umfang eingegrenzt werden (Edtinger 2004: 28) bzw. das Führungsteam kann so innerhalb des Wandels diesen anhand von ausgeübter Macht lenken. Das Führungsteam sollte die Notwendigkeit eines Wandels herausstellen und in zielgruppenspezifischer Kommunikation die Vorteile für jede einzelne vom Prozess betroffene Person deutlich machen (Edtinger 2004: 27f). Hierbei sollten die Mitarbeitenden nicht nur aufgefordert werden den Wandel zu akzeptieren, sondern darüber hinaus vor allem mobilisiert werden mitzuarbeiten und den Wandel aktiv zu gestalten. Welche besondere Rolle dabei der Hochschulleitung in hochschulweiten Veränderungsprozessen zukommt, wird im weiteren Verlauf der Arbeit noch genauer erläutert.

4.3.2 *Vision*

Gerade hinsichtlich der oben beschriebenen Zielmotivation spielt die gemeinsame Vision zu Beginn und während eines Veränderungsprozesses eine entscheidende Rolle. Es sollte allen Beteiligten zum einen klar sein, weshalb eine Notwendigkeit zur Veränderung besteht und zum anderen muss deutlich werden, wo der gemeinsame Weg hingehen soll. An dieser Stelle wird oft von einem *Zielfoto* gesprochen und so der Soll-Zustand visualisiert. Das Zielfoto sollte dabei keine Utopie sein, sondern eine realistische Einschätzung. Dadurch schafft die Vision Orientierung und gibt eine klare Richtung für die Veränderung vor. Lauer stellt dabei fest:

„Je höher der Ausbildungsgrad der Mitarbeiter ist, umso mehr möchten diese nicht nur Anweisungen ausführen, sondern auch verstehen, wozu das Ganze dient und was der Hintergrund des eingeschlagenen Weges ist“ (Lauer 2019: 116).

Diese Feststellung wird vor allem im Kontext unseres Fallbeispiels eines Veränderungsprozesses an der RWTH Aachen wichtig sein. Sicherlich gibt es an Hochschulen eine deutlich höhere Dichte an hoch ausgebildeten Personen als an anderen Organisationen. Demzufolge scheint auch die Verständigung auf eine gemeinsame Vision zur Erreichung von Orientierung eine besonders entscheidende Rolle zu spielen.

Eine gemeinsame Vision kann für Motivation der Betroffenen zu Beginn und während des Veränderungsprozesses sorgen:

„Nur, wenn die Betroffenen und Beteiligten erkennen, dass ein lohnenswertes Ziel angestrebt wird, erfassen sie den Sinn ihres Tuns und setzen sich für die Sache ein“ (Lauer 2019: 116).

Die Vision setzt eine hohe Identifikation mit der Gesamtorganisation voraus und diese ist zumindest im öffentlichen Dienst nicht zwangsläufig immer gegeben. Für viele im öffentlichen Dienst beschäftigten Personen erscheint weniger das gemeinsame Zielfoto, als vielmehr dessen Sicherheit und der nahende Renteneinstieg erklärtes Ziel und Motivation zugleich zu sein.

4.3.3 *Kommunikation*

Kommunikation ist wohl ohne Zweifel einer der entscheidenden Faktoren für die Gestaltung von nachhaltig gelungenen Veränderungsprozessen. Kommunikation ist dabei zum einen für die Schaffung von Transparenz und Orientierung zuständig und dient zum anderen dem Umgang mit Widerständen und Konflikten (vgl. Lauer 2019: 125). Für Lauer ist Kommunikation essentiell:

„Kommunikation kann als eine Art Katalysator des Change-Managements bezeichnet werden. Sie alleine reicht nicht aus, um Wandel erfolgreich zu managen, aber ohne sie kann Wandel weder initiiert noch durchgeführt werden“ (Lauer 2019: 128).

Der Kommunikation im Change Prozess kommen dabei nach Lauer insbesondere folgende Aufgaben zu (vgl. Lauer 2019: 128f):

1. Schaffung von informatorischer Transparenz: Übermittlung der Gründe für den Wandel und dessen Notwendigkeit sowie die Nennung der Visionen und Ziele.
2. Erkennung und Umgang mit Widerständen.
3. Verstärkung des Prozesses durch positive Rückkopplung: Feedback und Sichtbarmachung erster Erfolge.
4. Förderung sozialer Integration: Kommunikation sorgt für die Vergemeinschaftung von oft sehr diversen Gruppen am Prozess beteiligter Personen.

Kommunikation kann dabei nur gelingen, wenn sie zielgruppenorientiert entwickelt wird. Dabei müssen die jeweiligen Bedürfnisse, Sorgen und mögliche Antriebsfaktoren der Zielgruppe Berücksichtigung finden. Auch an dieser Stelle wird die Untersuchung der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen sicherlich sehr interessant sein: an kaum einer anderen Organisation gibt es eine so hohe Diversität unterschiedlicher Personenkreise mit ganz unterschiedlichen Bedürfnissen, Sorgen und Antriebsfaktoren. Die Einführung eines neuen Campus-Management-System spielt dabei auf den unterschiedlichen Ebenen einer Hochschule komplett unterschiedliche Implikationen aus. Ein*e Lehrstuhlinhaber*in hat dabei beispielsweise einen gänzlich anderen Hinter-

grund und andere Erwartungen als die Sachbearbeitung in der Personalabteilung. Eine zentrale Frage im Kapitel 6 wird daher sein: Wurden diese verschiedenen Bedürfnisse bei der Kommunikation innerhalb der RWTH beachtet und die Inhalte des Projektes zielgruppenspezifisch kommuniziert?

4.3.4 Partizipation

Die Beteiligung möglichst aller von der Veränderung betroffenen Personen an dem Veränderungsprozess, ist sicherlich ein weiterer zentraler Faktor für nachhaltigen Wandel. Durch die Einbeziehung der Beteiligten, von der Analysephase über die Konzeption bis hin zur Umsetzung, wird deren Motivation gefördert und Widerstände können verringert werden. Die Motivation der Betroffenen solle dabei – so die Annahme – mit zunehmenden Gestaltungsmöglichkeiten steigen und Widerstände verringerten sich wenn die Betroffenen sich im Prozess als selbstbestimmt handelnde Akteure wahrnehmen.¹⁵

Darüber hinaus kann durch Partizipation die Herstellung einer gleichen Wissensbasis erfolgen und dezentrales Wissen gewinnbringend für die Gesamtorganisation genutzt werden (vgl. Lauer 2019: 155f).

Die Betroffenen sollten dabei nach Lauer nachhaltig und ernsthaft einbezogen werden, d.h. eine gewisse Offenheit hinsichtlich der Ausgestaltung der weiteren Entwicklung muss, auch wenn die Führungskoalition die Rahmenbedingungen gemäß Kapitel 4.3.1 vorgibt, gegeben sein. Grundsätzlich lässt sich sagen, dass umso kleiner die Organisation ist, umso einfacher kann auch die Partizipation und Mitgestaltung der Betroffenen erfolgen (vgl. Lauer 2019: 157). Es wird an dieser Stelle deutlich, dass an einer Organisation wie der RWTH Aachen, die auf der einen Seite Arbeitgeber für ca. 10.000 Mitarbeitende und Hochschule für fast 50.000

¹⁵ Ob und inwiefern es bei der Steuerung von Veränderungsprozessen überhaupt um die Verringerung von Widerständen geht oder ob diese nicht eher gewinnbringend und als Energie für den Gesamtprozess genutzt werden können, wird im Folgenden näher betrachtet.

Studierende ist und auf der anderen Seite durch unzählige Vorgaben von Bund und Land nur gewisse Handlungsspielräume besitzt, bestimmte Entscheidungen auch einfach getroffen werden müssen ohne alle Betroffenen in diese Entscheidungsfindung einzubeziehen. Ob und an welchen Stellen dies bei der Einführung von RWTHonline erfolgt ist oder ggf. im Idealfall hätte erfolgen sollen, wird im Kapitel 6 näher erläutert.

4.3.5 Integration

Integration soll hier nach Lauer verstanden werden als die Stärkung des Zusammenhalts und die dadurch resultierende Erhöhung der Produktivität für die Gesamtorganisation innerhalb eines Veränderungsprozesses (vgl. Lauer 2019: 172).

Integration kann dabei durch die Gründung von kleineren Teams aus verschiedenen Einheiten mit unterschiedlichen Zielsetzungen, erreicht werden. Außerdem können durch Veränderungsprozesse auch ganz neue Organisationseinheiten oder Abteilungen gegründet werden und somit für nachhaltigen Wandel und Integration sorgen (vgl. Lauer 2019: 173f). Integration kann dabei nur gelingen, wenn innerhalb der Gruppen und der Gesamtorganisation eine grundsätzliche Offenheit und ein kooperativer Wille vorherrschen. Außerdem sollten die neu gegründeten Teams sich auf einer Ebene befinden bzw. deren Hierarchien und Entscheidungsbefugnisse von vornherein durch die Führungskoalition deutlich gemacht werden. Dazu gehört dann eben auch die zwingend notwendige Unparteilichkeit der Gruppenleitungen:

„Dies ist naturgemäß dann schwer zu realisieren, wenn die Gruppenleitung genau einem der beteiligten Bereiche entstammt. Selbst wenn hier das Bemühen um Neutralität vorliegt, wird diese eventuell doch von den anderen Gruppenmitgliedern infrage gestellt“ (Lauer 2019: 175).

An dieser Stelle wird die Projektstruktur während der Einführung von RWTHonline von zentraler Bedeutung sein (s. Kapitel 6.2). Die Projekt-

struktur und die Projektleitung wurden von der Hochschulleitung vorgegeben und an vielen Stellen waren Personen sowohl in ihrer Heimatorganisation angestellt, als auch mit zusätzlichen Aufgaben im Projekt betraut.

4.3.6 Personalentwicklung

Umfangreiche Maßnahmen zur Personalentwicklung spielen nach Lauer eine entscheidende Rolle für die Etablierung eines nachhaltigen Wandels. Dabei geht es darum, den vom Wandel betroffenen Mitarbeitenden sowohl neues Wissen und zusätzliches Können, als auch eine veränderte Einstellung zu vermitteln. So sollen die Mitarbeitenden auf die zusätzlichen oder veränderten Anforderungen des Wandels vorbereitet werden bzw. sich weniger orientierungslos und bzw. überfordert von der Veränderung fühlen (vgl. Lauer 2019: 185). Ein Veränderungsprozess in Unternehmen oder Organisationen bedingt in der Regel auch die Veränderungen von Stellen oder Stellenprofilen und -inhalten. Klar ist, dass insbesondere die Veränderungen von Stellen und bzw. Stelleninhalten zumindest an Hochschulen und damit für die Angestellte des Öffentlichen Dienstes nicht so einfach anpassbar sind. Hierzu bedarf es sehr langfristiger, strategischer Planung und oft können Stellenprofile erst mit dem Renteneingang der Stelleninhaber*innen verändert werden.

Maßnahmen zur Personalentwicklung sollten im Rahmen von Schulungen, Weiterbildungen oder individuellen Coachings vorbereitet und proaktiv angegangen werden. Die Maßnahmen sollten dabei nicht nur einmalig erfolgen, sondern im Sinne eines nachhaltigen Wandels entsprechend auch längerfristig betreut und reflektiert werden (vgl. Lauer 2019: 188).

4.3.7 Projektorganisation

Nachhaltiges Change-Management bedarf einer wohl durchdachten Projektorganisation, hier verstanden als „die Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Ressourcen“ (Lauer 2019: 199). Nur so kann die für nachhaltigen Wandel erforderliche Orientierung aller am Prozess beteiligten Personen gewährleistet und dabei das Zielfoto im Blick behalten werden. Die strukturierte Gestaltung der Projektvorbereitung sowie die Projektdurchführung und das Projektcontrolling spielen hier eine zentrale Rolle. Die angestrebte Orientierung der vom Wandel betroffenen Personen wird dabei zunächst durch die Reduktion von Komplexität erreicht (vgl. Lauer 2019: 200). Die Bildung von Teilprojekten, kleineren Arbeitsgruppen und die Definition von Zwischenzielen sind hierbei wichtige Tools. Außerdem ist die Benennung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten, die Bereitstellung der benötigten Ressourcen und die Sicherung von Zielerreichung und Termineinhaltung von zentraler Bedeutung (vgl. Lauer 2019: 200f). Umso größer die Anzahl der vom Wandel betroffenen Personen, desto wichtiger erscheint die Schaffung von Orientierung durch eine wohl durchdachte und langfristig geplante Projektorganisation.

4.3.8 Konsultation

Konsultation bedeutet nach Lauer die Inanspruchnahme von externen oder internen Berater*innen im Kontext des Unternehmenswandels:

„Berater bringen externes Wissen ein, sind idealerweise neutral, besitzen hohe Überzeugungskraft und steuern die Projekte routiniert und professionell“ (Lauer 2019: 217).

Durch die Einbeziehung von Berater*innen kann externes Wissen und dabei insbesondere die Erfahrung aus bisherigen Change-Management-Projekten eingebracht werden. Außerdem bringen Berater*innen Neutralität und einen objektiven Blick auf die Veränderungsprozesse, die Bedürfnisse und Sorgen unterschiedlicher Gruppen von Betroffenen und eine gewisse Unvoreingenommenheit mit. An dieser Stelle wird der

große Mehrwert von externen Berater*innen gegenüber internen Berater*innen deutlich. Möglicherweise verfügen externe Berater*innen auch über deutlich höhere Überzeugungskraft und widmen sich dem Change Projekt zu 100% und betreuen diesen nicht nur neben dem Alltagsgeschäft mit einem sehr begrenzten Zeitkontingent (vgl. Lauer 2019: 220f).

4.3.9 Evolution

Evolution nach Lauer bedeutet die permanente Anpassung an die durch den Wandel geänderten Umweltbedingungen und die Etablierung einer lern- und wandlungsfähigen Organisation.

Eine sich ständig an veränderte Umweltbedingungen anpassende Organisation, wird bei Lauer als lernende Organisation bezeichnet (vgl. Lauer 2019: 231ff). Eine lernende Organisation als Grundvoraussetzung für nachhaltigen Wandel kann sich sowohl durch die Summe individueller Lernfortschritte, als auch als emergentes System entwickeln. Individuelles Lernen folgt dem Stimulus-Response-Ansatz:

„Individuelles Wissen und individuelle Präferenzen von Entscheidungsträgern in Unternehmen führen [...] zu bestimmten Handlungen des Unternehmens, etwa Strategien, konkrete Maßnahmen etc. Auf diese Handlungen erhält das Unternehmen von seiner Umwelt [...] eine Antwort (Response). Fällt diese Antwort positiv aus (Erfolg), so speichern die individuellen Entscheidungsträger eine Gesetzmäßigkeit“ (Lauer 2019: 232).

Das Lernen als emergentes System erfolgt auf einer übergeordneten Ebene: Organisationen verfügen dabei über eigenständiges Wissen, das nicht nur aus dem Wissen der Individuen besteht, sondern sich vielmehr in organisationsspezifischen Handlungstheorien und Interpretationsmustern widerspiegelt (vgl. Lauer 2019: 232). Die bereits im vorherigen Kapitel erwähnte Unternehmenskultur spielt hierbei eine zentrale Rolle.

4.4 Verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel

Welche Faktoren können nachhaltigen Wandel verhindern und welche Rolle spielen dabei Widerstände und Konflikte?

In diesem Kapitel sollen zunächst die Hauptursachen für das Scheitern von Veränderungsprozessen und dabei Widerstände und Konflikte vorgestellt werden. Widerstände und Konflikte werden in klassischen Ansätzen des Change-Managements zwar als notwendigerweise existierende, aber eher als destruktive und nachhaltigen Wandel verhindernde Faktoren eingeordnet. Es soll in dieser Arbeit aber vielmehr der besonderen Rolle von Widerständen und Konflikten nachgegangen und die Frage beantwortet werden, ob und inwiefern Widerstände auch gewinnbringend für Veränderungsprozesse genutzt werden können.

In klassischen Ansätze des Change-Managements steht der Widerstand von Mitarbeitenden an oberster Stelle der Ursachen für gescheiterten Wandel, danach folgen mangelhafte Prozesssteuerung, ein zu schnelles Veränderungstempo und unklare Zielsetzung (vgl. Schott; Wick 2005: 196). Ergänzen lässt sich diese Auflistung durch Befragungen verschiedener Beratungsgesellschaften mit dem Ergebnis, dass darüber hinaus mangelnde Führung das Scheitern von Veränderungsprozessen maßgeblich begünstigen kann. Außerdem scheinen folgende Faktoren nachhaltigen Wandel verhindern zu können (vgl. Kunert 2016: 190f):

- Zu viele Aktivitäten ohne Priorisierung
- Lähmung der Organisation durch andauernde Reorganisation
- Unklare Projektorganisation
- Mangelhafte Kommunikation

In dieser Arbeit soll die These verfolgt werden, dass Veränderungsprozesse zwar auch aufgrund von Widerständen scheitern können. Ebenso können aber mangelhafte Prozesssteuerung, ein zu schnelles Veränderungstempo, unklare Zielsetzungen bzw. mangelnde Führung nachhaltigen Wandel verhindern können. Als hauptursächlich für das Scheitern von Veränderungsprozessen, scheint aber die mangelhafte Beachtung der

für die Steuerung von Organisationen notwendigen Bedingungen, eingeordnet. Organisationen werden in klassischen Ansätzen des Change-Managements zu wenig als soziale Systeme mit den damit einhergehenden Besonderheiten und (Un-)Möglichkeiten der Steuerung begriffen. Noch spezifischer wird es dann, wenn es nicht nur um Organisationen als soziale Systeme, sondern auch noch um die Hochschule als besondere Organisation geht. Welche Bedingungen für die nachhaltige Etablierung von Veränderungsprozessen und deren Steuerung erfüllt sein müssen, soll daher im weiteren Verlauf der Arbeit näher untersucht werden.

4.4.1 Widerstände und Konflikte

Auf der einen Seite gelten Widerstände und Konflikte als Hauptursache für gescheiterten Wandel in Unternehmen oder Organisationen. Auf der anderen Seite scheinen Widerstände und Wandel aber untrennbar miteinander verknüpft zu sein.

Man kann dabei nach Lauer zwei verschiedene Widerstandsarten unterscheiden: erklärungs- und nichterklärungsbedürftige Widerstände. Offensichtliche Nachteile durch die durch den Wandel angestrebte neue Situation führen nach Lauer zu nichterklärungsbedürftigen Widerständen und sind z.B. die geplante Entlassung von Mitarbeitenden, Gehaltskürzungen oder Machtverluste (vgl. Lauer 2019: 53). Erklärungsbedürftige Widerstände können hingegen durch die generelle Ablehnung bzw. Skepsis gegenüber Unbekanntem, Reaktanz als Reaktion auf zu befürchtende Freiheitseinschränkungen oder kommunikative Missverständnisse erzeugt werden (vgl. Lauer 2019: 53ff). Nach Reiß, von Rosenstiel und Lanz lassen sich die Ursachen für Widerstände in Wissenbarrieren und Willensbarrieren unterteilen: Wissenbarrieren rufen dabei den Widerstand aufgrund von Nicht-Kennen hervor und führen ihn auf ein Informations- bzw. Kommunikationsdefizit zurück. Willensbarrieren spiegeln sich hingegen in Überforderung oder Motivationsdefiziten wieder (vgl. Reiß/von Rosenstiel/Lanz 1997: 17f).

Lauer unterscheidet Sach- und Machtwiderstände. Sachwiderstände findet man dabei eher auf der Mitarbeitenden- und der unteren Führungsebene, Machtwiderstände eher im mittleren und oberen Managementbereich (vgl. Lauer 2019: 56). Es erscheint daher wichtig – und das wird auch in der Analyse der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen eine entscheidende Rolle spielen – zunächst die Ursachen für die jeweiligen Widerstände zu erkennen und zu verstehen, um damit anschließend zielgruppengerecht und proaktiv umgehen zu können.

Die von Lauer herausgearbeiteten Gründe für Widerstände auf der Sachebene sind Ängste vor Überforderung, eine implizite oder explizite Kritik an der bisherigen Arbeitsweise, durch die die Notwendigkeit zum Wandel ggf. erst hervorgerufen wurde oder ein möglicher Verlust des Arbeitsplatzes. Machtwiderstände entstehen hingegen aus der Sorge, Einflussmöglichkeiten und Reputation und bzw. oder Ressourcen zu verlieren (vgl. Lauer 2019: 57). Diese Auflistung möglicher Ursachen für Widerstände kann durch Gregor Maximilian Przeworski ergänzt werden: er sieht neben Angst auch noch Reaktanz, Eigen- und Partikularinteressen, Loyalitätsmangel, negative Erfahrungen oder eine divergierende Beurteilung der Wandelnotwendigkeit als verursachende Faktoren für Widerstände. Reaktanz beschreibt dabei den Widerstand aufgrund mangelnder Einbeziehung der Betroffenen. Loyalitätsmangel kann im Rahmen von extern oder intern beauftragten Berater*innen entstehen (vgl. Przeworski 2012: 24ff).

Es soll an dieser Stelle die These vertreten werden, dass nicht die Widerstände an sich die Hauptursache für das Scheitern von Veränderungen sind, sondern vielmehr der (falsche) Umgang mit ihnen. Lauer verwendet an dieser Stelle den Analogieschluss vom Unternehmen zum Menschen:

„In dieser Gedankenwelt können Widerstände gegen Wandel mit Schmerzen im Körper gleichgesetzt werden. Diese Schmerzen sind zwar unangenehm, evolutionstheoretisch aber nicht dysfunktional, denn sie zeigen ein Problem an, das es zu beheben gilt. Bekämpft man nun diese Schmerzen mit starken Schmerzmitteln, dann verschwinden zwar die Symptome für die Zeit der Wirkung der Medikamente, nicht aber die Ursachen für den Schmerz“

(Lauer 2019: 62).

Hier wird also im Anschluss an Doppler/Lauterburg für einen proaktiven Umgang mit Widerständen und nicht deren Unterdrückung bzw. Sanktionierung plädiert. So stellen Doppler und Lauterburg fest: „Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand“ (Doppler/Lauterburg 1995: 302) und empfehlen: „Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen“ (Doppler/Lauterburg 1995: 303). Anstatt den destruktiven Charakter von Widerständen zu beleuchten, der dann ggf. eben auch zu einem Scheitern von Veränderungsprozessen führen kann, soll hier daher versucht werden, Widerstände als notwendige Voraussetzung für Entwicklung und als Chance begriffen werden, Veränderungen nachhaltig in Organisationen zu etablieren.

Widerstand soll dabei als Alarmsignal für die Sichtbarmachung bestehender Probleme und im Veränderungsprozess zwingend zu beachtende Themen verstanden werden:

„Von Widerstand kann immer dann gesprochen werden, wenn vorgesehene Entscheidungen oder getroffene Maßnahmen [...] bei einzelnen Individuen, bei einzelnen Gruppen oder bei der ganzen Belegschaft auf diffuse Ablehnung stoßen, [...] Bedenken erzeugen oder durch passives Verhalten unterlaufen werden“ (Doppler/Lauterburg 1995: 293).

Grundsätzlich scheinen Widerstände insbesondere in Organisationen mit spezifischen Organisationskulturen aufzutreten. Hierbei spielen sicherlich langjährige gewachsene Strukturen und Traditionen und bereits seit vielen Jahren gleichbleibende Besetzungen im Personalbereich eine entscheidende Rolle. Umso länger sich Strukturen etabliert und Personen ihre spezifischen Aufgabenbereiche ausgeübt haben, umso größer scheint zunächst die generelle Ablehnung von Veränderungen zu sein. Es sei denn, der Leidensdruck ist entsprechend hoch genug und es wird intern deutlich, dass sich etwas verändern muss. Grundsätzlich scheint die Offenheit gegenüber Neuem mit höherem Bildungsgrad der Betroffenen tendenziell zu steigen und Veränderungen sind leichter durch- bzw. umsetzbar (vgl. Lauer 2019: 59f).

Talcott Parsons argumentiert in eine ähnliche Richtung und sieht die

Hauptursache für das Scheitern von Veränderungsprozessen vielmehr in der Schwierigkeit eine in sich stabile und über die Zeit gewachsene Organisation verändern zu wollen ohne dabei die systemimmanenten Besonderheiten zu beachten (vgl. Parsons 1951). Diese werden durch das AGIL-Schema dargestellt und spiegeln die Balance zwischen Verharren und Verändern in vier Grundfunktionen wieder, die ein System beherrschen muss um Veränderungen erfolgreich meistern zu können (vgl. Kunert 2016: 187):

- **Adaption:** die Fähigkeit eines Systems, auf sich verändernde Bedingungen aus der Umwelt zu reagieren
- **Goal Attainment:** die Fähigkeit eines Systems, Ziele zu definieren und diese dann auch zu verfolgen
- **Integration:** die Fähigkeit eines Systems, neue Mitglieder aufzunehmen und an sich zu binden
- **Latency:** die Fähigkeit eines Systems, nachhaltig Strukturen und Prozesse zu etablieren.

Die Missachtung dieser organisationspezifischen Grundfunktionen kann die Etablierung nachhaltiger Veränderungen erschweren oder sogar vollständig verhindern. So ist es beispielsweise möglich, dass eine Organisation zwar die Fähigkeit besitzt, auf verändernde Bedingungen aus der Umwelt zu reagieren, dafür aber erhebliche Probleme aufweist, Ziele zu definieren oder nachhaltig Prozesse und Strukturen zu etablieren. Je nachdem an welcher der Grundfunktionen es der zu verändernden Organisation mangelt, müssen die anderen Funktionen thematisiert und ggf. gestärkt werden. Es wird interessant sein zu untersuchen ob und inwiefern sich diese These auch an der RWTH Aachen mit ganz unterschiedlichen Bildungsgraden der von der Einführung von RWTHonline betroffenen Personen bestätigen lässt.

Widerständen jeglicher Art sollte zunächst analytisch und konstruktiv begegnet werden ohne das bereits im Vorhinein eine Haltung zur Berechtigung bzw. Nichtberechtigung eingenommen wird (vgl. Lauer 2019: 142).

Nach einer Analyse der Ursachen kann dann zielgruppenspezifisch und unter der Einbeziehung der Betroffenen an alternativen Lösungswegen gearbeitet bzw. Unterstützung für bereits getroffenen Entscheidungen mit deren Konsequenzen angeboten werden.

Wie und in welcher Form ist nun die Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen möglich und welche Bedingungen müssen erfüllt sein damit Widerstände und Konflikte als gewinnbringende Faktoren für nachhaltigen Wandel genutzt werden können? Die nächsten Kapitel werden mithilfe der bereits im Kapitel zur Organisation als soziales System vorgestellten Prämissen, Bedingungen für die Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen erarbeiten, um diese dann auf das Fallbeispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen anwenden zu können. Die Systemtheorie soll dabei als Ergänzung zu aktuellen Ansätzen des Change-Managements verstanden werden und dort ansetzen, wo diese Ansätze möglicherweise an ihre Grenzen stoßen.

4.5 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurde zunächst der Begriff des Change-Management eingegrenzt und der Versuch einer Definition unternommen. Change-Management wird in dieser Arbeit verstanden als die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen mit dem Ziel, eine möglichst nachhaltige Akzeptanz der herbeigeführten Veränderung bei allen Beteiligten zu erreichen. Change-Management ist demzufolge eine spezielle Management-Technik und spezifische Philosophie der Unternehmensführung und steht für die optimale Ausgestaltung und damit dann eben auch Steuerung eines Wandels, vom Ausgangspunkt zum Zielpunkt, einer Organisation.

Im Anschluss an die Begriffsbestimmung wurden im anschließenden Kapitel die prominentesten Strategien des Change-Managements vorgestellt: die Bombenwurf-Strategie, die Laisser-faire-Strategie und die Partizipative Strategie. Obwohl die Partizipative Strategie auf den ersten Blick aus vielerlei Gründen zu präferieren wäre, scheint sie an einigen Stellen an Grenzen zu stoßen und sich nicht für jeden Organisationstypen und zu jederzeit im Projekt gleichermaßen gut zu eignen.

Das daran anschließende Kapitel beschäftigt in Anlehnung an die klassischen Ansätze des Change-Managements mit den Bausteinen und Erfolgsfaktoren für nachhaltigen Wandel: die zentralen Rollen von Führung, Visionen, Kommunikation, Partizipation, Integration, Personalentwicklung, Organisation des Projektes, Konsultation und schließlich Evaluation in einem Veränderungsprozess werden näher vorgestellt und in ihrer Anwendbarkeit auf Hochschulen andiskutiert.

Im Folgenden wird auf verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel und die vermeintlich destruktive Rolle von Widerständen und Konflikten eingegangen. Dabei wird die These entwickelt, dass Veränderungsprozesse zwar auch aufgrund von Widerständen oder Konflikten scheitern können, aber die Begründung fürs Scheitern vornehmlich in der mangelhaften Beachtung der für die Steuerung von Organisationen notwendigen

Bedingungen gesehen wird. Organisationen scheinen in klassischen Ansätzen des Change-Managements zu wenig als soziale Systeme mit den damit einhergehenden Besonderheiten und (Un-)Möglichkeiten der Steuerung verstanden zu werden.

Im folgenden Kapitel sollen nun untersucht werden, ob und inwiefern das gezielte Steuern von Veränderungsprozessen an Hochschulen überhaupt möglich ist. Dazu sollen zunächst die vorherrschenden Ansätze von Change-Management an Hochschulen vorgestellt und diskutiert werden. Anschließend werden die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung der Organisation Hochschule untersucht und dabei entwickelt, wie die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen möglich sein könnte. Anschließend sollen dann, die nachhaltigen Wandel fördernden und verändernden Faktoren, auf Veränderungsprozesse an Hochschulen als besondere Organisationen Anwendung finden. Dabei werden Hochschulen im Anschluss an Luhmann als soziale (Organisations-)Systeme verstanden und es wird erarbeitet, welche Bedingungen erfüllt sein müssen um nachhaltige Veränderungsprozesse an Hochschulen herbeiführen zu können.

5 Change-Management an Hochschulen und die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung

Nachdem Change-Management als eine spezifische Managementstrategie für Veränderungsprozesse vorgestellt und dabei fördernde und verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel, sowie für die Gestaltung von Veränderungsprozessen notwendigen Steuerungsoptionen beschrieben wurden, sollen die bisherigen Erkenntnisse im Folgenden auf die Organisation Hochschule und deren Besonderheiten angewendet werden. Inwiefern gestaltet sich das Managen von Veränderungsprozessen an Hochschulen als speziell und ist die gezielte Steuerung von Hochschulen überhaupt möglich?

Um diese Fragen beantworten zu können, sollen zunächst die vorherrschenden Ansätze von Change-Management an Hochschulen vorgestellt und diskutiert werden. Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu stellen, werden aktuelle Theorien aus der Hochschulforschung zur Organisationsentwicklung an Hochschulen und zu deren Reformierbarkeit beschrieben.

Daran anschließend werden die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Steuerung der Organisation Hochschule untersucht und dabei entwickelt, ob und inwiefern die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen möglich sein könnte. Dazu sollen, potentiell nachhaltigen Wandel fördernden und ggf. verhindernden Faktoren, in Bezug zu Veränderungsprozessen an Hochschulen als besondere Organisationen gesetzt werden. Hochschulen werden hierbei als soziale Organisationssysteme begriffen. Anhand der bisherigen systemtheoretischen Erkenntnisse kann so dann abschließend auch erarbeitet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um nachhaltigen Wandel an Hochschulen etablieren zu können.

5.1 Veränderungsprozesse an Hochschulen

Bereits in den einleitenden Kapiteln dieser Arbeit, wurde die mit der Bologna-Reform verknüpfte Verorganisation der Hochschulen, sowie deren vermehrter Steuerungsbedarf festgestellt. Dieser ergibt sich unter anderem aufgrund der deutlich gestiegenen Verzahnung bzw. Kopplung von Politischem System, Wissenschaftssystem, Erziehungssystem und Rechtssystem innerhalb der Organisation Hochschule und die erhöhten Eingriffe von Politik, Wirtschaft und Recht ins Hochschulsystem.

Vor der Bologna-Reform schienen die Erwartungshaltungen nach mehr Effizienz und Effektivität für Hochschulen wenig bis keine Relevanz zu haben: „es galten allein die Ethik und das Ideal der Grundlagenforschung“ (Hölscher/Langenbeck, Suchanek 2011: 269).

Seit der Bologna-Reform stellen Politik, Wirtschaft und Recht erhöhte und sich immer wieder verändernden Anforderungen an Wissenschaft (Forschung) und Erziehung (Lehre) und fordern somit eine erhöhte Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Hochschulen ein:

„Nach Jahrzehnten weitgehender Verharrung machen sie [die Hochschulen] sich nun an das heran, was vielen längst überfällig erscheint: Eine grundlegende Reform ihrer inneren Strukturen“ (Hanft 2000: VII).

Was aber macht Veränderungsprozesse an Hochschulen so besonders herausfordernd oder sogar unmöglich und welche Anhaltspunkte für nachhaltigen Wandel bieten uns bereits bestehende Theorien?

5.1.1 Die Besonderheiten universitärer Veränderungsprozesse

Insbesondere durch die vorangegangenen Erkenntnisse zu den Besonderheiten der Organisation Hochschule wird klar, dass klassische Ansätze des Change-Managements nicht einfach auf Hochschulen übertragen werden können. So stellt Alice Greiner fest:

„Erprobte Change-Management-Methoden können, auch wenn sie sich in privatwirtschaftlichen Unternehmen durchaus bewährt haben, auf Hochschule nicht einfach umgelegt werden. Versteht man Change-

Management als Initiieren, Planen, Durchführen und Kontrollieren von grundlegenden Veränderungsprozessen, sind es gerade die hochschulischen Besonderheiten, die erkannt, bedacht und berücksichtigt werden müssen“ (Greiner 2017: 48).

Die Einordnung von Hochschulen als Expert*innenorganisationen, als organisierte Anarchien und als lose gekoppelte Einheiten, spielen hierbei eine zentrale Rolle. Die Expert*innenorganisation ermöglicht den Wissenschaftler*innen größtmögliche Autonomie und zeichnet sich durch deren geringe Identifikation mit der Gesamtorganisation aus. Eingriffs- und Steuerungsmöglichkeiten der Leitung sind aufgrund der grundsätzlich gesicherten Freiheit von Forschung und Lehre sehr begrenzt. Organisierte Anarchien zeichnen sich durch unklare Entscheidungsprozesse und nur vage definierte Zuständigkeiten aus. Entscheidungen fallen daher eher durch Zufall oder werden so lange hinausgezögert, bis die ständig wechselnden Personen nicht mehr zuständig sind oder sich die Fragestellung von selbst erledigt hat. In Organisationen mit lose gekoppelten Einheiten sind die einzelnen Einheiten nicht aufeinander angewiesen und können auch ohne die jeweils andere Einheit weiter funktionieren. Dies ermöglicht innerhalb der Einheiten größtmögliche Freiheit und Veränderungsfähigkeit, macht die gezielte Veränderung der Gesamtorganisation aber extrem schwierig.

Um die Besonderheiten universitärer Veränderungsprozesse verstehen zu können, hilft der Blick auf die von Ada Pellert eingeführte Unterscheidung verschiedener Ebenen im Kontext der Steuerung von Veränderungsprozessen. Ada Pellert spricht diesbezüglich sogar von der „Kunst, Experten zu managen“ (vgl. Pellert 1999).

Die Besonderheiten universitärer Steuerung sieht Pellert dabei zum einen bei Veränderungen auf der Ebene der Wissensproduktion und zum anderen bei strukturellen Änderungen (vgl. Pellert 1999: 108ff). Veränderungen auf der Ebene der Wissensproduktion bestimmen dabei einen wesentlichen Teil der Identität einer Hochschule und sind unvermeidbar bzw. sogar explizit gewünscht:

„Die Entdeckung des Wissens ist dabei eine unendliche Aufgabe („open-ended-task“), das Unsichere, das Unbekannte ist wichtig, Entdeckungen und Erfindungen gehören zu den wichtigen Funktionen des Systems“ (Pellert 1999: 109).

Pellert bezieht sich dabei auf die Hochschule als lose gekoppelter Einheit nach Weick (vgl. Weick 1976) und stellt fest:

„Es bestehen viele Zellen nebeneinander, die nur lose mit einer geringen Anzahl höherer Ebenen der Koordination verbunden sind. Die einzelnen Teile brachen einander nicht, es ist keine Notwendigkeit für enge Zusammenarbeit gegeben, wie sie beispielsweise in Wirtschaftsorganisationen für die Produktion und Distribution von Dienstleistungen und Gütern erforderlich ist (Pellert 1999: 109).

Pellert sieht gerade in dieser losen Kopplung große Chancen für universitäre Veränderungen, da sich jede Disziplin unabhängig voneinander verändern kann. Steuerung erscheint hierdurch aber zumindest in den Fakultäten, mit ihren diversen Lehr- und Forschungsgebieten, erschwert zu sein. Dennoch lässt sich, bezogen auf die Lehr- und Forschungseinheiten, festhalten, dass Veränderungen an Hochschulen nicht nur stattfinden und notwendig sind, sondern eben auch zu deren Kern-Kompetenzen gehören:

„Entgegen der herkömmlichen Meinung ist Wandel ein Kern-Charakteristikum der Hochschulen. Die primären Vorgänge, Lehre und Forschung, werden ständig angepa[ss]t, wenn auch in den meisten Fällen nur schrittweise, da aufgrund von Fragmentierung von Aufgaben und der extremen Aufsplitterung der Entscheidungsgewalten größere, plötzliche und tiefgreifende [...] Veränderungen selten sind“ (Goedegebuure 1992: 25).

Jedoch bezieht sich die Zuschreibung der sich stetig verändernden Hochschule als lose gekoppelte Einheit, ausschließlich auf die Struktur der Fakultäten, Fachgruppen und Professuren und kann diese auch hinreichend beschreiben. Die Struktur der zentralen Hochschulverwaltung, zentraler Einrichtungen und nicht zuletzt das Rektorat, passen jedoch nicht in diese Beschreibung und verfügen durchaus über sehr eng gekoppelte und oftmals hierarchisch aufeinander aufbauende Strukturen.

Veränderungen an Hochschulen finden nach Pellert nicht nur auf der Ebene der lose gekoppelten Wissensproduktion, sondern – wenn auch in veränderter Form – in eng gekoppelten Strukturen statt. Hier können im Anschluss an Becher und Kogan verschiedene Ebenen unterschieden

werden: Die Ebenen der zentralen Autorität, der einzelnen Universität, der Basiseinheiten und der Individuen (vgl. Becher/Kogan 1992: 9ff).

Auf der Ebene der zentralen Autorität befinden sich demnach die Länder- oder Bundesministerien. Diese sind zuständig für die Gesamtplanung bzw. Verteilung der Ressourcen und die Überwachung der Standards. Die wichtigsten Instrumente auf dieser Ebene sind Finanzierung, Planung und Regulierung, um so die Außenanforderungen an die Hochschulen übersetzen und in bürokratische Regeln transformieren zu können (vgl. Hsling 1992: 37).

Auf der Ebene der einzelnen Universität befinden sich Rektorat, Dezer-nate und Dekanate. Diese sind durch die Allokation von Ressourcen und Personal vor allem für die Aufrechterhaltung und Entwicklung konstituierender Elemente zuständig. Hier werden die strategischen Planungen der Ministerien umgesetzt und dafür gemeinsame Regeln und Verfahren entwickelt (vgl. Pellert 1999: 111). Auf der Ebene von Rektorat, Dezer-naten und Dekanaten scheinen also klar geregelte und oftmals hierar-chisch organisierte Entscheidungsstrukturen zur Umsetzung von Ent-scheidungen der Ministerien eine zentrale Rolle zu spielen.

Die Ebene der Basiseinheiten stellen die einzelnen Institute bzw. Fach-gebiete dar. Aufgabe der Institute ist es nach Becher/Kogan, Art und In-halt der täglichen Arbeitspraxis festzulegen. Sie verfügen dabei sowohl über ein eigenes operatives Budget, als auch über Mitspracherecht bei Personalfragen. Darüber hinaus ist dieser Ebene der entsprechende fach-spezifische Teil der Lehre zugeordnet (vgl. Pellert 1999: 111).

Auf der Ebene der Individuen befinden sich Professor*innen, Wissen-schaftliche Mitarbeiter*innen, Verwaltungsmitarbeiter*innen, Studenti-sche und Wissenschaftliche Hilfskräfte und Studierende. Hier befinden sich vermutlich die größte Diversität innerhalb der genannten Ebenen. Professor*innen können zwar innerhalb ihrer Lehreinheiten recht frei entscheiden und Veränderungen dann auch umsetzen, dennoch sind sie spätestens seit der Bologna-Reform gezwungen, sich an bestimmte Re-geln und Maßstäbe zu halten und diese dann auch in ihrem Lehrangebot oder ihrer Personalplanung und -entwicklung zu berücksichtigen. Ada

Pellert schreibt dieser Ebene verhältnismäßig viel Wirkmacht innerhalb von Hochschulen zu und appelliert dafür, dieses Kräfteverhältnis umzukehren und stattdessen den Ministerien und Rektoraten, Dezernaten und Dekanaten mehr Entscheidungsbefugnisse zu erteilen. Nur so könnten Veränderungsprozesse an Hochschulen zielgerichtet gesteuert werden (vgl. Pellert 1999: 112f).

Als Konsequenz auf die Schwierigkeiten der Steuerung von Lehr- und Forschungsgebieten, stellt Stefan Kühl eine Fokussierung von Hochschulentscheidungen auf die Komponente Personal, insbesondere im Kontext von extrem aufwendigen Berufungsverfahren, fest:

„In Universitäten lässt sich die Arbeit von Professoren kaum über Wenn-dann-Programme oder Zielvorgaben oder über hierarchische Vorgaben der Universitätsleitung führen weswegen die Auswahl der Professoren eine solche Wichtigkeit bekommt“ (Kühl 2007: 7).

In Rektorat, Dezernaten und Dekanaten und damit auf der von Pellert skizzierten Ebene der einzelnen Universität, ist das Stellenbesetzungsverfahren um ein Vielfaches weniger aufwendig als auf der individuellen Ebene der lose gekoppelten Professuren. Hier wird der Versuch unternommen, durch Personalentscheidungen, die Entscheidungsgewalt der Gesamtorganisation zu stärken und so die zentrale Steuerung von Veränderungsprozessen möglich zu machen.

Die Unterscheidung dieser verschiedenen Ebenen im Kontext von universitären Veränderungen macht deutlich, dass es neben den lose und eng gekoppelten Einheiten, eine große Diskrepanz zwischen inhaltlichen und strukturellen Veränderungen an Hochschulen zu geben scheint. Die vermeintliche (organisierte) Anarchie scheint auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich anarchisch zu sein und an einigen Stellen scheint es durchaus Optionen für nachhaltige und ggf. gezielte Steuerungsmaßnahmen zu geben. Steuerung kann demnach nicht nur Durchsetzung von Inhalten bedeuten, sondern auch Nutzung und ggf. Veränderung von universitären Strukturen. Wohingegen inhaltliche Veränderungen in Lehr- und Forschungsgebieten, Forschungsprojekten oder wissenschaftlichen Frage-

stellungen sehr häufig stattfinden und zu den Charakteristika einer Hochschule gehören, scheinen strukturelle Veränderungen an Hochschulen oft an den Spezifika universitärer Strukturen und der mangelhaften Berücksichtigung der Hochschule als besondere Organisation zu scheitern.

Wohingegen kurzfristige Veränderungen in den Strukturen der zentralen Hochschulverwaltung vergleichsweise einfach anhand der Bottom-Up-Strategie umsetzbar zu sein scheinen, scheitern hochschulweite Veränderungen häufig sobald die Fakultäten mit ihren fachspezifischen Lehr- und Forschungseinheiten in die Veränderungsprozesse involviert werden sollen. Das stellt auch Anke Hanft fest, wenn sie schreibt, dass das Organigramm von Hochschulen lediglich in der Zentralen Hochschulverwaltung einer Stab-Linienorganisation folgt und Forschung, Lehre und Wissenschaft davon weitgehend entkoppelt sind. Die lose Kopplung der beiden Bereiche sorgt dabei lediglich dafür, dass das zentrale Merkmal der Lehr- und Forschungsgebiete, d.h. die Freiheit der Forschung und Lehre, von der ZHV sichergestellt wird (vgl. Hanft 2000: 3f).

Hier schließt sich der Kreis zur Hochschule als besondere Organisation mit ihren lose gekoppelten Einheiten bzw. Fachdisziplinen. Innerhalb der lose gekoppelten Einheiten in Form von Lehr- und Forschungsgebieten sind Veränderungen sehr schnell und flexibel umsetzbar, ohne dass sich dabei eine andere Forschungseinheit verändern oder anpassen muss.

In dieser Arbeit soll jedoch der Fokus auf *hochschulweite* Veränderungen und Wandlungsprozesse gelegt werden, um dadurch dann auch die Einführung von RWTHonline als hochschulweites neues Campus-Management-System an der RWTH Aachen hinreichend darstellen zu können.

In hochschulweiten Veränderungsprozessen bedarf es augenscheinlich des Zusammenwirkens lose und eng gekoppelter Einheiten. Um dieses Zusammenwirken zu erreichen, haben sich in der vorherrschenden Literatur zum Veränderungsmanagement an Hochschulen, zwei Lager gebildet. Diese können anhand der partizipativen und der Bottom-up-Strategie

charakterisiert werden: die eine Seite versucht, bei den eng gekoppelten Einheiten anzusetzen und Bedingungen für Entscheidungen und Kommunikationswege zu formulieren und damit die Einflussmöglichkeiten der Hochschulleitungen zu stärken. Hingegen argumentiert die andere Seite im Anschluss an die lose gekoppelten Einheiten für mehr Partizipation der Lehr- und Forschungseinheiten und stellt fest, dass Veränderungen an Hochschulen nur nachhaltig gelingen können, wenn die dezentralen Einheiten von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden. Denn: politische Entscheidungen brauchen Legitimation. Um diese Legitimation zu erreichen, sollen Win-Win-Situation für die Beteiligten erzeugt werden.

Als eine zentrale Voraussetzung für die Weiterentwicklung von Hochschulen wird dabei eine Ausweitung des Hochschulmanagements über Rektorate und Dekanate hinaus gesehen: „Stärker als anderswo ist Management an der Universität ein kollektiver, interaktiver Prozess“ (Pellert 2000: 41). Jedoch wird auch hier festgestellt:

„Als Hochschulleitung einen solchen Entwicklungsprozess voranzutreiben, ohne suboptimale Lösungen zu erzielen und/oder ohne persönliche Beschädigungen zu überstehen, kommt allerdings einem Drahtseilakt gleich.“ (Altvater 2007: 26).

Die Partikularinteressen der Wissenschaftler*innen mit denen der Gesamtorganisation rückzukoppeln, wird dabei als Gratwanderung bezeichnet, die aber unerlässlich für nachhaltigen Wandel erscheint (vgl. Altvater 2007: 27).

Diesen Drahtseilakt zwischen lose und eng gekoppelten Einheiten zu meistern, ist eine besondere Herausforderung universitärer Steuerung in hochschulweiten Veränderungsprozessen. Ada Pellert bemerkt dazu, dass die Universität lernen muss sich mehr als Organisation und weniger als Plattform für die Entwicklung einzelner Expert*innen und deren Expertise zu begreifen (vgl. Pellert 2000: 39). Sie bemerkt zur Veränderbarkeit von Hochschulen, dass diese als „feudal im Auftreten, utopisch in der Zielsetzung, behäbig im Wandel, Jahrhunderte überdauernd, immer in der Krise und [dabei] essentiell für die Gesellschaft“ (Pellert 2000: 39)

wahrgenommen werden. Die Strukturen für gemeinsame Kommunikation und Entscheidungen sind dabei nach Pellert zu wenig entwickelt und sie sieht die dringende Notwendigkeit, in der Hochschulentwicklung von einer Organisation des Lernens zu einer lernenden Organisation zu gelangen (vgl. Pellert 2000: 40). Auch Alice Greiner stellt fest, dass die Hochschule lernen muss zu lernen:

„Nur dann hat die Hochschule die Möglichkeit, aus ihren eigenen Strukturen heraus den Sprung in eine neue Art der Hochschule zu schaffen – eine Hochschule, in der Veränderung zum Alltag und ihre Bewältigung zur Routine gehört“ (Greiner 2014: 49).

So lässt sich festhalten, dass eine Beteiligung der vom Wandel betroffenen Organisationseinheiten zwingend notwendig erscheint, um den angestrebten Soll-Zustand nachhaltig an Hochschulen verankern zu können. Diese Beteiligung kann dann aber nur in einem vorher fest abgesteckten Rahmen anhand vorgegebener Entscheidungsrahmen und festgelegter Kommunikationswege erfolgen.

An dieser Stelle soll für eine Mischform der Strategien plädiert werden: Wohingegen die Bottom-Up-Strategie an den eng gekoppelten Einheiten der Hochschule ansetzt und für die Schaffung eines Rahmens zuständig ist, kommt die Partizipative Strategie bei den lose gekoppelten Einheiten bzgl. deren Beteiligung zum Einsatz. Diese Beteiligung kann und sollte als fachlich, inhaltlicher Input von Expert*innen als riesiger Mehrwert für hochschulweite Veränderungsprozesse begriffen werden.

Der Entscheidungsrahmen für eine solche Mischstrategie, die beide Arten universitärer Einheiten berücksichtigt, scheint hinsichtlich der Veränderbarkeit von Hochschulen – und das eben insbesondere auf der Ebene der Lehr- und Forschungsgebiete - zentral zu sein.

Dabei geht es vor allem um Zuständigkeiten und darum, wer welche Entscheidungen wann treffen darf. Stefan Kühl sieht eine große Herausforderung an Hochschulen dabei, Entscheidungslasten nicht immer weiter zu multiplizieren und in Projektgruppen, Lenkungsausschüsse, Adhok-Kommissionen etc. aufzusplitten (vgl. Kühl 2007: 7).

In Anlehnung an Luhmann gibt es drei Optionen, wie Entscheidungen in

Organisationen getroffen werden können: Programme, Kommunikationswege und Stellen:

„Die erste Art von Strukturen besteht darin, dass sich Organisationen Programme geben also darüber entscheiden, was getan wird. Die zweite Art von Strukturen besteht aus den Kommunikationswegen, also dem, was die Betriebswirtschaftslehre typischerweise als Aufbauorganisation definiert. Über die Kommunikationswege, zum Beispiel die Hierarchien, die Projektorganisationen oder die Mitzeichnungsrechte, wird festgelegt, wer miteinander auf welche Art kommunizieren soll und wer nicht. Der dritte – häufig unterschätzte Weg – ist die Frage, welche Person auf eine Stelle gesetzt wird. Häufig beeinflusst die Besetzung von Stellen mit bestimmten Personen maßgeblich, wie zukünftig Entscheidungen gefällt werden“ (Kühl 2007: 7).

Auch hier findet sich also die Mischform aus hierarchischer Führung und horizontaler Partizipation und wird ergänzt um die Komponente des Personals, d.h. die Prozesse rund um Stellenbesetzung und Personalentwicklung. Programme können dabei einen Rahmen für Entscheidungen schaffen und dadurch Unsicherheit absorbieren (vgl. Luhmann 2000a: 160f). Da Entscheidungsprogramme vom Organisationssystem selbst konstituiert und durch Entscheidungen fixiert werden, können sie daher auch nur durch neue Entscheidungen verändert werden.

Es wird angenommen, dass auf der einen Seite klare Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen die Hochschule zu einer solchen Organisation entwickeln können, die mit den sich ständig verändernden Umweltbedingungen umgehen und diese in ihren Alltag integrieren kann. Auf der anderen Seite wird die Wichtigkeit der Partizipation, der am Veränderungsprozess beteiligten Einheiten und damit eben auch der Expert*innen, betont. Denn die Hochschulleitungen stehen vor der großen Herausforderung, dass die Universität als Expert*innensystem, sich über das Wissen der Expert*innen definiert. Die Produktion von Wissen als Ressource zählt dabei zur der zentralen Aufgabe von Hochschulen und damit gehen eben auch von dem Expert*innensystem die größten Einflussmöglichkeiten aus (vgl. Hanft 2000: 15).

Wie und ob die Etablierung von Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und die Partizipation der Beteiligten, trotz des dezentralen Aufbaus einer Hochschule, mit unterschiedlichen losen und engen Kopplungen innerhalb jeder Organisationseinheit und mit deren organisationspezifischen Einheiten gelingen kann, soll in den folgenden Kapiteln untersucht werden. Dabei soll dann auch insbesondere der systemtheoretische Gedanke einer Steuerung von Veränderungsprozessen durch Regeln, Entscheidungsprogramme und Stellen, sowie durch die strukturelle Kopplung innerhalb der Organisation Hochschule, fortgeführt und auf Veränderungsprozesse an Hochschulen angewendet werden.

5.2 Die (Un-)Möglichkeiten der Steuerung universitärer Veränderungsprozesse

Bereits Wilhelm von Humboldt stellte 1808 fest:

„Gelehrte zu dirigieren ist nicht viel besser als eine Kommödiantengruppe unter sich zu haben [...]. Mit wieviel Schwierigkeiten ich [...] zu kämpfen habe, wie die Gelehrten, die unbändigste und am schwersten zu befriedigende Menschenklasse – mit ihren ewig sich durchkreuzenden Interessen, ihrer Eifersucht, ihrem Neid [...] ihren einseitigen Absichten, wo jeder meint, dass nur sein Fall Unterstützung und Förderung verdient, mich umlagern [...], davon hast Du keinen Begriff“ (Humboldt 1916: 399).

In diesem Kapitel wird die These aufgestellt, dass Change-Management an Hochschulen nur als eine Mischung aus hierarchischer Strategie und partizipativer Strategie gelingen kann. Hierzu werden sowohl klassische Bausteine des Change-Managements, als auch die systemtheoretischen Möglichkeiten, Steuerung wahrscheinlicher zu machen, kombiniert. Welche besondere Rolle spielen Hochschulleitung, eine gemeinsame Vision, zielgruppenspezifische Kommunikation, Partizipation und Integration der Beteiligten, Personalentwicklung, gelungene Projektorganisation, Konsultation und Anpassung an die sich während der Projekts verändernden Bedingungen? Und wie kann eine systemtheoretische Einordnung von Hochschulen als besondere Organisationen mit den Steuerungsoptionen anhand von Regeln, Entscheidungsprogrammen, Stellen und als strukturelle Kopplung verschiedener Funktionssysteme erfolgen? Widerstände werden dabei also eine Art des Umgangs mit hierarchisch dominierten Veränderungsprozessen an Hochschulen verstanden, deren Energie und Input für die Gesamtorganisation gewinnbringend genutzt werden kann und sollte.

Ziel ist es in diesem Kapitel, Bedingungen für nachhaltigen Wandel an Hochschulen theoriegeleitet zu erarbeiten, so dass diese dann in den folgenden Kapiteln auf das empirische Fallbeispiel angewendet werden können. Dabei wird ganz explizit nicht mehr detailliert auf die im vorherigen Kapitel vorgestellten Änderungsprozesse innerhalb von Instituten

oder Professuren, geschaut. Um das Fallbeispiel dieser Arbeit hinreichend untersuchen zu können, geht es hier vornehmlich um die Möglichkeiten der Steuerung hochschulweiter Veränderungsprozesse, mit Auswirkungen auf eine möglichst große Bandbreite der Hochschulangehörigen.

5.2.1. Hierarchische Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen

In diesem Kapitel sollen zunächst die Elemente hierarchischer Steuerung – sowohl aus der Perspektive des klassischen Change-Management als auch als der Systemtheorie – analysiert und auf ihre Anwendbarkeit an Hochschulen, untersucht werden. Dabei soll zunächst Bezug zu den Prozessbausteinen für erfolgreiches Change-Management nach Thomas Lauer (vgl. Lauer 2019) genommen werden. Anschließend wird der Versuch unternommen, die in Anlehnung an Niklas Luhmann (vgl. Luhmann 1998 und Luhmann 2009e) formulierten Optionen, um Steuerung in Organisationssystemen wahrscheinlicher zu machen, als Elemente für die nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen, zu integrieren.

Als Bausteine für erfolgreiches Change-Management hat Thomas Lauer die Orientierung, Start-, Prozess- und Zielmotivation identifiziert und bezieht sich damit schwerpunktmäßig auf die Ebene der am Prozess beteiligten Personen (vgl. Lauer 2019: 71ff). Einzige Ausnahme ist dabei die Orientierung: fehlende Orientierung und Verunsicherung bezüglich einer bis dato unbekanntem Zukunft bei den am Prozess beteiligten Personen, stehen für Thomas Lauer am Beginn eines Change-Prozesses. Durch nachhaltiges Change-Management soll daher diese Unsicherheit reduziert werden.¹⁶ Dies kann beispielsweise durch die Kommunikation von

¹⁶ Hier finden sich bereits klassische Glaubenssätze des New Public Managements. Auf diese besondere Art der Organisationsführung und deren Anwendbarkeit auf die Hochschule als besondere Organisation, wird in den folgenden Kapiteln näher eingegangen.

Zielen, den Projektfortschritt oder die Präsentation von (Zwischen-) Ergebnisse erfolgen (vgl. Lauer 2019: 74). Selbst wenn der Weg zu den formulierten Zielen oft zu Beginn eines Prozesses noch gar nicht vollständig klar sein kann, zumindest die zu erreichenden Ziele sollten (nach Möglichkeit) umso deutlicher formuliert und ausgearbeitet sein.¹⁷

Was bedeutet dieser Baustein nun für nachhaltiges Veränderungsmanagement an Hochschulen? Der Baustein der Orientierung sollte für die Organisation Hochschule als besondere Organisation zu Beginn und auch während eines Veränderungsprozesses durchaus formulierbar sein. Der Anstoß für hochschulweite Veränderungen erfolgt in der Regel nicht aus dem Inneren einzelner Lehr- und Forschungsgebiete heraus, sondern wird von Bund, Ländern oder Rektoraten so vorgegeben. Neue Landeshochschulgesetze, Akkreditierungsvorgaben oder Strategie- und Entwicklungspläne sind nur wenige solcher Beispiele. Es liegt in den besonderen Charakteristika der Hochschule begründet, dass Ziele zwar im Vorhinein durchaus auch klar formuliert werden, diese dann aber im Zuge der Befassung aller möglichen Gremien, Ausschüsse und Kommissionen schnell auch mal in den Hintergrund geraten können. Auch hier findet sich also wieder die Diskrepanz zwischen engen Strukturen und damit Vorgaben aus Politik, Wirtschaft Recht und losen Strukturen in Erziehung (Lehre) und Wissenschaft (Forschung). Hier ist es Aufgabe der Projektleitung bzw. des Führungsteams, immer wieder auf die eigentlichen Zielvorgaben zu verweisen und somit das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren. Zielgerichtete Projektorganisation und strukturiertes Prozessmanagement sind an dieser Stelle sicherlich entscheidende Faktoren. „Die Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Ressourcen“ (Lauer 2019: 199) erscheint dabei als ein entscheidender Bestandteil hierarchischer Steuerung in hochschulweiten Veränderungsprozessen. Die angestrebte Orientierung der vom Wandel betroffenen Personen wird dabei durch die Reduktion von Komplexität erreicht (vgl.

¹⁷ Sicherlich ist eine klare Zielvorgabe zu Beginn eines Projektes hilfreich und sinnvoll, jedoch wurde bereits in den vorherigen Kapiteln klar, dass sich dies vor der Annahme des Zusammentreffens unterschiedlicher Abstufungen loser und enger Einheiten, nicht so einfach kommunizieren lässt.

Lauer 2019: 200), die wiederum erreicht wird durch die Bildung von Teilprojekten, kleineren Arbeitsgruppen und die Definition von Zwischenzielen.

Die Hochschule stellt die Projektorganisation bezüglich der Orientierungsphase insofern vor eine besondere Aufgabe, dass sie extrem divers organisiert ist. Sowohl die Benennung von Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Terminen und Ressourcen, als auch die daran anschließende Bildung von Teilprojekten und die Definition von Zwischenzielen, bedeuten dabei extrem gut organisierte und zielgruppenspezifische Kommunikation. Das heißt Kommunikation, die über die verschiedenen Organisationseinheiten, mit ihren je völlig unterschiedlichen individuellen Arbeitsbereichen hinweg, stattfindet. Diese kann jedoch immer nur unter der Einbeziehung einer hinreichenden Ambiguitätstoleranz erfolgen. Für eine*n Professor*in ist unter Umständen eine völlig andere Orientierung und ein viel breiter gefasster Terminplan relevant, als für die tatsächlich im operativen und administrativen Geschäft tätigen Personen.

Die Startmotivation als weiterer Baustein nach Lauer beschreibt die Erzeugung einer positiven Stimmung zu Beginn einer Veränderung und die damit einhergehende Begeisterung der Beteiligten für den geplanten Wandel.¹⁸ An dieser Stelle stößt die Hochschul- oder Projektleitung dann vermutlich erneut an ihre Grenzen und partizipative Elemente der Steuerung werden erforderlich. Für die Angestellten in der Hochschulverwaltung und auch im administrativen Bereich der Fakultäten, erscheint die Initiierung von Begeisterung für bereits feststehende Veränderungen nicht wirklich passend. Vielmehr arbeiten diese Personen, zwar teilweise schon seit Jahrzehnten an der Hochschule, identifizieren sich mit dieser aber nur zu einem sehr geringen bzw. kaum messbaren Anteil. Oft geht es diesen Personen um einen sicheren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst, Routinen bei der Erfüllung ihres Alltagsgeschäfts und bewährte Prozesse und Strukturen. Die Erweckung von Begeisterung für eine Veränderung

¹⁸ Man muss an dieser Stelle erneut kritisch fragen, ob die am Veränderungsprozess beteiligten Personen tatsächlich auch von der Veränderung begeistert sein müssen um diese trotzdem oder zwangsläufig mitzutragen.

scheint damit zumindest im administrativen Bereich von Hochschulen eher unwahrscheinlich und vermutlich auch unnötig. Und auch im wissenschaftlichen Bereich interessieren sich die Professor*innen und wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen vornehmlich für die eigenen Forschungsthemen und hochschulweiten Veränderungen wird zunächst einmal skeptisch und mit viel Sorge vor Mehrarbeit im Verwaltungsbereich und weniger Zeit für die eigene Forschung begegnet.

Im Kapitel zur partizipativen Strategie soll der Baustein der Startmotivation daher erneut aufgegriffen und auf die Hochschule angewendet werden.

Ähnliches gilt für den Baustein der Prozessmotivation und damit jenen Antrieb, der im gesamten Veränderungsprozess für eine Aufrechterhaltung der Energie sorgen soll. Ziel ist es dabei, die an der Veränderung beteiligten Personen intrinsisch zu motivieren: die intrinsische Motivation „ergibt sich aus der Aufgabe selbst und bedarf keiner äußeren Anstöße“ (Lauer 2019: 76). Diese Art der Motivation soll durch die Faktoren der Personalentwicklung als das Erleben der eigenen Kompetenz im Wandlungsprozess, die Partizipation und die Integration der Betroffenen erreicht werden (vgl. Lauer 2019: 78). Auch hier wird die Notwendigkeit einer partizipativen Strategie deutlich und soll daher im folgenden Kapitel nähere Beachtung finden.

Auch der letzte Baustein nach Thomas Lauer zielt auf das Erreichen eines lohnenswerten Ziels (Zielmotivation), dem eine aktive Beteiligung der betroffenen Personen zu Grunde liegt. Durch den Baustein der Zielmotivation soll eine gemeinsame Vision geschaffen werden, deren Erreichung das angestrebte Ziel ist. Auch dieser Baustein soll daher im folgenden Kapitel genauer untersucht werden.

Auf den ersten Blick scheinen die Lauerschen Bausteine und Faktoren nicht mit der systemtheoretischen Betrachtung von Veränderungsprozessen vereinbar zu sein, da nicht die am Prozess beteiligten Systeme, sondern vielmehr die betroffenen Personen betrachtet werden. Es soll daher

im Folgenden untersucht werden, ob und inwiefern die Bausteine und Faktoren nach Lauer für Change-Management an Hochschulen verwendet werden können und wo sie ggf. an ihre Grenzen stoßen. Möglicherweise wird mit den Bausteinen und Faktoren nach Lauer aber auch einfach eine andere Ebene beschrieben und kann damit auf einer niedrigschwelligen Ebene der systemtheoretischen Analyse von Veränderungsprozessen an Hochschulen als Unterstützung dienen. Im Anschluss an Ada Pellert kann das also heißen: „Die zukunftssträchtige Gestaltung der [...] Universität erfordert eine gute Balance zwischen der Entwicklung der Personen und der Entwicklung von Strukturen“ (Pellert 2000: 54).

5.2.1.1 Change-Management am Organisationssystem Hochschule

In diesem Kapitel soll untersucht werden, wie Change-Management als zielgerichtete Steuerung von Veränderungsprozessen am Organisationssystem Hochschule überhaupt möglich ist. Es wurde bereits deutlich, dass sowohl die Partizipation der am Veränderungsprozess beteiligten Personen, als auch das Führungsteam eine entscheidende Rolle zu spielen scheinen. Begreift man die Hochschule als Organisationssystem, können die klassischen Ansätze des Change-Managements hochschulweite Veränderungsprozesse an Hochschulen sehr wohl hinreichend beschreiben. Sie können aber nicht hinreichend erklären, an welchen Stellen und weshalb das zielgerichtete Managen von hochschulweiten Veränderungsprozessen häufig an Grenzen stößt. Der Versuch aus dem vorherigen Kapitel, die Prozessbausteine nach Lauer auf Veränderungsprozesse an Hochschulen anzuwenden, hat das deutlich gezeigt.

Es soll an daher in diesem Kapitel entwickelt werden, an welchen Stellen und mit welchen Möglichkeiten die Systemtheorie Veränderungsprozesse und deren Grenzen an Hochschulen erklären kann. Dabei soll un-

tersucht werden, an welcher Stelle die Beteiligung der vom Wandel betroffenen Organisationseinheiten zwingend notwendig erscheint und welche Erfolgswahrscheinlichkeiten ein vorher abgesteckter Rahmen anhand vorgegebener Entscheidungsregeln und festgelegter Kommunikationswege hat. Dazu werden die systemtheoretischen Elemente der strukturellen Kopplung, Regeln, Entscheidungen und Stellen, auf ihre Anwendbarkeit bei der Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen untersucht.

5.2.1.1 Strukturelle Kopplung in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Die Hochschule wird begriffen als autopoietisch operierendes Organisationssystem und damit als ein Ort der strukturellen Kopplung der Funktionssysteme Politik, Wissenschaft, Recht, Wirtschaft und Erziehung. In der Regel können Organisationen recht eindeutig bestimmten Funktionssystemen zugeschrieben werden, die dann unter dem organisationalen Deckmantel miteinander gekoppelt sind.

Das Funktionssystem Wissenschaft innerhalb der Hochschule strebt nach Wahrheit und begreift jede Kommunikation eines anderen Funktionssystems zunächst einmal als Störung. Anforderungen der Landesregierung operieren mit politischen Codes und werden somit vom Wissenschaftssystem der Hochschule als Störung wahrgenommen. Diese Störung setzt im Anschluss an Niklas Luhmann einen Informationsbearbeitungsprozess in Gang, den das gestörte System dann nach den eigenen Strukturen und im eigenen Tempo verarbeitet (vgl. Luhmann 2009e: 127). Strukturelle Kopplung steuert somit nicht direkt, was im jeweils anderen System passiert, wird aber dennoch vorausgesetzt, damit die Autopoiesis des angesteuerten Systems nicht zum Erliegen kommt. Strukturelle Kopplung spielt sich zwischen den verschiedenen Funktionssystemen in dem Moment ab, in dem ein System Erwartungen an das andere System aufbaut. Und eine solche Erwartung kann eben beispielsweise auch der Wunsch bzw. die Notwendigkeit von Veränderungen im jeweils anderen System

sein. Veränderungen im angesteuerten System können dabei aber nicht durch das steuernde und damit irritierende System kausal ausgelöst werden und sind damit immer nur mehr oder weniger intendiert. Es gibt keine Durchgriffskausalität (Luhmann 1987: 40) zwischen den Systemen. Strukturentwicklung von außen kann aber dennoch insofern stattfinden, dass jedes Funktionssystem innerhalb der Organisation Hochschule zwar seine eigenen Elemente und Strukturen aufbaut und dies zugleich unter gewissen Anpassungen an die jeweiligen Umweltgegebenheiten und nach Maßgabe der Beschränkungen möglicher Strukturen durch die Systeme der Umwelt geschieht (vgl. Luhmann 1998: 100ff).

Als strukturelle Kopplung der Funktionssysteme kann die Organisation Hochschule damit durchaus Einfluss auf die Strukturentwicklung der einzelnen Systeme nehmen, aber zugleich erfolgt deren Anpassung an die Umwelt ausschließlich nach Maßgabe der systemspezifischen Strukturen und Logiken. So kann die Organisation Hochschule Irritationen herantragen und damit Anlässe für Operationen des Systems schaffen, aber ob und inwiefern das jeweilige Funktionssystem diese dann verarbeitet und sich in seinen eigenen Strukturen irritieren lässt, hängt vom jeweiligen adressierten System selbst ab. Als nicht-triviale Maschine obliegt es damit den jeweiligen Systemen, dass ein ähnlicher Input unter Umständen einen komplett anderen Output erzeugen kann als erwartet wurde. Dennoch verbindet die Organisation Hochschule damit die verschiedenen Funktionssysteme und sorgt dabei mit Energie und Störungen aus der Umwelt für deren autopoietische (Ko-)Existenz.

In Form einer Dauerirritation kann dabei das eine Funktionssystem durchaus die Strukturentwicklungen eines anderen Systems versuchen zu beeinflussen. So kann das politische System das Wissenschaftssystem dauerhaft irritieren und dabei beispielsweise durch gesetzliche Vorgaben des Landes oder sich ständig wiederholende Kontrollen wissenschaftlicher Leistungen, das System Wissenschaft dauerhaft an diese Veränderungen anpassen, ohne dass dessen Autopoieses gefährdet wird. Wie diese Veränderung dann jedoch konkret aussieht, das liegt nicht in der Macht der Politik.

Bei Richard Münch heißt das:

„Wenn sich die Gesellschaft aus lauter autopoietisch operierenden, sich wechselseitig beobachtenden und aufeinander nach jeweils eigenem Code und Programm reagierenden Teilsystemen zusammensetzt, dann ist jede Steuerungsaktivität der Politik nichts anderes als ein Impuls, dessen Wirkung nicht von der Politik, sondern von den Gesetzmäßigkeiten der anderen Teilsysteme bestimmt wird“ (Münch 1996: 45).

Die Durchsetzung von Entscheidungen kann dabei natürlich mit Macht und über Systemgrenzen hinweg herbeigeführt werden, es bleibt dabei aber offen, ob solche Entscheidungen dann auch langfristig durch die angesteuerten Funktionssysteme integriert werden. Die Politik kann also durchaus Mitgliedschaftsregeln oder die Entscheidungsmodi der Universitäten formal ändern, ob damit dann aber auch die von der Politik gewünschte Wirkung erzielt wird, bleibt offen. Die Organisation Hochschule macht dabei als Kopplungsraum die gegenseitige Beeinflussung von Funktionssystemen wahrscheinlicher. Ob und inwiefern eine Entscheidung aus der Politik dann aber in Wissenschaft, Erziehung und Recht weiterverarbeitet wird, entzieht sich deren Einflussnahme.

Welche konkrete Rolle hierbei Entscheidungen, Regeln und Stellen spielen könnten, wird im weiteren Verlauf dieses Kapitels erarbeitet. So können Veränderungsprozesse an Hochschulen von einem System angestoßen werden mit dem Ziel, die langfristigen Strukturen in einem anderen System zu verändern. Ob und inwiefern dies aber nachhaltig zu veränderten Strukturen führt, bleibt dem zu verändernden System selbst überlassen. Nachhaltig wird an dieser Stelle im systemtheoretischen Sinne verstanden als die langfristige Veränderung von Systemstrukturen. So könnten sich beispielsweise durch Dauerirritationen die Programme als Kriterien zu Anwendung der jeweiligen Codes ändern.

Feststeht, dass die Hochschule als Organisationssystem, das sich ursprünglich aus der strukturellen Kopplung zwischen Erziehungssystem und Wissenschaftssystem entwickelt hat, im Zuge der Bologna-Reform eine Dauerirritation durch politisches System und Wirtschaftssystem er-

fahren hat. Die Einführung neuer Studiengänge und Abschlüsse, veränderte Bewertungsschemata und Maßgaben zur Internationalisierung und Vereinheitlichung, führten dabei nicht nur zu langfristig veränderten Strukturen an deutschen Universitäten, sondern im Fallbeispiel der RWTH Aachen auch zur Einführung eines neuen Campus-Management-Systems mit hochschulweiten Auswirkungen auf alle Organisationseinheiten.

5.2.1.1.2 Regeln in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Durch das Festlegen von Regeln, deren Befolgung und die daran geknüpfte Mitgliedschaft im Organisationssystem Hochschule, kann intern die Schaffung von Strukturen, beispielsweise in Form von Zuständigkeiten, Kontrollmechanismen und Weisungsbefugnissen ermöglicht werden. Die Mitglieder der Organisation Hochschule müssen sich an die dort herrschenden Regeln halten, um weiterhin Mitglied bleiben zu können. Für die Schaffung und Durchsetzung der hochschulinternen Regeln sind Rektorate und Dekanate auf der einen Seite und die Personalabteilung bzw. der Personalrat auf der anderen Seite zuständig. Solche Regeln, die durch die Landesregierung in Form von Handlungsanweisungen, beispielsweise zum Umgang mit Präsenzlehrveranstaltungen in der Corona-Pandemie aufgestellt wurden, sind dabei insbesondere durch den Einsatz des Mediums Macht gekennzeichnet. An dieser Stelle ist es zunächst nicht relevant, ob eine Regel hochschulintern oder extern festgelegt wird und noch viel weniger, ob diese auch von den Mitgliedern der Hochschule mitgetragen wird. Mitarbeitende, die sich nicht an die Regelungen zum Homeoffice oder die verfügbare Anzahl an Urlaubstagen halten, werden ihren Arbeitsplatz an der Hochschule früher oder später verlieren und Studierende, die sich nicht an den geltenden Prüfungsordnungen orientieren, mehrfach Täuschungsversuche unternehmen oder Prüfungsleistungen nicht bestehen, werden exmatrikuliert. Eine Sonderrolle spielt auch hier die Gruppe der Professor*innen. Diese hat personalrechtlich

und bezogen auf Arbeits- und Anwesenheitszeiten, Urlaubstage oder Forschungsergebnisse, größtmögliche Freiheiten. Die engsten Vorgaben erhalten die Professor*innen sicherlich im Bereich der Lehr- und Prüfungsordnungen mit einer fest vorgegeben Anzahl zu erbringender Semesterwochenstunden Lehre pro Semester. Hier werden den Professor*innen zwar seit Bologna deutlich engere Vorgaben zu den Inhalten und Lernzielen der von ihnen angebotenen Lehrveranstaltungen gemacht, dennoch ermöglichen vorlesungsfreie Forschungssemester oder inhaltlich recht weit gefasste Lernziele in den Prüfungsordnungen viele Freiräume und Interpretationsmöglichkeiten.

Inwiefern also können Regeln für die Etablierung von nachhaltigen Veränderungen an Hochschulen genutzt werden?

Veränderungsprozesse an Hochschulen können gelingen – so die Annahme aus dem vorherigen Kapitel zum Change-Management an Hochschulen – wenn die Hochschule als *lernende Organisation* agiert. Das heißt, sie agiert mit festgelegten Kommunikationswegen und Zuständigkeiten und klaren Vorgaben aus dem Rektorat auf vertikaler und horizontaler Ebene. Diese Kommunikationswege und Zuständigkeiten können durch Regeln festgelegt werden. Es muss also zu Beginn eines Veränderungsprozesses geklärt werden, wer wann mit wem kommuniziert und wer für welche Prozessschritte und deren Umsetzung zuständig ist. Für das Aufstellen der Regeln im Veränderungsprozess ist das Führungsteam verantwortlich und spielt sowohl in deren Kommunikation, als auch in deren Organisation eine entscheidende Rolle.

Dennoch stößt auch das Führungsteam an Grenzen, wenn die aufgestellten Regeln nicht eingehalten werden. Es fehlt dem Führungsteam in hochschulweiten Veränderungsprozessen – und das ist ein entscheidender Unterschied zum Regelbetrieb an einer Hochschule – an Sanktionsmöglichkeiten. Wohingegen völlig klar ist, dass Mitarbeitende, die sich nicht an hochschulweite Regeln zu Arbeitszeiten etc. halten, die Mitgliedschaft an der Organisation Hochschule verlieren, gibt es in Veränderungsprozessen bzw. deren Boykottierung, nur begrenzte Optionen der

Sanktionierung.

Hier können in Anlehnung an Ralph Dahrendorf drei Arten von Erwartungen unterschieden werden: Muss-Erwartungen, Soll-Erwartungen und Kann-Erwartungen (vgl. Dahrendorf 2006): wohingegen Muss-Erwartungen auf rechtlichen Bestimmungen basieren, beziehen sich Soll- oder Kann-Erwartungen eher auf Ermahnungen oder Apelle. Muss-Erwartungen weisen eine uneingeschränkte Verbindlichkeit auf und deren Missachtung führt grundsätzlich zu negativen Sanktionen. Diese Sanktionen wurden zuvor durch das Gesetz festgelegt und finden insbesondere im Personal- und Arbeitsrecht auf der vertikalen Ebene Anwendung. Soll- und Kann-Erwartungen befinden sich eher auf der horizontalen Ebene der Hochschulstrukturen und kommen dann zum Tragen, wenn die an eine bestimmte Rolle geknüpften Erwartungen nicht hinreichend erfüllt werden. Das Führungsteam in Veränderungsprozessen an Hochschulen verfügt nicht über die Möglichkeiten, Muss-Erwartungen durch Sanktionen zu erzwingen, Soll- und Kann-Erwartungen können aber durchaus ausgesprochen und deren Nicht-Befolgung dann auch durch Ermahnungen und oder Apelle sanktioniert werden. Dennoch kann im Endeffekt jede*r Dekan*in und jede*r Professor*in relativ eigenverantwortlich festlegen, welcher Mitarbeitende im Veränderungsprozess wie mitarbeitet und wie die vom Führungsteam aufgestellten Regeln interpretiert oder umgesetzt werden. An dieser Stelle schließt sich dann der Kreis zum Umgang mit unterschiedlichen Funktionssystemen: das Führungsteam kann nur über eine Dauerirritation der anderen Systeme oder unter Zuhilfenahme der machtgesteuerten Unterstützung aus dem Rektorat, Einfluss auf deren Strukturentwicklung nehmen, erzwingen kann es diese jedoch nicht. Regeln dienen damit in hochschulweiten Veränderungsprozessen zwar der Strukturierung von Kommunikation und der Klärung von Zuständigkeiten, da eine Sanktionierung bei deren Nichtbeachtung aber spätestens auf der Ebene der Lehr- und Forschungsgebiete ohne Folgen bleibt, können Regeln zwar bei der Steuerung eines Veränderungsprozesses hilfreich sein aber nicht sicherstellen, dass dieser auch nachhaltig in der Hochschule verankert wird. Werden Alternativen jedoch im

Verläufe des Veränderungsprozesses eliminiert, kann eine Befolgung der Regeln erzwungen kann. So kann beispielsweise bei der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems die Verwendung von Papierscheinen eingestellt und somit die Mitarbeitenden zur Verwendung der neuen Software gezwungen werden.

Sicherlich kann eine Partizipation der am Veränderungsprozess beteiligten Personen die Befolgung der Regeln auch in hochschulweiten Veränderungsprozessen unterstützen. Dennoch sollte die Beteiligung nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen und vor allem zielgruppenspezifisch stattfinden. Dabei geht es insbesondere darum, jeder Zielgruppe die jeweils positiven, aber ggf. auch negativen Effekte der Veränderung zu erläutern und dabei deutlich zu machen, an welchen Stellen Mitbestimmung (noch) möglich und erwünscht ist und welche Parameter bereits final gesetzt wurden. Und auch hierbei spielen die verschiedenen Funktionssysteme mit ihren je eigenen Codes und Programmen eine entscheidende Rolle. Einem*r Wissenschaftler*in ist es so lange völlig egal, wer in der Administration für welche Prozesse zuständig ist, bis verstanden wird, dass klare Zuständigkeiten und Ansprechpersonen für reibungslose Verwaltungsabläufe sorgen und somit mehr Zeit für die eigene Forschung und Reputation bleibt.¹⁹ Es ist an dieser Stelle Aufgabe des Führungsteams, den jeweils spezifischen Zielgruppen durch klare Regeln und Prozessabläufe aufzuzeigen, welche Vorteile oder ggf. auch (nicht vermeidbare) Nachteile die Veränderung mit sich bringt und mit welchen Veränderungen in Arbeitsabläufen dabei zwangsläufig zu rechnen ist.

¹⁹ Partizipation wird für die partizipierenden Personen immer dann als erfolgreich wahrgenommen, wenn die eigenen Interessen dadurch verwirklicht werden können. Andernfalls verursacht Partizipation zunächst einmal in erster Linie Kosten (vgl. Scharpf 2006).

5.2.1.1.3 Entscheidungen in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Auch über Entscheidungen scheint die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen in Hochschulen zumindest wahrscheinlicher zu werden. Als Auswahl zwischen Alternativen und vor dem Hintergrund der anderen Alternativen, bezeichnen Entscheidungen dabei die bewusste Auswahl eines Handelns und orientieren sich an Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal (vgl. Drepper 2003: 147ff).

Entscheidungsprogramme können dabei zumindest einen Rahmen schaffen, in dem dann Unsicherheiten zu einem gewissen Grad absorbiert und Komplexität reduziert wird (vgl. Luhmann 2000a: 160f). Das Organisationssystem konstituiert seine Entscheidungsprogramme dabei selbst und kann diese entsprechend auch nur selbst wieder verändern: „Programme bündeln Kriterien, nach denen entschieden werden muss. Sie legen fest, was man in Organisationen tun darf und was nicht“ (Kühl 2010: 7). Konditional- und Zweckprogramme sind dabei zum einen für die Formulierung einfacher Wenn-Dann-Programme zuständig (konditionalprogrammiert) und können zum anderen die zu erreichenden Ziele (zweckprogrammiert) aufzeigen.

Im Kontext von Veränderungsprozessen an Hochschulen können Entscheidungsprogramme bedeuten, dass zu Beginn eines solchen Prozesses Kriterien entwickelt werden müssen, nach denen dann innerhalb des Veränderungsprozesses Entscheidungen getroffen werden. Indem vor Beginn eines Prozesses allen Beteiligten klar ist – und hier spielt Partizipation wieder eine ausschlaggebende Rolle – welche Art von Entscheidungsprogramm dem Veränderungsprozess zugrunde liegt und wie dieses inhaltlich gestaltet wird, wird Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen wahrscheinlicher.²⁰

Die Annahme, dass jeder Entscheidung zunächst einmal ein Ziel zugrunde liegt (zweckprogrammiert), dass mit dieser Entscheidung dann

²⁰ Entscheidend ist dabei nicht nur was entschieden wird, sondern zu einem maßgeblichen Anteil auch wie entschieden wird. Eine mögliche Option der Entscheidungsfindung ist das systemische Konsensieren (vgl. Schrotta 2011).

erreicht werden soll (vgl. Heinrichs 2010: 116), bedeutet für hochschulweite Entscheidungen, dass jeder Entscheidungsfindung zunächst zu erreichendes Ziel zugrunde liegen sollte. Jedoch ist fraglich ob und inwiefern Entscheidungen an Hochschulen immer auch ein vorher definiertes Ziel haben. Insbesondere die Annahme, dass es sich bei Hochschulen zumindest zu einem gewissen Grad um organisierte Anarchien im Garbage-Can-Modus handelt, spricht dagegen.

Ein konditionalprogrammiertes Programm kann hingegen beispielsweise festlegen, dass Entscheidungen über Ressourcen nur im Lenkungsausschuss getroffen werden dürfen oder dass das Führungsteam dem Rektorat einmal pro Quartal über den Projektfortschritt berichten muss. Diese Art von Programmen bilden somit vornehmlich Fragen der Projektleitung und -organisation ab. Es geht also auch an dieser Stelle eher um den Prozess der Entscheidungsfindung, als um das tatsächliche Ergebnis (vgl. Schimank 2005: 173ff). Dennoch kommen auch diese Programme an ihre Grenzen, wenn sie nicht eingehalten werden. Wohingegen es im Bereich der zentralen Hochschulverwaltung durchaus klare Hierarchien und Konsequenzen bei Nichteinhaltung von Zuständigkeiten zu geben scheint, sind diese an den Fakultäten deutlich weniger ausgeprägt. Mit der Übergabe von Entscheidungsgewalt von der Zentralen Hochschulverwaltung an die Fakultäten, schwinden deren Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungsprogramme und es obliegt in der Regel den Dekanaten, diese zwar auf der einen Seite zu definieren, aber auch auf der anderen Seite mit deren Nichteinhaltung zu agieren.

Aufgrund der losen Kopplung der einzelnen Lehr- und Forschungseinheiten mit der Gesamtorganisation, wäre es eine Option, im Anschluss an Horst Kern den Einheiten eigenverantwortlich zu überlassen, auf welche Art und Weise die definierten Ziele erreicht werden, d.h. innerhalb eines vorgegebenen Rahmens können die Lehr- und Forschungseinheiten im Sinne des offenen Experimentierens mit gegebenen Ressourcen eigenständig Lösungen erarbeiten. Sowohl Zeit- als auch Ressourcenbudgets bilden dabei den Rahmen und im Anschluss an eine Evaluierung werden

auf deren Grundlage neue Vereinbarungen, Ziele und Zeiträume definiert (vgl. Kern 2000).

Entscheidungen an Hochschulen können nach Alewell (vgl. Alewell 1993: 113f.) verschiedenen Organen zugeordnet werden:

1. Individualorgane, d.h. einzelne Personen, die den Prozess zur Entscheidungsfindung herbeiführen und eigenverantwortlich Entscheidungen treffen (z.B. Rektor*in, Kanzler*in, Dekan*in)
2. Kollegialorgane, d.h. Gruppen mit ca. 10 Mitgliedern, die Entscheidungen in laufenden Prozessen treffen und für Grundsatzfragen zuständig sind (z.B. Hochschulrat, Dekan*innen-Runden)
3. Gremien mit größeren Mitgliederzahlen, in denen Wahlen durchgeführt und Grundsatzentscheidungen geklärt werden (z.B. Fakultätsrat, Studienbeirat)

Hier wir einmal mehr sowohl die horizontale auch als die vertikale Struktur der Organisation Hochschule deutlich und die damit einhergehende Schwierigkeit, dass eigentlich vor jeder nicht-standardisierten Entscheidung zunächst entschieden werden muss, welches Organ für die jeweilige Entscheidung überhaupt zuständig ist. Anschließend muss dann entschieden werden, wie der Prozess der Entscheidungsfindung erfolgen soll. Schließlich kann die Entscheidung dann im jeweiligen Organ vor dem Hintergrund anderer Alternativen getroffen werden. Auch hier gilt es jedoch wieder zu beachten, dass Entscheidungen oft vor dem Hintergrund getroffen werden, dass Gremien und Ämter an Hochschulen nur auf Zeit besetzt werden und Entscheidungen damit oft abhängig sind von den Besetzungen und Amtszeiten der entscheidenden Personen.

Als weiterer Baustein für Entscheidungen können Kommunikationswege in Organisationssystemen die Richtung der Informationsverarbeitung festlegen und fixieren z.B. in Geschäftsordnungen, wer mit wem über was redet und welche Entscheidungen treffen darf. Dieser Baustein scheint aber im Rahmen von hochschulweiten Veränderungsprozessen

am Organisationssystem Hochschule an Grenzen zu kommen. Sowohl Rektorat, als auch Zentrale Hochschulverwaltung, hochschulweite Einrichtungen und die Fakultäten haben in der Regel ihre je eigenen Geschäftsordnungen und sogar jedes Gremium verfügt oft über eine eigene Geschäfts- oder Verfahrensordnung. Die Geschäfts- bzw. Verfahrensordnungen der Gesamtorganisation sind extrem allgemein gehalten und fixieren weder Entscheidungsprogramme, noch Kommunikationswege oder Stellen. In hochschulweiten Veränderungsprozessen müsste aber eben genau diese Geschäfts- oder Verfahrensordnung greifen und festlegen, wer wann mit wem kommunizieren und welche Entscheidungen treffen darf. Diese Fixierung von Kommunikations- und Entscheidungswegen müsste damit innerhalb des Projekthandbuchs erfolgen, hat dabei aber lediglich einen orientierungsstiftenden Charakter und erscheint wenig verbindlich.

Das Festlegen von Kommunikationswegen in hochschulweiten Veränderungsprozessen macht grundsätzlich nur dann Sinn, wenn auch das entsprechende Personal als organisationsspezifische Zurechnungspunkte für Kommunikationswege verstanden wird. Nur so kann der Rahmen für Entscheidungen gebildet und Steuerung durch Entscheidungen wahrscheinlicher gemacht werden. Das heißt also, die einzelnen Personen in Veränderungsprozessen müssen bereits zu Beginn eines solchen Prozesses identifiziert und im Idealfall in verschiedene Gruppen von Beteiligten kategorisiert werden. Dabei gilt es herauszuarbeiten, welche Gruppe an welcher Stelle im Prozesse welche Entscheidungen treffen darf und soll und wie die entsprechenden Kommunikationswege erfolgen sollen.

Ein Organisationssystem kann also Entscheidungsprämissen konstituieren, Kommunikationswege festlegen und Personal etablieren und so intern versuchen, gezielte Steuerung wahrscheinlicher zu machen. Bei jeder getroffenen Entscheidung ist aber im Vorhinein nicht klar, welches Funktionssystem einer Organisation diese Entscheidung in welcher Art und Weise auffasst. Darüber hinaus fehlt es der Hochschulleitung bei

hochschulweiten Veränderungsprozessen an Sanktionierungsmöglichkeiten im Falle der Nichtbefolgung. Das Wissenschaftssystem wird eine Entscheidung nach seinem eigenen Code und Programm bewerten, ebenso das politische System oder das Erziehungssystem und entsprechend wird dann eben auch die Einordnung der Entscheidung vorgenommen und nach dem systemeigenen Code weiterverarbeitet. So wird jede getroffene Entscheidung auch im Rahmen von Veränderungsprozessen je Funktionssystem und unter Umständen auch noch je Fach (-kultur) unterschiedlich verstanden und weiterverarbeitet.

5.2.1.1.4 Stellen in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Stellen in Organisationssystemen können ebenfalls verstanden werden als die Reduktion von Komplexität innerhalb eines Systems und als eine weitere Möglichkeit die Steuerung von hochschulweiten Veränderungen wahrscheinlicher zu machen. So kann durch die Schaffung und Erhaltung von Stellen, insbesondere im öffentlichen Dienst, eine gewisse Beständigkeit über Arbeitszeiten und Amtszeiten von Personen hinweg gewährleistet werden. Stellen zeichnen sich dadurch aus, dass an sie bestimmte Erwartungen geknüpft sind, wobei diese natürlich je nach Organisationseinheit und Beziehung variieren können. (vgl. Drepper 2003: 64-65). Eine Stelle wird in der Regel mit bestimmten Kompetenzen und damit dann eben auch mit Entscheidungsgewalt ausgestattet. Am Beispiel der Organisation Hochschule müsste also beispielsweise die Stelle des bzw. der Rektor*in mit bestimmten Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sein. Diese sollten entweder in den jeweiligen Landeshochschulgesetzen, in der Grundordnung einer jeden Hochschule oder in der Grundordnung des Rektorats verankert sein. Am Beispiel der RWTH Aachen soll dieser Annahme nun auf den Grund gegangen werden. Im Landeshochschulgesetzes des Landes Nordrhein-Westfalen zeigt sich deutlich, dass die Befugnisse des/der Rektor*in im entsprechenden Paragraphen extrem allgemein gehalten werden:

„(1) Die Rektorin oder der Rektor vertritt die Hochschule nach außen. Sie oder er wird durch eine Prorektorin oder einen Prorektor vertreten. In Rechts- und Verwaltungsangelegenheiten wird sie oder er durch die Kanzlerin oder den Kanzler vertreten. Die Rektorin oder der Rektor übt das Hausrecht aus. Sie oder er kann die Ausübung dieser Befugnis nach Maßgabe der Grundordnung anderen Mitgliedern oder Angehörigen der Hochschule übertragen.

(2) Die Rektorin oder der Rektor oder ein von ihr oder ihm beauftragtes sonstiges Mitglied des Rektorats wirkt über die Dekanin oder den Dekan darauf hin, dass die zur Lehre verpflichteten Personen ihre Lehr- und Prüfungsverpflichtungen ordnungsgemäß erfüllen; ihr oder ihm steht insoweit gegenüber der Dekanin oder dem Dekan ein Aufsichts- und Weisungsrecht zu.

(3) Das Ministerium ernennt oder bestellt die hauptberuflichen Mitglieder des Rektorats. Die Rektorin oder der Rektor ernennt oder bestellt die sonstigen Mitglieder des Rektorats“ (Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2023: § 18).

Hieraus lassen sich weder konkrete Entscheidungsprogramme, noch an die Stelle geknüpfte festgelegte Kommunikationswege ableiten. Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf die Grundordnung der RWTH Aachen:

„(1) Die Hochschule wird von einem Rektorat geleitet.

(2) Das Rektorat besteht aus der Rektorin bzw. dem Rektor, der Kanzlerin bzw. dem Kanzler sowie nichthauptberuflichen Prorektorinnen bzw. Prorektoren, deren Anzahl der Hochschulrat bestimmt. Den Vorsitz führt die Rektorin bzw. der Rektor.

(3) Das Rektorat bestimmt auf Vorschlag der Rektorin bzw. des Rektors feste Geschäftsbereiche für seine Mitglieder.

(4) Die Rektorin bzw. der Rektor legt die Richtlinien für die Erledigung der Aufgaben des Rektorats fest.

(5) Die Beschlüsse des Rektorats können nicht gegen die Stimme der Rektorin bzw. des Rektors gefasst werden.

(6) Die Arbeit des Rektorats, insbesondere ihre Unterstützung durch Kommissionen und Arbeitsgruppen, wird in der Geschäftsordnung des Rektorats geregelt.

(7) Abweichend von den Regelungen in § 17 Abs. 5 HG beträgt die Amtszeit der Kanzlerin bzw. des Kanzlers acht Jahre.

(8) Die Amtszeit der nichthauptberuflichen Prorektorinnen bzw. Prorektoren endet mit der Amtszeit des Rektors.

(9) Die Rektorin bzw. der Rektor kann die Befugnis zur Ausübung des Hausrechts auf andere Mitglieder oder Angehörige der Hochschule ausweiten. Nähere Einzelheiten sind in einer gesonderten Hausordnung geregelt“ (RWTH Aachen University 2020b: § 13).

Im Anschluss an (3), (4) und (6) lohnt sich schließlich noch ein Blick in die Geschäftsordnung des Rektorats der RWTH Aachen zu den Tätigkeitsbereichen und Zuständigkeiten des/der Rektors*in. Dort findet man in § 1 zu den Aufgaben des/der Rektors*in:

- „Leitung der Hochschule
- Entscheidung in Zuständigkeitskonflikten innerhalb der Hochschule
- Entwurf des Hochschulentwicklungsplans unter Berücksichtigung der Entwicklungspläne der Fakultäten einschließlich des Studienangebots, der Forschungsschwerpunkte, des Gender-Mainstreaming sowie der Hochschulorganisation als verbindlichen Rahmen
- Verantwortlichkeit für die Durchführung der Evaluation und für die Ausführung des Hochschulentwicklungsplans
- Abschluss von Zielvereinbarungen im Benehmen mit dem Senat
- Vorbereitung der Sitzungen des Senats und Ausführung von Senatsbeschlüssen
- Ausführung der Beschlüsse des Hochschulrats
- Erstellung und Veröffentlichung des jährlich abzulegenden Rechenschaftsberichts
- Entscheidung in Berufungsangelegenheiten“ (RWTH Aachen University 2021: § 1).

Der Rektor/die Rektorin soll also durchaus leiten und Entscheidungen (u.a. in Zuständigkeitskonflikten und Berufungsangelegenheiten) treffen, auch hier finden sich aber weder Fixierungen der Stelleninhalte, noch Konkretisierungen von Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen oder Personal. Auch Brinckmann stellt dazu fest:

„Eine Hochschulleitung hat aber – anders als das Management eines privaten Unternehmens – nur wenig Kompetenz in Bezug auf die eigentliche Produktion in Forschung und Lehre, in Bezug auf Außenbeziehungen und Abnehmer“ (Brinckmann 1998: 140).

Im Kontext von Veränderungsprozessen an Hochschulen bliebe also nur noch die Fixierung dieser Komponenten in den Projekthandbüchern oder

Leitlinien zur Durchführung des Wandels. Es wird daher im Kapitel zur Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen analysiert, ob und inwiefern sich solche Fixierungen im Rahmen des Fallbeispiels dieser Arbeit finden lassen.

Es gibt aber – und das ist zunächst unabhängig von Veränderungsprozessen an Hochschulen – sehr deutlich formulierte und klar fixierte Entscheidungs- und Kommunikationswege an Hochschulen, wenn es beispielsweise um Stellenbesetzungsverfahren geht. An dieser Stelle gibt es klar definierte Prozesse, Zuständigkeiten und Fristen und sofern sich die Beteiligten nicht an diese halten, können Stellen nicht ausgeschrieben bzw. besetzt werden. Zu Schwierigkeiten und Unklarheiten in der Steuerung scheint es immer dann zu kommen, wenn es sich nicht um standardisierte Prozesse handelt, die im Zweifel eben auch noch organisationsübergreifend stattfinden.

Dennoch – und das muss hier noch einmal klar formuliert werden – kann die Organisation Hochschule in nicht-standardisierte Prozessen, wie denen einer hochschulweiten Veränderung, zwar durch die Schaffung von Stellen Entscheidungsgewalt an eine spezifische Stelle oder ein spezifisches Team delegieren, dabei Kommunikationswege festlegen und damit die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Entscheidungen erhöhen, dennoch entscheidet letztendlich jedes Funktionssystem selbst ob und in welcher Form die Mitglieder der Organisation auch ihre tatsächlichen Aufgaben ausführen, Kommunikationswege einhalten und sich an den jeweiligen Tätigkeitsbeschreibungen orientieren. Die Neuausschreibung und -besetzung einer Stelle kann dabei sicherlich immer wieder eine Chance bieten, alte Muster zu durchbrechen und neue Stellenstrukturen zu etablieren, ob und inwiefern diese dann aber vom jeweiligen System umgesetzt werden, bleibt dem System selbst überlassen. Begründen lässt sich diese Feststellung in den Besonderheiten der Organisation Hochschule, mit ihren lose gekoppelten Einheiten und einem sehr ausgeprägten Kollegialsystem in einer organisierten Anarchie auf der einen Seite

und als strukturelle Kopplung verschiedener Funktionssysteme mit ihren je unterschiedlichen Codes und Programmen auf der anderen Seite. Diese Besonderheiten erschweren sowohl die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen als auch die Handhabung von Sanktionierungen im Falle der Nichtbefolgung von Handlungsanweisungen.

Der Hochschulleitung kommt dabei im Rahmen hierarchischer Strategien eine ganz besondere Rolle zu. Im folgenden Kapitel soll daher auf die Herausforderungen und Chancen für Hochschulleitung in hochschulweiten Veränderungsprozessen eingegangen werden.

5.2.1.2 Hochschulleitung in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Das Führungsteam spielt an Hochschulen ganz allgemein und dabei insbesondere bei hochschulweiten Veränderungsprozessen eine „entscheidende“ Rolle. Um diese zentrale Rolle näher zu untersuchen, werden im folgenden Kapitel Führungsoptionen an Hochschulen vorgestellt und untersucht, welche Bedeutung ihnen in Change-Management Projekten zukommt.

Im Zuge der obenstehenden Erläuterung der Bausteine für nachhaltiges Change-Management, wurde die zentrale Bedeutung eines Führungsteams im Veränderungsprozess an Hochschulen bereits deutlich. Diese Bedeutung geht einher mit den (Un-)Möglichkeiten der Steuerung der Organisation Hochschule, gehört es doch zu den eines Führungsteams immanenten Aufgaben, Veränderungen an Hochschulen zu begleiten und damit eben auch ein Stück weit zu steuern. Wie setzt sich eine Hochschulleitung zusammen und welche besondere Rolle kommt der Hochschulleitung in Veränderungsprozessen zuteil?

Zu den Führungspersonal einer Hochschule gehören der bzw. die Rek-

tor*in, Prorektor*innen und Kanzler*in, die zusammen das Rektorat bilden.²¹ Auf Ebene der Fakultäten spiegelt sich diese Führungsstruktur: neben dem bzw. der Dekan*in befinden sich die Prodekan*innen. Auf der Ebene der Institute gibt es in der Regel eine*n Geschäftsführende*n Direktor*in, der bzw. die für mindestens ein Semester aus dem Kreise der Professor*innen des Instituts benannt wird.

Die Leitung an Hochschulen ist auf die Produktion von Wissen durch die Expert*innen angewiesen, die wissenschaftliche Reputation der Professor*innen bestimmt das gesellschaftliche Ansehen von Hochschulen und damit auch deren Außendarstellung und -wirkung (vgl. Hanft 2000: 15). Daher scheinen die Einflussmöglichkeiten der Hochschulleitung bereits bei nicht erbrachten wissenschaftlichen Leistungen sehr gering zu sein. Noch viel weniger Möglichkeiten der Sanktionierung oder leistungsorientierter Mittelvergabe findet man im Kontext der administrativen Selbstverwaltung. Die Übernahme von Ämtern und Beteiligung in der Selbstverwaltung, ist zwar sowohl in den Tätigkeitsbeschreibungen der wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen als auch der Professor*innen fixiert, die tatsächliche Erbringung dieser Leistung wird aber nur in Ausnahmefällen quantifiziert und kann somit auch nicht kontrolliert werden.

Für Hans Brinkmann geht es bei der Untersuchung von Leitungsstrukturen an Hochschulen vor allem darum,

- welche Entscheidungen, welcher Ebene zuzuordnen ist,
- welche Rolle die Leitungspersonen spielen,
- in welchem Rahmen welche Mitglieder an Entscheidungen beteiligt werden,
- in welchem Umfang die Durchführung von Lehre und Forschung selbstbestimmt ist (vgl. Brinckmann 1998: 138).

Dabei gilt es zu beachten, dass Führung an Hochschulen zwar immer nur

²¹ Es wird im Kapitel zum Profil der RWTH Aachen noch genauer auf den konkreten Aufbau und die Struktur des Fallbeispiels eingegangen.

Führung auf Zeit ist, aber die Rechte einer*s Rektor*in oder einer*s Dekan*in innerhalb der gewählten Amtszeit dennoch erheblich sind (vgl. Heinrichs 2010: 41). Ein*e Dekan*in ist z.B. in der Regel laut Fakultätsordnung dazu befähigt, über die Mittel und Ressourcen der Fakultät zu verfügen. Je nach Dekan*in und Führungsstil, wird die Verteilung der Mittel und Ressourcen dann eben mehr oder weniger breit in der Fakultät diskutiert und abgestimmt. Heinrichs sieht bei dieser Führung auf Zeit einen erheblichen Unterschied zu Führungspositionen in Wirtschaft oder Politik:

„Während beispielsweise ein Bürgermeister, der nach Ablauf der Amtszeit nicht wiedergewählt wird, der Gemeindeverwaltung automatisch nicht mehr angehört und auch ein Abgeordneter nach missglückter Wiederwahl nicht länger Mitglied des Parlaments ist, kehrt ein Hochschullehrer am Ende seines Führungsamtes wieder auf seine vorherige Position als Hochschullehrer zurück“ (Heinrichs 2010: 48).

Damit einher geht nach Heinrichs die Annahme, dass Führung auf Zeit an Hochschulen funktionieren kann, wenn sich Führungs- und Kollegialverhältnisse mehrfach in die eine und andere Richtung verändern können. Das heißt aber unter Umständen auch, dass Weisungsbefugnisse sowie Entscheidungen dadurch ggf. nur mit Bedacht ausgeübt und getroffen werden, weil ein*e Dekan*in immer davon ausgehen muss, nach Beendigung der Amtszeit zurück in den Kreis der Kolleg*innen zu kommen. Ein*e Dekan*in ist darüber hinaus auch während der Amtszeit gleichzeitig noch Professor*in und damit lehrende und forschende Person am Institut und muss sich in diesen unterschiedlichen Rollen mit den je unterschiedlichen Rechten und Zuständigkeiten immer neu positionieren.

Auch hier gibt es wieder einen Unterschied zur zentralen Hochschulverwaltung mit deutlich horizontalen und wenigen vertikalen Strukturen: Wer einmal eine Leitungsposition in der ZHV innehatte, der wechselt entweder die Abteilung oder verlässt die Hochschule. In der ZHV finden sich damit deutliche Parallelen zu Führungspositionen in Wirtschaftsunternehmen mit dem Unterschied, dass in hochschulweiten Veränderungsprozessen eben auch die Fakultäten mit ihren horizontalen Strukturen einbezogen werden müssen.

Brinckmann stellt die Leitung von Hochschulen der Leitung eines Unternehmens gegenüber (vgl. Brinckmann 1998: 59f) und stellt fest, dass

- a) Die Leitung eines Unternehmens eigenverantwortlich entscheiden kann, welche Ziele das Unternehmen verfolgt während die Hochschulleitung Zielvorgaben von Staat, Land und den Fakultäten vereinen muss.
- b) Die Zielvorgaben von Staat und Land sind an Hochschulen häufig nicht mit den vorhandenen Ressourcen zu erreichen. „Kein Unternehmensmanager aber würde Ziele akzeptieren, die er angesichts des Marktes und angesichts verfügbarer Finanzmittel von vorne herein gar nicht erreichen kann“ (Brinckmann 1998: 58).
- c) Die für eine Unternehmensleitung essentiellen Elemente zur Ausübung der Entscheidungsgewalt stehen Hochschulleitungen nur in sehr begrenztem Umfang zur Verfügung (z.B. Organisation, Personal und Budgetverwaltung).
- d) Die Hochschulleitung ist im Gegensatz zur Unternehmensleitung in zahlreiche Ministerien und Gremien mit jeweils eigenen Gesetzen und Vorgaben eingebunden.

Darüber hinaus sind die in Wirtschaftsunternehmen gängigen Optionen von Karriere- und Beförderungsmöglichkeiten an Hochschulen weitgehend nicht verfügbar:

„Weil Hochschulen ihren Experten nur wenige für sie wichtige Ressourcen bereitstellen können, verfügen die Mitglieder dieses Systems innerhalb der Organisation über große Freiräume. Da man ihnen nichts bieten kann, wofür sich eine Verhaltensanpassung lohnen würde, kann der bestehende Handlungsraum extensiv genutzt werden“ (Hanft 2000: 15).

Hochschulleitungen agieren nach Hölscher/Langenbeck/Suchanek spätestens seit Bologna als „Impulsgeber unabweisbarer Veränderungen“ (Hölscher/Langenbeck/Suchanek 2011: 272). Dabei sind sie mit einer Reihe von sich zum Teil selbst verstärkenden Konflikten konfrontiert:

- „Politiker versus Manager,
- Bottom-up versus Top-down,
- Partizipation versus Management,

- Konsens versus Konflikt,
- Aufgaben- versus Mitarbeiterorientierung“
(Hölscher/Langenbeck/Suchanek 2011: 272f).

Wie aber kann Leitung an Hochschulen, unabhängig davon, ob es sich dabei um Hochschulleitung, Fakultätsleitung oder die Leitung innerhalb der zentralen Hochschulverwaltung handelt, gelingen?

Nach Ada Pellert kann Leitung an Hochschulen zunächst gelingen, wenn die Aufgabe des Universitätsmanagements als spezifischer Karriereweg begriffen und Personen in Führungspositionen mit entsprechenden Ressourcen und Anreizen gefördert und unterstützt werden (vgl. Pellert 2000: 40). Die Hochschule ist eben längst nicht mehr nur ein Raum für wissenschaftliche Forschung und Lehre, sondern spätestens mit der Verorganisation von Hochschulen ist auch der Bedarf an Expert*innen mit Managementfähigkeiten im Hochschulbereich gestiegen. Gerade weil die Hochschule eine besondere Organisation ist, bedarf es kompetenter und auf diese Art der Organisation spezialisierte Führungskräfte.

Führung an Hochschulen muss sich dabei mit der „Spannung zwischen der Ausrichtung der Expert*innen an der Disziplin und der Ausrichtung der Leitung an den Zielen der Gesamtorganisation auseinandersetzen“ (Pellert 2000: 43). Auch hier findet sich also die bereits im vorherigen Kapitel skizzierte Annahme, dass die Leitung von Veränderungsprozessen an Hochschulen nur gelingen kann, wenn eine Mischung aus Bottom-up und Top-Down-Strategie verfolgt wird:

„Universitäten sind nicht nur durch die gleichzeitige Existenz verschiedener Organisationsmodelle, von der Hierarchie über das Kollegium bis zur organisierten Anarchie, gekennzeichnet, sondern auch durch das parallele Bestehen höchst heterogener fachlicher Kulturen [...]. Will Leitung effektiv sein, so muss sie diese Kultur(en) sorgfältig studieren [...]. Leitung sollte dabei nicht so sehr danach trachten, wie man eine Kultur verändert, sondern wie man die Stärken und Schwächen der vorhandenen Kulturen für die Ziele nützt“ (Pellert 2000: 45).

Die extremen Herausforderungen, mit denen Hochschulleitungen konfrontiert sind und deren Fähigkeiten dann auch im Rahmen eines Veränderungsprozesses benötigt werden, wird hier sehr deutlich.

Leitung an Hochschulen kann also gelingen, wenn die entsprechenden Führungspersonen zunächst adäquat auf diese Aufgaben vorbereitet werden und hochschulspezifische Schulungsangebote oder Coaching-Angebote die Entwicklung von Management-Fähigkeiten fördern. Anschließend ist es dann Aufgabe der Hochschulleitung, den Spagat zwischen horizontalen und vertikalen Prozessen der Entscheidungsfindung auszuloten und diese in festen Kommunikationsstrukturen mit klaren Zuständigkeiten zu etablieren. Dabei muss sowohl den Besonderheiten der Organisation Hochschule, als auch deren Potentialen, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten, Rechnung getragen werden.

Dennoch scheint die Hochschulleitung insbesondere bei hochschulweiten Veränderungsprozessen immer wieder an ihre Grenzen zu stoßen. Fraglich ist beispielsweise, ob es überhaupt Aufgabe der Hochschulleitung sein kann und soll, die am Veränderungsprozess beteiligten Personen zu motivieren. Ada Pellert schreibt dazu: „Es ist nicht die primäre Aufgabe der Leitung zu motivieren, sondern Bedingungen der Selbstmotivation zu entwickeln“ (Pellert 2000: 42). So wird auch an dieser Stelle erneut die Schwierigkeiten der Vereinbarkeit von horizontaler und vertikaler Steuerung an Hochschulen deutlich und es wird klar, dass die neoliberalen Ansätze des Change-Managements im Hochschulmanagement an ihre Grenzen stoßen.²²

Die Grenzen horizontaler Steuerung werden dann unter Umständen durch Widerstände der am Prozess beteiligten Personen oder Organisationseinheiten sichtbar.

²² Im Kapitel zur Partizipativen Strategie und zum New Public Management wird erneut auf die Vorstellung eingegangen, dass durch (Selbst-)Motivation der Beteiligten das vorskizzierte Ziel in Veränderungsprozessen erreicht werden kann.

5.2.2 Widerstände in hochschulweiten Veränderungsprozessen

Wie bereits im Kapitel 4.4.1 erarbeitet, sind Widerstände untrennbar mit Veränderungsprozessen verbunden und auch hochschulweite Veränderungen scheinen da keine Ausnahme zu sein. Mehr noch: gerade weil an Hochschulen das regelmäßige Aufeinandertreffen und Miteinander eng und lose gekoppelter Einheiten und die Zusammenarbeit hierarchisch organisierter Einheiten mit autonom agierenden Professor*innen zum Alltag gehören, scheinen Widerstände sich gar nicht vermeiden zu lassen und sind in hochschulweiten Veränderungsprozessen nahezu sicher erwartbar.

Grundsätzlich können sich Widerstände im öffentlichen Dienst in unterschiedlichen Formen zeigen:

„Als Beispiele für Widerstandsformen sind zu nennen der in seiner Tragweite nicht zu unterschätzende Dienst nach Vorschrift, Informationszurückhaltung oder -verzerrung, absichtsvolle Lernblockaden, die bewusste Ausdehnung von Zeiten, das Schikanieren von Klienten bis hin zu bewussten Sabotageakten“ (Breisig/Kahlen 2000: 218).

Die diesbezügliche Herausforderung im Change-Management bedeutet dabei, mit dem Widerstand und nicht gegen ihn zu gehen. Widerstände nach wie vor nicht als verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel verstanden, sondern sollen vielmehr für einen organisationsspezifischen Umgang mit ihnen sensibilisieren. Die Rolle der Hochschulleitung bzw. des Führungsteams ist dabei essentiell. An dieser Stelle kann auch Bezug zu Lauers Empfehlung von externen Berater*innen für die Begleitung von Veränderungsprozessen (Konsultation) genommen werden. So können Widerstände ggf. schneller sichtbar werden und der Umgang mit ihnen objektiver gestaltet werden. Bei der Einführung von RWTHonline wurde auf externe Hilfe verzichtet und stattdessen ein Führungsteam aus zentraler Hochschulverwaltung und IT Center eingesetzt. Ob und inwiefern diese Besetzung den Umgang mit Widerständen erleichtert oder erschwert hat, wird in der weiteren Untersuchung des Fallbeispiels deutlich

werden.

Bereits zu Beginn eines hochschulweiten Veränderungsprozesses sollten potentielle Widerstände charakterisiert und kategorisiert werden, um so bestmöglich mit ihnen umgehen und diese im besten Fall auch noch gewinnbringend nutzen zu können.

Hochschulweite Veränderungsprozesse bringen in Anlehnung an Thomas Lauer sowie Reiß, von Rosenstiel und Lanz verschiedene Widerstandsarten mit sich (vgl. Lauer 2019: 53ff und Reiß et al 1997: 17f): seitens der erklärungsbedürftigen Widerstände findet man sicherlich auf den unterschiedlichen Ebenen der Hochschule die generelle Ablehnung gegenüber Unbekanntem und die Erfahrung, dass etwas Neues nicht zwangsläufig auch eine Verbesserung bedeutet. Hinzu kommt die Annahme, dass eine Veränderung zumindest kurz- und mittelfristig auch Mehrarbeit und damit eben auch Kosten für jede*n Einzelnen bedeutet und dass hierfür in der Regel (zu) wenig Ressourcen bereitgestellt werden. Sowohl die Ablehnung gegenüber Neuem als auch die Sorge vor Mehrarbeit liegt dabei an Hochschulen unterschiedlich begründet und es bilden sich drei Gruppen mit je unterschiedlichen Arten des Widerstandes: neben den Mitarbeitenden an der Hochschule, die dort bereits seit mehreren Jahrzehnten und unbefristet angestellt sind (Gruppe 1), sind die anderen Mitarbeitenden zeitlich befristet auf Qualifikations- oder Projektstellen eingestellt (Gruppe 2). Auch hier findet man substantielle Unterschiede zwischen der zentralen Hochschulverwaltung und den Fakultäten. Während in der zentralen Hochschulverwaltung die überwiegende Anzahl der Mitarbeitenden unbefristet beschäftigt ist, ist die Gruppe der entfristet beschäftigten Mitarbeitenden an den Fakultäten nach wie vor sehr gering und findet sich überwiegend auf der Ebene der Administration (Sekretariate) und in den Dekanaten. Als dritte Gruppe stellen die Hochschullehrer*innen einen Großteil der Mitarbeitenden an Fakultäten dar und befindet sich nicht nur in einem entfristeten Arbeitsverhältnis, sondern gehören darüber hinaus auch in der Regel noch zur Gruppe der Beamt*innen. Diese Gruppe ist in der zentralen Hochschulverwaltung nur in zeitweise

zu besetzenden Positionen in der Hochschulleitung zu finden, der Großteil dieser Gruppe sind im Kerngeschäft Hochschullehrende und -forschende an den Lehr- und Forschungsgebieten der Fakultäten.

Zwar hat sich die Tätigkeit der ersten Gruppe spätestens mit der Bologna-Reform auch inhaltlich geändert, die Rahmenbedingungen und Strukturen sind aber überwiegend gleichgeblieben. Hier wird Veränderungen insofern skeptisch gegenübergetreten, dass die Sorge vor etwas Neuem und Unbekanntem auch ein Umlernen und unter Umständen veränderten Zuständigkeiten und Prozessen bedeuten könnte. Umso länger dabei bestehende Strukturen bereits bestehen, umso schwerer erscheint auch die Öffnung gegenüber Neuem und Unbekanntem. Auf dieser Ebene finden sich in Anschluss an Lauer in der Regel Sachwiderstände in Form von Ängsten vor Überforderung oder eine implizite oder explizite Kritik an der bisherigen Arbeitsweise, durch die die Notwendigkeit zum Wandel ggf. erst hervorgerufen wurde (vgl. Lauer 2019: 57). Einen Verlust des Arbeitsplatzes muss diese Gruppe jedoch nicht befürchten.

Die zweite Gruppe besteht aus befristet beschäftigten Personen auf Qualifikations- oder Projektstellen. Ihr Beschäftigungsverhältnis an der Hochschule ist damit in der Regel auf maximal sechs Jahre begrenzt und fokussiert sich dabei auf den Abschluss der Promotion oder Habilitation bzw. das Projektende und weniger auf die Beteiligung an hochschulweiten Veränderungsprozessen. Veränderungen – insbesondere im administrativen Bereich – werden in der Regel als Mehrarbeit empfunden und die vom Führungsteam in Aussicht gestellten Verbesserungen haben auf das individuelle Arbeitsverhältnis aufgrund der Befristung ggf. gar keine Auswirkungen mehr. Neben einem Mangel an Motivation kann es hier aber unter Umständen auch zu Sachwiderständen aufgrund der Sorge vor einem Verlust des Arbeitsplatzes kommen. Umstrukturierungen können für diese Gruppe immer auch die veränderten Rahmenbedingungen in ihrem Angestelltenverhältnis an der Hochschule bedeuten.

In der dritten Gruppe werden Widerstände zunächst durch die geringe Identifikation mit der Organisation Hochschule und das mangelnde Interesse an hochschulweiten Veränderungen erzeugt. Außerdem spielen in

der Gruppe der Hochschullehrer*innen unter Umständen auch Machtwiderstände eine entscheidende Rolle (vgl. Lauer 2019: 56). Hochschulweite Veränderungen und die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Zuständigkeiten, können immer auch veränderte Machtverhältnisse mit sich bringen.

Diese verschiedenen Arten von Widerständen sollte je Gruppe sollten somit in hochschulweiten Veränderungsprozessen insbesondere auf der Ebene der Lehr- und Forschungseinheiten Berücksichtigung finden.

Um an die bereits im Kapitel zur generellen Rolle von Widerständen in Veränderungsprozessen vertretenen These anzuschließen, dass nicht die Widerstände an sich die Hauptursache für das Scheitern von Veränderungen sind, sondern vielmehr der Umgang mit ihnen, soll auch hier für einen proaktiven Umgang mit den oben prognostizierten Widerständen je Gruppe plädiert werden.²³ Hier ist es Aufgabe der Projekt- bzw. Hochschulleitung, potentielle Widerstände in den oben genannten Gruppen proaktiv anzugehen und diese von Beginn in die Projektorganisation einfließen zu lassen.

In Anschluss an Talcott Parsons muss also auch bei Veränderungsprozessen an Hochschulen das AGIL-Schema Beachtung finden und damit die Fähigkeiten eines Systems:

- a) auf sich verändernde Umweltbedingungen zu reagieren (A)
- b) Ziele zu definieren und zu verfolgen (G)
- c) neue Mitglieder aufzunehmen und an sich zu binden (I)
- d) nachhaltig Strukturen und Prozesse zu etablieren (L)

Nur durch die Beachtung dieser organisationspezifischen Grundfunktionen und die Besonderheiten der einzelnen Gruppen der Hochschule mit ihren je eigenen Motiven und Ängsten, können Widerstände im Kontext von Veränderungsprozesse an Hochschulen nicht als die Ursache für das Scheitern von diesen Veränderungen begriffen, sondern vielmehr als notwendiger Faktor und damit auch gewinnbringende Komponente von

²³ Vgl. Systemisches Konsensieren nach Schrotta (vgl. Schrotta 2011).

hochschulweiten Veränderungen begriffen werden.

In den bisherigen Kapiteln wird deutlich, dass Change-Management an Hochschulen nicht ausschließlich auf der Ebene des Führungsteams und anhand einer hierarchischen Strategie gelingen kann. Vielmehr scheint die Hochschule als Organisationssystem mit ihren sowohl vertikal als auch horizontal operierenden Strukturen und den organisationspezifischen Besonderheiten auch partizipative Elemente der Steuerung notwendig zu machen.

Im folgenden Kapitel sollen daher solche Steuerungselemente beachtet werden, die die Partizipation und damit sowohl die Bottom-Up-Strategie als auch die horizontalen Strukturen einer Hochschule hinreichend berücksichtigen können.

5.2.3 Partizipative Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen

In den vorherigen Kapiteln wurde mehrfach deutlich, dass die Elemente hierarchischer Steuerung an Hochschulen zwar an vielen Stellen an ihre Grenzen stoßen, deren Notwendigkeit zur nachhaltigen Steuerung von Veränderungsprozessen aber spätestens durch die Bologna-Reform deutlich zugenommen hat. Um Hochschulen nachhaltig steuern zu können, scheint es einer Kombination aus partizipativer und hierarchischer Steuerung und damit des Zusammenwirkens enger und loser Kopplungen zu bedürfen. Nur so können die horizontalen, losen Strukturen des Kollegialsystems und der Expert*innenorganisation einer Hochschule, mit den horizontalen, engen Strukturen der Zentralen Hochschulverwaltung vereinbart werden.

In diesem Kapitel sollen daher diejenigen partizipativen Elemente Beachtung finden, die die horizontalen Strukturen unterstützen und somit für die Partizipation der am Veränderungsprozess beteiligten Personen

sorgen. Denn „[s]tärker als anderswo [scheint] Management an der Universität ein kollektiver, interaktiver Prozess“ (Pellert 2000: 41) zu sein. Dabei werden sowohl die Start-, Prozess- und Zielmotivation nach Thomas Lauer als auch deren partizipative Bausteine hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit auf Hochschulen untersucht.

Bereits zu Beginn eines Veränderungsprozesses kann der Versuch unternommen werden, durch die Erzeugung einer positiven Startmotivation (vgl. Lauer 2019) die Begeisterung der Beteiligten für den geplanten Wandel zu erwecken. Hier spielen sicherlich die Offenheit der Hochschule gegenüber Veränderungen und das Klima einer lernenden Organisation eine zentrale Rolle. Wie im vorherigen Kapitel erarbeitet, stellt sich die Hochschule nach wie vor eher als eine Organisation des Lernens denn als eine lernende Organisation dar. Veränderungen wird in der Regel skeptisch begegnet. Diese Skepsis scheint aber insbesondere dann aufzutreten, wenn die Veränderungen von oben vorgegeben bzw. kommuniziert werden. Hier könnte es dann Aufgabe des Führungsteams sein – beispielsweise durch gemeinsame Workshops – eine positive Stimmung des Aufbruchs zu erzeugen. Aber auch hier kommt hochschulweites Change-Management ins Straucheln: weder Rektorat noch Dekanat werden einer*m Professor*in die verpflichtende Teilnahme an Workshops auferlegen können, wenn die Notwendigkeit des bevorstehenden Wandels in der Professor*innenschaft gar nicht als solche erkannt wird. Hier bedarf es extrem zielgruppenspezifischer Kommunikation um allen von der Veränderung betroffenen Personen an der Hochschule die Notwendigkeit der Veränderung und die damit für die jeweiligen Gruppen erhofften Vorteile zu verdeutlichen. Sollte es diese Vorteile aber gar nicht geben, sondern der Wandel bei bestimmten Gruppen zu Mehrarbeit oder sogar einem Verlust des Arbeitsplatzes führen, gilt es abzuwägen, welche am Prozess beteiligten Personen man in welcher Art und Weise ins Projekt einbezieht. Gerade anhand des Fallbeispiels zur Einführung von RWTHonline als neues Campus-Management-System, wird die Erzeu-

gung der Startmotivation und die damit einhergehende zielgruppenspezifische Kommunikation eine sehr entscheidende Rolle spielen. Eine*n Professor*in interessiert in der Regel kein neues Campus-Management-System, weil sie bzw. er möglichst wenig mit der Lehr- und Prüfungsorganisation zu tun haben will. Die Organisation von Lehr- und Prüfungsveranstaltungen muss geräuschlos funktionieren und das mit möglichst wenig Aufwand und Ressourcen. Da dieser reibungslose Ablauf jedoch einer wohlgedachten und gut organisierten Einführung eines neuen Systems unter Beteiligung aller Ebenen der Hochschule bedarf, sollte die Kommunikation bereits zu Beginn eines Veränderungsprozesses sehr argumentativ und zielgruppenspezifisch strukturiert werden.

Während des Veränderungsprozesses scheint die (Prozess)Motivation und damit eben auch die Partizipation der Beteiligten an Hochschulen vornehmlich durch Personalentwicklungsmaßnahmen erzielt werden zu können. Selten wird man im öffentlichen Sektor solche Personen finden, deren intrinsische Motivation „sich aus der Aufgabe selbst [ergibt] und [...] keiner äußeren Anstöße“ (Lauer 2019: 76) bedarf. Personalentwicklung im Rahmen von Schulungen ist sicherlich ein bereits an Hochschulen genutztes aber noch deutlich ausbaufähiges Tool. Obwohl es oft nicht an den entsprechenden Angeboten mangelt, ist die Nachfrage eher gering. Es wäre zu überlegen, ob regelmäßige und zielgruppenspezifische Schulungen und die Teilnahme an Workshops sowohl innerhalb von Veränderungsprozessen als auch über diese hinaus als verpflichtend in Arbeitsverträge aufgenommen werden sollten. Aufgrund der oft fehlenden mangelnden Identifikation mit der eigenen Organisationseinheit, können so vermutlich die Angehörigen einer Hochschule entwickelt werden und sich dadurch dann auch aktiv in Veränderungsprozesse einbringen. So würde man eine Art Verpflichtung zur Partizipation und persönlichen Entwicklung schaffen, die damit sicherlich auch wieder als eine Mischform aus hierarchischer und partizipativer Strategie anzusehen ist. Grundsätzlich wäre zu überlegen, ob die Motivation überhaupt intrinsisch herbeigeführt werden muss. So könnte es z.B. auch eine Motivation

zu Beginn, während und nach dem Veränderungsprozess geben, die durch äußere Anreize herbeigeführt wurde. Geld erscheint hier als sehr naheliegendes Mittel zur Erzeugung von extrinsischer Motivation. Wenn es um die Möglichkeiten der Steuerung von Veränderungsprozessen durch Stellen und Personal geht, soll zu diesen Überlegungen zurückgekommen werden.

Partizipation und Integration sollen dafür sorgen, dass Veränderungen als fair wahrgenommen und die Hochschulangehörigen die Möglichkeit haben, Entscheidungen vorzubereiten und in den Prozess der Entscheidungsfindung einbezogen zu werden. Denn die Mitarbeitenden an Hochschulen sind es gewohnt, Entscheidungen und Sachverhalte kritisch zu hinterfragen (vgl. Greiner 2014: 49). Damit es dabei dann aber auch in einem abgesteckten Zeitrahmen zu tatsächlichen Entscheidungen kommt, bedarf es erneut eines kompetenten Führungsteams, das Entscheidungsstrukturen definiert und es somit den Beteiligten ermöglicht, die anstehenden Prozesse mitzugestalten.

Von zentraler Bedeutung scheint auch hier die Kommunikation innerhalb eines Veränderungsprozesses zu sein. Durch hohe Transparenz sollten die am Projekt beteiligten Personen zwar auf der einen Seite in gewisse Entscheidungen einbezogen werden, auf der anderen Seite sollte aber auch deutlich kommuniziert werden, an welchen Entscheidungen sie eben aus bestimmten Gründen nicht beteiligt sind. Das heißt also, dass die Kommunikation während einer Veränderung durchaus auch im Verlauf des Prozesses offen und zielgruppengerecht über die Grenzen der Partizipation erfolgen sollte.

Die Zielmotivation und das damit oft in Verbindung gebrachte Zielfoto zu Beginn und während eines Veränderungsprozesses als gemeinsame Vision, scheint sich an Hochschulen nur als ein bedingt einsetzbares partizipatives Element zu bewähren.

Alice Greiner begreift Hochschulen dabei zwar als komplexe, lose gekoppelte, intern stark differenzierte Systeme, denen es dennoch gelingen

muss, eine gemeinsame Vision der Veränderung zu vermitteln (vgl. Greiner 2014: 49). Eine gemeinsame Vision scheint aber auch an Hochschulen nicht ohne eine hohe Identifikation mit der Organisation Hochschule zu funktionieren. Organisationskultur und Organisationsstruktur spielen hier eine entscheidende Rolle. Diese wiederum kann auch nur durch Personalentwicklung und gemeinsame Schulungen, Workshops etc. erreicht werden. Auch diesem Baustein scheint also eine Mischung aus hierarchischer und partizipativer Strategie zugrunde zu liegen. Dennoch ist die gemeinsame Vision nicht immer auch für alle Beteiligten erstrebenswert und Wandel kann auch negative Veränderungen in Form von Mehrarbeit für einzelne Personengruppen bedeuten. Auch an Hochschulen bedeutet das offene Kommunikation und frühzeitige Klärung entsprechender Planungen und die Konsequenzen möglicher Umstrukturierungen. Alice Greiner schreibt dazu:

„Ein offener und transparenter Umgang mit den Konsequenzen der Veränderung ermöglicht es den Beteiligten, ihre eigene Situation einschätzen und entsprechend darauf reagieren zu können“ (Greiner 2014: 49).

Diese Bedarfe zu erkennen und zu kommunizieren liegt wiederum in der Verantwortlichkeit des Führungsteams.

Grundsätzlich kann der Anspruch, zu Beginn und während einer Veränderung alle am Prozess beteiligten Personen von dieser Idee überzeugen zu wollen und deren intrinsische Motivation zu erwecken, zumindest in Anschluss an Lewis A. Coser relativ kritisch gesehen werden:

„Allerdings bringt die moderne ebenso wie die traditionale Welt Organisationen und Gruppen hervor, die im genauen Gegensatz zum vorherrschenden Prinzip totale Ansprüche an ihre Mitglieder stellen und innerhalb ihres Kreises versuchen, die gesamte Persönlichkeit zu vereinnahmen. Sie könnten *gierige Institutionen* genannt werden, insofern sie auf das exklusive und ungeteilte Engagement aus sind, und sie versuchen, die Anforderungen konkurrierender Rollen und Statuspositionen an jene, die sie sich einverleiben wollen, zu verringern. Ihre Ansprüche an die Person sind allumfassend“ (Coser 2015: 14)

Insbesondere im administrativen Bereich der Hochschule, scheint die intrinsische Motivation für Veränderungen relativ gering zu sein. Die

Startmotivation kann daher nur dadurch erzielt werden, dass die jeweiligen Zielgruppen argumentativ überzeugt werden und dabei verstehen, welchen Nutzen sie selbst von der Veränderung haben.²⁴ Alternativ werden sie vor vollendete Tatsachen gestellt mit dem klaren Hinweis, dass die Veränderung ggf. auch zu einer Verschlechterung der individuellen Situation führen kann. Im wissenschaftlichen Bereich scheint die intrinsische Motivation, zumindest in forschungsnahen Handlungsfeldern, deutlich leichter herstellbar zu sein und die „gierige Institution“ (Coser 2015) Hochschule kann tätig werden. Dennoch betrifft diese Art der Motivation dann keine hochschulweiten Veränderungsprozesse, sondern lediglich den Geist der Wissenschaft. Und auch in diesem Bereich kommt es vermehrt zu Veränderungen der Einstellungen zur Arbeit, insbesondere bei der jüngeren Generation der Wissenschaftler*innen scheint eine klare Trennung der verschiedenen Rollen und damit eben auch freie Wochenenden und pünktliche Feierabende zunehmend wichtiger zu werden.

Es wird hier auf der einen Seite deutlich, dass die partizipativen Elemente des klassischen Change-Managements durchaus auf Hochschulen anwendbar sind, sich aber auf der anderen Seite auch gewissen Herausforderungen stellen müssen. Klar wird, dass insbesondere die Faktoren der Führung, Kommunikation, Partizipation, Integration und Personalentwicklung eine zentrale Rolle spielen müssen, damit hochschulweiter Wandel nachhaltig gelingen kann. Grundsätzlich scheint auch hier nur die Mischform aus partizipativen und hierarchischen Elementen zu nachhaltigen Veränderungen an Hochschulen führen zu können.

Eben diese Mischform findet sich in den neueren Ansätzen des New Public Managements (vgl. Zechlin 2015). Im folgenden Kapitel soll daher das New Public Management als ein Tool vorgestellt und untersucht werden, inwiefern damit Veränderungsprozesse an Hochschulen nachhaltig gesteuert werden können.

²⁴ Diesem Gedanken liegt die Rational-Choice-Theorie zugrunde (vgl. Hill 2002)

5.3 *New Public Management an Hochschulen*

Der Begriff des New Public Management (NPM) steht für einen umfassenden Ansatz zur Reformierung der öffentlichen Verwaltung. Dabei basiert der Ansatz insbesondere auf der Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente, wie beispielsweise Outputsteuerung, Zielvereinbarungen und Projektmanagement. Dadurch soll das Ziel erreicht werden, die Effizienz und Effektivität der jeweiligen Organisationseinheit zu steigern (vgl. Burth/Gnädiger 2023). Erreicht werden soll dieses Ziel durch die Beschränkung der staatlichen Steuerung auf strategische Vorgaben und die Übergabe umfassender Entscheidungsbefugnisse an die dezentralen Einheiten.

Im Anschluss an Lothar Zechlin bedeutet dieser Ansatz für den Hochschulbereich vor allem Autonomie bzw. Partizipation in einem vorher festgelegten Rahmen:

„Im Zuge dieser *Autonomisierung* werden Aufgaben, Entscheidungskompetenzen und Verantwortung auf die Hochschulen dezentralisiert. Durch Globalbudgets, die die bisherige Steuerung über kleinteilige Haushaltstitel ablösen, erhalten sie neue Freiheitsgrade, werden aber zugleich unter eine strikte Ergebnisverantwortung gestellt. Ihre Leistungen werden in der Logik eines Produktionsprozesses betrachtet, in dem verschiedene Stufen zu unterscheiden sind, nämlich der Input, der Prozess selbst, das Produkt und die Wirkungen, die in der externen Umwelt der Organisation erzeugt werden. Als Input werden vor allem Geld, Personal, Räume und Bibliotheken angesehen, als Prozesse gelten Lehre, Forschung und die sie unterstützenden administrativen Dienstleistungen. Dies alles führt dann zu Studienplätzen und Absolvent(inn)en, Dissertationen, Publikationen, Patenten, Wissenstransfer, also den Produkten oder dem Output der Hochschule, was wiederum in ihrer Umwelt zu geringerer Akademikerarbeitslosigkeit, höherer Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft oder einem höheren Reflexionsniveau in der Gesellschaft, also Wirkungen führen soll, die als *Impact* oder *Outcome* bezeichnet werden“ (Zechlin 2015).

Die Politik formuliert also klar und operational, welche Erwartungen sie in welchem Zeithorizont an die Hochschule vor dem Hintergrund der verfügbaren Ressourcen stellt. Diese Erwartungen werden in Ziele formuliert und der Hochschule zur Durchführung übergeben:

„[W]obei staatliche Ebene und Hochschulebene in einem vertragsähnlichen Verhältnis miteinander umgehen. Diese vertragsähnliche Be-

ziehung stellt sicher, da[ß] die festgelegten Ziele auf der Basis der verfügbaren Ressourcen und dem vorgesehenen Zeitplan aus der Sicht beider Beteiligten auch umsetzbar sind“ (Brinckmann 1998: 98).

Es wird deutlich, dass die Bologna-Reform und die dadurch bereits zu Beginn dieser Arbeit vorgestellten neuen Instrumente wie Akkreditierung, Qualitätssicherungsverfahren und Evaluierungen, eben diese Outputorientierung an Hochschulen gefördert haben. Innerhalb einer Hochschule scheint dieses Konzept aber spätestens dann an seine Grenzen zu stoßen, wenn es darum geht, dass die Wissenschaftler*innen sich auf ihre Freiheit der Forschung und Lehre berufen und dadurch unter Umständen deutlich weniger Outputorientierung aufweisen als von ihnen erwartet wird.

Sowohl die Ansätze zum Change-Management von Thomas Lauer als auch die Theorien zum Hochschulmanagement von Ada Pellert, weisen an vielen Stellen Ansätze aus dem New Public Management auf. Und so scheint auch das Buch "Die Hochschule als Organisation" von Ada Pellert den Untertitel „Die Kunst, Experten zu managen“ nicht umsonst zu tragen (vgl. Pellert 1999). Denn die "Kunst" besteht eben darin, die rationalen Elemente des NPM und seiner Outputorientierung mit den lose gekoppelten Elementen der Wissenschaft zusammenzubringen (Zechlin 2015). Dabei arbeitet die „eher hierarchisch organisierte Verwaltung [...] zusammen mit einem lose gekoppelte System von Expert*innen, die für den Output der Organisation zuständig sind“ (Klostermeier 2011: 278).²⁵ Daran anschließend soll hier die These vertreten werden, dass die Beziehung zwischen Staat und Hochschule ähnlich zu funktionieren scheint, wie die Beziehung zwischen dem Wissenschaftssystem und dem Politischen System bzw. dem Wirtschaftssystem und damit eben auch wie das Verhältnis zwischen den vertikalen und horizontalen Strukturen einer Hochschule. Dabei kann im Anschluss an Ulrich Bröckling angenommen

²⁵ Kritisch lässt sich hier anmerken, dass das New Public Management in Anlehnung an Ulrich Bröckling als eine Herrschaftsform dargestellt wird, die von „gierigen Institutionen“ (vgl. Bröckling 2017) ausgeht. Das heißt: Partizipation wird nur vorgetäuscht um die Gesamtinteressen der Gesamtorganisation zu verfolgen. Ob und inwiefern sich diese Kritik im Fallbeispiel validieren lässt, werden die folgenden Kapitel zeigen.

werden, dass alleine das Medium Macht des Politischen Systems nicht ausreicht, um soziale Systeme zu steuern: „Wer steuern will, braucht nicht nur Macht, sondern auch Wissen“ (Bröckling 2017: 335).

Es soll daher im nächsten Kapitel und in Anlehnung an die hierarchischen und partizipativen Elemente erarbeitet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Veränderungsprozesse an Hochschulen in Anlehnung an die Grundzüge des New Public Managements begleitet und ggf. sogar gesteuert werden können. Eben weil sich Hochschulen überwiegend selbst steuern, könnten die Ansätze des New Public Managements bzw. dessen neoliberalistischen Grundannahmen, gerade in hochschulweiten Veränderungsprozessen zum Tragen kommen.

5.4 Bedingungen für die Steuerung von nachhaltigen Veränderungsprozessen an Hochschulen

In den letzten Kapiteln wurden zunächst die (Un-)Möglichkeiten und Besonderheiten der Steuerung von universitären Veränderungsprozessen skizziert, um anschließend Change-Management als ein mögliches Tool für deren nachhaltige Begleitung vorzustellen. Anschließend wurden zuerst die hierarchischen Steuerungsoptionen und damit auch Stellen, Entscheidungsprogramme, Regeln und strukturelle Kopplung als Optionen der Steuerung des Organisationssystems Hochschule diskutiert. Der Umgang mit Widerständen und die besondere Rolle der Hochschulleitung spielen dabei eine zentrale Rolle. Im Folgenden wurden die partizipativen Steuerungsoptionen vorgestellt und erarbeitet, dass nachhaltige Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen nur durch eine Mischform horizontaler und vertikaler Strategien gelingen kann. Eben diese Mischform wird – aller Kritik zum Trotz – im Ansatz des New Public Managements vertreten. Dabei müssen zum einen der Hochschule als besondere Organisation mit ihren lose gekoppelten Einheiten, Expert*innen und die Züge einer organisierten Anarchie Rechnung getragen und zum anderen, deren sowohl horizontal als auch vertikal verlaufenden Strukturen ausreichend Beachtung finden.

Klassische Ansätze des Change-Managements gehen in Anlehnung an das New Public Management davon aus, dass nachhaltige Veränderungen in Organisationen durch gelungene Führung, eine gemeinsame Vision, zielgruppenspezifische Kommunikation, Partizipation und Integration der Beteiligten, Personalentwicklung, durchdachte Projektorganisation, Konsultation und Anpassung an die sich während der Projektes verändernden Bedingungen gelingen kann (vgl. Lauter 2019). Neben der Bombenwurfstrategie und der Laisser-Faire-Strategie, findet dabei insbesondere die partizipative Strategie, z.B. durch die Schaffung interner Wettbewerbssituationen, große Beachtung.

Dabei findet die Hochschule aber weder mit ihren organisationsspezifischen Besonderheiten Beachtung, noch wird die Hochschule als Organisationssystem und damit als strukturelle Kopplung verschiedener Funktionssysteme, mit denen sich daraus ergebenden Konsequenzen für deren Steuerung begriffen.

Nachhaltiges Change-Management an Hochschulen scheint nur gelingen zu können, sofern sowohl der diverse Personenkreis an Hochschulen als auch deren Strukturen entwickelt und langfristig verbindlich in Hochschulen verankert werden:

„Die zukunftssträchtige Gestaltung der Expert*innenorganisation Universität erfordert eine gute Balance zwischen der Entwicklung von Personen und der Entwicklung von Strukturen. Besonders adäquat scheint ein Leitungsverständnis zu sein, dass sich zum einen darauf konzentriert, Rahmenbedingungen für Selbstentwicklung zu schaffen und sich zum anderen insbesondere der Weiterentwicklung der Kommunikationsstrukturen widmet“ (Pellert 2000: 54).

Denn – so die im Anschluss an Hölscher/Langenbeck/Suchanek formulierte Annahme – die Hochschulstrukturen sind noch vielerorts sowohl horizontal als auch vertikal an die Vor-Bologna-Prozess-Zeit ausgerichtet und die Organisationseinheiten nur extrem lose miteinander verbunden:

„In lose gekoppelten Systemen scheint es fast unmöglich, einen Wandel zentral durchzusetzen, so dass besondere Instrumente des Change-Managements herangezogen werden müssen, um Veränderungsprozesse zu initiieren und zu steuern“ (Hölscher/Langenbeck/Suchanek 2011: 269).

Dabei befinden sich die benötigten Strukturen als Bedingungen auf der organisationalen Ebene, wohingegen die Entwicklung von Person eher auf der Ebene der Adressierbarkeit von Kommunikation stattfindet. Dass die Entwicklung von Personen spätestens dann an ihre Grenzen kommt, wenn die Etablierung einer Veränderung über den Zeitraum eines Change-Projektes hinaus Bestand haben soll, wird in den folgenden Kapiteln deutlich werden.

Im Folgenden soll daher zunächst auf die Möglichkeiten der Entwicklung

von Personen an Hochschulen und im Anschluss auf die Entwicklung von Strukturen in Form von strukturell gekoppelten Funktionssystemen mit festgelegten Regeln, Entscheidungsprogrammen und Stellen eingegangen werden.

5.4.1 Die Entwicklung von Personen

Bereits in Anlehnung an Thomas Lauer konnte festgestellt werden, dass Veränderungsprozesse durch gelungene Führung, eine gemeinsame Vision, zielgruppenspezifische Kommunikation, Partizipation und Integration der Beteiligten, Personalentwicklung, durchdachte Projektorganisation, Konsultation und Anpassung an die sich während der Projekte verändernden Bedingungen erfolgreich sein können (vgl. Lauer 2019). Dabei zielen die Faktoren Führung, gemeinsame Vision, Personalentwicklung und Konsultation auf die Ebene der Entwicklung der am Veränderungsprozess beteiligten Personen. Die Faktoren Kommunikation, Partizipation, Integration Projektorganisation und Anpassung beziehen sich eher auf die Entwicklung von Strukturen und werden im nächsten Kapitel betrachtet.

Auf den Faktor der Führung und die besondere Rolle der Hochschulleitung in Veränderungsprozessen wurde bereits im vorherigen Kapitel ausführlich eingegangen. Neben der Besetzung der Ämter in Rektoraten und Dekanaten auf Zeit, fehlt es den Führungspersonen häufig an adäquaten Schulungsangebote, um ihre Leitungsaufgaben hinreichend ausführen zu können. Aber selbst wenn die Aufgaben adäquat ausgeführt werden und dabei weder das Kollegialsystem noch die Leitung auf Zeit eine Rolle zu spielen scheinen, fehlt es den Rektoraten und Dekanaten in der Regel an Sanktionierungsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung bzw. Belohnung bei Einhaltung der festgelegten Rahmenbedingungen:

„Weil Hochschulen ihren Experten nur wenige für sie wichtige Ressourcen bereitstellen können, verfügen die Mitglieder dieses Systems innerhalb der Organisation über große Freiräume. Da man ihnen nichts bieten kann, wofür sich eine Verhaltensanpassung lohnen würde, kann der bestehende Handlungsraum extensiv genutzt wer-

den“ (Hanft 2000: 15).

Verstärkt wird dieses Dilemma bei hochschulweiten Veränderungsprozessen, in denen die eingesetzte Projektleitung für einen begrenzten Zeitraum Führungsaufgaben übernehmen soll. Sollte es sich dabei um eine externe Projektleitung handeln (Konsultation), so ermöglicht diese unter Umständen einen objektiveren Blick und eigene Interessen der beheimatenden Organisationseinheit werden ausgeklammert. Dennoch werden diese Personen – gerade in Organisationen mit langjährig gewachsenen Strukturen und Mitarbeitenden – eher kritisch gesehen und ihnen wird mit viel Misstrauen begegnet. Unabhängig davon, ob es sich um generelle Führungsaufgaben oder zeitlich befristete Veränderungsprozesse handelt, scheint die Führung an Hochschulen durch adäquate Schulungsangebote und Fortbildungen durchaus gewinnbringend unterstützt werden zu können.

Personalentwicklung als zentraler Faktor für die erfolgreiche Begleitung von organisationsinternen Change-Projekten ist sicherlich auch für hochschulweite Veränderungsprozesse von Bedeutung. Wohingegen der Projektleitung bzw. Consultants in vielen Bereichen sehr klare Grenzen gesetzt werden, können Schulungsangebote und Workshops oder unterstützende Hilfsmittel in Form von Tutorials und Präsentationen den Weg vom Ist-Zustand hin zum Soll-Zustand zumindest vereinfachen. Auch hier kommt Hochschulmanagement aber wieder an Grenzen, wenn es um die verpflichtende Teilnahme der am Veränderungsprozess beteiligten Personen geht. Durch sehr klar definierte Tätigkeitsbeschreibungen und Profile der jeweiligen Stellen können oben genannte Angebote zwar als Unterstützung, aber nicht als verpflichtende Maßnahmen verstanden werden. Dabei gilt es auch wieder zielgruppenspezifisch zu differenzieren welche Schulungsangebote für welche Zielgruppe zu welchem Zeitpunkt der Veränderung notwendig und zielführend sind. Zu viele neue Informationen zum falschen Zeitpunkt und für den falschen Personenkreis können auch Abwehrreaktionen und Überforderung hervorrufen. An dieser Stelle wird die genauere Analyse des Fallbeispiels zur Einfüh-

rung von RWTHonline an der RWTH Aachen sehr interessant sein, bedarf die Einführung einer neuen Software mit Auswirkungen auf alle Organisationseinheiten der Hochschule doch einen sehr differenzierten Einsatz von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Grundsätzlich scheint sich die bisherige Personalentwicklung im Hochschulbereich insbesondere auf die individuelle Motivation und auf die Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit als klassische Merkmale des New Public Managements zu fokussieren (vgl. Heinrichs 2010: 152). So wird der interne Wettbewerb durch hochschulweite Rankings, leistungsbezogene Mittelverteilung (LOM) oder die Motivation zu Selbstoptimierung explizit gefördert. Doch auch hier sind der weisungsbefugten Person häufig Grenzen in der Förderung gesetzt: „die aktive Förderung individueller beruflicher Aufstiegsmöglichkeiten hat nicht selten zur Folge, dass der solchermaßen geförderte Mitarbeiter die Hochschule verlässt“ (Heinrichs 2010: 153). Diesem Umstand scheint lediglich durch die Zahlung von Bindungszulagen oder (die vielerorts sehr kritisch bewerteten) Hausberufungen entgegengewirkt werden zu können.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision in Veränderungsprozessen erscheint an der Organisation Hochschule schwer umsetzbar. Durch die lose Kopplung der einzelnen Organisationseinheiten, unabhängig voneinander existierende Fachbereiche, sowie zeitlich befristete Mitarbeitende bzw. unbefristet im öffentlichen Dienst tätige Personen, ist die Vermittlung eines Zielfotos vor Beginn des Veränderungsprozesses nur bedingt sinnvoll. Dieses Zielfoto wird unter Umständen weniger als gemeinsame Vision als vielmehr von dem jeweiligen Teilsystem bzw. der jeweiligen Personengruppe gänzlich unterschiedlich interpretiert. So hat der zeitlich befristet angestellte Mitarbeitende auf der Qualifikations- oder Projektstelle vornehmlich Sorge vor Mehrarbeit und einer Gefährdung des Promotions-/Habitationsvorhabens und wird die tatsächliche Umsetzung

der Veränderung unter Umständen gar nicht mehr an der Hochschule erleben. Die bzw. der Professor*in hingegen begegnet administrativen Veränderungsprojekte eher mit zurückhaltendem Desinteresse und eine gemeinsame Vision kann nur vor dem Hintergrund eines wissenschaftlichen Mehrwerts generiert werden. Gemeinsame Visionen in hochschulweiten Veränderungsprojekten scheinen somit an der Diversität der beteiligten Personengruppen und den verschiedenen Funktionssystemen zu scheitern. So mag eine gemeinsame Vision unter Umständen die Etablierung und Einhaltung von festgelegten Strukturen erleichtern, kann aber nicht als ausschlaggebend für die nachhaltige Verankerung einer Veränderung betrachtet werden.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Entwicklung von Personen – in Anlehnung an das Konzept des New Public Managements – als eine an Hochschulen sinnvolle Bedingung für funktionierende Change-Management-Prozesse verstanden werden kann. Dennoch muss hier kritisch hinterfragt werden, ob hier nicht eine Neufokussierung hin zum Funktionssystem Wirtschaft und damit eine Umorientierung weg von der Wissenschaft stattfindet. Immer neue Wettbewerbsanreize ermöglichen zwar eine zielgerichtete Entwicklung von Personen und machen damit Steuerung an Hochschulen wahrscheinlicher, die tatsächliche Fokussierung von Hochschulen auf die Schaffung von Wissen, rückt damit aber zusehends in den Hintergrund.

Über Stellen im Luhmannschen Sinne kann hier nun die Brücke zu den systemtheoretischen Bedingungen für Steuerung von nachhaltigen Veränderungsprozessen geschlagen werden. Stellen im systemtheoretischen Sinne, meinen dabei nicht konkreten Personen und deren Tätigkeitsbeschreibungen, sondern vielmehr die strukturelle Entwicklung von spezifischen Stellentypen und die Neu- bzw. Wiederbesetzung dieser Stellen im Kontext sinnvoller Strukturen des angestrebten Wandels. Daher wird im folgenden Kapitel auf die Entwicklung von Strukturen als notwendige

Bedingung für nachhaltige Veränderungsprozesse an Hochschulen eingegangen.

5.4.2 Die Entwicklung von Strukturen

Bei der Entwicklung von geeigneten Strukturen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen können Entscheidungsprogramme mit festgelegten Kommunikationswegen und die Adressierbarkeit von Stellen eine entscheidende Rolle spielen und somit Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen schaffen. Regeln scheinen – so zeigte sich im vorherigen Kapitel – zwar grundsätzlich Steuerung an Hochschulen wahrscheinlicher machen, in hochschulweiten Veränderungsprozessen stoßen sie aber an ihre Grenzen. Ergänzend zu Entscheidungsprogrammen und Stellen, können in Anlehnung an Thomas Lauer, die Erfolgsfaktoren Partizipation, Integration, Projektorganisation und Anpassung an die sich im Laufe des Projektes verändernden Rahmenbedingungen, nachhaltigen Wandel wahrscheinlicher machen.

Wir begreifen dabei Hochschulen als autopoietisch agierende Organisationssysteme und damit wird jedes Eingreifen des einen Systems im jeweils anderen als Störung wahrgenommen. Diese Störung setzt im Anschluss an Niklas Luhmann einen Verarbeitungsprozess in Gang. Strukturentwicklung als gezielte Steuerung von außen kann somit insofern stattfinden, dass jedes Funktionssystem innerhalb der Organisation Hochschule zwar seine eigenen Elemente und Strukturen aufbaut und erzeugt, dieser Prozess aber immer unter gewissen Anpassungen an die jeweiligen Umweltgegebenheiten und nach Maßgabe der Beschränkungen möglicher Strukturen durch die Systeme der Umwelt geschieht (vgl. Luhmann 1998: 100ff). Sollen Strukturen im Kontext von Veränderungsprozessen also dauerhaft verändert werden, so kann diese Entwicklung von Strukturen nur durch eine Dauerirritation des einen Funktionssystems ins andere Funktionssystem erzielt werden.

Wie kann eine solche Dauerirritation im Kontext von Change-Management Projekten an Hochschulen aussehen? Hochschulweite Projekte werden in der Regel auf der politischen oder wirtschaftlichen Ebene initiiert und können ihren Ursprung in neuen Landeshochschulgesetzen oder veränderten Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre haben. Diesen veränderten Rahmenbedingungen wird dann beispielsweise durch die Schaffung oder den Abbau von Stellen oder Organisationseinheiten oder die Einführung von neuen Softwareprogrammen oder Tools begegnet. Hier scheint im Anschluss an die in Kapitel 2 vorgestellten Theorien zur Hochschule als besondere Organisation, häufig nach dem Trial-and-Error-Prinzip vorgegangen zu werden und selten ist den Entscheidungen treffenden Personen, Gremien oder Organisationseinheiten klar, welche langfristigen Auswirkungen ihre Entscheidungen für die betroffenen Funktionssysteme bzw. deren Strukturen haben. Dabei scheinen selten Strukturen entwickelt zu werden um den Wandel nachhaltig an Hochschulen etablieren zu können, sondern vielmehr ad-hoc-Entscheidungen als kurzfristige Lösungen für bzw. gegen das Aufkeimen von Konflikten bzw. Widerständen getroffen. Hochschulen zeichnen sich dabei im Anschluss an Hölscher, Langenbeck und Suchanek nach wie vor als Organisationen mit extrem zufälligen, individuellen und schwachen Kommunikationswegen aus (vgl. Hölscher/Langenbeck/Suchanek 2011: 268).

Klare Kommunikationswege und das Beharren auf geregelten Zuständigkeiten und Entscheidungsträgern könnten dabei als eine Art Dauerirritation des einen Funktionssystems ins andere fungieren und somit langfristige Strukturen und Erwartungssicherheit generieren. In einem hochschulweiten Change-Management-Projekt muss also von Beginn an klar sein, wer welche Entscheidungen auf welche Art und Weise treffen darf und kann und wer für die dazu benötigte Kommunikation zuständig ist. Diese Festlegungen müssen aber dennoch insofern flexibel sein, dass auch eine Anpassung (s. Lauer 2019: 231ff) möglich ist. Die Inhalte und Ziele eines Change-Management Projekts können sich unter Umständen

im Laufe der Projektlaufzeit verändern aber die Veränderungen in Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen sollten so gering wie möglich gehalten werden. Nur so kann die Steuerung nachhaltiger Veränderungen an Hochschulen durch die strukturelle Kopplung in Form einer dauerhaften Irritation des einen Funktionssystems ins andere gelingen. Darüber hinaus ermöglicht auch eine langfristige Projektorganisation anhand eines Projekthandbuchs unter Aufzeichnung der Projektstruktur, die Festlegung von (Zwischen-)Zielen und Meilensteinen. Von zentraler Bedeutung scheint hier nicht nur zu sein, dass die Projektstruktur deutlich wird und damit die Aufteilung der Arbeitsgruppen und inhaltliche Bearbeitung verschiedener Themen als eine Art der Partizipation. Eine rein inhaltliche Partizipation der am Projekt beteiligten Personen kann denen zwar das Gefühl geben eingebunden zu sein und gehört zu werden, eine tatsächliche Wirkung bzw. das Erreichen der angestrebten Veränderung kann hierdurch nicht erzielt werden. Es ist egal, welche Personengruppen in welcher Form in Teilprojekte und Ausschüsse eingebunden sind, solange deren Zuständigkeit und Entscheidungsbefugnis nicht festgelegt wird. So scheint die Festlegung von Entscheidungsstrukturen bzw. -programmen und Kommunikationswegen zwischen den verschiedenen Projektbeteiligten im Rahmen von Veränderungsprojekten an Hochschulen von größter Bedeutung zu sein. Bei einem Blick ins Projekthandout zur Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen wird deutlich werden, dass hierbei ein sehr großer Fokus auf die inhaltliche Ausgestaltung der Teilprojekte und deren Besetzung durch einen möglichst hochschuldiversen Personenkreis gelegt wurde. Was genau die Teilprojekte dann aber letztendlich entscheiden sollten bzw. durften, welche Rolle dabei Lenkungskreis, Lenkungsausschuss oder Projektleitung spielen, wurde nicht weiter ausgeführt (vgl. RWTH Aachen University 2020a).

Häufig werden im Kontext von hochschulweiten Veränderungsprozessen neue Stellen für die Dauer der Projektlaufzeit geschaffen. So werden beispielsweise Projektleitungen oder Teilprojektleitungen eingestellt. Auch

hier ist aber die inhaltliche Ausgestaltung der konkreten Aufgabenbereiche weniger entscheidend und kann sich unter Umständen im Laufe des Projektes verändern. Viel bedeutender scheint auch hier die Festlegung von Weisungsbefugnissen und Kommunikationswegen zu sein. Deren Nicht-Einhaltung hat zwar im ersten Moment keine sanktionierenden Folgen, aber durch eine Dauerirritation und dem Beharren auf eben diesen festen Strukturen, kann die Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen wahrscheinlicher gemacht werden. Grundsätzlich kann diese Annahme aber auch heißen, dass sich während eines hochschulweiten Veränderungsprojektes Weisungsbefugnisse verändern und Entscheidungsstrukturen zeitlich befristet oder langfristig überarbeitet werden müssen. Dies kann dann einher gehen mit der Anpassung von Tätigkeitsbeschreibungen bei bestehenden Stellen oder der sinnvollen Schaffung neuer Stellen im Zuge einer langfristigen Personalplanung.

Grundsätzlich können sich Prozesse in allen Organisationen in Führungsprozesse, Kernprozesse und Supportprozesse aufteilen lassen und somit deren Analyse und daran anschließende Entwicklung vereinfachen. Bezogen auf die Organisation Hochschule lassen sich Führungsprozesse in der Hochschulentwicklungsplanung oder dem Controlling beobachten. Kernprozesse finden sich an Hochschulen im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen wieder und werden durch die Supportprozesse in Form der Bereitstellung benötigter Infrastruktur unterstützt (vgl. Klostermeier 2011: 279f). In jedem dieser Prozesscluster finden sich sowohl die horizontalen als auch die vertikalen Strukturen der Hochschule wieder und bedürfen der Berücksichtigung ihrer organisationsspezifischen Eigenschaften. Die konkrete Anwendung von Führungs-, Kern- und Supportprozessen bei der Entwicklung von Entscheidungsstrukturen in Veränderungsprozessen, wird in Kapitel 8 erfolgen.

5.5 Zusammenfassung und Ausblick

Nachdem zunächst Change-Management als eine spezifische Managementstrategie für Veränderungsprozesse vorgestellt und dabei fördernde und verhindernde Faktoren für nachhaltigen Wandel sowie für die Gestaltung von Veränderungsprozessen notwendigen Steuerungsoptionen beschrieben wurden, konnten in diesem Kapitel die bisherigen Erkenntnisse auf die Organisation Hochschule und deren Besonderheiten angewendet werden.

Dazu wurde zunächst erneut auf die Hochschule als besondere Organisation eingegangen und deutlich gemacht, inwiefern sich deren Management als speziell und ggf. gar nicht möglich gestaltet. Dabei wird deutlich, dass sich die klassischen Ansätze des Change-Managements nicht ohne Adaptierung auf die Organisation Hochschule anwenden lassen. Insbesondere folgende Besonderheiten gilt es dabei zu beachten: Die Hochschule ist eine Organisation, die sich aus der Kopplung verschiedener Funktionssysteme entwickelt hat: neben dem Wissenschaftssystem beherbergt sie das Erziehungssystem und scheint seit der Bologna-Reform auch vermehrte Einflüsse des Politischen-, Rechts- und Wirtschaftssystems verarbeiten zu müssen. Darüber hinaus sind die einzelnen Teilbereiche der Hochschule nur extrem lose miteinander gekoppelt, wodurch eine geringe Identifikation der Expert*innen mit der Gesamtorganisation resultiert. Außerdem haben sich, mit einem sehr ausgeprägten Kollegialsystem bei den Professor*innen, sowohl horizontale als auch mit der Führung auf Zeit in Dekanaten und Rektoraten, sehr spezielle vertikale Strukturen etabliert.

Die vorherrschenden Ansätze zum Change-Management an Hochschulen machten anschließend deutlich, dass eine Unterscheidung zwischen solchen Veränderungen, die die Wissensproduktion und somit das Wissenschaftssystem betreffen und solchen, die strukturelle Änderungen und somit eher das Erziehungssystem betreffen, notwendig ist. Veränderungen auf der Ebene der Wissensproduktion sind dabei an Hochschulen explizit erwünscht und bestimmen den Alltag der Wissenschaftler*innen zu einem erheblichen Anteil. Auf dieser Ebene erscheint die lose Kopplung

der verschiedenen Einheiten nicht hinderlich, sondern förderlich für Veränderungen zu sein, da sich so viele verschiedene Lehr- und Forschungseinheiten unabhängig voneinander verändern bzw. weiterentwickeln können.

Hochschulweite Veränderungen erscheinen deutlich schwieriger umzusetzen und steuerbar. Es bilden sich an dieser Stelle zwei Lager in der vorherrschenden Literatur: während die eine Seite im Anschluss an Ada Pellert versucht, Bedingungen für Entscheidungen und Kommunikation zu formulieren und damit die Einflussmöglichkeiten der Hochschul- bzw. Projektleitungen zu stärken, argumentiert die andere Seite für mehr Partizipation der Lehr- und Forschungseinheiten und stellt fest, dass Veränderungen an Hochschulen nur dann nachhaltig sein können, wenn die dezentralen Einheiten und Personen auch von der Notwendigkeit der Veränderung überzeugt werden können. So wird erarbeitet, dass für hochschulweite Veränderungen ggf. eine Mischform aus beiden Strategien funktionieren könnte, in der eine Beteiligung der vom Wandel betroffenen Organisationseinheiten in einem festgelegten Rahmen mit vorgegebenen Entscheidungsprogrammen und Kommunikationswegen erfolgen kann. Der Ansatz des New Public Managements vermag eben diese Mischform verschiedener Strategien abzubilden und wurde somit als eine Möglichkeit zur nachhaltigen Steuerung von Hochschulen in Erwägung gezogen. Durch eine stärkere Output-Orientierung und der Übergabe von Autonomie an die Hochschulen durch Bund oder Land, kann dadurch zumindest die Verzahnung von vertikalen und horizontalen Strukturen an Hochschulen hinreichend beschrieben werden.

Es wird dabei deutlich, dass nachhaltiges Change-Management an Hochschulen nur durch die Entwicklung von Personen auf der einen Seite und Strukturen auf der anderen Seite erfolgen kann. Die Entwicklung von Personen beinhaltet dabei sowohl das Angebot von Schulungen sowie Fort- und Weiterbildungen als auch die Förderung von Management- und Führungsaufgaben und die dafür benötigten Skills an Hochschulen. Die

Personen fungieren dabei im systemtheoretischen Sinne als Adressat*innen für Kommunikationsstrukturen und spielen insbesondere rund um die Aufgaben und Herausforderungen für Führungsteams an Hochschulen eine entscheidende Rolle. Führungsteams an Hochschulen werden ganz generell und insbesondere im Kontext von hochschulweiten Veränderungsprozessen und damit einhergehenden Widerständen vor besondere Herausforderungen gestellt. Um diesen Herausforderungen begegnen zu können, scheinen sowohl die Entwicklung von Personen als auch die Entwicklung von Strukturen zwangsläufig notwendig zu sein.

Im folgenden Kapitel soll nun die RWTH Aachen und deren Einführung eines hochschulweiten Campus-Management-Systems als das Fallbeispiel dieser Arbeit näher vorgestellt werden. Dabei geht es sowohl um eine Darstellung des organisatorischen Aufbaus als auch um eine Beschreibung von Organisationskultur und -struktur, um anschließend die bisherigen Erkenntnisse zu Veränderungsprozessen an Hochschulen auf dieses Fallbeispiel anwenden zu können. So können dann schließlich Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen formuliert werden.

6 Die Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen

RWTHonline wurde an der RWTH Aachen im Rahmen des PuL-Projektes eingeführt. Das PuL-Projekt verfolgte dabei das Ziel, die Prozesse rund um Prüfungsleistungen und Lehrveranstaltungen an der RWTH Aachen zu reorganisieren. Als hochschulweites Projekt mit beteiligten Personen aus Zentraler Hochschulverwaltung, IT-Center, Fakultäten und Studierenden, erfolgte die Beauftragung 2013 durch das Rektorat. Um die Abläufe rund um Prüfungsleistungs- und Lehrveranstaltungsverwaltung zu optimieren, die damit einhergehenden Prozesse und Abläufe transparenter zu machen und deren langfristige Erfassung und Dokumentation zu erleichtern, sollte ein neues und integriertes Campus-Management-System die bisherigen Softwarelösungen der RWTH Aachen ablösen.

Um die Hintergründe der Beauftragung besser nachvollziehen und die RWTH Aachen als eine der größten Hochschulen in Deutschland besser einordnen zu können, soll in den folgenden Kapiteln zunächst ein kurzer Einblick in die Zahlen und Fakten der RWTH, deren organisatorischen Aufbau und Mitglieder gegeben werden. Im Folgenden wird dann die Einführung von RWTHonline als neues Campus-Management-System an der RWTH Aachen vorgestellt und dabei sowohl Projektstruktur als auch beteiligte Organisationseinheiten und Personen erläutert.

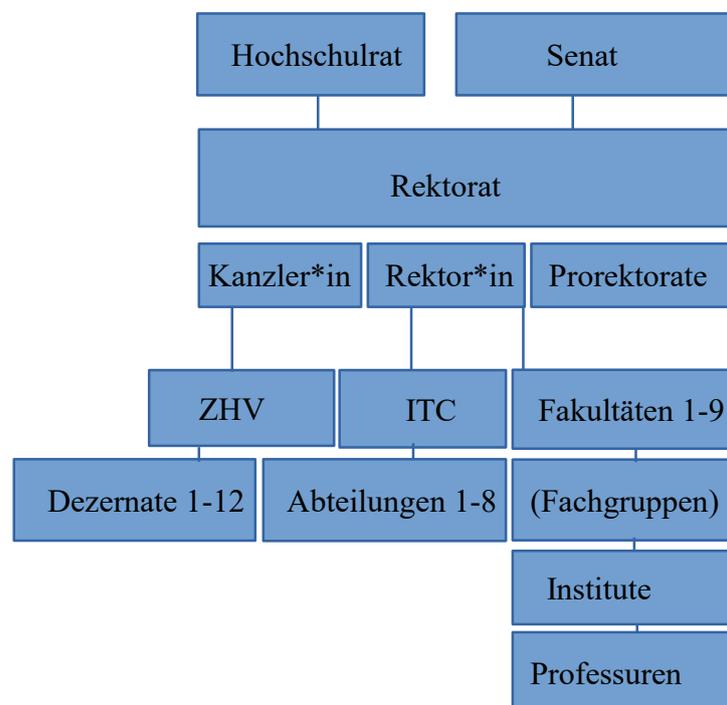
Schließlich soll dargestellt werden, inwiefern die Einführung des integrierten Campus-Management-Systems an der RWTH ein Change-Management Projekt ist bzw. als solches eingeordnet und bearbeitet werden könnte.

6.1 Die RWTH Aachen

Die RWTH Aachen gehört derzeit mit 170 Studiengängen, 553 Professor*innen, 6.240 Wissenschaftlichen Mitarbeiter*innen, 2.961 Beschäftigten in Technik und Verwaltung, 496 Auszubildenden und 47.269 Studierenden zu den fünf größten Hochschulen Deutschlands.²⁶ Darüber hinaus beherbergt sie 22 Sonderforschungsbereiche, 39 Graduiertenprogramme (davon 15 DFG-Graduiertenkollegs) und besitzt (ohne An-Institute) ein Finanzvolumen von 1.108 Mio. € (vgl. RWTH Aachen University 2022a: 13).

6.1.1 Mitglieder und Organisationsstruktur

Die RWTH gliedert sich zunächst ins Rektorat, bestehend aus Rektor*in und Protektor*innen und Kanzler*in, sowie Hochschulrat und Senat.²⁷



(vgl. RWTH Aachen University 2023)

²⁶ Ermittlung der Zahlen auf Basis von Vollzeitäquivalenten.

²⁷ Der deuthlichkeitshalber wird das Organigramm der RWTH Aachen hier in extrem verschlankter Struktur abgebildet. Dabei soll insbesondere die Zuordnung der zentralen Akteure des Fallbeispiels (ZHV, ITC und Fakultäten) dargestellt werden.

Das Rektorat, dessen Vorsitzender der Rektor ist, leitet die RWTH und bildet neben Hochschulrat und Senat das zentrale Organ der Hochschule.²⁸

Für unser Fallbeispiel und die Frage der Steuerungsmöglichkeiten von Hochschulleitungen während der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems, sind insbesondere die Organisation der zentralen Hochschulverwaltung (ZHV), die Fakultäten und das IT-Center (ITC) von Bedeutung. Diese drei Akteure werden daher im Folgenden näher vorgestellt.

Aus obenstehende Grafik ergibt sich, dass die zentrale Hochschulverwaltung dem Kanzler bzw. dessen ständigem Vertreter zugeordnet ist, wohingegen die neun Fakultäten und zentrale Einrichtungen (z.B. das ITC) ans Rektorat angegliedert sind.

6.1.1.1 Die Zentrale Hochschulverwaltung

Die zentrale Hochschulverwaltung (ZHV) der RWTH Aachen setzt sich aus insgesamt zwölf Dezernaten zusammen und ist dem bzw. der Kanzler*in bzw. dessen ständiger*m Vertreter*in zugeordnet. Mit ihrer hierarchischen Organisationsstruktur gliedert die RWTH sich in insgesamt 39 Abteilungen und zusätzliche Stabstellen. Die Aufgaben der zentralen Hochschulverwaltung sind dabei dienstleistungs- und kundenorientiert:

„Entsprechend dem Hochschulgesetz sorgt die Zentrale Hochschulverwaltung (ZHV) für die Erfüllung der Aufgaben der Hochschule in Planung, Verwaltung und Rechtsangelegenheiten. Dabei hat sie auf eine wirtschaftliche Verwendung der Haushaltsmittel und auf eine wirtschaftliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen hinzuwirken. Auch die Verwaltungsangelegenheiten der Organe und Gremien (z.B. Rektor, Rektorat, Senat) der Hochschule werden ausschließlich durch die ZHV wahrgenommen. Sie unterstützt insbesondere die Mitglieder des Rektorats sowie der Dekane bei ihren Aufgaben. Dabei versteht sich die ZHV als Dienstleister für Studierende, Fachbereiche und Hochschuleinrichtungen sowie nach außen hin für Wirtschaft, Industrie, Kommunen, Vereine und Schüler“ (Zentrale Hochschulverwaltung 2006: 4).

²⁸ Vgl. RWTH Aachen University 2020b: § 13.

Es wird in dieser (Selbst-)Beschreibung deutlich, dass sich in der ZHV weniger am Wissenschaftssystem als vielmehr am Wirtschaftssystem, am Politischen System und sogar am Rechtssystem der Gesellschaft orientiert wird. Die ZHV folgt damit eben auch den entsprechenden Codes: Zahlung/Nicht-Zahlung, Macht/Keine Macht, Recht/Unrecht (vgl. Krause 2005: 132). Im Gegensatz zu der Besetzung des Rektorats durch Professor*innen, ist der bzw. die Kanzler*in als Vorsitzende*r der ZHV kein*e Wissenschaftler*in und hat in der Regel einen betriebs- oder rechtswissenschaftlichen Hintergrund. Der bzw. die Kanzler*in ist laut Hochschulgesetz für die Bewirtschaftung der Haushaltsmittel zuständig, kann diese aber auf Fakultäten, wissenschaftliche Einrichtungen und zentrale Betriebseinheiten übertragen. Darüber hinaus kann der bzw. die Kanzler*in – und das ist für die spätere Fallanalyse von Bedeutung – Entscheidungen des bzw. der Rektor*in mit aufschiebender Wirkung widersprechen. Im Falle einer Nichteinigung zwischen Kanzler*in und Rektor*in, würde der Hochschulrat eine Entscheidung herbeiführen (vgl. Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen 2023: § 19).

6.1.1.2 Die Fakultäten

Die RWTH Aachen gehört mit ihren 260 Instituten zu den größten europäischen Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen. Mit ihren neun Fakultäten vertritt sie damit fast alle Disziplinen einer klassischen Universität. Dabei wird jede Fakultät durch eine*n Dekan*in geleitet, der bzw. die für die Amtszeit von mindestens vier Jahren gewählt wird. Der bzw. die Dekan*in ist als ordentliche*r Professor*in mit dazugehörigem Lehr- und Forschungsgebiet an der jeweiligen Fakultät angesiedelt, wird aber für die Dauer der Amtszeit von einem Großteil der Lehr- und Selbstverpflichtungen des Instituts befreit. Ergänzt wird der bzw. die Dekan*in durch die Prorektorate für Forschung und Lehre. Der bzw. die Dekan*in leitet das Dekanat und dessen Mitarbeitende und ist ihnen

gegenüber für den Zeitraum der Amtszeit weisungsbefugt. Die Rechte und Pflichten des Dekanats regelt die jeweilige Fakultätsordnung. So heißt es beispielsweise in der Ordnung der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen:

„[d]as Dekanat leitet die Fakultät. Von den Mitgliedern des Dekanats vertritt die Dekanin bzw. der Dekan die Fakultät innerhalb der Universität; Beschlüsse des Dekanats können nicht gegen die Stimme der Dekanin bzw. des Dekans getroffen werden“ (RWTH Aachen University 2022b: §5 (1)).

Darüber hinaus

„entscheidet [das Dekanat] über den Einsatz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Fakultät und über die Verteilung der der Fakultät zugewiesenen Mittel und Räume. Die Grundsätze der Verteilung werden vom Dekanat im Benehmen mit dem Fakultätsrat aufgestellt“ (RWTH Aachen University 2022b: §5 (7)).

Außerdem soll das Dekanat darauf hinwirken, dass die Mitglieder der Fakultät und deren Gremien und Einrichtungen ihre Aufgaben wahrnehmen und Pflichten erfüllen und ist für das das Lehr- und Prüfungsangebot der Fakultät verantwortlich. Die Aufsichtspflicht für die Erfüllung der Aufgaben verbleibt aber beim Rektorat (vgl. RWTH Aachen University 2022b: § 5 (8), § 5 (9) und § 5 (10)). Die Fakultäten scheinen damit auf den ersten Blick ebenfalls hierarchisch organisiert zu sein: das Dekanat leitet die Fakultät und gliedert sich darunter entweder direkt in Institute mit ihren jeweils zeitlich befristet benannten Geschäftsführenden Direktor*innen oder aber auf einer Zwischenebene noch in Fachgruppen mit den jeweiligen Fachgruppensprechern*innen. Unterhalb der Institute befinden sich dann die einzelnen Professuren. Dabei sind sowohl die Fachgruppensprecher*innen als auch die Geschäftsführenden Direktor*innen explizit nicht weisungsbefugt gegenüber den anderen Professor*innen, erscheinen in der Regel nicht in der Fakultätsordnung und scheinen somit ausschließlich der Vereinfachung von Kommunikationswegen und Entscheidungsfindungen zu dienen. Die Fachgruppen, Instituten und Professuren der RWTH Aachen werden normalerweise aufgrund von inhaltlich bzw. fachlichen Schnittstellen gebildet, ergänzt oder

verändert. Das hier vorherrschende Funktionssystem ist somit das Wissenschaftssystem und damit der Code Wahrheit/keine Wahrheit. Die Dekanate hingegen fungieren als eine Art Schnittstelle zwischen der Fakultät und der ZHV bzw. den zentralen Einrichtungen und sind somit täglich mit den unterschiedlichen Codes der verschiedenen Funktionssysteme konfrontiert. Sie haben damit an vielen Stellen eine Art Dolmetscher*innen-Rolle und versuchen somit die verschiedenen „Sprachen“ der an Hochschulen aufeinandertreffenden Funktionssysteme zu vereinen bzw. diesbezüglich zu vermitteln.

6.1.1.3 Das IT-Center

Das IT-Center (ITC) ist eine der sieben zentralen Betriebs- bzw. wissenschaftlichen Einrichtungen der RWTH Aachen und befindet sich damit zum Beispiel auf einer organisatorischen Ebene mit der Universitätsbibliothek, dem Hochschulsport- oder dem Sprachenzentrum.

Als zentrale Einrichtung wird das ITC von einer*m hauptamtlichen Leiter*in geleitet, der bzw. die vom Rektorat bestellt wird. Die Leitung kommt aus der Gruppe der Professor*innen und entscheidet über die Verwendung von Mitarbeiter*innen, Mitteln und Räumen. Die Zuweisung dieser Ressourcen erfolgt wiederum durch das Rektorat (vgl. RWTH Aachen University 2018). Das IT Center soll Studium, Lehre und Forschung an der RWTH unterstützen:

„Zu den Aufgaben gehören die anforderungsgerechte Planung, die Bereitstellung und der wirtschaftliche und qualitätsgesicherte Betrieb von IT Infrastrukturen und Diensten sowie die Analyse und Gestaltung der durch die IT unterstützten Prozesse“ (RWTH Aachen University 2018: § 2 (1)).

Das ITC ist weitgehend hierarchisch organisiert und stützt die jeweiligen Leitungsebenen mit klaren Weisungsbefugnissen aus. Die Ansiedlung des ITC ans Rektorat, die durchs Rektorat erfolgende Benennung von Leitungspersonal aus der Wissenschaft und die rektoratsseitige Zuweisung von Mitteln, lassen das ITC jedoch im Gegensatz zur ZHV deutlich

wissenschaftlich ausgerichtet erscheinen. Obwohl auch wirtschaftliche Aspekte eine Rolle spielen und das ITC darüber hinaus in vielen Bereichen als Dienstleister agiert, scheinen auch die wissenschaftlichen Fragestellungen und Aufgabenfelder eine zentrale Rolle zu spielen.

Im Zuge der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen, mussten diese drei Akteure (ZHV, ITC und Fakultäten) nun über den Hochschulalltag hinaus zusammenarbeiten, d.h. neue Kommunikationswege gehen, hochschulweite Prozesse erarbeiten und Entscheidungen treffen (lassen). Im folgenden Kapitel wird daher nun die Einführung von RWTHonline als neues Campus-Management-System der RWTH Aachen beschrieben und daran anschließend dargestellt, inwiefern Campus-Management als Change-Management zu verstehen ist.

Schließlich soll dann im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung analysiert werden, unter welchen Bedingungen Hochschulsteuerung und insbesondere Change-Management an Hochschulen nachhaltig gelingen sein kann und welche hierarchischen und partizipativen Elemente hierbei Beachtung finden müssen.

6.2 Die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen

Die RWTH Aachen führte RWTHonline als neues, integriertes Campus-Management-System im Rahmen des PuL-Projektes ein. Dieses Projekt zur "Reorganisation der Prozesse rund um das Prüfungsleistungs- und Lehrveranstaltungsmanagement einschließlich der Einführung einer integrierten Softwarelösung“, lief von 2011-2020 und sollte nachhaltig zu einer Verbesserung der hochschulweiten Abläufe rund um den Student-Life-Cycle führen. Damit umfasste das Projekt alle Bereiche der Bachelor- und Masterstudiengänge, von der Bewerbung bis zum Studienabschluss (vgl. RWTH Aachen University 2020a: 5). Die Einführung von RWTHonline startete 2015 hochschulweit, beinhaltete ab 2017 einen Pilotbetrieb, bestehend aus einem Bachelor- und einem Masterstudiengang und endete im WS 2018/19 mit dem Übergang in den Regelbetrieb. Seither wird RWTHonline von 45.000 Studierenden und ca. 4.000 Beschäftigten der RWTH genutzt. Als Basissystem dient das an der Technischen Universität Graz entwickelte System CAMPUSonline. Im Rahmen der Einführung von RWTHonline sollte CAMPUSonline in einem agilen Entwicklungsprozess an die Bedürfnisse und Bedarfe der RWTH angepasst werden (vgl. RWTH Aachen University 2020a: 2).

Die Notwendigkeit für das PuL-Projekt ergab sich laut Hochschulleitung aus der Bologna-Reform und dem dadurch ausgelösten schlagartigen Anstieg an Lehrveranstaltungen, Prüfungsterminen, Modularisierungen und neu strukturierten Prüfungsordnungen. Wie bereits in Kapitel 2 erarbeitet, erhöhte sich durch die Bologna-Reform der Steuerungsbedarf an Hochschulen massiv und eine deutschlandweite Zunahme hochschulweiter Veränderungsprozessen konnte beobachtet werden. Durch die Bologna-Reform erhöhte sich nicht nur der Organisationsbedarf im Bereich der Lehr- und Prüfungsverwaltung und die Prozesse wurden deutlich komplexer, sondern es wurden auch engere Abstimmungen zwischen einer höheren Anzahl an Organisationseinheiten und Personen an der Hochschule erforderlich. Darüber hinaus war die IT-Infrastruktur der RWTH

durch jährlich wachsende Studierendenzahlen und Modernisierungsbedarfe ohnehin an ihre Grenzen gestoßen: „zusätzlich erschwert wurde die Situation an der RWTH durch unzureichende Transparenz in den bisherigen Abläufen und heterogene IT-Systeme“ (RWTH Aachen University 2020a: 5).

Der Bedarf zur Reorganisation der Prozesse und damit der Anstoß für den Change-Management-Prozess, ergab sich an der RWTH also einerseits aus dem äußeren Anlass der Bologna-Reform und andererseits aus veralteten und inkompatiblen IT-Systemen im Bereich der Lehr- und Prüfungsorganisation. Im Rahmen des PuL-Projektes haben daher

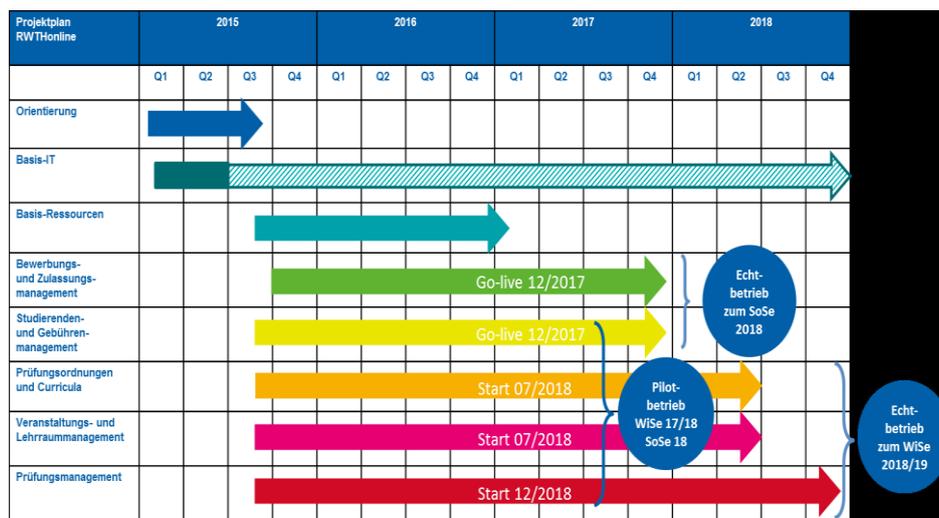
„Vertreterinnen und Vertreter aller Fakultäten, der Studierendenschaft, der Zentralen Hochschulverwaltung und des IT Centers [...] die Abläufe aus den Bereichen Bewerbungs- und Zulassungsmanagement, Studierenden- und Gebührenmanagement, Veranstaltungs- und Lehrraummanagement sowie Studiengang und Prüfungsmanagement geprüft und beschrieben“ (RWTH Aachen University 2020a: 5).

6.2.1 Projektablauf

Die Einführung von RWTHonline wurde in mehrere Phasen gegliedert. Vor der Beauftragung bzw. Auswahl eines geeigneten Software-Anbieters, wurden die Bedarfe der RWTH Aachen mit Kann-, Soll- und Mussanforderungen erarbeitet. Dabei wurden im Rahmen von zahlreichen Workshops Maßnahmenkataloge erstellt, in denen die Anforderungen kategorisiert und im Rahmen einer Ausschreibung veröffentlicht wurden. Schließlich erhielt die TU Graz den Zuschlag und damit fiel die Entscheidung, das Basissystem CAMPUSonline an die Bedarfe der RWTH anzupassen und ein neues Produkt: RWTHonline zu entwickeln. Dazu wurde zunächst wurde das Basisprodukt CAMPUSonline und die benötigte Hardware installiert und danach Organisations-, Personen- und Raumdaten migriert. Parallel dazu begannen die ersten Teilprojekte mit ihrer Arbeit. Unterstützend kümmerten sich Koordinationsprojekte z.B. die Projektkommunikation (in der Anlaufphase), Dokumentationen und Schulungen oder das Berichtswesen um die Begleitung.

Zum WS 2017/18 startete der Pilotbetrieb für den Bachelorstudiengang Chemie und den Masterstudiengang Politikwissenschaft. Hierdurch sollten zum einen zwei verschiedene Fakultäten (Fakultät 1: Fakultät für Mathematik, Information und Naturwissenschaften, Fakultät 7: Philosophische Fakultät) mit sehr unterschiedlichen Strukturen, Studiengängen und Studierendenzahlen abgebildet und zum anderen ganz explizit der konsekutive Aufbau eines Bachelor- und eines Masterstudiengangs dargestellt werden. Außerdem startete im Dezember 2017 das Bewerbungsmanagement (ohne vorherigen Pilotbetrieb) in den Livebetrieb, so dass sämtliche Bewerbungen, Zulassungen und Einschreibungen bereits ab 2017 nur noch ausschließlich über RWTHonline möglich waren. Anschließend wurden sukzessive alle Prozesse des Student-Life-Cycle anhand des Semesterzyklus zum Wintersemester 2018/19 für die Studierenden und Beschäftigten in RWTHonline freigeschaltet:

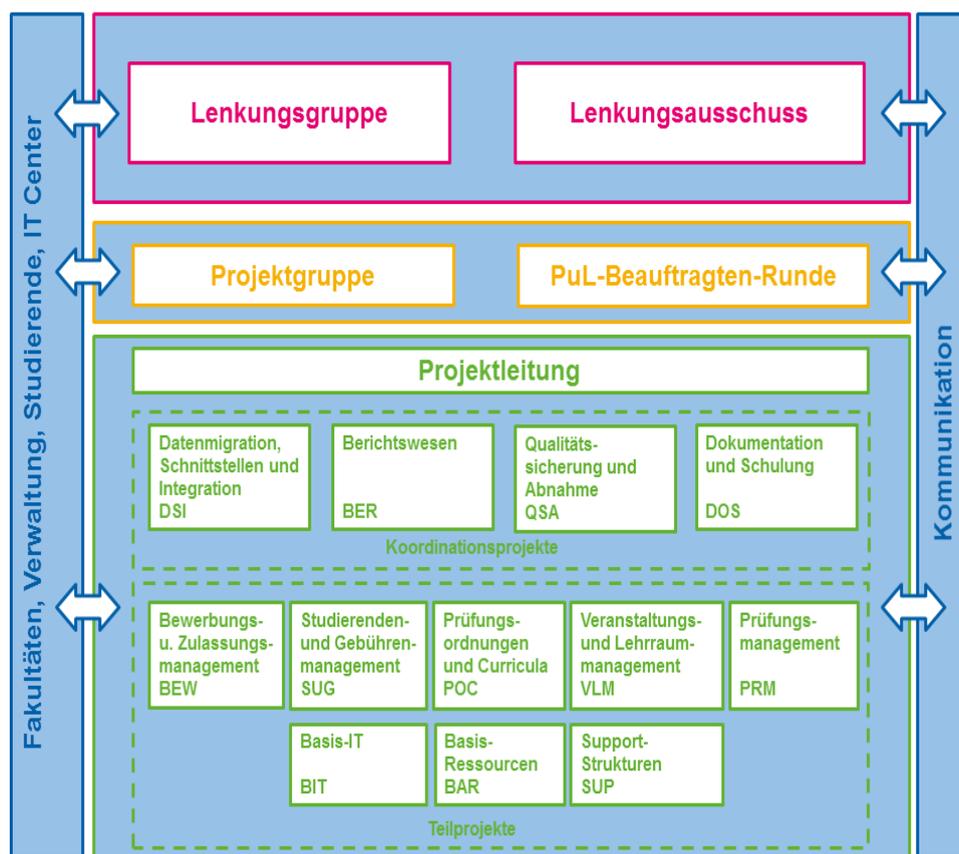
„Im Juli 2018 folgten das Veranstaltungs- und Lehrraummanagement [...] sowie die Prüfungsordnungen und Curricula [...]. Im Oktober 2018 ging das Prüfungsmanagement [...] mit der Veröffentlichung der Prüfungstermine live. Im Dezember folgte die Prüfungsanmeldung in RWTHonline. Begleitend hierzu wurden alle Bescheinigungen, Abschlussdokumente und Exporte neu konzipiert. Damit waren im Wintersemester 2018/19 alle Kernprozesse aus Studium und Lehre für rund 45.000 Studierende und 4.000 Beschäftigte in das neue Campus-Management-System der RWTH integriert und online“ (RWTH Aachen University 2020a:3).



RWTH Aachen University 2020a: 3).

Offiziell endete das PuL-Projekt zum Sommersemester 2020 mit dem Start des Regelbetriebs von RWTHonline. Jedoch dauert die Weiterentwicklung von RWTHonline und der hochschulinternen Prozesse weiterhin an und soll langfristig im Rahmen einer prozessorientierten Struktur an die Bedarfe der RWTH angepasst werden. Hierzu wurde zum Ende des Projektes eine Struktur-AG gegründet, die sich unter Beteiligung ausgewählter (Studien-)Dekane vor allem mit der langfristigen Rolle der Fakultäten im Student-Life-Cycle-Management beschäftigt.

6.2.2 Projektstruktur



(RWTH Aachen University 2020a: 9).

Die Einführung von RWTHonline wurde maßgeblich durch die acht Teil-

projekte und vier Koordinationsprojekte gestaltet. In diesen wirkten Mitarbeitende des Zentralen Hochschulverwaltung, der Fakultäten, des ITCs und Studierende mit. Die Projektleitung bestand aus einer Mitarbeiterin der ZHV und einem Mitarbeiter aus dem ITC, die Projektgruppe aus Vertreter*innen der Studierenden, des Personalrats, der Fakultäten, der ZHV und dem ITC. Die Runde der PuL-Beauftragten bestand aus Vertreter*innen der neun Fakultäten, die entweder eigens für das Projekt eingestellt wurden oder schon vorher in besonderem Maße in die Lehr- und Prüfungsorganisation der jeweiligen Fakultät involviert waren. Lenkungsausschuss und Lenkungsgruppe bildeten die höchste Ebene der Projektorganisation und setzen sich aus der Hochschulleitung bzw. dem Prodekan für Lehre, Studiendekan*innen und Vertretungen der verschiedenen Statusgruppen zusammen. Circa 100 Personen waren regelmäßig in die Einführungsphase involviert und arbeiteten entweder in den Teilprojekten an der Spezifizierung von Anforderungen, Workflows und Testszenarien, wirkten unterstützend in den Koordinationsprojekten oder im Bereich des Controllings bzw. der Entscheidungsfindung in den Leitungsgremien. Auftraggeber des gesamten Projektes war das Rektorat der RWTH, vertreten durch den Prorektor für Lehre (vgl. RWTH Aachen University 2020a: 6).

Die Teilprojekte wurden von Beschäftigten der ZHV, der Fakultäten oder des ITC geleitet, wohingegen die Leiter*innen der Koordinationsprojekte zum Kern-PuL-Team gehörten und damit ausschließlich Angehörige des ITC oder der ZHV waren.

Die acht Teilprojekte (vgl. RWTH Aachen University 2020a: 7ff):

1. Basis-IT (BIT): Bereitstellung der für RWTHonline benötigten Server, Datenbank- und Anwendungssoftware
2. Basis-Ressourcen (BAR): Erarbeitung des Organisationsmetamodells und Bereitstellung von Raum- und Personendaten sowie das Grundkonzept von Berechtigungen und Rollen.
3. Bewerbungs- und Zulassungsmanagement (BEW): Bewerbungs- und Zulassungsverfahren für alle Studiengänge der RWTH.

4. Studierenden- und Gebührenmanagement (SUG): Studierenden- und Gebührenverwaltung vor, während und nach dem Studium.
5. Prüfungsordnungen und Curricula (POC): Studiengangmanagement und Modellierung von Prüfungsordnungen
6. Veranstaltungs- und Lehrraummanagement (VLM): Lehrveranstaltungsplanungen, Raumverwaltung und Anmeldeverfahren
7. Prüfungsmanagement (PRM): Planung und Verwaltung von Prüfungen
8. Support-Strukturen (SUP): Erarbeitung von Supportprozessen zur Unterstützung der Nutzergruppen von RWTHonline

Die vier Koordinationsprojekte (vgl. RWTH Aachen University 2020a: 9):

1. Datenmigration, Schnittstellen und Migration (DSI): Integration von RWTHonline in die bestehende IT-Infrastruktur.
2. Berichtswesen (BER): Datenausgabe, Exporte und Dokumentenverwaltung mit RWTHonline.
3. Qualitätssicherung und Abnahme (QSA): Planung, Durchführung und Evaluierung von Softwartests.
4. Dokumentation und Schulung (DOS): Prozess- und Softwaredokumentation und Vorbereitung, Koordination und Durchführung von Schulungen.

Die Vorstellung der Projektstruktur und die Auflistung der Teil- und Koordinationsprojekte macht deutlich, dass Campus-Management und damit eben auch die Etablierung eines neuen, integrierten Systems, ein Change-Projekt sein sollte und ggf. sogar musste. Dies ist umso mehr der Fall, wenn die neue Software im Rahmen eines so allumfassenden Projektes eingeführt wird und es damit eben nicht nur um die Abbildung bestehender Daten, Strukturen und Kommunikationswege geht, sondern auch deren Optimierung angestrebt wird. Es gibt vermutlich kaum eine Organisationseinheit der RWTH, die nicht von der Einführung der neuen

Software betroffen war und zumindest Teile ihres Arbeitsalltags anpassen oder umstrukturieren musste. Inwiefern Campus-Management also auch Change-Management sein sollte, wird im folgenden Kapitel näher erläutert.

6.3 Campus-Management als Change-Management

Die Einführung von RWTHonline folgte der Suche nach und Ausschreibung eines integrierten Campus-Management-System, d.h. die benötigte Software sollte die Steuerung akademischer und administrativer Prozesse an einer Hochschule mit den Funktionen eines klassischen Ressourcen- und Kontaktmanagements verbinden. Nils-Joachim Bauer unterscheidet dabei zwischen zwei Funktionsbereichen (vgl. Bauer 2011: 41f.):

- 1) Akteursverwaltung (Verarbeitung der Stamm- und Bewegungsdaten der (zukünftigen) Hochschulmitglieder)
- 2) Studiumsverwaltung (Abbildung Prüfungsordnungen, Prüfungs- und Leistungsverwaltung und überschneidungsfreie Planung von Lehr- und Prüfungsveranstaltungen).

Bezüglich der Akteursverwaltung stellt Bauer fest:

„Im Bereich der Akteursverwaltung ist die Komplexität der Prozesse, die in der Software abgebildet werden, und der korrespondierenden Funktionalitäten mit anderen branchenspezifischen Softwarelösungen wie Business-Process-Management- oder Enterprise-Ressource-Management-Lösungen vergleichbar (dazu gehört beispielsweise die Verwaltung von Adress-, Gebühren- oder Statusdaten sowie die Bewerbungsverfahren). Auch wenn es hier in den verschiedenen Bundesländern unterschiedliche Regelungen gibt und die hochschulspezifischen Verwaltungspraktiken für zusätzliche Diversität sorgen, sind die Anforderungen an ein CMS im Bereich der Akteursverwaltung doch im Kern vergleichbar. Sie können als hinreichend belastbarer Rahmen für die Softwareentwicklung gelten und machen allenfalls regelmäßige Aktualisierungen notwendig“ (Bauer 2011: 42).

Die Einführung einer Software zur Akteursverwaltung ist also relativ überschaubar in ihrer Komplexität und in der Regel mit Softwarelösungen in Unternehmen oder öffentlichen Ämtern vergleichbar. Es ist anzunehmen, dass die Veränderung einer solchen Software nicht zwangsläufig auch einen Change-Management-Prozess voraussetzen würde. Viel komplexer und über zahlreiche Organisationseinheiten hinweg gestaltet sich jedoch die Einführung einer neuen Software in der Studiumsverwaltung, bzw. damit dann eben auch die Kombination beider Funktionsbereiche:

„Die besondere Komplexität einer Campus-Management-Lösung liegt jedoch in der Abbildung der prozessualen und rechtlichen Anforderungen der akademischen Kernprozesse im Rahmen der Studiumsverwaltung“ (Bauer 2011: 42).

Als Grundlage für die Studiumsverwaltung dienen die Prüfungsordnungen. Diese liefern den zu modellierenden Studiengängen die benötigten Informationen zu Zugangsvoraussetzungen, dem Aufbau von Modulen, den zu absolvierenden Lehr- und Prüfungsveranstaltungen und der Berechnung der letztendlichen Leistungen. Studiengänge und damit eben auch Prüfungsordnungen entstehen auf der Lehrstuhl- oder Institutsebene an den Fakultäten und somit sind auch deren Strukturen und sich daraus ergebende Anforderungen an die Abbildung, hochgradig fachspezifisch und divers. Die Herausforderungen für ein integriertes Campus-Management-System ergeben sich dadurch, dass in den gleichen Lehrveranstaltungen unter Umständen Studierende verschiedener Studiengänge oder Prüfungsordnungen sitzen und diese mit jeweils unterschiedlichen Prüfungsleistungen bewertet werden müssen. Dabei kann ein und dieselbe Prüfungsleistung dann wiederum in unterschiedlichen Semestern und Modulen je Studiengang anders absolviert und angerechnet werden. Dieses hohe Maß an Komplexität wurde, wie bereits im Kapitel zur Bologna-Reform ausführlich geschildert, durch die Einführung der neuen Abschlüsse und die Modularisierung von Studiengängen deutlich verstärkt.

So sah auch die RWTH Aachen den Hauptgrund für die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems in der durch die Bologna-Reform bedingte Einführung neuer Studiengänge und die damit verbundene Zunahme der Menge und Komplexität von Prüfungs- und Lehrveranstaltungsformaten. Hinzu kam, dass die bisherige IT-Infrastruktur der RWTH an ihre Grenzen gestoßen war. Die RWTH bettete die Einführung des neuen Systems aber in einen deutlich größeren Kontext, das PuL-Projekt. Dieses hatte zum Ziel, sämtliche Abläufe und Prozesse rund um den Student-Lifecycle nachhaltig zu verbessern und an die durch die Bologna-Reform veränderten Rahmenbedingungen anzupassen. Das heißt,

die Notwendigkeit für die Veränderung ergab sich insbesondere aus äußeren Umständen, die aber dann auch durch das Rektorat der RWTH in einen hochschulinternen Kontext gesetzt wurden.

Brune et al. stellen bezüglich dieser Art von Veränderungsprozessen fest:

„Der Begriff „Campus Management“ ist insbesondere seit der Umstellung auf konsekutive Studiengänge an Hochschulen in aller Munde. Meist sind dabei komplexe, mehr oder weniger integrierte IT-Systeme gemeint, die die vielfältigen Organisations- und Verwaltungsprozesse im Bereich von Studium und Lehre vereinfachen und vereinheitlichen sollen. Die Diskussionen über den Einsatz solcher Systeme werden vielfach auf rein technischer Ebene geführt. Inhaltliche und organisationale Fragestellungen kommen viel zu kurz, formale Prozesseffizienz ist das Leitkriterium“ (Brune et al. 2007: 19).

Hier wird also angenommen, dass das Campus-Management häufig zu viel auf rein technischer Basis abgewickelt und zu wenig als allumfassender Wandel an Hochschulen begriffen wird. Daran möchte ich hier anschließen und argumentieren, dass Campus-Management in der Regel immer auch Change-Management an Hochschulen bedeutet. In eine ähnliche Richtung argumentiert Bauer, wenn er schreibt:

„Immer mehr setzt sich bei Hochschulen wie Softwareanbietern die Überzeugung durch, dass integrierte Campus-Management-Projekte zu einem wesentlichen Anteil auch Organisationsentwicklungs- und Prozessoptimierungsprojekte sind. Deren Erfolge stellen sich nicht automatisch durch die Inbetriebnahme einer Software ein, sondern erst durch die eine systematische und bewusste Aufbereitung und Auseinandersetzung mit der Hochschulorganisation“ (Bauer 2011: 44).

Es ist anzunehmen, dass die Einführung einer neuen Software im Funktionsbereich der Akteursverwaltung dabei auch ohne die Initiierung eines organisationsweiten Wandels umsetzbar wäre. Im Bereich der Studiumsverwaltung erscheint die Einführung einer neuen Software aufgrund der extremen Verzahnung der verschiedenen, zunächst autonom voneinander agierenden Organisationseinheiten, nahezu undenkbar.

Nimmt man nun die Begriffsdefinition von Change-Management in Anlehnung an Thomas Lauer zur Grundlage, so meint dies die Planung und Steuerung von Veränderungsprozessen mit dem Ziel, eine möglichst

langfristige Akzeptanz der herbeigeführten Veränderung bei allen Beteiligten zu erreichen (vgl. Lauer 2019: 44ff). Das vorherige Kapitel hat deutlich gemacht, dass die Einführung eines neuen, integrierten Campus-Management-Systems die Beteiligung der Hochschulangehörigen benötigt. Eine rein technische Abwicklung wäre im Falle der Einführung von RWTHonline spätestens bei den Schnittstellen verschiedener Teilprojekte und bei den übergreifenden Prozessen rund um die Lehr- und Prüfungsorganisation an ihre Grenzen gestoßen. Es geht dabei noch nicht einmal um die neo-liberale Vorstellung, dass möglichst viele am Prozess beteiligte Personen begeistert vom Wandel an der Einführung aktiv mitwirken sollten, sondern vielmehr um die Mitnahme und Partizipation einer möglichst großen Bandbreite der beteiligten Organisationseinheiten zur realen Abbildung arbeitsfähiger Strukturen und Prozesse.

Die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems bedeutet eine ungemein enge Verzahnung und Zusammenarbeit von Organisationseinheiten, die vorher im Hochschulalltag unter Umständen gar keine Berührung miteinander hatten. So kann beispielsweise der Prozess zur Noteneingabe nur abgebildet werden, wenn vorher die Studierendendaten seitens des Studierendensekretariats korrekt angelegt, die Prüfungsordnungen seitens des Modellierungsteams eingepflegt, die Prüfungsveranstaltungen seitens der Fakultäten angelegt und angeboten und die entsprechenden Leistungen verbucht wurden. Erschwerend hinzu kommt, dass die jeweiligen Organisationseinheiten nicht nur unterschiedliche Vorgesetzte haben, sondern dass sie auch noch grundlegend anders organisiert sind und nach völlig anderen Codes funktionieren. Wohingegen in der zentralen Hochschulverwaltung insbesondere wirtschaftliche und politische Codes vorherrschen, so orientieren sich die Fakultäten an der Wissenschaft und Erziehung. Brune et al. bemerken zum Change-Management an Hochschulen, es werde

„sichtbar, dass ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Bearbeitung der komplexen Fragestellung ein angemessenes Verständnis der Organisation Hochschule sowie des jeweiligen Problembereichs ist.

Dass es sich bei Hochschulen um einen besonderen Typ von Organisation handelt, dürfte inzwischen zum Allgemeinut für alle diejenigen gehören, die sich mit der Veränderung von Hochschulen befassen

[...]. Sie [die Hochschulen] sind Expertenorganisationen, die stark von Autonomie geprägt sind und sich aktuell in tiefgreifenden Wandlungsprozessen befinden“ (Brune et al. 2007: 25).

Hier wird also auch die Notwendigkeit deutlich, dass Campus-Management als Change-Management verstanden und eben auch so bearbeitet werden muss. Dabei spielt nicht nur die Hochschule als besondere Organisation, sondern auch die Bologna-Reform als äußerer Anlass zur Veränderung eine entscheidende Rolle. Dennoch gilt es hier zu beachten, dass dieser äußere Anlass vornehmlich politisch und wirtschaftliche Systeme bedient bzw. Ziele verfolgt. Das System Wissenschaft und damit eben auch das Kapital der Hochschulen, scheint in der Bologna-Reform ganz grundsätzlich nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Im folgenden Kapitel wird daher nun am Beispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen ein Change-Management Projekt an einer Hochschule untersucht. Dadurch soll erarbeitet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit Change-Management an Hochschulen nachhaltig gelingen kann.

6.4 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurde die RWTH Aachen mit zentralen Daten und Fakten und ihrer Organisationsstruktur vorgestellt. Aus der Organisationsstruktur ergab sich, die Gliederung der Hochschule in Zentrale Hochschulverwaltung, Fakultäten und IT-Center. Diese drei Akteure können im Zuge der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen als Hauptplayer identifiziert werden und wurden daher mit ihren je eigenen Organisationsstrukturen und Zuordnungen vorgestellt. Bemerkenswert scheint hier, dass die Fakultäten und das ITC zwar dem bzw. der Rektor*in zugeordnet sind, die ZHV aber in die Weisungsbefugnisse des bzw. Kanzler*in fällt. D.h. die drei zentralen Akteure der Einführung von RWTHonline haben unterschiedliche Vorgesetzte und es liegt die Vermutung nahe, dass dies die Einführung eines hochschulweiten Campus-Management-Systems einmal mehr vor besondere Herausforderungen stellt. Darüber hinaus wurde deutlich, dass ITC und Fakultäten als wissenschaftliche Einrichtungen jeweils von Hochschullehrer*innen geleitet werden (müssen), wohingegen die ZHV eher dienstleistungs- und kundenorientiert ausgerichtet ist und somit auch deren Leitungsebenen durch Volkswirt*innen, Betriebswirt*innen oder Jurist*innen besetzt wurden. Es wurde deutlich, dass schon aufgrund dieser unterschiedlichen Ausrichtungen die in diesen Organisationseinheiten vorherrschenden Systeme unterschiedliche sind: in der ZHV dominiert das Wirtschafts- und Rechtssystem bzw. das Politische System, während in den Fakultäten im Besonderen und im ITC zu Teilen das Wissenschafts- und Erziehungssystem vorherrschen. Sicherlich hat auch hier im Zuge der Bologna-Reform einer Verschiebung von Wissenschaftssystem zu Wirtschafts- bzw. Politischem System stattgefunden, dennoch scheint die Dominanz des wissenschaftlichen Codes zumindest in den Fakultäten nach wie vor vorherrschend zu sein.

Im Anschluss an die Vorstellung der Organisationsstruktur der RWTH Aachen wurde die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems als Teil der PuL-Projekts an der RWTH Aachen vorgestellt. Dabei wurden insbesondere Projektablauf und Projektstruktur kurz skizziert

und im Zuge dessen die verschiedenen Phasen der Einführung, Projektbeteiligte und Teilprojekte vorgestellt. Das durchs Rektorat beauftragte PuL-Projekt hatte es sich zum Ziel gemacht, neben der Einführung einer neuen Software fürs Campus-Management, auch die Abläufe und Strukturen rund um die Lehr- und Prüfungsorganisation zu evaluieren und zu optimieren. Dabei sollte der gesamte Student-Lifecycle mit hochschulweiter Beteiligung und über einen Zeitraum von fünf Jahren (2015-2020) an die durch die Bologna-Reform entstandenen neuen Bedarfe rund um Studium und Lehre angepasst werden.

Es wurde klar, dass schon die Einführung einer neuen Campus-Management-Software eines hochschulweiten Wandels bedarf. Umso deutlicher konnte herausgearbeitet werden, dass ein Projekt im oben skizzierten Ausmaß nur als Change-Management Projekt begriffen und unter hochschulweiter Beteiligung nachhaltig gelingen kann. Wohingegen das Managen von Akteursdaten dabei relativ trivial erscheint, sind die vom neuen System abzubildenden Prozesse rund um die Lehr- und Prüfungsorganisation, Leistungsverwaltung und Dokumentation so komplex, dass Campus-Management eben auch zwangsläufig Change-Management bedeutet.

Im folgenden Kapitel soll daher nun das Fallbeispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen genauer untersucht werden. Dabei wird zunächst die verwendete Methode vorgestellt und anschließend untersucht, ob und inwiefern die in den bisherigen Kapiteln erarbeiteten Annahmen zum Change-Management an Hochschulen, im Falle der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen zum Tragen kommen können.

7 Change-Management an Hochschulen am Beispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen

In diesem Kapitel sollen nun die bisherigen Annahmen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen anhand des oben genannten Fallbeispiels untersucht werden. Im vorherigen Kapitel wurde deutlich, dass die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems nicht nur als die Einführung einer neuen Software, sondern vielmehr als ein hochschulweites Change-Management-Projekt verstanden werden muss.

Als Koordinatorin für das PuL-Projekt der Philosophischen Fakultät, habe ich dabei von 2017-2020 tiefgreifende Erfahrungen rund um die Einführung von RWTHonline gesammelt und war als Mitglied in zahlreichen Teilprojekten und AGs vertreten. Dabei war ich sowohl für die Koordination und Kommunikation innerhalb der Fakultät zuständig als auch die zentrale Schnittstelle zwischen den Instituten der Fakultät, den PuL-Koordinator*innen anderer Fakultäten, dem ITC und der ZHV. Die Stellen der PuL-Koordinator*innen wurden zu Projektbeginn nach dem Gießkannenprinzip je Fakultät vergeben und zunächst für die Dauer der Projektlaufzeit befristet. Dabei handelte es sich um 75%-Stellen, die an den unterschiedlichen Fakultäten entweder von einer Person innegehabt oder zu verschiedenen Anteilen an bereits bestehende Stellen gegangen und damit als Aufstockungen gehandhabt wurden. Die diesbezügliche Entscheidung lag bei den Dekan*innen der jeweiligen Fakultät.

Bevor das Fallbeispiel genauer erläutert und diskutiert wird, soll an dieser Stelle zunächst die verwendete Methode vorgestellt und begründet werden. Die teilnehmende Beobachtung bietet sich in diesem Fall deswegen so sehr an, weil ich als Koordinatorin für das PuL-Projekt an der Philosophischen Fakultät selbst Teil der Einführung des integrierten Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen war. Es liegt daher auch nahe, als spezielle Unterkategorie der teilnehmenden Beobachtung die Autoethnografie zu verwenden.

In einem nächsten Schritt wird die Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen dahingehend untersucht, inwiefern die in den vorherigen Kapiteln erarbeiteten Annahmen zum Change-Management an Hochschulen sich wiederfinden lassen. Daher werden zunächst die für hochschulweite Veränderungsprojekte charakteristischen Diskrepanzen zwischen den verschiedenen Funktionssystemen und das Aufeinandertreffen lose und eng gekoppelter Einheiten in Projektalltag und Projektablauf beschrieben. Ganz zwangsläufig führt dieses Aufeinandertreffen auf verschiedene Arten von Widerständen, die dann im folgenden Kapitel betrachtet werden. Anschließend werden die Elemente hierarchischer und partizipativer Strategien als Möglichkeiten zum Umgang mit diesen Widerständen und als Chance zu nachhaltigen Veränderung beleuchtet. Dabei wird auch auf die besondere Rolle des Führungsteams eingegangen. Die RWTH Aachen wird dabei im Anschluss an Niklas Luhmann als Organisationssystem verstanden.

Schließlich sollen anhand des bereits erarbeiteten theoretischen Rahmens die Bedingungen für die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen überprüft werden, um daran anschließend Handlungsempfehlungen für zukünftige Change-Management-Projekte an Hochschulen geben zu können.

7.1 Vorstellung der Methode

7.1.1 Autoethnografie und ethnografisches Schreiben

Die „Autoethnografie [...] ist ein Forschungsansatz, mit dem persönliche Erfahrung (auto) beschrieben und systematisch analysiert wird (grafie), um soziokulturelle Erfahrung (ethno) zu verstehen“ (Ellis et al 2020: 345). Autoethnografinnen nutzen dabei Grundsätze und Verfahrensweisen der Autobiografie und Ethnografie, so dass das subjektive Erleben des Forschenden als zentrale Ressource für Erkenntnisprozesse genutzt werden kann (vgl. Ellis et al 2020: 346).

Dabei orientiert sich die Autoethnografie an

„der empirischen Erforschung von sozialem Handeln, Lebenswelten, Praktiken, institutionellen Kontexten und kulturellen Orientierungen durch Beobachtung, Ko-Präsenz, längerfristige Teilnahme und Teilhabe an dem zu untersuchenden Feld“ (Poferl et al 2022: 1).

Zu den Charakteristika der Autoethnografie zählt damit die längere Teilnahme des Forschenden in der zu erforschenden Situation und die Entstehung einer Art von Ko-Präsenz zwischen Forschenden und zu beobachtetem Feld (vgl. Goffmann 1971). Der bzw. die Forschende nimmt dabei als teilnehmende*r Beobachter*in an den sozialen Ereignissen teil und vollzieht diese als Teil der zu beobachtenden Gruppe selbst mit.

„Im Zentrum der ethnografischen Neugierde steht [...] die Frage, wie die jeweiligen Wirklichkeiten praktisch *erzeugt* werden; es geht hier also um die situativ eingesetzten Mittel zur Konstitution sozialer Phänomene als der teilnehmenden Perspektive“ (Lüders 2003b: 390).

Somit kann und muss eine Anpassung des bzw. der Forschenden an die jeweiligen situativen Gegebenheiten und Veränderungen erfolgen (vgl. Lüders 2003b: 391). Christian Lüders versteht diese Anpassung als Teil einer flexiblen Forschungsstrategie: die Forschungspraxis muss dabei in hohem Maße milieu- und situationsabhängig und durch die jeweiligen Subjekte, ihre Lebensformen und -bedingungen mit den Unwägbarkeiten des Alltags geprägt sein (vgl. Lüders 2003b: 393).

„Als Methode, die an den Erfahrungen der Forschenden ansetzt, ermöglicht sie [die Ethnografie] eine Annäherung an Phänomene, die mit anderen Methoden [...] schwer zu fassen sind“ (Ellis et al. 2010: 15).

Es wird klar, dass eine solche Methode nicht standardisieren kann und eine gewisse Offenheit für alle Forschungsmethoden und vor allem die Flexibilität in der Anwendung vorausgesetzt werden muss: „Ethnographie impliziert Risiko, Unsicherheit und Ungemütlichkeit“ (Ball 1990: 157).

Das Ethnografische Schreiben und Protokollieren stellt sich dabei als zentrales Werkzeug für den bzw. die Forschende*n dar: „Das Aufschreiben und die Darstellung des Beobachteten, Gehörten und Erlebten stellt ein konstituierendes Moment von und zugleich eine Herausforderung für Ethnographien dar“ [Lüders 2003b: 396]. Die Autoethnografie ist dabei ausschließlich auf das nachträgliche Protokollieren des Beobachteten und Wahrgenommenen des bzw. der Forschenden angewiesen und Beobachtungsprotokolle dienen der nachträglichen sinnhaften Verdichtung und Einordnung (vgl. Lüders 2003b: 396). Christian Lüders betont dabei die benötigte Anpassungs- und Reflexionsfähigkeit des bzw. der Forschenden:

„So bleibt es bis heute jedem Ethnografen selbst überlassen, ob er – in Abhängigkeit von seiner Forschungsfrage – größere Handlungsabläufe oder Handlungszusammenhänge, einzelne Ereignisse und Situationen, wörtliche Rede oder sinngemäße Zusammenfassungen notiert und ob er sich dabei bemüht, Prozesse so weit wie möglich in ihrer raumzeitlichen Entwicklung zu dokumentieren, oder ob er bereits bei der Protokollierung beginnt, inhaltlich zu interpretieren. Diese Offenheit geht mittlerweile so weit, dass bei einigen Vorschlägen selbst der Texttypus Protokoll unscharf zu werden droht“ (Lüders 2003b: 398).

Die zentrale Stellung des Schreibens für die ethnografische Forschung und die Verantwortung des bzw. der Wissenschaftlers*in wird ebenfalls deutlich, wenn Jörg Strübing schreibt:

„Ethnographisches Schreiben ist also nicht neutral, sondern unabdingbar, und es schafft kein Abbild, sondern etwas Neues. Etwas zu beobachten und darüber zu schreiben bedeutet also immer auch Macht

auszuüben, weil man dabei Entscheidungen trifft, die aus vielen möglichen Wirklichkeiten eine bestimmte *macht*“ (Strübing 2013: 71).

Im Anschluss an die bisherigen Kapitel wird die RWTH als Organisationssystem Hochschule begriffen. Entsprechend der bisherigen theoretischen Annahmen wird also die Einführung von RWTHonline hinsichtlich der Wechselwirkungen von struktureller Kopplung, Regeln, Entscheidungen und Stellen auf der einen Seite und die Hinweise auf die Anwendung von New Public Management auf der anderen Seite untersucht. Darüber hinaus sollen die Rolle des Führungsteams und der Umgang mit Widerständen strukturell aufgearbeitet werden. Daran anschließend können dann die Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen erarbeitet und Vorschläge für die Entwicklung von Strukturen und Personen gemacht werden.

Die teilnehmende, unstrukturierte, offene oder verdeckte Beobachtung gilt als zentrale Erhebungsmethode der Autoethnografie und soll auch im Anwendungsfall Verwendung finden. In dem folgenden Kapitel wird daher auf die Teilnehmende Beobachtung und anschließend auf die der Methode inhärenten Chancen und Herausforderungen eingegangen.

7.1.2 Die Teilnehmende Beobachtung

„Das Beobachten ist mir zur zweiten Natur geworden“ (Sherlock Holmes in: Doyle 1989: 28).

Die Teilnehmende Beobachtung ist eine Methode der qualitativen Sozialforschung. Dabei zeichnet sie sich in Anlehnung an Bogdan und Biklen und in Abgrenzung zu quantitativen Methoden durch fünf allgemeine Merkmale aus (vgl. Bogdan et al 1982: 385ff):

1. Natural Setting und Key Instrument: Teilnahme des Forschenden am alltäglichen Leben
2. Beschreiben statt Zählen: theoretisch fundierte Beschreibungen des Forschungsgegenstands

3. Prozess statt Produkt: Beschreibung von Menschen als Prozess statt als Zustand
4. Induktion statt Deduktion: Betrachtung der Beziehung zwischen theoretischer Konstruktion und empirischer Beobachtung
5. Bedeutung von Bedeutung: Interpretation bzw. Sinndeutung des Forschungsgegenstands

Die Teilnehmende Beobachtung wird als die zentrale, wenn aber auch nicht als die ausschließliche Erhebungsmethode der Autoethnografie verstanden (vgl. Schulz 2013). Wohingegen die Autoethnografie immer auf einen längeren Zeitraum der teilnehmenden Beobachtung ausgerichtet ist, kann die Teilnehmende Beobachtung auch nur für kurze und/oder sich wiederholende Sequenzen genutzt werden (vgl. Strübing 2013: 75).

Die Teilnehmende Beobachtung als eine Methode der qualitativen Sozialforschung, hat sich insbesondere in der Soziologie und Psychologie der letzten Jahre als anerkannte Forschungsmethode durchgesetzt. Dabei agiert der Forscher bzw. die Forscherin als Teilnehmender der zu erforschenden sozialen Situation und ist somit unter Umständen sogar Teil seines bzw. ihres Forschungsgegenstands. Vorher war die Teilnehmende Beobachtung vornehmlich in Ethnologie und Kulturanthropologie verwendet worden. So wurde sich ein genaues Studium einer anderen Kultur versprochen da „der Forscher sich also nicht durch Dokumente informieren konnte, sondern ins Feld begeben musste“ (vgl. Friedrich et al 1977: 21).

Teilnehmende Beobachtung findet statt, sobald die Forscherin bzw. der Forscher an der Praxis derjenigen teilnehmen, die er bzw. sie erforschen will (vgl. Lüders 2003: 151). Diese Methode zeichnet sich dadurch aus, dass der Forschende ausschließlich beobachtet und seine Anwesenheit dabei im Idealfall wenig bis keine Auswirkungen auf den zu untersuchenden Gegenstand bzw. Zustand oder Prozess hat. Erwin Scheuch begriff die Teilnehmende Beobachtung als eine

„[p]lanmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände, wobei der Forscher dem Untersuchungsobjekt gegenüber eine rezeptive Haltung einnimmt. Durch diese rezeptive Haltung unterscheidet sich die

Beobachtung sowohl vom Interview wie auch vom Experiment, indem nämlich darauf verzichtet wird, durch verbale und andere Reize die erwünschten Reaktionen hervorzurufen“ (Scheuch 1958: 210).

So können sowohl Selbst- als auch Fremdbeobachtungen in ihrer natürlichen Entstehungssituation erfolgen und müssen nicht erst im Nachgang über Interviews rekonstruiert werden. Verfechter der Teilnehmenden Beobachtungen gehen dabei davon aus, dass die jeweils gewählte Forschungsmethode immer auch abhängig von der zu beantwortenden Frage ist. Gerold Scholz stellt dazu fest:

Generell ist also zu unterscheiden zwischen einer Orientierung an einem »Zustand« und der Frage, wie er entstanden ist, und der Beobachtung von Prozessen verbunden mit der Frage, was die Veränderung bewirkt oder vorangetrieben hat“ (Scholz 2005: 390).

Zunächst einmal unabhängig von meiner persönlichen Felderfahrung, scheint die Teilnehmende Beobachtung sich also auch ganz grundsätzlich für die Untersuchung von Entwicklungen, Veränderungen und Wandlungsprozessen anzubieten. So kann der Forschende in dem zu untersuchenden Feld auf Veränderungen direkt reagieren d.h. auch teilweise unvorhersehbare Entwicklungen in seine bzw. ihre Beobachtungen einfließen lassen. In eine ähnliche Richtung argumentiert Roland Girtler wenn er bereits 1984 zu den Vorteilen qualitativer Methoden schreibt:

„Im Gegensatz zu den Fragebogenerhebungen liefert die qualitative Forschung Berichte aus erster Hand und eben eine viel ausführlichere Darstellung sozialen Handelns als sie standardisierte Interviews bieten können“ (Girtler 1984: 144).

Durch die teilnehmende Beobachtung kann also flexibel auf sich verändernde Rahmenbedingungen oder Entwicklungen im Feld reagiert werden. Roland Girtler sieht in dieser Form der Beobachtung eine große Chance für die Soziologie, da sie die Möglichkeit bietet, komplexe Situationen und Handlungsprozesse beinahe uneingeschränkt zu erfassen:

„Der Mangel an Kontrolle räumt nämlich dem Beobachter einen breiten Rahmen ein, in dem er aufgrund seiner im Laufe der Forschung andauernd erweiternden Perspektive und seines sich ändernden Wissens neue Bereiche heranziehen und interpretieren kann“ (Girtler 1984: 46).

Somit kann die Teilnehmende Beobachtung in Anlehnung an Christian Lüders als wichtiger Zugang zur sozialwissenschaftlichen Beschreibung von Wirklichkeit verstanden werden (vgl. Lüders 2003b: 385). Dabei können aber müssen die Dimensionen von Zeit und Raum nicht zwangsläufig eine entscheidende Rolle spielen. Wohingegen sich der Beobachtungsraum noch relativ einfach festlegen lässt, ist die zeitliche Dimension deutlich schwerer zu fassen. Denn es ist vorab oft schwer auszumachen, zu welchen Zeiten mit relevanten Ereignissen zu rechnen ist (vgl. Strübing 2013: 5).

So wird an dieser Stelle klar, dass die Forscherin bzw. der Forscher als teilnehmende*r Beobachter*in immer auch als Kontrollmittel ihrer bzw. seiner eigenen Forschung fungiert. Der Grad ihrer bzw. seiner Teilnahme kann dabei von passiv zu aktiv variieren. Girtler begreift die „Teilnehmende Beobachtung als Proze[ss], in dem die Anwesenheit des Beobachters in einer sozialen Situation zum Zwecke wissenschaftlicher Erhebung unterhalten wird“ (Girtler 1984: 47). In Abgrenzung zu anderen Erhebungsmethoden wird deutlich, dass es sich bei der Teilnehmenden Beobachtung um eine

„[p]lanmäßige Erfassung sinnlich wahrnehmbarer Tatbestände [handelt], wobei der Forscher dem Untersuchungsobjekt gegenüber eine rezeptive Haltung einnimmt. Durch diese rezeptive Haltung unterscheidet sich die Beobachtung sowohl vom Interview wie auch vom Experiment, indem nämlich darauf verzichtet wird, durch verbale und andere Reize die erwünschten Reaktionen hervorzurufen“ (Scheuch 1958: 210).

Man unterscheidet dabei verschiedene Arten der Teilnehmenden Beobachtung: strukturiert/unstrukturiert und bzw. oder offen/verdeckt (vgl. Schnell et al. 390ff). Grundsätzlich werden dabei im Anschluss an Spradley (vgl. Spradley 1980) verschiedene Phasen der Beobachtung unterschieden. Nach einer eher breit angelegten Phase der Beschreibung (deskriptive Phase), fokussiert der Forschende sich auf spezielle Aspekte bzw. Fragestellungen (fokussierte Phase), um schließlich entstandene Annahmen selektiv zu überprüfen (selektive Phase).

Die teilnehmende, unstrukturierte Beobachtung wird im Folgenden näher erläutert, weil ich diese Art der teilnehmenden Beobachtung bei der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen als Koordinatorin für das PuL-Projekt an der Philosophischen Fakultät ganz zwangsläufig wahrgenommen habe und nun im Rahmen dieser Arbeit wissenschaftlich auswerten möchte. „Teilnehmend“, weil ich selbst Teilnehmerin der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen war und diese aktiv mit begleitet und koordiniert habe. „Unstrukturiert“, weil ich dabei keinen systematischen Erhebungsplan anhand von Leitfäden etc. verfolgt habe. Darüber hinaus wird es sich um eine verdeckte Beobachtung handeln, da zum Zeitpunkt der Einführung von RWTHonline noch gar nicht klar war, ob und in welcher Form sich daraus im Anschluss weiterführende Forschungsarbeiten ergeben würden. Sämtliche Erfahrungen, Erkenntnisse und Auswertungen werden daher im Nachhinein rekonstruiert und beruhen somit an vielen Stellen auch auf Erinnerungen, die dann nachträglich strukturiert und analysiert wurden.

Im Fallbeispiel der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen, werden zunächst relativ allgemein die Erfahrungen bzgl. Projektaufbau und -struktur beschrieben. Anschließend soll dann anhand der bisherigen theoretischen Erkenntnisse zum Change-Management am Organisationsystem Hochschule mit den bereits vorhandenen Parametern erarbeitet werden, welche davon in welchem Umfang und auf welche Art und Weise angewendet wurden. Schließlich kann dann resümiert werden, ob und inwiefern die Einführung von RWTHonline als nachhaltiges Change-Management-Projekt an Hochschulen verstanden und behandelt wurde.

7.1.3 Methodische Herausforderungen

Nachdem in den bisherigen beiden Kapiteln die Autoethnografie mit der spezifischen Erhebungsmethode der Teilnehmenden Beobachtung vorgestellt und mit ihren Chancen und Vorteilen als qualitative Methode in der Soziologie eingeführt wurde, soll es in diesem Kapitel nun um die methodischen Herausforderungen und mögliche Schwierigkeiten für die bzw. den Wissenschaftler*in bei der Datenerhebung gehen. Neben dem Stichprobenproblem stellt die Teilnehmende Beobachtung den bzw. die Wissenschaftler*in durch die Schwierigkeiten der Erfassung von konkreten Zeit- und Raumdimensionen und die extreme Selektivität des Beobachteten bzw. Erlebten vor besondere Herausforderungen.

Zunächst einmal stellt sich in der Anwendung und Auswertung der Teilnehmenden Beobachtung bzgl. der Strukturierung des Verfahrens, das Stichprobenproblem: „Auf welche Beobachtungseinheiten bezieht sich eine Beobachtung bzw. aus welchen Beobachtungseinheiten kann eine Stichprobe gezogen werden?“ (Esser et al 2005: 399). Dies ließe sich ggf. zumindest durch eine Festlegung von Zeit- und Raumeinheiten eingrenzen, jedoch wird im Fallbeispiel retrospektiv beobachtet und ausgewertet und somit kann eine vorherige Festlegung von Raum und Zeit nicht mehr erfolgen.

Da in dieser Arbeit jedoch die Fragestellung und damit auch der Fokus sich nicht auf das Handeln einzelner Personen in konkreten Zeit- und Raumintervallen richtet, sondern es vielmehr um die nachträgliche Betrachtung des Gesamtprozesses der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen geht, wird das Stichprobenproblem bewusst in Kauf genommen.

Neben der Schwierigkeit in der zeitlichen und räumlichen Strukturierung des Verfahrens, bemängeln Kritiker*innen der Teilnehmenden Beobachtung die fehlende Objektivität der Person des bzw. der Beobachters*in in seiner bzw. ihrer Funktion als „Messinstrument“ (Esser et al: 2005: 400). Teilnehmende Beobachtung bedeutet eine große Wahrnehmungs-, Selekt-

tions- und Reduktionsleistung des bzw. der Beobachters*in bei der Aufnahme, Beurteilung und Protokollierung von Daten (vgl. Esser et al: 2005: 400ff). Beobachtungen sind dabei immer selektiv (vgl. ebd.: 395). Auch diese Selektivität des bzw. der Beobachter*in nimmt diese Arbeit bewusst in Kauf, verspricht sie sich doch eben dadurch einen tiefgreifenden Einblick in die Veränderungsprozesse an Hochschulen.

Grundsätzlich können in der Teilnehmenden Beobachtung auch Beobachter*inneneinflüsse eine zentrale Rolle spielen. Diese sind aber oft deutlich weniger ausgeprägt als z.B. in Interviews und unabhängig davon aufgrund meiner verdeckten Teilnehmenden Beobachtung für dieses Fallbeispiel nicht relevant (vgl. ebd.: 403).

Immer wieder muss sich die Teilnehmende Beobachtung dem Vorwurf aussetzen, nicht hinreichend wissenschaftlich und eher journalistisch zu arbeiten (vgl. Girtler 1984: 50f). Dazu stellt Girtler im Anschluss an Robert Park und die Chicagoer Schule der Soziologie fest, dass der Soziologie zunächst ohnehin auch ein guter Reporter sein müsse,

„er sich weniger auf Hilfsmittel wie Tonbänder usw. verlassen dürfe und da[ss] er Fähigkeiten entwickeln solle, um die Beobachtung von Menschen, über die er etwas erfahren will, bis zum Äußersten auszuschöpfen“ (Girtler 1984: 50).

Somit erscheint Girtler die Teilnehmende Beobachtung nicht weniger wissenschaftlich, dafür aber sehr anspruchsvoll in der Anwendung. Das Mitleben und Miterleben des bzw. der Forschenden im zu untersuchenden Feld erscheint auch Bronislaw Malinowski ungleich herausfordernder aber nicht weniger wissenschaftlich als die bloße Datenerhebung im Kontext von Interviews oder quantitativen Studien (vgl. Fischer 1967: 122f). Dazu stellt Christian Lüders fest:

„Gerade, weil aber ungezählte Studien belegten, dass man mit dieser Strategie interessante und wichtige Forschungsergebnisse erzielen konnte, begann man einerseits mit einer gewissen Vagheit in methodologischen Fragen zu leben [...]. Zum anderen begann man teilnehmende Beobachtung in einem weiter gefassten Sinn als eine flexible, methodenplurale kontextbezogene Strategie zu verstehen“ (Lüders 2003: 388f).

An dieser Stelle wird sicherlich einerseits einmal mehr die besondere Schwierigkeit in der Anwendung der Teilnehmenden Beobachtung und die große Verantwortung des bzw. der Wissenschaftler*in als Kontrollinstanz deutlich, andererseits wird aber auch die riesige Chance dieser Methode aufgrund ihrer Offenheit und Flexibilität für die Beobachtung von sozialen Prozessen offenbar.

Damit einher geht die Annahme, dass die Teilnehmende Beobachtung immer auch die Selektivität der bzw. des Forschenden zu Grunde legen muss: „Dabei ist jede teilnehmende Beobachtung mit dem Problem der Selektivität und Subjektivität konfrontiert, da nie die Gesamtheit einer Situation erfasst werden kann“ (Schulz 2003: 228). Dazu stellt auch Strübing fest:

„Ein [...] Problem der Beobachtung (wie im Übrigen auch der Ethnographie) ist die Flüchtigkeit des in der Beobachtung Erfahrenen. Das menschliche Gedächtnis ist ein höchst unzuverlässiger Speicher, der nicht nur schnell vergisst, sondern auch zu permanenten Umdeutungen des Erlebten neigt. Beobachten impliziert also immer auch die [subjektive] *Protokollierung* des Beobachteten“ (Strübing 2013: 56)

Sicherlich steht auch an dieser Stelle der bzw. die Wissenschaftler*in in besonderem Maße vor der Herausforderung, die eigenen Beobachtungen in theoretische Vorannahmen zu rahmen. Im Grunde genommen basieren jedoch jegliche empirischen Methoden letztendlich auf der Selektivität von Wissenschaftler*innen. Denn auch die Entwicklung und Auswahl der Fragen in Interviews oder Umfragen, unterliegen der vorherigen Selektion der Forscher*innen.

Das ethnografische Schreiben bzw. Protokollieren des Erlebten stellt sich dabei als weitere Herausforderung bei der Anwendung der Teilnehmenden Beobachtung heraus. Kein anderes Verfahren der empirischen Sozialforschung setzt dabei so sehr auf das Erinnerungsvermögen und nachträgliche Verschriftlichen des Beobachteten und Wahrgenommenen durch den bzw. die Wissenschaftler*in (vgl. Lüders 2003: 396).

Schließlich steht die Teilnehmende Beobachtung vor der Herausforderung, den bzw. die Forschende*n zwangsläufig auch in einen Rollenkonflikt zu bringen. Als Teil des zu untersuchenden Feldes ist der bzw. die Forschende zentraler Bestandteil der eigenen Untersuchung und es gilt, sich dieser zwei (oder mehr) Rollen bewusst zu sein und mögliche Einflüsse in die Wahrnehmung des Beobachteten kritisch zu reflektieren bzw. in die Untersuchungsergebnisse einzubeziehen (vgl. Lüders 2003).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Teilnehmende Beobachtung sicherlich herausfordernd in ihrer Anwendung ist und dem bzw. der Forschenden eine besonders große Verantwortung bzgl. Controlling und Reflexionsvermögen zu Teil wird. Dennoch kann die Teilnehmende Beobachtung aufgrund ihrer hohen Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Prozesse und aufgrund meiner aktiven Teilnahme an der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen, als präferierte Methode überzeugen

7.2 Change-Management an der RWTH Aachen: die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems

In diesem Kapitel wird nun die Einführung von RWTHonline als integriertes Campus-Management-System an der RWTH Aachen untersucht. Dabei soll erarbeitet werden, ob und inwiefern die Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen in diesem Projekt Beachtung gefunden haben bzw. welche Parameter für zukünftige Veränderungsprozesse an der RWTH Aachen entscheidend sein könnten.

Im Zuge der folgenden Kapitel wird diese Arbeit die bisherigen Erkenntnisse zu den (Un-)möglichkeiten der Steuerbarkeit von Veränderungsprojekten an Hochschulen auf das Fallbeispiel anwenden. Dabei wird der Fokus auf den organisationsspezifischen Besonderheiten der RWTH Aachen als Hochschule auf der einen Seite und die Steuerungsversuche der Hochschul- und Projektleitung auf der anderen Seite liegen. Daher sollen insbesondere das für ein hochschulweites Veränderungsprojekt benötigte Zusammenwirken loser und enger Organisationseinheiten und Strukturen, die Elemente hierarchischer und partizipativer Führung sowie das Zusammentreffen der verschiedenen Funktionssysteme analysiert werden.

Zunächst wird daher beschrieben, inwiefern lose und enge Kopplungen auf im Projektaufbau und -alltag sichtbar wurden und welche Schwierigkeiten und Konfliktlinien sich daraus ergaben. Daran anschließend werden die verschiedenen Funktionssysteme und ihr Zusammentreffen in Projektaufbau und -alltag beschrieben. Schließlich werden die Steuerungsversuche von Hochschul- und Projektleitung untersucht. So soll in diesem Kapitel erarbeitet werden, inwiefern die bisherigen theoretischen Erkenntnisse auf die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH anwendbar sind. Anschließend können dann die Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen formuliert werden.

Zu beachten ist dabei, dass die angewendete Methode der Autoethnografie immer nur Ausschnitte des Projektalltags wiedergibt und sich aus meinen Erinnerungsprotokollen speist. Diese Arbeit strebt also keine vollumfängliche Analyse des gesamten Projektes, sondern vielmehr eine Untersuchung und Einordnung ausgewählter Aspekte an. Ziel ist es dabei immer, die Bedingungen für nachhaltige Veränderungsprozesse an Hochschulen zu verstehen und auf zukünftige Projekte anwenden zu können.

7.2.1 Die RWTH als Organisationssystem in Projektstruktur und Projektalltag

Die vorherigen Kapitel haben deutlich gemacht, dass die Hochschule sich als besondere Organisation insbesondere dadurch auszeichnet, dass sie neben der gleichzeitigen Präsenz lose und eng gekoppelter Organisationseinheiten mit horizontalen und vertikalen Strukturen, als strukturelle Kopplung verschiedener Funktionssysteme agiert. Neben dem Wissenschafts- und Erziehungssystem, beherbergt die Hochschule spätestens seit der Bologna-Reform zusätzlich das Politische System, das Rechtssystem und das Wirtschaftssystem. Darüber hinaus hat das ausgeprägte Kollegialsystem in Kombination mit der Führung auf Zeit in Rektoraten und Dekanaten zu einem sehr speziellen Zusammentreffen sowohl horizontaler als auch vertikaler Strukturen geführt.

Es wurde bereits erarbeitet, dass es an Hochschulen einen entscheidenden Unterschied zwischen solchen Veränderungen gibt, die die Wissensproduktion und somit das Wissenschaftssystem betreffen und solchen, die strukturelle Änderungen sind und damit eher das Rechtssystem, das Wirtschaftssystem, das Politische System oder das Erziehungssystem betreffen. Veränderungen auf der Ebene der Wissensproduktion sind dabei an Hochschulen explizit erwünscht und bestimmen den Alltag der Wissenschaftler*innen zu einem erheblichen Anteil.

Hochschulweite Veränderungen, die über die Funktionssysteme hinweg stattfinden müssen, erscheinen deutlich schwieriger umsetzbar. Diese scheinen nur unter ganz bestimmten Bedingungen und einem koordinier-

ten Zusammenspiel sowohl hierarchischer als auch partizipativer Führungsstile nachhaltig gelingen zu können. In Anlehnung an Niklas Luhmanns wird angenommen, dass an Hochschulen gleich fünf verschiedene Funktionssysteme aufeinandertreffen und durch die Organisation Hochschule miteinander gekoppelt sind. Daher werden im folgenden Kapitel das Wissenschaftssystem, das politische System, das Rechtssystem, das Wirtschaftssystem und das Erziehungssystem in ihrem Zusammenspiel in Projektstruktur und Projektalltag und sich daraus ergebende Konflikte und Chancen untersucht.

Anschließend werden die Steuerungsversuche von Rektorat, Projektleitung und Teil- bzw. Koordinationsprojektleitungen betrachtet. Dabei soll herausgefunden werden, ob und inwiefern die bisher erarbeiteten Steuerungsoptionen für das Organisationssystem Hochschule im Rahmen der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen Beachtung gefunden haben. Mit Blick auf die Möglichkeiten der Steuerung von Organisationssystemen, werden dabei insbesondere Regeln, Entscheidungen, Stellen und die strukturelle Kopplung beobachtet.

7.2.1.1 Lose Kopplung versus enge Kopplung

Die vorherigen Kapitel haben deutlich gemacht, dass die Hochschule sich als besondere Organisation unter anderem durch die zeitgleiche Präsenz lose und eng gekoppelter Einheiten kennzeichnet. Dabei wurde erarbeitet, dass hochschulweite Change-Management-Projekte ein Zusammenspiel dieser verschieden operierenden Einheiten notwendig machen.

Auf der einen Seite gibt es die eng gekoppelten Einheiten der zentralen Hochschulverwaltung mit dem Rektorat. Auf der anderen Seite befinden sich die lose gekoppelten Institute und Lehrstühle an den Fakultäten. Die Dekanate an den Fakultäten scheinen dabei eine Art Vermittler*innen-Rolle an der Grenze zwischen Instituten und zentralen Einrichten bzw. der Hochschulverwaltung einzunehmen und befinden sich im Hochschulalltag an der Schnittstelle zwischen den Instituten und der Zentralen

Hochschulverwaltung. Zentrale Einrichten der Hochschulen, wie beispielsweise das IT-Center, sind in der Regel ebenfalls eher eng gekoppelt und in ihrer Struktur der ZHV ähnlicher als den Fakultäten.

Die enge Kopplung der zentralen Hochschulverwaltung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass die Beschäftigungsverhältnisse langfristig angelegt sind, der Aufbau hierarchisch ist und die Tätigkeitsfelder somit auch in vielen Fällen vorher festgelegten Prozessen folgen können. Zeitlich befristete Beschäftigungsverhältnisse findet man in der ZHV ausschließlich im Rahmen von Projekten, zeitweiliger Mehrarbeit oder Krankheits- bzw. Elternzeitvertretungen. Klare Hierarchien mit Dezernten, Abteilungen und Sachgebieten ermöglichen festgelegte Entscheidungswege und Weisungsbefugnisse. So scheinen in der Zentralen Hochschulverwaltung langfristig enge Strukturen mit klaren Zuständigkeiten definiert werden zu können, kurzfristige Veränderungen sind dafür aber schwieriger umsetzbar.

Die lose Kopplung der Fakultäten hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass die Beschäftigungsverhältnisse mehrheitlich kurzfristig angelegt sind. Mit Ausnahme der Professor*innen und Mitarbeitenden in der Verwaltung sind die unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse in der Unterzahl. Die Stellenstruktur an den Fakultäten ist geprägt von zeitlich befristeten Projekt- und Qualifikationsstellen. Darüber hinaus finden sich an den Instituten in der Regel flache Hierarchien und Professor*innen, die zwar für befristete Zeiträume als Geschäftsführende Direktor*innen rein formal Institute leiten, die tatsächliche Entscheidungsgewalt liegt dann aber immer noch bei den einzelnen Professor*innen. Ein ausgeprägtes Kollegialsystem und zeitlich befristete Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnisse zeichnen die Institute ebenso aus wie flexible Prozessabläufe und verhältnismäßig kurzfristig umsetzbare Änderungen der internen Strukturen und Ansprechpartner*innen.

Zentrale Einrichten an Hochschulen scheinen sich durch eine Mischung aus engen und losen Strukturen und Sachgebiete bzw. Teams zu charakterisieren. Die Hierarchien in zentralen Einrichtungen sind dabei zwar

vorhanden, erscheinen aber deutlich flacher und weniger starr. Überwiegend unbefristete Beschäftigungsverhältnisse ermöglichen das langfristige Etablieren von Prozessen und das Einhalten von vorher festgelegten Entscheidungswegen. Am Beispiel des IT-Centers als zentrale Einrichtung der RWTH wird jedoch deutlich, dass es sich dabei in erster Linie um eine dienstleistungsorientierte Organisationseinheit handelt. Diese Orientierung lässt die interne, eher enge Kopplung spätestens dann an ihre Grenzen kommen, wenn es darum geht in die restliche Hochschule hinein zu wirken und hochschulweit verbindliche Entscheidungen zu treffen.

Während der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen stand die Hochschulleitung vor der Mammutaufgabe, ein hochschulweites integriertes Campus-Management-System einzuführen. Dieses System sollte nicht nur die Prozesse und Zuständigkeiten an der gesamten RWTH Aachen reformieren, sondern darüber hinaus auch die Kommunikation aller an der Lehr- und Prüfungsorganisation beteiligten Einheiten verändern. Die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems bedeutete in diesem Fall also auf jeden Fall Change-Management: die Prozesse und Daten aus zwei unterschiedlichen Systemen für die Lehr- und Prüfungsorganisation an der RWTH – HisPos für die ZHV und Campus für die Fakultäten – mussten nun zu einem integrierten System zusammengeführt werden.

Um die Diskrepanz zwischen losen und engen Kopplungen in der Projektstruktur zu verstehen, muss zunächst ein Blick auf die Leitungsebene geworfen werden. Die durch das Rektorat eingesetzte Projektleitung setzte sich aus einer Mitarbeiterin der ZHV und einem Mitarbeiter aus dem ITC zusammen. Die Personen wurden für die Zeit der Einführung von RWTHonline zwar von ihren bisherigen Aufgaben an den jeweiligen Organisationseinheiten befreit, waren aber dennoch auch während der Einführung den bisherigen Vorgesetzten aus ZHV und ITC unterstellt.

Die Fakultäten waren nicht Teil der Projektleitung und wirkten im Projekt lediglich im Rahmen der Mitarbeit in der Projektgruppe, den Teilprojekten und der PuL-Beauftragten-Runde mit. Darüber hinaus waren die Fakultäten nur noch durch mandatierte Dekan*innen in Lenkungsausschuss und Lenkungsgruppe vertreten. Es stellt sich an dieser Stelle die Frage nach den Anforderungen an ein Führungsteam:

Geht man davon aus, dass die Personen in der Projektleitung sich ständig zwischen den bisherigen Aufgaben und Strukturen der heimatlichen Organisationseinheiten auf der einen Seite und den neuen Aufgaben und Strukturen des Projektes bewegen, so erscheint eine Nicht-Teilhabe der Fakultäten auf dieser Ebene nicht nachvollziehbar. Hierdurch könnten Kenntnisse und Fähigkeiten aus der heimatlichen Organisationseinheit mit ins Projekt gebracht werden. Begreift man die Projektleitung aber als völlig neue Einheit und betrachtet sie losgelöst von den bisherigen Aufgaben und Strukturen der Hochschule, so kann eine Projektleitung auch nicht Teil der am Projekt beteiligten Einheiten sein. Die Projektleitung müsste also vielmehr extern gewonnen werden. Gleiches gilt im Grunde genommen auch für die Teil- und Koordinationsprojektleitungen: die Teilprojektleitungen waren entweder Personen aus der ZHV und dem ITC. Die Teilprojektleitung durch die Fakultäten wurde ausschließlich im Teilprojekt für das Veranstaltungs- und Lernraummanagement eingesetzt. In manchen Teil- und Koordinationsprojekten gab es auch Führungsteams aus Personen verschiedener Organisationseinheiten.

Die Zusammensetzung der eingesetzten Führungsteams lässt also vermuten, dass bei der Organisations- bzw. Personalauswahl der Ansatz verfolgt wurde, die Mitarbeiter partizipativ zu beteiligen und darüber hinaus Kenntnisse „heimatlicher“ Organisationseinheiten mit ins Projekt zu tragen. Neben der offensichtlichen Unterrepräsentation der Fakultäten als zentraler Akteur in der Lehr- und Prüfungsorganisation an einer Hochschule, ergibt sich aus dieser Besetzung der Führungsteams folgendes Problem: die Personen wurden nicht aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten in der Projektleitung, Kommunikationsfähigkeit oder ihrer Ma-

nagement-Qualitäten ausgewählt, sondern die Herkunft aus den jeweiligen Organisationseinheiten war der entscheidende Faktor. Neben den Kenntnissen aus der heimatlichen Organisationseinheit, wurden so jedoch auch ganz zwangsläufig die bereits bekannten Strukturen und Entscheidungsprozesse mit in die Projektphase gebracht. Die eng gekoppelte ZHV und das weniger eng gekoppelte ITC und die extrem lose gekoppelten Fakultäten, trafen also bereits in den Führungsteams sowohl auf Projektleitungs- als auch auf Teilprojektleitungsebene aufeinander.

Das Zusammentreffen lose und eng gekoppelter Einheiten setzte sich dann in den weiteren Arbeitsgruppen fort. Die rund 100 an der Einführung beteiligten Personen kamen sowohl aus der ZHV und dem ITC als auch aus den Fakultäten, dem Personalrat, waren Vertreter*innen der Studierendenschaft oder anderer Gruppen. Somit war jede Arbeitsgruppe bereits durch die Struktur ihrer Zusammensetzung geprägt von unterschiedliche Entscheidungs- und Organisationsstrukturen.

Im Projektablauf spiegelte sich das Zusammentreffen loser und eng gekoppelter Strukturen insofern wieder, dass Entscheidungswege von Fall zu Fall neu diskutiert wurden und in mehr oder weniger starker Abhängigkeit von der jeweiligen Person bzw. von deren Einbindung in die heimatliche Organisationseinheit standen. Folglich waren auch die Befugnisse der einzelnen Arbeitsgruppen, deren Verhältnis zueinander und die Kommunikationswege den Projektbeteiligten nicht klar und führten an vielen Stellen zu Un- und Missverständnissen bzw. Widerständen und Verzögerungen im Projektablauf. Innerhalb der Arbeitsgruppen herrschte eher eine lose Struktur, d.h. Hierarchien waren unklar bzw. wurden nicht festgelegt und auch die Entscheidungsbefugnisse wurden nicht konkretisiert. Die Zusammenarbeit in den Arbeitsgruppen fand in der Regel als kollegialer Austausch und im Kontext flacher Hierarchien statt. Sobald die Arbeitsgruppen sich dann aber mit den anderen Arbeitsgruppen abstimmen oder die sich durch die neue Software verändernden Strukturen so auch in den eigenen Organisationseinheiten kommuniziert werden

mussten, konnte ich auf allen Ebenen des Projektes Konflikte (Projektleitung/Teilprojektleitung/Mitarbeitende*r im Teilprojekt etc.) erkennen. Das heißt, ein*e Teilprojektleiter*in konnte zwar innerhalb ihres bzw. seines Teilprojektes die Leitungsrolle übernehmen und die Einschätzungen aus der Gruppe mit ins Gesamtprojekt nehmen, im Gesamtprojekt trafen dann aber unter Umständen Anforderungen der Projektleitung auf Anforderungen der heimatlichen Organisationseinheiten bzw. Anweisungen von Vorgesetzten. Rollenkonflikte waren also nicht nur vorprogrammiert, sondern auch tatsächlich auf nahezu allen Ebenen des Projektes zu beobachten.

Die eigens für die Einführung von RWTHonline eingerichteten PuL-Beauftragten-Stellen je Fakultät wurden neben dem Zusammentreffen lose und eng gekoppelter Einheiten damit konfrontiert, dass ihre Entscheidungsbefugnisse im Projekt, aber vor allem auch innerhalb der eigenen Fakultät unklar waren. Jede Fakultät erhielt zunächst eine 1,0-WM-Stelle für die Dauer der Projekteinführung und konnte selbst entscheiden wie die Stellenanteile innerhalb der Fakultät vergeben wurden. Die PuL-Beauftragten-Runde war damit extrem divers besetzt und setzte sich aus Fakultätsgeschäftsführer*innen, Lehr- und Prüfungsorganisator*innen oder Wissenschaftler*innen mit aufgestockten Stellenanteilen zusammen. Damit hatten die Personen teilweise entfristete Stellen und wurden für die Dauer des Projektes mit dessen Mitteln aufgestockt und von anderen Tätigkeiten freigestellt oder aber sie befanden sich auf zeitlich befristeten Projektstellen und waren ausschließlich für die Projektlaufzeit eingestellt worden. Die Runde bestand somit aus Personen mit völlig unterschiedlichen Entscheidungsbefugnissen und Interessen innerhalb und außerhalb der eigenen Fakultät und mit ganz unterschiedlich eng gekoppelten Kommunikationswegen zum jeweiligen Dekanat bzw. der Fakultät. Diese Besetzung musste nach Luhmann ganz zwangsläufig zu Schwierigkeiten und Widerständen bzgl. der intendierten Steuerung führen. Denn Stellen sind ihm zufolge für die Bündelung von Entscheidungsprämissen zuständig, überdauern den Wechsel von Stellinhaber*innen und werden mit klar begrenzten Kommunikationsmöglichkeiten ausgestattet (vgl. Drepper

2003: 64f).

Innerhalb der Projektstruktur wurde das Zusammentreffen lose und eng gekoppelter Einheiten noch dahingehend verstärkt, dass es in den Teilprojekten, die die ZHV federführend betreute, sehr klare Entscheidungswege und Strukturen innerhalb der eigenen Organisationseinheiten gab. Diese Entscheidungen sollten dann aber innerhalb des Projektes auch so vertreten bzw. mit den Konsequenzen weitergearbeitet werden und trafen dabei auf die lose gekoppelten Einheiten aus ITC und Fakultäten. Es war zu beobachten, dass dieses Aufeinandertreffen im Projektalltag an vielen Stellen dazu führte, dass die in den Teilprojekten formulierten Ziele und Anforderungen zwar mit ins Gesamtprojekt genommen wurden, dort aber dann sowohl durch das Aufeinandertreffen der verschiedenen Organisationsstrukturen der RWTH als auch durch die Besetzung der Führungsteams, entweder regelrecht im Sande verliefen oder durch die Leitungen der betroffenen Organisationseinheiten abgelehnt wurden.

In Anlehnung an Luhmann fehlte es also im Gesamtprojekt nicht nur an vorher definierten Regeln zu Kommunikationswegen und Zuständigkeiten. Darüber hinaus waren auch die Entscheidungsprogramme unklar und, wenn überhaupt, dann nur auf der obersten Führungsebene klar fixiert. Stellen wurden zwar geschaffen aber deren Befugnisse sowohl innerhalb als auch außerhalb der eigenen Organisationseinheiten waren weitgehend ungeklärt und orientierten sich eher an personellen als an strukturellen Gegebenheiten.

Das Zusammentreffen lose und eng gekoppelter Einheiten in Projektstruktur und Projektablauf ohne festgelegte Regeln, Stellen und Entscheidungsprogramme hatte zur Folge, dass die am Projekt beteiligten Personen, Arbeitsgruppen und Organisationen auf allen Ebenen auf Konflikte und Widerstände stießen. Ob und inwiefern der Umgang mit diesen Widerständen dann gewinnbringend für das Gesamtprojekt genutzt werden konnte und welche Rolle dabei die strukturelle Kopplung der Funktionssysteme gespielt hat, wird in den folgenden Kapiteln erarbeitet.

7.2.1.2 Das Aufeinandertreffen der Funktionssysteme

In Anlehnung an Niklas Luhmann ist die Hochschule ein Organisationssystem, das die Funktionssysteme Wissenschaft, Erziehung, Wirtschaft, Recht und Politik miteinander koppelt. Als Kopplungshof und „Treffraum für unterschiedliche Funktionssysteme“ (Luhmann 2000b: 398) beschreibt er die Hochschule dabei als sehr besondere Organisation: erst durch ihre Existenz wird die organisierte Kommunikation zwischen Wissenschaft, Erziehung, Politik, Recht und Wirtschaft überhaupt möglich. Die Hochschule ermöglicht den einzelnen Funktionssystemen damit die Gleichzeitigkeit von Autonomie und Abhängigkeit und sorgt als strukturelle Kopplung für die notwendige Energie aus der jeweiligen Umwelt (vgl. Lieckweg 2001: 271). Anhand der binären Codes vollziehen die einzelnen Funktionssysteme ihre Autopoiesis und sind dabei durch andere Systeme nur in Form von struktureller Kopplung als Dauerirritationen bzw. durch das Festlegen von Regeln, Entscheidungsprogrammen und Stellen beeinflussbar.

Im Anschluss an die vorherigen Kapitel wird dabei angenommen, dass die ZHV maßgeblich durch die Funktionssysteme der Politik, des Rechts und der Wirtschaft dominiert wird. Die Rektorate erhalten beispielsweise seitens Land und/oder Bund mehr oder weniger genaue Vorgaben zu den zu erzielenden Abschlussquoten und übergeordnet verabschiedete Landeshochschulgesetze müssen innerhalb festgelegter Zeiträume hochschulseitig umgesetzt werden. Dass die Dominanz von Politik, Recht und Wirtschaft an Hochschulen durch die Bologna-Reform und deren Vorgaben zu ECTS, aufeinander aufbauende Studiengänge und Qualitätssicherungsinstrumente deutlich verstärkt wurde, konnte bereits im zweiten Kapitel dieser Arbeit dargestellt werden. Das heißt also, dass die vorherrschenden Codes in der ZHV Macht/keine Macht, Recht/Unrecht bzw. Geld/kein Geld sind. Nach diesen Codes selektiert die Organisationseinheit Kommunikation und vollzieht dadurch ihre Autopoiesis.

Darüber hinaus wird angenommen, dass das ITC sich auch bzgl. der vor-

herrschenden Funktionssysteme strukturell zwischen ZHV und Fakultäten befindet. Dem Rektor zugeordnet und durch eine*n Professor*in geleitet, werden dort auf der einen Seite Forschungsprojekte vorangetrieben und Wissen geschaffen. Dabei spielt der Code Wahrheit/keine Wahrheit eine entscheidende Rolle in der systemeigenen Kommunikation. Auf der anderen Seite fungiert das ITC als Dienstleister für die gesamte Hochschule und dabei spielen Wirtschaft und Politik, d.h. die Codes Geld/kein Geld bzw. Macht/keine Macht, eine entscheidende Rolle.

Die Fakultäten gliedern sich jeweils in Dekanate, Institute und Professuren. Die Freiheit der Forschung und Lehre scheint dabei insbesondere an den Instituten und Professuren an oberster Stelle zu stehen. Sie sind mit Forschung und Lehre beauftragt und entsprechend charakterisiert durch die Funktionssysteme der Wissenschaft und Erziehung. Dabei lässt sich sicherlich sagen, dass das Wissenschaftssystem dem Erziehungssystem an vielen Stellen übergeordnet wird. In einer Experten*innenorganisation wie der Hochschule, orientieren und definieren sich die Professor*innen eher an und durch ihre wissenschaftlichen Leistungen als durch besondere Leistungen bei der Abhaltung von Lehrveranstaltungen. Diese Schwerpunktsetzung ist aber auch strukturell bedingt, denn das Einwerben von Drittmitteln und das Generieren von Forschungsprojekten, wird an Hochschulen deutlicher honoriert als die Erbringung von qualitativ hochwertiger Lehre. Es wird darüber hinaus angenommen, dass auf der Dekanatsebene – bedingt durch die Schnittstelle zu ZHV und zentralen Einrichtungen – politische und wirtschaftliche Aspekte eine zunehmend größere Rolle spielen.

In der Projektstruktur spiegeln sich diese Annahmen insofern wieder, dass die Fakultäten nicht in der Projektleitung vertreten waren. Obwohl die Institute in der Lehr- und Prüfungsorganisation zu den zentralen Akteuren einer Hochschule gehören, bestand die Projektleitung lediglich aus Personen der ZHV und des ITC und die Strategie der Hochschulleitung schien sich hier zunächst wenig an partizipativen Strukturen zu orientieren. Durch die eingesetzte Projektleitung fehlte den Fakultäten an vielen

Stellen im Projektverlauf eine entscheidende Stimme. Damit war die Projektkommunikation geprägt durch wirtschaftliche, rechtliche und politische Argumente. Zwar waren in der PuL-Beauftragten-Runde Vertreter*innen aller Fakultät in einem sehr engen Austausch und auch im Lenkungsausschuss waren Studiendekan*innen vertreten, jedoch wurde in diesen Runden zwar Input gesammelt und Anforderungen formuliert, die tatsächlichen Entscheidungen zu Priorisierungen und Beauftragungen fielen dann aber eher auf der Ebene des Rektorats und/oder der Dezernate. Die PuL-Beauftragten-Runde setzte sich dabei zwar zum einen aus Mitarbeitenden der Dekanate zusammen, zum anderen waren dort aber auch wissenschaftliche Mitarbeitende aus den Instituten vertreten. So trafen bereits in dieser Runde verschiedene Codes aufeinander: Wohingegen beispielsweise in den Instituten eher der Fokus auf möglichst viel Flexibilität bei der Semesterplanung (zeitlich und inhaltlich) gelegt wurde, ging es den Mitarbeitenden aus den Dekanaten eher um einheitliche Prozesse, Zeitpläne und Ansprechpartner*innen. Der PuL-Beauftragten-Runde gelang es dabei zwar in den meisten Fällen, die Diversität der verschiedenen Fakultäten in ihren Anforderungen an das neue System zu formulieren, anschließend wurden diese dann aber häufig durch die Leitungsebene blockiert oder auf einheitliche Lösungen für alle Fakultäten reduziert. Argumentiert wurde dabei in der Regel anhand der Codes Macht/keine Macht bzw. Geld/kein Geld. Diversität in den Anforderungen bedeutete dabei eben auch höhere Kosten für die Hochschule und ggf. sich verändernde Hierarchien. Innerhalb der eigenen Fakultäten konnten bzw. mussten die PuL-Beauftragten weitgehend frei agieren. Vereinzelt gab es seitens der Projektleitung Abfragen zu Ansprechpartner*innen, Funktionsinhaber*innen oder Bedarfen. Die eigentliche Ausgestaltung der Kommunikation und die Koordination und in die eigene Fakultät hinein, lag in der Verantwortlichkeit der bzw. des jeweiligen PuL-Beauftragten und deren Interpretation der eigenen Rolle. Durch ihre Mitarbeit in der PuL-Beauftragten-Runde, in den Teil- und Koordinationsprojekten, waren die PuL-Beauftragten in besonderem Maße mit der Schnittstelle der verschiedenen Funktionssysteme konfrontiert. Auf der einen Seite

mussten die Vorgaben der Hochschul- und Projektleitung angenommen und auf der anderen Seite die Bedarfe an den Instituten und die Anwendung des neuen Systems im Alltag vereinbart werden. Dieses Aufeinandertreffen führte insbesondere in der PuL-Beauftragten-Runde sehr regelmäßig zu größeren Konflikten und Widerständen. Dabei waren weder Entscheidungswege noch Zuständigkeiten wirklich klar.

Die Organisation Hochschule fungierte dabei insofern als strukturelle Kopplung der Funktionssysteme, als dass Widerstände des wissenschaftlichen Systems im politisch oder wirtschaftlich operierende System erst als Dauerirritation verarbeitet wurden. Eine solche Verarbeitung schien nur in dem Moment stattzufinden, in denen die PuL-Beauftragten die Fakultätsleitungen einschalteten und diese sich dann in Form von offenen Widerständen in die Aushandlung mit ZHV und ITC begaben. In diesen Runden wurde dann in der Regel die Projektebene verlassen und die Akteure agierten gemäß den Zuständigkeiten und Befugnissen ihrer beheimatenden Organisationseinheit.

Im Projektalltag setzte sich dieses Bild fort: Wohingegen die Projektleitung die durch die Mitglieder der Teil- und Koordinationsprojekte formulierten Anforderungen zwar zur Kenntnis nahm, wurde über deren Beachtung und Integration im Gesamtprojekt immer auf höhere Ebene und ohne maßgebliche Integration der Fakultäten entschieden. Hierbei schienen die Funktionssysteme Politik, Recht und Wirtschaft in Form von Macht/keine Macht, Recht/Unrecht bzw. Geld/kein Geld relativ autonom zu operieren und Störungen aus den Funktionssystemen Wissenschaft und Erziehung wurde wenig bis gar keine Beachtung zuteil.

7.2.1.3 Versuche der Steuerung

Damit hochschulweite und damit funktionssystemübergreifende Veränderungen nachhaltig gelingen können, bedarf es zunächst der Beachtung der organisationsspezifischen Besonderheiten einer Hochschule. Ob und

inwiefern die Strukturen enger und loser Kopplung auf der einen Seite und das Zusammentreffen der verschiedenen Funktionssysteme auf der anderen Seite, sich in Projektalltag und Projektstruktur widerspiegeln, wurde in den vorherigen Kapiteln betrachtet.

Die Steuerung von Hochschulen kann dabei durch die gegenseitige Kopplung der organisationsspezifischen Funktionssysteme, das Aufstellen von funktionssystemübergreifenden Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen wahrscheinlicher gemacht werden. Die bisherigen Kapitel zeigen, dass nachhaltige Steuerung einerseits nur durch die Entwicklung von solchen Strukturen erfolgen kann, in denen eine Beteiligung der vom Wandel betroffenen Organisationseinheiten in einem festgelegten Rahmen mit vorgegebenen Entscheidungsprogrammen und Kommunikationswegen stattfindet. Andererseits scheint auch die Entwicklung von Personen für die nachhaltige Verankerung von Veränderungen an Hochschulen notwendig zu sein.

In diesem Kapitel soll daher untersucht werden, welche Elemente der Steuerung bei der Einführung von RWTHonline sowohl im Bereich der Entwicklung von Personen als auch bei der Entwicklung von Strukturen Verwendung fanden.

7.2.1.3.1 Personen im Veränderungsprozess

Auf die besondere Rolle der Hochschul- und Projektleitung in universitären Veränderungsprozessen wurde bereits mehrfach hingewiesen. Es wurde erarbeitet, dass es den Führungspersonen neben der Besetzung der Ämter in Rektoraten und Dekanaten auf Zeit, häufig an adäquaten Schulungsangeboten fehlt, um ihre Leitungsaufgaben hinreichend ausführen zu können. Aber selbst wenn die Aufgaben adäquat ausgeführt werden und dabei weder das Kollegialsystem noch die Leitung auf Zeit eine Rolle zu spielen scheinen, fehlt es den Rektoraten und Dekanaten in der Regel an

Sanktionierungsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung bzw. Belohnung bei Einhaltung der festgelegten Rahmenbedingungen. Hier schließt sich der Kreis zu der strukturellen Möglichkeit, Steuerung durch Regeln wahrscheinlicher zu machen. Die Projektleitung war während der Einführung von RWTHonline nach wie vor an der beheimatenden Organisation angesiedelt. Eingesetzt auf Zeit und damit zwar für die Aufgaben der Projektleitung freigestellt, war sie dennoch über die gesamte Projektlaufzeit in die Strukturen der heimatlichen Organisationseinheit eingebunden. Die Projektleitung sollte also für einen begrenzten Zeitraum Führungsaufgaben übernehmen und dabei über die Organisationseinheiten hinweg agieren. Sie agierte dabei aber im Projektkontext eher als ein Moderations-Team und in der heimatlichen Organisationseinheit als „ordentliche*r“ Kollege*in. Das heißt, die Projektleitung vertrat in der Regel im Projektalltag keinen eigenen Standpunkt, sondern moderierte die Sitzungen und berichtete über den Projektfortschritt und sich dabei ergebende Herausforderungen. Leitung, verstanden als Lenkung oder Führung, schien auf der Ebene der Projektleitung nicht stattzufinden.

Einen weiteren Faktor für die Entwicklung von Personen in Veränderungsprozessen stellt die Komponente der Personalentwicklung dar. In Form von Schulungsangeboten oder Workshops können die beteiligten Personen auf die bevorstehenden Veränderungen vorbereitet und der Übergang vom Ist-Zustand zum Soll-Zustand erleichtert werden. Im Rahmen der Einführung von RWTHonline fanden zahlreiche solcher Schulungen und Workshops statt. Ein eigens dafür eingerichtetes Koordinationsprojekt beschäftigte sich ausschließlich mit der Organisation und Abhaltung von Schulungen, der Erstellung eines Dokumentationsportals und dem Verfassen von Klickanleitungen und der dazugehörigen Kommunikation. Die Schulungen wurden dabei in einem ersten Schritt nur für die am Projekt beteiligten Personen (key-user) angeboten, sukzessive wurde der Teilnehmer*innenkreis dann aber auf die gesamte Hochschule erweitert. Dennoch kam auch hier Steuerung an ihre Grenzen, da die Teilnahme an den Schulungen immer nur auf freiwilliger Basis erfolgen konnte. Die Resonanz der potentiellen Teilnehmer*innen war

aber vermutlich vor allem deswegen relativ hoch, weil die Entscheidung zur Einführung des neuen Campus-Managements-Systems zu diesem Zeitpunkt bereits gefallen war. Dass ein integriertes System für nahezu alle Hochschulangehörigen ein Umlernen bedeuten würde, hatte sich mit der Zeit herumgesprochen und so war es sicherlich im eigenen Interesse der betroffenen Nutzer*innen, sich bestmöglich auf diese Umstellung im Arbeitsalltag vorbereiten und entsprechend umfangreich schulen zu lassen. Die Schaffung neuer Stellen um Schulungen anbieten und Dokumentationen erstellen zu können – und hier schließt sich dann auch wieder der Kreis zu den Luhmannschen Steuerungselementen – konnte und wurde an dieser Stelle auf jeden Fall für die zielgerichtete Steuerung des Veränderungsprozesses und für die adäquate Vorbereitung der vom Wandel betroffenen Personen genutzt.

7.3.1.3.2 Strukturen im Veränderungsprozess

Im vorherigen Kapitel wurde bereits erarbeitet, ob und inwiefern die strukturelle Kopplung der Funktionssysteme in Projektalltag und Projektstruktur zur Steuerung des Gesamtprojektes beigetragen haben. Im Folgenden wird sich daher auf die funktionssystemübergreifenden Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen als weitere Steuerungselemente fokussiert.

Durch das Festlegen von Regeln, deren Befolgung und die daran geknüpfte Mitgliedschaft, kann Organisationen intern die Schaffung von systemeigenen und funktionssystemübergreifenden Strukturen, Zuständigkeiten, Kontrollmechanismen und Weisungsbefugnissen ermöglicht werden. Regeln fungieren dabei in Organisation als eine Art Verbindungsglied zwischen den in der Organisation operierenden Funktionssystemen. Das heißt, die Mitglieder einer Organisation müssen sich an bestimmten Regeln halten um den Status der Mitgliedschaft aufrecht erhal-

ten zu können. Und dabei ist es zunächst einmal nicht relevant, in welchem Funktionssystem der Organisation und nach welchem Code operiert wird.

Grundvoraussetzung zur Teilnahme am Projekt war sicherlich die Mitgliedschaft an der RWTH Aachen, diese „Regel“ diente somit in gewisser Weise als verbindendes Glied zwischen den Projektbeteiligten der gesamten Hochschule. Da jedoch projektintern keine Regeln formuliert wurden, konnte auch deren Nicht-Befolgung nicht seitens der Hochschul- oder Projektleitung sanktioniert werden. Das heißt, innerhalb des Projektes waren die Strukturen, Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen unklar bzw. nicht ausformuliert und so konnte auch deren Nicht-Einhaltung keinen Ausschluss aus dem Projekt nach sich ziehen. Aber auch ohne Regeln arbeiteten die Mitglieder der Arbeitsgruppen aktiv an der Formulierung von Anforderungen und an der Anpassung der neuen Software an die Bedarfe der RWTH mit. Dieses Engagement wurde erreicht, in dem allen am Projekt beteiligten Personen von Beginn an klar war, dass das neue, integrierte Campus-Management-System früher oder später ohnehin eingeführt werden und ihren Arbeitsalltag in erheblichem Maße beeinflussen würde. Die Angehörigen der Hochschule wurden also vor vollendete Tatsachen gestellt und den am Projekt beteiligten Personen war von Beginn an klar, dass sich eine Mitarbeit im Projekt, wollte man die eigenen Interessen im neuen System abgebildet sehen, durchaus auszahlen könnte.

Die Entscheidung zur Einführung eines neuen Campus-Management-System – und hier kommen wir nun zum nächsten systemtheoretischen Element um Steuerung wahrscheinlicher zu machen - war bereits vorab und an anderer Stelle getroffen worden. So wurde auf der Ebene der Hochschulleitung und ohne partizipative Elemente entschieden, dass ein neues, integrierte Campus-Management-System eingeführt werden sollte. Die Personen, die federführend mit der Lehr- und Prüfungsorganisation in Fakultäten, ZHV und ITC beschäftigt sind, wurden an dieser Entscheidung nicht beteiligt. Steuerung wurde also durch die Ausübung von Macht vollzogen, ein Einbeziehen der betroffenen Personen erfolgte erst,

als die Entscheidung zur Einführung eines neuen Systems bereits getroffen worden war. Ein weiteres zentrales Beispiel war die Auswahl des Anbieters für ein neues Campus-Management-System. Zunächst wurden dazu zwar in den Teilprojekten Muss-, Kann- und Soll-Anforderungen an das neue System definiert, beim hochschulweiten Workshop zur Vorstellung möglicher Anbieter, war dann aber nur noch ein einziger Anbieter übriggeblieben: die TU Graz. Das heißt, die Projektbeteiligten konnten bei diesem Workshop einen Einblick in die Funktionalitäten des neuen Systems erhalten, die tatsächliche Entscheidung bzgl. der Auswahl des Anbieters war aber bereits vorab im Ausschussverfahren getroffen worden.

So scheint insbesondere über Entscheidungen die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen zumindest wahrscheinlicher zu werden. Als Auswahl zwischen Alternativen und vor dem Hintergrund der anderen Alternativen, orientieren sich Entscheidungen dabei an Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Personal. Entscheidungsprogramme werden nach Luhmann gegliedert in Konditional- und Zweckprogramme. Konditionalprogramme operieren mit einfachen wenn-dann-Anweisungen, d.h. sie legen fest, was in einer Organisation getan werden muss, wenn ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. So entsteht eine feste Kopplung zwischen den Bedingungen einer Handlung (wenn) und den Ausführungen einer Entscheidung (dann) (vgl. Kühl 2010: 8). Diese feste Kopplung in Form von Konditionalprogrammen konnte ich im Rahmen der Einführung von RWTHonline nicht beobachten. Ähnliche Handlungen konnten in einer relativ konstanten Projektstruktur tage- oder wochenweise zu veränderten Entscheidungen führen. Die einzelnen AGs und Gremien agierten hier als absolute Blackboxes bzw. nicht-triviale Maschinen: ein gleicher Input konnte am nächsten Tag zu einem völlig anderen Output führen. Ein entscheidender Faktor bzgl. der Entscheidungsfindung schien die jeweilige Zusammensetzung der Gruppe zu sein. Personen und deren Heimatorganisation, Befugnisse innerhalb der eigenen Organisationseinheit und das dort vorherrschende Funktionssystem schienen hier eine zentrale Rolle zu spielen.

Zweckprogramme legen im Gegensatz zu Konditionalprogrammen fest, welche Ziele oder Zwecke die Organisation erreichen möchte. Die Wahl der Mittel innerhalb der vorgegeben Grenzen ist dabei freigegeben. Zweckprogramme konnte ich im gesamten Projekt insbesondere im Leitungsteam von Hochschule und Projekt beobachten. Ziel war zu jedem Zeitpunkt die Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems und nachdem die Entscheidung bzgl. des Anbieters getroffen worden war, stand auch dieser bereits fest: bis 2018 sollte RWTHonline als neues, integriertes Campus-Management-System den gesamten Student-Life-Cycle an der RWTH Aachen abbilden. Die Mittel waren dabei jedoch nur in einem sehr begrenzten Rahmen freigegeben. So durften die Dekanate beispielsweise frei entscheiden, in welcher Form sie die für jede Fakultät zur Verfügung gestellten 1,0 Stellen innerhalb der eigenen Fakultät verteilten. Die für das Gesamtprojekt verfügbaren Mittel und deren Aufteilung in Personal- und Softwarekosten wurden aber auf der Ebene der Hochschul- bzw. Projektleitung verwaltet und kontrolliert. Neben den genannten Entscheidungsprogrammen können Kommunikationswege als weiterer Orientierungsbaustein für Entscheidungen dienen. Sie legen die Richtung der Informationsverarbeitung fest und entscheiden, wer mit wem über was verhandelt und welche Entscheidungen treffen darf. So können Kommunikationswege fixiert werden und Personen (-gruppen) als deren Zurechnungspunkte dienen. Während der Einführung von RWTHonline gab es zeitweise eine Kommunikations-AG. Diese AG sollte sich aber vor allem damit beschäftigen, welche Informationen wann an wen und wie kommuniziert werden sollten. So sollte sichergestellt werden, dass alle Organisationseinheiten zur passenden Zeit organisationsspezifisch mit Informationen versorgt wurden. Zu keiner Zeit beschäftigte sich diese AG aber mit der Festlegung von Kommunikations- oder Entscheidungswegen. Sowohl Kommunikations- als auch Entscheidungswege schienen vielmehr von Fall zu Fall neu fixiert zu werden und variierten ähnlich der Konditionalprogramme je nach Zusammensetzung der jeweiligen Gruppe und deren Einbindung in die Heimatorganisation. Dabei bestätigte sich die Luhmannsche Annahme, dass

jede Information in den verschiedenen Funktionssystemen nach den jeweils eigenen Codes verstanden und verarbeitet wurde. Die gleiche Information der Projektleitung konnte dabei somit in den Instituten eine völlig andere Reaktion und Anschlusskommunikation hervorrufen als in der zentralen Hochschulverwaltung.

Als letzten Baustein zur Erhöhung der Wahrscheinlichkeit gegenseitiger Steuerung von Veränderungsprozesse in Systemen führt Luhmann Stellen in Organisationssystemen an. Stellen gewährleisten dabei insbesondere im öffentlichen Dienst eine gewisse Beständigkeit und überdauern die Arbeitszeiten oder Amtszeiten von Personen an. An eine Stelle sind dabei gewisse Erwartungen geknüpft. Durch die Vergabe von bestimmten Kompetenzen an eine spezifische Stelle oder ein spezifisches Team und die Festlegung der dazugehörigen Kommunikationswege kann die Organisation damit versuchen, die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Entscheidungen zu erhöhen. Auch hier obliegt es aber jedem Funktionssystem selbst, ob und in welcher Form die Stelle auch ihre tatsächlichen Aufgaben ausführt, Kommunikationswege einhält und an Tätigkeitsbeschreibungen orientiert. Neuausschreibungen von Stellen und Umstrukturierungen bestehender Stellen können dabei immer als Chance für Veränderungen begriffen werden.

Im Rahmen der Einführung von RWTHonline spielten Stellen zunächst eine eher untergeordnete Rolle. So wurden zwar für die Dauer der Projektlaufzeit an verschiedenen Organisationseinheiten neue Stellen geschaffen, diese konnten aber aufgrund ihrer zeitlichen Befristung keine Auswirkungen auf die langfristig veränderten Strukturen rund um das Student-Life-Cycle-Management haben. Hier wurde vor allem davon ausgegangen, dass RWTHonline Mehrarbeit für die Dauer der Einführung erzeugen würde und diese Mehrarbeit sollte durch die Schaffung zusätzlicher Stellen befristet aufgefangen werden. Im Laufe des Projektes wurde aber deutlich, dass RWTHonline als integriertes System auch dauerhaft deutlich engere Abstimmungen und die Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten bedürfen werde. Diesen Bedarfen

wurde auf der einen Seite mit der Entfristung der PuL-Beauftragten-Stellen je Fakultät begegnet. Diese Stellen sollten als SLCM (Student-Life-Cycle-Management) -Stellen dauerhaft die Schnittstelle zwischen den Instituten der eigenen Fakultät, den anderen Fakultäten, der ZHV und den zentralen Einrichtungen sicherstellen. Außerdem wurde als Reaktion auf die zunehmende Kritik der Fakultäten zu deren Unterrepräsentation in der Projektleitung und auf Entscheidungsebene, eine Struktur-AG ins Leben gerufen. In dieser AG erarbeitete eine Gruppe aus Projektleitung, Dekan*innen, Studiendekan*innen und PuL-Beauftragten, ein langfristiges Konzept zum Student-Life-Cycle-Management an der RWTH Aachen. Dieses Konzept sah die Schaffung mehrerer neuer Stellen vor und etablierte so u.a. ein dauerhaftes SLCM-Führungsteam, bestehend aus einer Person aus der ZHV, einer aus dem ITC, einer Person aus dem Fakultäten und drei 0,5-er Stellen zur Prozesscluster-Verantwortlichkeit für die Bereiche Prüfungen, Lehrveranstaltungen und Module bzw. Prüfungsordnungen. So sollte eine dauerhafte Stellen-Struktur rund um das Student-Life-Cycle-Management gewährleistet und vor allem das Mitwirken der Fakultäten auf der Leitungs- und Entscheidungsebene ermöglicht werden. An dieser Stelle im Projekt wurden Stellen also nicht nur genutzt um Veränderungsprozesse zu steuern, sondern die Umstrukturierung bestehender und die Schaffung neuer Stellen sollte darüber hinaus auch die nachhaltige Verankerung des neuen Campus-Management-Systems an der RWTH ermöglichen.

Grundsätzlich scheint die Hochschulleitung während der Einführung von RWTHonline vornehmlich auf die Elemente hierarchischer Steuerung zurückgegriffen zu haben. Elemente partizipativer Steuerung wurden nur im Ansatz beobachtet und wurden in der Regel nur angewendet, wenn das Endergebnis schon vorher festgelegt bzw. an anderer Stelle über dessen Ausgang entschieden worden war.

7.3 Zusammenfassung und Ausblick

In diesem Kapitel wurde die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen als hochschulweites Change-Management-Projekt betrachtet. Dabei wurde anhand der Teilnehmenden Beobachtung erarbeitet, ob und inwiefern die Entwicklung von Strukturen und Personen in Projektstruktur und Projektalltag bei der Einführung eines integrierten Campus-Management-Systems Hinweise darauf geben können, wie die organisationsspezifischen Besonderheiten einer Hochschule im Change-Management-Projekt beachtet und wie dennoch die Steuerung von Veränderungsprojekten an Hochschulen wahrscheinlicher gemacht werden sollte.

Dazu wurde zunächst das Zusammenspiel enger und loser Kopplungen in Projektstruktur und -alltag untersucht. Hierbei wurden die drei Hauptakteure im Projekt – ZHV, ITC und Fakultäten – hinsichtlich ihrer Mitarbeit im Projekt analysiert. Dabei wurde deutlich, dass die eher eng gekoppelte ZHV mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen und klaren Hierarchien, diese Organisationsstruktur auch mit ins Projekt getragen hat. Das ITC stellte sich in Projektstruktur und -alltag als eine Mischform enger und loser Kopplung dar und die Fakultäten konnten ihre lose gekoppelten Strukturen auch im Projekt bestätigen. Es wurde beobachtet, dass die jeweiligen Strukturen der Heimatorganisationseinheit an nahezu allen Stellen im Projekt mit in die Arbeit der Projektleitung, der Teilprojekte und Koordinationsprojekte genommen wurde. Das heißt, es wurden keine projektinternen Strukturen mit klaren Zuständigkeiten geschaffen, sondern die Strukturen der eigenen Organisationseinheit wurden ins Projekt transferiert. Dies führte sowohl in Projektstruktur als auch in Projektalltag ganz zwangsläufig zu einem Aufeinandertreffen der verschiedenen Strukturen und Organisationsformen und zu einer Reihe von Konflikten und Widerständen im Projektverlauf. Diese Konflikte und Widerstände konnten dann aber sicherlich auch zu einem erheblichen Teil die Chance zur nachhaltigen Verankerung von RWTHonline an der RWTH Aachen ermöglichen.

Anschließend wurde das Aufeinandertreffen der verschiedenen Funktionssysteme in Projektstruktur und -alltag beschrieben. Dabei wurde angenommen, dass die ZHV maßgeblich durch die Funktionssysteme Wirtschaft, Recht und Politik und die Fakultäten durch die Funktionssysteme Wissenschaft und Erziehung dominiert werden. Das ITC stellt auch hier insofern eine Mischform dar, dass je nach Anlass und anfragendem Systemen aus der Umwelt, entweder die Codes aus Wirtschaft, Recht, Politik, Wissenschaft oder Erziehung abgerufen werden. Sowohl in Projektstruktur als auch im Projektalltag führt das Aufeinandertreffen der verschiedenen Funktionssysteme immer wieder zu Konflikten und Widerständen der am Projekt beteiligten Personen. Dabei wurden die Konflikte aber weniger als gewinnbringende Komponenten für den Projektfortschritt integriert. Vielmehr wurde auf der Leitungsebene und damit anhand des Mediums Macht, argumentativ unterstützt durch das Medium Geld, Entscheidungen im Sinne der in der ZHV vorherrschenden Funktionssysteme getroffen. Sicherlich spielte dabei die Projektstruktur und die sich ausschließlich aus Personen der ZHV und des ITC zusammensetzende Projektleitung eine zentrale Rolle.

Schließlich wurden die durch Hochschul- und Projektleitung vorgenommenen Versuche der Steuerung während der Einführung von RWTHonline beobachtet und insbesondere die Entwicklung von Strukturen und Personen betrachtet. Dabei wurden insbesondere die systemtheoretischen Möglichkeiten, Steuerung von Veränderungsprozessen wahrscheinlich zu machen, in den Blick genommen. Daher fokussiert sich die Darstellung an dieser Stelle in Anlehnung an Niklas Luhmann sowohl auf die strukturelle Kopplung der Funktionssysteme als auch auf die Etablierung von Regeln Entscheidungsprämissen und Stellen in Projektstruktur und -alltag. Es wurde deutlich, dass seitens der Hochschul- oder Projektleitung keine projektinternen Regeln formuliert wurden. Die Strukturen, Zuständigkeiten und Kontrollmechanismen blieben weitgehend unklar und so konnte auch deren Nicht-Einhaltung nicht zum Ausschluss aus dem Projekt führen. Alle am Projekt beteiligten Personen waren zwar Mitglieder

der RWTH Aachen und mussten sich somit für den Erhalt der Mitgliedschaft auch an hochschulweit geltende Regeln halten, projektinterne Regelungen gab es jedoch keine.

Die Mitarbeit in den AGs und Teilprojekten wurde zum einen dadurch erreicht, dass die Entscheidung zur Einführung eines neuen Campus-Management-Systems ohne Beteiligung der breiten Hochschulöffentlichkeit auf Rektoratsebene getroffen wurde. Es war also allen am Projekt beteiligten Personen von Beginn an klar, dass die neue Software eingeführt werden würde und eine Beteiligung an deren Ausgestaltung somit im eigenen Interesse lag. Zum anderen wurden Stellen geschaffen, die die Einführung begleiten und auch langfristig für die Etablierung geeigneter Strukturen im Student-Life-Cycle-Management sorgen sollten.

So scheint sowohl über strukturelle Kopplung als auch über Entscheidungen und Stellen die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen zumindest wahrscheinlicher zu werden. Regeln scheinen sich zwar für funktionssystemübergreifende und hochschulweite Rahmenvorgaben zu eignen, für die gezielte Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen an Hochschulen ergeben sie aber keinen Mehrwert.

Die Entwicklung von Personen kann im Rahmen von Maßnahmen zur Personalentwicklung stattfinden. Hier kann man solche Maßnahmen unterscheiden, die die Anwendung eines neuen Systems erleichtern, indem z.B. bestimmte Funktionalitäten vermittelt werden und solche Maßnahmen, die die am Veränderungsprozess beteiligten Personen in besonderen Skills, wie beispielsweise Personalverantwortung oder Führung, schulen. Schulungsangebote wurden bei der Einführung von RWTHonline beschränkt auf Schulungsmaßnahmen, die die Anwendung des Systems erleichtern sollten. Hier gab es ein eigens für das Anbieten von Schulungen und das Erstellen von Dokumentationsmaterial eingerichtetes Koordinationsprojekt. Stellen wurden also geschaffen, um das neue Campus-Management-System nachhaltig an der RWTH Aachen zu etablieren. Die Schulung besondere Skills bzw. Führungsaufgaben schien jedoch nicht

stattzufinden. Weder Projektleitung, noch die Teilprojektleiter*innen wurden für ihre Führungstätigkeit (auf Zeit) vorbereitet und übernahmen so in der Regel eher moderierende als leitende Funktionen im Veränderungsprozess.

Schließlich lässt sich resümieren, dass die Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen sowohl Elemente für nachhaltiges Change-Management, als auch solche, die das Scheitern von Veränderungen hervorrufen können, inkludierte. Dennoch wurde RWTHonline als neues Campus-Management-System eingeführt und ist zum jetzigen Zeitpunkt für die Abbildung und Verwaltung des gesamten Student-Life-Cycle an der RWTH Aachen zuständig. Eine genauere Beachtung der Besonderheiten der Organisation Hochschule in Kombination mit deren Eigenschaften als soziales System, hätte aber sicherlich an vielen Stellen im Projekt für mehr Effizienz und Klarheit gesorgt.

Im folgenden Kapitel sollen nun die bisherigen Erkenntnisse zu den Möglichkeiten der Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen als Bedingungen für deren nachhaltiges Gelingen formuliert werden.

8 Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen: Bedingungen für universitäres Change-Management

In den bisherigen Kapiteln wurde erarbeitet, dass die Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen durch die gezielte Entwicklung von Personen und Strukturen wahrscheinlicher gemacht werden kann. Dabei wurden die Möglichkeiten der gegenseitigen Steuerung sozialer Systeme aus der Systemtheorie durch Ansätze des New-Public-Managements ergänzt und auf Hochschulen als besondere Organisationen angewendet. Anhand des Fallbeispiels konnten die bisher gemachten Annahmen insofern bestätigt werden, dass sie im Rahmen der Einführung von RWTHonline an der RWTH Aachen hochschulweit beobachtet werden konnten. Daran anschließend soll in diesem Kapitel nun erarbeitet werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit die Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen nachhaltig gelingen kann.

Die Entwicklung von Personen beinhaltet dabei sowohl das Angebot von Schulungen und Fort- und Weiterbildungen als auch die Förderung von Management- und Führungsaufgaben. Dies beinhaltet die Vermittlung der für hochschulweite Veränderungsprozesse benötigten Fähigkeiten und Kenntnisse organisationsspezifischer Besonderheiten einer Hochschule. Hochschulen müssen dabei als besondere Organisation verstanden werden. Dabei gilt es insbesondere, das hochschulweiten Veränderungsprozessen charakteristische Zusammentreffen loser und eng gekoppelter Einheiten und das zwangsläufige Zusammenspiel der verschiedenen Funktionssysteme einer Hochschule zu beachten. Bei der Entwicklung von Personen fungieren diese dabei im systemtheoretischen Sinne als Adressaten für Kommunikation(-sstrukturen) und spielen insbesondere rund um die Aufgaben und Herausforderungen für Führungsteams an Hochschulen eine entscheidende Rolle.

Die Entwicklung von Strukturen setzt die systemtheoretische Auffassung

voraus, dass funktionssystemübergreifende Steuerung an Hochschulen durch strukturelle Kopplung, festgelegte Regeln, Entscheidungsprogramme und Stellen wahrscheinlicher gemacht werden kann. Dabei wurde bereits erarbeitet, dass strukturelle Kopplung, Entscheidungsprogramme und Stellen in der Steuerung hochschulweiter Veränderungsprojekte hilfreich sein können. Regeln hingegen scheinen aufgrund der mangelnden Sanktionierungsmöglichkeiten eher bei Fragen zur Mitgliedschaft an der Hochschule bzw. hinsichtlich konkreter Aufgaben und Tätigkeitsbeschreibungen genutzt werden zu können.

8.1 Die Entwicklung von Personen in universitären Veränderungsprozessen

Auf den Faktor der Führung und die besondere Rolle der Hochschulleitung in Veränderungsprozessen wurde bereits im vorherigen Kapitel ausführlich eingegangen. Neben der Besetzung der Ämter in Rektoraten und Dekanaten auf Zeit, fehlt es den Führungspersonen häufig an adäquaten Schulungsangeboten um ihre Leitungsaufgaben hinreichend ausführen zu können. Aber selbst wenn die Aufgaben adäquat ausgeführt werden und dabei weder das Kollegialsystem noch die Leitung auf Zeit eine Rolle zu spielen scheinen, fehlt es den Rektoraten und Dekanaten in der Regel an Sanktionierungsmöglichkeiten bei Nichteinhaltung bzw. Belohnung bei Einhaltung der festgelegten Rahmenbedingungen:

„Weil Hochschulen ihren Experten nur wenige für sie wichtige Ressourcen bereitstellen können, verfügen die Mitglieder dieses Systems innerhalb der Organisation über große Freiräume. Da man ihnen nichts bieten kann, wofür sich eine Verhaltensanpassung lohnen würde, kann der bestehende Handlungsraum extensiv genutzt werden (Hanft 2000: 15).

Verstärkt wird dieses Dilemma bei solchen hochschulweiten Veränderungsprozessen, in denen die eingesetzte Projektleitung für einen begrenzten Zeitraum Führungsaufgaben übernehmen soll. Sollte es sich dabei um eine externe Projektleitung handeln (Konsultation), so ermöglicht diese unter Umständen einen objektiveren Blick und die Interessen und Strukturen der beheimatenden Organisationseinheit werden ausgeklammert. Dennoch werden diese Personen – gerade in Organisationen mit langjährig gewachsenen Strukturen und Mitarbeitenden – eher kritisch gesehen und ihnen wird mit viel Misstrauen begegnet. Unabhängig davon, ob es sich um generelle Führungsaufgaben oder zeitlich befristete Veränderungsprozesse handelt, scheint Führung an Hochschulen zwar durch adäquate Schulungsangebote unterstützt werden zu können, nur durch festgelegte Strukturen in Form von Regeln, Entscheidungen und Stellen scheint sie aber auch nachhaltig funktionsfähig zu sein.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision in Veränderungsprozessen

erscheint an der Organisation Hochschule schwer umsetzbar. Durch die lose Kopplung der einzelnen Organisationseinheiten, unabhängig voneinander existierende Fachbereichen, zeitlich befristete Mitarbeitende auf der einen Seite und unbefristet im öffentlichen Dienst tätige Personen auf der anderen Seite, wird ein Zielfoto weniger als gemeinsame Vision als vielmehr von dem jeweiligen Teilsystem bzw. der jeweiligen Personengruppe je unterschiedlich aufgefasst. So hat der zeitlich befristet angestellte Mitarbeitende auf der Qualifikations- oder Projektstelle vor allem Sorge vor Mehrarbeit und einer Gefährdung des Promotions-/Habilitationsvorhabens und wird die tatsächliche Umsetzung der Veränderung unter Umständen gar nicht mehr als Mitarbeitender erleben. Die bzw. der Professor*in begegnet administrativen Veränderungsprojekte eher mit Desinteresse und eine gemeinsame Vision kann nur vor dem Hintergrund eines wissenschaftlichen Mehrwerts generiert werden. Gemeinsame Visionen in hochschulweiten Veränderungsprojekten scheinen somit an der Diversität der beteiligten Personengruppen und den verschiedenen Funktionssystemen zu scheitern.

Zwar vermag eine gemeinsame Vision unter Umständen die Etablierung und Einhaltung von festgelegten Strukturen zu erleichtern, kann aber nicht als ausschlaggebend für die nachhaltige Verankerung einer Veränderung betrachtet werden.

Personalentwicklung als weiterer Faktor für die erfolgreiche Begleitung von organisationsinternem Change-Projekten ist sicherlich auch für hochschulweite Veränderungsprozesse von Bedeutung. Wohingegen der Projektleitung bzw. Consultants in vielen Bereichen sehr klare Grenzen gesetzt werden, können Schulungsangebote und Workshops oder unterstützende Hilfsmittel in Form von Tutorials und Präsentationen den Weg vom Ist-Zustand hin zum Soll-Zustand in jedem Fall vereinfachen. Auch hier kommt Hochschulmanagement aber wieder an Grenzen, wenn es um die verpflichtende Teilnahme der am Veränderungsprozess beteiligten Personen geht. Durch sehr klar definierte Tätigkeitsbeschreibungen und Profile der jeweiligen Stellen können oben genannte Angebote zwar als

Unterstützung, aber nicht als verpflichtende Maßnahmen verstanden werden. Dabei gilt es auch wieder zielgruppenspezifisch zu erarbeiten, welche Schulungsangebote für welche Zielgruppe zu welchem Zeitpunkt der Veränderung notwendig und zielführend sind. Zu viele neue Informationen zum falschen Zeitpunkt und für den falschen Personenkreis können auch Abwehrreaktionen und Überforderung hervorrufen.

Anhand des Fallbeispiels wurde deutlich, dass die Entwicklung von Personen, zumindest bzgl. der Teilnahme an den angebotenen Schulungen, zur nachhaltigen Verankerung des Change-Projektes an der RWTH Aachen führen konnte. Weitere Maßnahmen zur Personalentwicklung, insbesondere zur Förderung und Schulung von Führungskompetenzen, konnten nicht beobachtet werden. Wohingegen sich die Führungstätigkeiten auf Ebene der Hochschulleitung ausschließlich auf das Treffen von Entscheidungen durch die Nutzung des Mediums Macht beschränkte, wurde auf der Ebene der Projekt- und Teilprojektleitungen weniger das Treffen von Entscheidungen als vielmehr die Moderation und Koordination von Anforderungen fokussiert. Dabei wurde aber nicht von vornherein kommuniziert, welche Entscheidungen auf welcher Ebene getroffen werden sollen und es herrschte große Unklarheit in Bezug auf Zuständigkeiten und Kommunikationswegen. Begründet werden kann dies vermutlich sowohl mit den mangelnden Maßnahmen zur Personalentwicklung bzw. der Schulung von Führungskompetenzen als auch mit der parallel stattfindenden Einbindung von Projekt- und Teilprojektleitungen in die heimatlichen Organisationseinheiten. So konnten die Projekt- und Teilprojektleiter*innen nicht ausschließlich als Projektleitung für die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems agieren und waren gleichzeitig auch noch Mitarbeitende, Kolleg*innen oder Vorgesetzte in ZHV oder ITC.

Dieses Problem hätte sich vermutlich durch den bereits im Anschluss an Thomas Lauer erarbeiteten zentralen Baustein, die Konsultation in Form externer Berater*innen, lösen lassen (vgl. Lauer 2019). Da es sich bei den Führungsteams an Hochschulen häufig um die Besetzung der Ämter

auf Zeit handelt, spielt das Kollegialsystem und die Einbettung in die Strukturen der heimatlichen Organisationseinheit immer eine wichtige Rolle. Entscheidungen auf Leitungsebene können so immer nur vor dem Hintergrund getroffen werden, dass man eben ggf. nach der Amtszeit wieder zurück ins Kollegialsystem kehren wird oder eben auch währenddessen Teil des selbigen bleibt. Die Konsultation in Form externe Berater*innen für die Begleitung von Veränderungsprozessen bietet dabei den Vorteil, dass die Personen nicht gleichzeitig Mitarbeitende, Kolleg*innen, Führungsteams etc. sind und damit ausschließlich für die Begleitung der Veränderung angestellt werden. Nur so können die Interessen und Bedarfe der eigenen Organisationseinheit oder des Kollegialsystems vollständig ausgeklammert und Rollenkonflikte verhindert werden.

Voraussetzung für eine nachhaltige Begleitung von hochschulweiten Veränderungsprozessen durch externe Berater*innen muss dabei aber deren tiefgreifendes Verständnis universitärer Besonderheiten und die umfassenden Kenntnisse bezüglich der speziellen Strukturen einer Hochschule sein. Diese Berater*innen üben dann aber auch keine Leitungsfunktion aus und sind ausschließlich beratend und moderierend tätig. So könnte eine gewinnbringende Zusammenarbeit lose und eng gekoppelter Einheiten und eine Kopplung der verschiedenen Funktionssysteme erreicht werden.

Das Treffen von Entscheidungen – und hier kann nun die Brücke zur Entwicklung von Strukturen geschlagen werden – sollte damit in hochschulweiten Veränderungsprozessen auf der Ebene der Hochschulleitung verbleiben und durch das politische Medium der Macht ausgeübt werden. In Anlehnung an Ulrich Bröckling wurde jedoch angenommen, dass alleine das Medium Macht des Politischen Systems nicht ausreicht um soziale Systeme zu steuern: „Wer steuern will, braucht nicht nur Macht, sondern auch Wissen“ (Bröckling 2017: 335). Somit schließt sich der Kreis zu den Ansätzen des New Public Managements: es kann also bei hochschulweiten Veränderungen immer nur darum gehen, den Entscheidungsrahmen durch das Treffen von Entscheidungen vorher abzustecken und die

tatsächliche Entscheidungsgewalt dann an die dezentralen Einheiten abzugeben. Sowohl das Treffen hochschulweiter Entscheidungen durch Macht als auch das Delegieren von Entscheidungsgewalt kann sicherlich mit bzw. durch externe Berater*innen deutlich zielführender und klarer übernommen werden also von zeitlich dafür eingesetzten hochschulinternen Projektführungsteams.

Zusammenfassend lässt sich also sagen, dass die Entwicklung von Personen – in Anlehnung an das Konzept des New Public Managements – als eine an Hochschulen umsetzbare Bedingung für funktionierende Change-Management-Prozesse verstanden werden kann. Unabhängig davon, wie man diese Management-Methode im Hinblick auf den Umgang mit Menschen als Kapital bewertet, so scheint sie, zumindest im Kontext hochschulweiter Veränderungen, nachhaltige Steuerung wahrscheinlicher machen zu können. In anschließenden Arbeiten könnten die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Organisation Hochschule und das Funktionssystem Wissenschaft erarbeitet werden.

8.2 Die Entwicklung von Strukturen in universitären Veränderungsprozessen

Bei der Entwicklung von geeigneten Strukturen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen können sowohl die strukturelle Kopplung als auch die Etablierung von Entscheidungsprogramme mit festgelegten Kommunikationswegen und die Adressierbarkeit von Stellen eine entscheidende Rolle spielen und Bedingungen für nachhaltigen Wandel an Hochschulen schaffen. Regeln scheinen zwar grundsätzlich Steuerung an Hochschulen wahrscheinlicher zu machen, in hochschulweiten Veränderungsprozessen stoßen sie aber aufgrund mangelnder Sanktionierungsmöglichkeiten an ihre Grenzen. In Anlehnung an Elemente aus dem New-Public-Management können Partizipation und Integration, Projektorganisation und Anpassung an die sich im Laufe des Projektes verändernden Rahmenbedingungen gewinnbringend für hochschulweite Veränderungen genutzt werden.

Hochschulen als autopoietisch agierende Organisationssysteme nehmen grundsätzlich jedes Eingreifen des einen Systems ins jeweils andere als Störung wahr. Diese Störung setzt dann im angesteuerten System einen Verarbeitungsprozess in Gang, dessen Ausgang aber zunächst nicht prognostiziert werden kann. Sollen Strukturen im Kontext von Veränderungsprozessen verändert werden, so kann dies nur durch strukturelle Kopplung der verschiedenen Funktionssysteme und damit als eine Dauerirritation des einen Funktionssystems ins andere Funktionssystem erfolgen. Die Entwicklung von Strukturen als gezielte Steuerung von außen kann damit insofern stattfinden, dass jedes Funktionssystem innerhalb der Organisation Hochschule zwar seine eigenen Elemente und Strukturen aufbaut und erzeugt, dieser Prozess aber immer unter bestimmten Anpassungen an die jeweiligen Umweltgegebenheiten und nach Maßgabe der Beschränkungen möglicher Strukturen durch die anderen Systeme und mögliche Dauerirritationen aus bzw. in der Umwelt geschieht (vgl. Luhmann 1998: 100ff). Klare Kommunikationswege und das Beharren auf

geregelten Zuständigkeiten und Entscheidungsträger*innen, können dabei als eine Art Dauerirritation des einen Funktionssystems ins andere fungieren und somit Widerstände und Konflikte gewinnbringend nutzen und langfristig veränderte Strukturen und Erwartungssicherheit generieren.

8.2.1 Entscheidungsstrukturen

Hochschulweite Projekte werden in der Regel im politischen oder wirtschaftlichen Kontext initiiert und haben ihren Ursprung in neuen Landeshochschulgesetzen oder veränderten Rahmenbedingungen für Forschung und Lehre. So hatte die Bologna-Reform als eine politische Entscheidung, Auswirkungen auf die gesamte RWTH Aachen. Aufgrund der neuen Studiengänge und -abschlüsse und deren Modularisierung, der Vereinheitlichung von Prüfungsveranstaltungen und -formen und Internationalisierungsbemühungen, kam die bisherige IT-Infrastruktur an ihre Grenzen und ein neues, integriertes und hochschulweites Campus-Management-System musste eingeführt werden. Anstatt sich aber mit der langfristigen Entwicklung geeigneter Strukturen zu beschäftigen, schien die Hochschul- und Projektleitung dabei im Anschluss an Hölscher, Langenbeck und Suchanek eher an extrem zufälligen, individuellen und schwachen Kommunikationswegen festzuhalten (vgl. Hölscher/Langenbeck/Suchanek 2011: 268) und Entscheidungen auf politischer Ebene durch die reine Ausübung von Macht zu treffen.

In einem hochschulweiten Change-Management-Projekt sollte von Beginn an klar sein, wer welche Entscheidungen auf welche Art und Weise treffen darf und kann und wer für die dazu benötigte Kommunikation zuständig ist. Dabei ist es von zentraler Bedeutung, dass auch solche Entscheidungen kommuniziert werden, die schon von vornherein getroffen wurden und bezüglich derer es gar keine Folgeentscheidung mehr zu treffen gibt bzw. keine Beteiligung der restlichen Hochschule mehr möglich ist. Dies betrifft insbesondere solche Entscheidungen, in denen es um die

zur Verfügung stehenden Ressourcen und den Gesamtüberblick der Anforderungen und Bedarfe bzw. diesbezügliche rechtliche Rahmenbedingungen geht.

Die Festlegungen von Entscheidungsbefugnissen und Zuständigkeiten müssen aber dennoch insofern flexibel sein, dass auch eine Anpassung (vgl. Lauer 2019: 231ff) möglich ist. Auch wenn sich die Inhalte und Ziele eines Change-Management-Projektes unter Umständen im Laufe der Projektlaufzeit verändern können, sollten die Veränderungen in Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen so gering wie möglich gehalten werden. Die frühzeitige Fixierung der Projektstruktur und Partizipation eines möglichst diversen Personenkreises reicht dabei nicht aus: von zentraler Bedeutung erscheint vielmehr die Festlegung von (Zwischen-)Zielen und eine transparente Darstellung von Entscheidungsstrukturen bzw. -programmen und Kommunikationswegen zwischen den verschiedenen Projektbeteiligten. Entscheidungsprogramme gliedern sich nach Luhmann in Konditional- und Zweckprogramme. Konditionalprogramme operieren mit einfachen wenn-dann-Anweisungen und können so festlegen, was in einer Organisation getan werden muss, wenn ein bestimmter Impuls wahrgenommen wird. Dadurch kann eine feste Kopplung zwischen den Bedingungen einer Handlung (wenn) und den Ausführungen einer Entscheidung (dann) entstehen (vgl. Kühl 2010: 8). Diese feste Kopplung konnte im vorgestellten Fallbeispiel nicht beobachtet werden und hätte aber vermutlich die nachhaltige Verankerung von RWTHonline an der RWTH Aachen wahrscheinlicher machen können. Zweckprogramme können festlegen, welche Ziele eine Organisation mit der zu treffenden Entscheidung erreichen möchte. Im Fallbeispiel war die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems und die damit einhergehende Umstrukturierung des gesamten Student-Life-Cycle im Rahmen des PuL-Projektes von Beginn an deutlich formuliert und erleichterte damit sicherlich das Treffen von Entscheidungen.

Wie könnte nun die Festlegung von Entscheidungsprogrammen in hoch-

schulweiten Veränderungsprozessen aussehen? Vorausgesetzt der Annahme, dass Entscheidungen immer vor dem Hintergrund möglicher anderer Alternativen getroffen werden müssen, können natürlich nicht von Beginn an alle möglichen Szenarien in einem Veränderungsprozess durchgespielt und Entscheidungsprogramme festgelegt werden.

Daher wird eine Clusterung von zu erwartenden Entscheidungssituationen vorgeschlagen:

1. Entscheidungen, die Ressourcen (Personal, Räume, Finanzen) betreffen
2. Entscheidungen, die Kommunikationswege betreffen
3. Entscheidungen, die Expert*innenwissen erfordern

Diese Clusterung muss dann wiederum noch einmal in solche Entscheidungssituationen, die übergeordnet die gesamte Hochschule (zentral) oder untergeordnet einzelne Einrichtungen, Fakultäten, Fachgruppen oder Institute (dezentral) betreffen, unterschieden werden. Dabei muss dann bei jeder Konstellation einer Entscheidungssituation entschieden werden, wer in welcher Konstellation entscheiden darf und muss. Darüber hinaus kann in solchen Fällen auch eine Aufsplittung von Entscheidungsbefugnissen sinnvoll sein. Ein Beispiel: die Hochschule stellt allen Fakultäten befristet für die Projektlaufzeit eine zusätzliche Stelle zur Verfügung. Die Hochschule gibt dabei aber nur über den Rahmen bzgl. Eingruppierung, Befristung, die Kommunikation und inhaltliche Ausgestaltung der Stelle übernehmen die Fakultäten gemäß den systemeigenen Strukturen selbst. Grundsätzlich können solche Entscheidungen, die die Ressourcen der gesamten Hochschule betreffen, nur auf Rektoratebene entschieden werden. Entscheidungen, die die Kommunikation der Hochschule bzw. ihrer Organisationseinheiten tangieren, sollten vor dem Hintergrund der autopoietisch und nach eigenen Regeln agierenden Subsysteme sowohl zentral und ggf. auch dezentral entschieden werden. Solche Inhalte, deren Umsetzung Expert*innenwissen in der jeweiligen Organisationseinheit

erfordert, müssen auf der dezentralen Ebene entschieden und dort anschließend schließlich auch umgesetzt werden.

So kann in der jeweiligen Situation festgelegt werden, ob es sich um solche Entscheidungen handelt, die übergeordnet die gesamte Hochschule (zentral) oder untergeordnet einzelne Einrichtungen, Fakultäten, Fachgruppen oder Institute (dezentral) betreffen. Es sollte also für jede Konstellation bereits zu Beginn eines Change-Prozesses möglichst transparent festgelegt werden, wer in welcher Konstellation entscheiden darf und muss. Ebenso kann durch diese Aufteilung eine Aufspaltung von Entscheidungsbefugnissen vorgenommen werden und so z.B. im ersten Schritt auf Hochschulebene über die Festlegung der Höhe von Ressourcen und Kommunikationswegen und anschließend auf Fakultätsebene über deren tatsächliche Verwendung entschieden werden. So wird zum einen der Notwendigkeit Rechnung getragen, dass manche Entscheidungen nur auf Hochschulebene getroffen werden können und zum anderen sichergestellt, dass die inhaltliche Ausgestaltung dann nach den je systemeigenen Programmen vorgenommen wird.

So ergibt sich folgende Empfehlung zur Festlegung von Strukturen in Entscheidungssituationen:

Entscheidungssituation	Zentral ²⁹	Dezentral ³⁰
Ressourcen	x	
Kommunikation	x	x
Expertise		x

Ohne den Anspruch auf eine allumfassende Darstellung möglicher Entscheidungsszenarien zu erheben, kann so die Einordnung von Entschei-

²⁹ Rektorat, Projektleitung

³⁰ Dekanate, Leitung Organisationseinheiten

dungssituationen zu Beginn und während hochschulweiter Veränderungsprozesse erfolgen und damit deren gezielte Steuerung wahrscheinlicher gemacht werden. Widerstände und Konflikte ergeben sich dann genau an den Schnittstellen und damit dem Treffpunkt lose und eng gekoppelter Organisationssysteme und den nach je eigenen Codes operierenden Funktionssystemen. Das oben genannte externe Beratungsteam kann hier dann moderierend tätig werden, dabei aber die in den jeweiligen Funktionssystemen getroffenen Entscheidungen nicht mehr hinterfragen und stattdessen bei der Entwicklung der benötigten Strukturen unterstützend tätig sein.

Die Entwicklung von Strukturen zur Etablierung der in den jeweiligen Funktionssystemen getroffenen Entscheidungen kann dabei in Anlehnung an Klostermeier in Führungsprozesse, Kernprozesse und Supportprozesse (vgl. Klostermeier 2011) erfolgen.

So können Führungsprozesse bereits zu Beginn eines Veränderungsprozesses etabliert und kommuniziert werden. Diese Strukturen legen fest, welche Entscheidungsbefugnisse beispielsweise die Projektleitung innehat und an welchen Stellen die Teilprojektleitungen eigenständig Entscheidungen treffen können und sollen. Dem übergeordnet muss die Rolle von Rektorat bzw. Kanzler*in und Dekanaten im Veränderungsprozess fixiert werden. Dabei geht es bei der Etablierung von Führungsstrukturen also sowohl um befristet für die Projektlaufzeit zu vergebende Führung als auch um eine unter Umständen langjährig gewachsene Führung in Rektoraten, Sachgebieten oder Dekanaten, die in die Projektstrukturen integriert werden muss.

Entscheidungsprogramme in Veränderungsprozessen legen somit zu Beginn eines Projektes fest, welches Leitungsteam zu welchem Zeitpunkt welche Entscheidungsbefugnisse hat. Dabei orientieren sie sich an obestehender Tabelle und kategorisieren ein, wer auf welcher Ebene bei welcher Art von Fragestellung entscheiden darf und muss.

Das heißt also ganz konkret, dass die grundsätzlichen Entscheidungen

bzgl. der Ressourcen so durch Führungsstrukturen abgedeckt sein müssen, dass diese durch das Führungsteam getroffen werden können. Das heißt nicht, dass z.B. der konkrete Einsatz von Personal im Veränderungsprojekt auch von zentralen Einheiten getroffen werden kann und ggf. sogar muss, aber der Gesamtüberblick über die zur Verfügung stehenden Ressourcen und damit dann eben auch die Entscheidungsgewalt über deren Verausgabung, muss in den Händen des Führungsteams liegen.

Die Entscheidungen zur Kommunikation bzw. der gewählten Kommunikationswege, fällt je nach Flughöhe der Entscheidung in den Zuständigkeitsbereich von zentralem Führungsteam oder dezentraler Leitung der jeweiligen Organisationseinheit. So entscheidet das Führungsteam beispielsweise, wann welche Informationen zu Strategie- und Entwicklungsüberlegungen wie an die Fakultäten kommuniziert werden, wohingegen die Fakultäten dann diese Information unter Umständen fachspezifisch aufarbeiten und innerhalb ihrer Fachgruppen oder Institute weiterkommunizieren müssen. Hierbei scheint es von zentraler Bedeutung zu sein, dass die Kommunikation des zentralen Führungsteams nicht ungefiltert an die dezentralen unteren Ebenen weitergeleitet wird, da diese nach den je eigenen Codes und Programmen agieren und Missverständnisse bzw. Fehlkommunikation vorprogrammiert scheint.

Die Entscheidungen, bei denen die inhaltliche Expertise des jeweiligen Führungsteams gefragt ist, können nur an der jeweiligen Organisationseinheit selbst getroffen werden. Hierbei kann das zentrale Führungsteam für eine Rahmung der Situation sorgen und damit die Bedingungen für die Entscheidungsfindung mitgestalten, die tatsächliche Entscheidung wird dann aber innerhalb der betroffenen Organisationseinheit selbst getroffen. Ein Beispiel könnte die Vergabe von Leitungsfunktionen bzw. -Rollen im neu einzuführenden Campus-Management-System sein. Mit dieser Funktion bzw. Rolle sind dann wiederum bestimmte Rechte und Pflichten verbunden und so werden auch auf den dezentralen Führungsebenen Entscheidungsprogramme und damit Führungsstrukturen etabliert.

Kernstrukturen in hochschulweiten Veränderungsprozessen sieht Klostermeier vornehmlich in der Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungen. An dieser Stelle geht es dabei ganz explizit nicht um die Entwicklung von Personen anhand von Schulungsangeboten etc., sondern vielmehr um die Entwicklung der dafür benötigten Strukturen (vgl. Klostermeier 2011: 270).

Die Ressourcen für Aus- und Weiterbildung und damit eben auch diesbezügliche Entscheidungen können nur vom zentralen Führungsteam selbst festgelegt werden. In der Regel wird in hochschulweiten Veränderungsprojekten zu Beginn ein bestimmter Anteil der zur Verfügung gestellten Ressourcen für Aus- und Weiterbildungen festgelegt. Dabei sind diese Ressourcen sowohl in Form von Schulungsmaterial als auch als das schulende Personal zu verstehen. Dabei kann es unter Umständen sogar ganze Teilprojekte geben, die sich ausschließlich mit der Gestaltung der Schulungen und dem dafür benötigten Material und mit der Erstellung von Klickanleitungen etc. beschäftigen.

Vor dem Hintergrund, dass Schulungsangebote im Kontext von Veränderungsprozessen in der Regel auf freiwilliger Basis angenommen werden, sollte die Kommunikation bzw. diesbezügliche Entscheidungen für zentrale Angebote vom Führungsteam übernommen werden. Dezentrale Angebote, die dann oft auch zielgruppenspezifisch angelegt sein müssen, sollten sich dem Bedarf der jeweiligen Organisationseinheit anpassen bzw. diesen im Vorhinein abfragen.

Die Ausgestaltung der Kernstrukturen sollte vom Schulungsteam in enger Abstimmung mit den jeweiligen Organisationseinheiten erfolgen. Hier ist das Schulungsteam für die Rahmung der Angebote und die Grundzüge der inhaltlichen Ausgestaltung zuständig, wohingegen die Mitglieder der jeweiligen Organisationseinheit die Schulungsangebote mit anwendungsbezogenen und teils eben auch fachspezifischen Inhalten füllen. Sicherlich bietet sich am Beispiel der Einführung eines neuen Campus-Management-Systems eine Aufsplitterung der Schulungsangebote für verschiedene Usergruppen an.

Zentraler Bestandteil hochschulweiter Veränderungsprozesse sind neben den Führungs- und Kernstrukturen auch die den zugrundeliegenden Supportstrukturen in Form der Bereitstellung benötigter Infrastruktur (vgl. Klostermeier 2011). Hierzu zählt z.B. die Bereitstellung von Soft- und Hardware und Schulungsmaterialien, ohne die sowohl Führungs- als auch Kernstrukturen nicht entwickelt werden können. Auf den ersten Blick scheinen die Supportstrukturen zwar weniger relevant für die nachhaltigen Wandel an Hochschulen zu sein, umso klarer aber auch auf dieser Ebene Entscheidungsprogramme schon zu Beginn eines Projektes fixiert werden, umso eher können diese dann auch als Dauerirritation im Verlauf des Projektes nachhaltige Steuerung möglich machen.

Dabei müssen die Entscheidungen über die zur Verfügung gestellte Ressourcen vom Führungsteam getroffen werden. In der Regel werden im Kontext von Veränderungsprozessen lediglich Mittel für die Ausstattung der Mitarbeitenden bewilligt, die befristet für die Dauer der Projektlaufzeit angestellt werden. Alle anderen am Projekt beteiligten Personen wurden bereits zu Beginn der Anstellung an der Hochschule von der jeweiligen Leitung ihrer Organisationseinheit mit der benötigten Infrastruktur ausgestattet. Ähnliches gilt für die Kommunikation und inhaltliche Expertise der Supportstrukturen. Dennoch gilt auch hier: umso eindeutiger die Entscheidungsprogramme die Supportstrukturen im Vorhinein festlegen, umso nachhaltiger kann ein hochschulweiter Wandel etabliert werden. Hierdurch erspart sich das Projekt- bzw. Führungsteam zeitintensive Diskussionen über Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen.

8.2.2 Stellenstrukturen

Die Schaffung neuer Stellen gehört häufig zu einer der ersten Maßnahmen bei bevorstehenden Veränderungen. So werden beispielsweise zeitlich befristet Projektleitungen oder Teilprojektleitungen eingestellt und-

zusätzliche Stellen (befristet oder unbefristet) für verschiedene Organisationseinheiten geschaffen. Bei der Schaffung befristeter Stellen wird dabei von einem vorübergehenden Mehrbedarf für die Zeit des Veränderungsprozesses ausgegangen, unbefristete Stelle hingegen suggerieren langfristig gestiegene Bedarfe.

Stellen können in Veränderungsprozessen und darüber hinaus eine gewisse Beständigkeit gewährleisten und überdauern die Arbeitszeiten oder Amtszeiten von Personen hinaus. Dabei sind an eine Stelle idealerweise gewisse Erwartungen geknüpft und durch die Vergabe von bestimmten Kompetenzen an eine spezifische Stelle und die Fixierung der dazugehörigen Kommunikationswege, kann die Hochschule die Wahrscheinlichkeit zur Umsetzung von Entscheidungen und die Einhaltung von Entscheidungsbefugnissen erhöhen. Die Neuausschreibungen von Stellen und die Umstrukturierungen bestehender Stellen dabei können sicherlich immer als Chance für nachhaltige Steuerung begriffen werden.

Im Fallbeispiel wurde deutlich, dass Stellen im Rahmen der Einführung von RWTHonline zunächst eine eher untergeordnete Rolle spielten. Obwohl für die Projektlaufzeit an verschiedenen Organisationseinheiten neue Stellen geschaffen wurden, konnte dadurch aber aufgrund ihrer zeitlichen Befristung kein entscheidender Einfluss auf die langfristig veränderten Strukturen rund um das Student-Life-Cycle-Management genommen werden. Der zeitlichen Befristung lag die Annahme zugrunde, dass RWTHonline Mehrarbeit für die Dauer der Einführung erzeugen würde und diese Mehrarbeit durch die Schaffung zusätzlicher Stellen befristet aufgefangen werden sollte. Im Projektverlauf konnte aber beobachtet werden, dass RWTHonline als integriertes System auch dauerhaft deutlich engere Abstimmungen und Zusammenarbeit der verschiedenen Organisationseinheiten bedürfen werde. Als Konsequenz wurden die PuL-Beauftragten-Stellen je Fakultät entfristet und ein SLCM-Team gegründet. Hierdurch erhoffte man sich eine langfristig funktionierende Stellenstruktur rund um das Student-Life-Cycle-Management und die nachhal-

tige Verankerung der Fakultäten in Leitungsstrukturen. So wurden Stellen also nicht nur eingerichtet und genutzt um die Einführung von RWTHonline zu begleiten, sondern auch als Möglichkeit begriffen, RWTHonline nachhaltig an der RWTH Aachen zu verankern.

Ob und inwiefern dieses Konzept aufgegangen ist und inwiefern die Schaffung neuer und unbefristeter Stellen zur nachhaltigen Etablierung von RWTHonline an der RWTH Aachen beigetragen hat, könnte Thema weiterer Forschungsarbeiten sein.

Bei der Schaffung neuer Stellen im Kontext von Veränderungsprojekten erscheint die inhaltliche Ausgestaltung der konkreten Aufgabenbereiche gar nicht so entscheidend und kann sich auch im Rahmen des Projektes verändern. Viel bedeutender erscheint die Festlegung von Weisungsbefugnissen und Kommunikationswegen. Deren Nicht-Einhaltung hat zwar im ersten Moment keine sanktionierenden Folgen, aber durch eine Dauerirritation und dem Beharren auf eben diesen festen Strukturen, kann die Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen wahrscheinlicher gemacht werden. Grundsätzlich kann diese Annahme aber auch heißen, dass sich während eines hochschulweiten Veränderungsprojektes Weisungsbefugnisse verändern und Entscheidungsstrukturen zeitlich befristet oder langfristig überarbeitet werden müssen. Dies kann dann einher gehen mit der Anpassung von Tätigkeitsbeschreibungen bei bestehenden Stellen oder der sinnvollen Schaffung neuer Stellen im Zuge einer langfristigen Personalplanung. Hier schließt sich dann der Kreis zur Entwicklung von Personen.

Ob und inwiefern die Vergabe von Führungsaufgaben auf Zeit sinnvoll ist, wurde bereits im vorherigen Kapitel diskutiert. Dabei scheint die Führung auf Zeit durch interne Personen aufgrund deren zeitgleicher Einbettung in heimatische Strukturen eher problematisch zu sein und eine Einstellung externer Change-Manager*innen kann nachhaltige Steuerung zumindest wahrscheinlicher machen.

Grundsätzlich – und das ist sicherlich eine der größten Herausforderungen in hochschulweiten Veränderungsprozessen – muss die Entwicklung von Strukturen zunächst losgelöst von der Entwicklung der Personen erfolgen. Erst nachdem die Strukturen entwickelt wurden, kann dann in einem zweiten Schritt auf die konkrete Entwicklung einzelner Personen, deren Kompetenzen und Fähigkeiten geschaut werden.

9 Fazit und Ausblick

Zu Beginn dieser Arbeit wurde die These aufgestellt, dass sich Hochschulen nur unter ganz bestimmten Bedingungen change-managen lassen. Diese Bedingungen zu erarbeiten sollte Gegenstand dieser Arbeit werden.

Als Ausgangspunkt für diese Annahme diente dabei die Bologna-Reform und die damit einhergehende Zunahme von Steuerungsbedarfen in hochschulweiten Veränderungsprozessen. Entscheidungen, die auf der politischen Ebene entschieden und in neuen Landeshochschulgesetzen fixiert wurden, mussten nun durch die Hochschulen im Rahmen von hochschulweiten Veränderungsprozessen umgesetzt werden. Die Einführung gestufter Studiengänge und deren Modularisierung, ECTS als Berechnungsgrundlage, Diploma Supplements oder Vorgaben zu Anrechenbarkeit und Anerkennungen, sollten dabei die Internationalisierung fördern und für lebenslanges Lernen und Qualitätssicherung sorgen.

Deutsche Hochschulen mussten sich somit auf allen Ebenen völlig neuen Herausforderungen stellen: erhöhte Steuerungsbedarfe und eine Verorganisation der Hochschullandschaft waren die Folge.

Nachdem die Hochschule vorgestellt und untersucht wurde, inwiefern sie sich durch die Bologna-Reform vermehrt zu einer Organisation entwickelt hat, wurden die besonderen Merkmale der Organisation Hochschule vorgestellt. Als besondere Organisation lässt die Hochschule sich insbesondere durch Modelle der Expert*innenorganisation, der organisierten Anarchie und der Organisation lose gekoppelter Einheiten zutreffend beschreiben. Die Einordnung in die verschiedenen Modelle machte deutlich, inwiefern vermehrte Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen durch die Bologna-Reform zwar notwendig wurde, die Umsetzung sich aber als extrem schwierig gestaltet und klassische Management-Strategien hier unter Umständen an ihre Grenzen kommen könnten.

Um die Hochschule als Organisation mit erschwerten Steuerungsoptionen hinreichend beschreiben zu können, wurde im Folgenden die Luhmannsche Systemtheorie zu Rate gezogen. So konnte die Hochschule als Organisationssystem eingeordnet und sich daraus ergebende Konsequenzen für die Steuerung von Hochschulen kenntlich gemacht werden.

Auch wenn die gezielte gegenseitige Steuerung von sozialen Systemen grundsätzlich nicht möglich zu sein scheint, so konnten im folgenden Kapitel durchaus Bedingungen entwickelt werden, unter denen aus systemtheoretischer Perspektive gezielte Steuerung wahrscheinlicher gemacht werden kann. Als autopoietisch operierenden System kann ein Organisationssystem nur mit selbst aufgebauten Strukturen operieren, ein Strukturimport aus anderen Systemen ist nicht möglich. So sind autopoietische Systeme zunächst gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von der Umwelt. Diese Geschlossenheit bezieht sich bei Niklas Luhmann aber eben nur auf die Selbststeuerung der eigenen Reproduktion, denn bezüglich der Aufnahme von Informationen und Energie sind autopoietische Systeme in gewisser Weise durchaus offen gegenüber anderer sozialer Systeme in ihrer Umwelt. Sie sind dabei insofern zwar autonom aber nicht autark, dass sie ohne die Systeme ihrer Umwelt nicht existieren können und selektiv deren Input benötigen. Die Ausdifferenzierung der Gesellschaft in Funktionssysteme setzt eine ständige gegenseitige Abhängigkeit der Funktionssysteme zueinander voraus ohne dass sie dabei ihre jeweilige Autonomie verlieren. So erscheint also die Steuerung als intendierte Beeinflussung eines gewünschten Systemzustandes von außen nicht möglich zu sein, unintentiert und ggf. mit einer Reihe unbeabsichtigter Nebenfolgen, ist die gegenseitige Steuerung soziale Systeme aber durchaus vorstellbar. Durch die Parameter der strukturellen Kopplung, durch Regeln, Entscheidungsprämissen und Stellen, kann die gezielte Steuerung von Organisationssystemen funktionsystemübergreifend wahrscheinlicher gemacht werden.

Die Bologna-Reform führte an Hochschulen nicht nur ganz generell zu erhöhten Steuerungsbedarfen, sondern verstärkte auch die Dichte hochschulweiter Veränderungsprozesse. Diesen Veränderungen kann auf verschiedenen Wegen begegnet werden. Eine Möglichkeit scheint dabei die in den Wirtschaftswissenschaften und Unternehmen relativ weit verbreitete Strategie des Change-Managements zu sein. Mit Elementen aus dem New-Public-Management verfolgt diese Strategie das Ziel, eine möglichst nachhaltige Akzeptanz der herbeigeführten Veränderung bei allen Beteiligten zu erreichen. Als spezielle Management-Technik und spezifische Philosophie der Unternehmensführung, steht Change-Management dabei für die optimale Ausgestaltung eines Weges vom Ist-Zustand zu Soll-Zustand und beinhaltet damit eben auch die zielgerichtete Steuerung dieser Veränderung.

So wurden zunächst die verschiedenen Change-Management-Strategien aufgeführt und in Anlehnung an deren klassische Vertreter*innen die fördernden und verhindernden Faktoren für nachhaltige Veränderungen beschrieben. Dabei konnte festgestellt werden, dass in den klassischen Ansätzen des Change-Managements die Besonderheiten der Hochschule wenig bis gar keine Beachtung finden.

Im Folgenden wurden daher die Ansätze des Change-Managements auf die bisherigen Erkenntnisse zur Hochschule als besondere Organisation und als soziales System angewendet.

Insbesondere folgende Besonderheiten galt es dabei zu beachten: als soziales System, das sich aus der Kopplung verschiedener Funktionssysteme entwickelt hat, beherbergt die Hochschule neben dem Wissenschaftssystem (Forschung) auch das Erziehungssystem (Lehre) und scheint seit der Bologna-Reform auch vermehrten Einflüssen des Politischen Systems, des Rechtssystems und des Wirtschaftssystems ausgesetzt zu sein. Außerdem sind die einzelnen Organisationseinheiten der Hochschule nur extrem lose miteinander gekoppelt und die Identifikation der Expert*innen mit der Gesamtorganisation eher gering. Durch ein sehr ausgeprägtes Kollegialsystem haben sich an Hochschulen sowohl sehr

starke horizontale Strukturen als auch mit zahlreichen, zeitlich befristeten Führungsämtern, extrem spezielle vertikale Strukturen etabliert.

In Anlehnung an die vorherrschenden Forschungsarbeiten zur Steuerung von Hochschulen wird anschließend erarbeitet, dass Change-Management an Hochschulen gegebenenfalls als eine Mischform aus hierarchischer und partizipativer Strategie gelingen kann.

Eine solche Mischform findet sich beispielsweise im New Public Management: mit dem Ziel der Effizienz- und Effektivitätssteigerung öffentlicher Verwaltungen, soll dabei die Beschränkung staatlicher Steuerung auf strategische Vorgaben und die Übergabe umfassender Entscheidungsbefugnisse an dezentrale Einheiten erfolgen. Auch wenn es bei hochschulweiten Veränderungsprozessen nicht vornehmlich um die Steigerung von Effizienz und Effektivität (Wirtschaft), sondern eben auch um den Umgang mit den veränderten Rahmenbedingungen (Politik und Recht) und die Anforderungen aus Forschung (Wissenschaft) und Lehre (Erziehung) geht, so kann das New Public Management insbesondere dann hilfreich sein, wenn es um die Vereinbarung horizontaler und vertikaler Strukturen innerhalb einer Organisationseinheit geht.

Bei der Anwendung der klassischen Change-Management-Ansätze und New Public Management-Strategien auf hochschulweite Veränderungsprozesse wird deutlich, dass die Steuerung von Veränderungsprozessen an Hochschulen nur durch die Entwicklung von Personen auf der einen Seite und Strukturen auf der anderen Seite gelingen kann. Die Entwicklung von Personen beinhaltet dabei sowohl das Angebot von Schulungen sowie Fort- und Weiterbildungen, als auch die Förderung von Management- und Führungsaufgaben.

Die Entwicklung von Strukturen setzt die systemtheoretische Auffassung voraus, dass die gezielte gegenseitige Steuerung durch strukturelle Kopplung als Dauerirritation eines Systems ins andere wahrscheinlicher gemacht werden kann. Die Organisation Hochschule bietet durch das Zu-

sammentreffen der verschiedenen Funktionssysteme den dafür benötigten Rahmen. Darüber hinaus können Regeln, Entscheidungsprogramme und Stellen nachhaltigen Wandel an Hochschulen wahrscheinlicher machen.

Die Vorstellung des Fallbeispiels, die Einführung eines neuen Campus-Management-Systems an der RWTH Aachen sollte zeigen, inwiefern die bisherigen theoretischen Annahmen sich dort wiederfinden ließen. Die Reorganisation nahezu aller Prozesse des Student-Life-Cycle-Managements und die angestrebte Softwareunterstützung von der Einschreibung, über die Verwaltung von Lehr- und Prüfungsveranstaltungen, bis hin zur Ausstellung von Abschlusszeugnissen, hatte Auswirkungen auf die Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten und Tätigkeiten nahezu aller Organisationseinheiten der RWTH Aachen. Anhand der Vorstellung von Projektstruktur und Projektbeteiligten konnte deutlich gemacht werden, dass es sich bei der Einführung von RWTHonline um ein hochschulweites Change-Management-Projekt handelte, dessen Anlass die Bologna-Reform gewesen war und dessen Einführung sich auf alle Ebenen der RWTH Aachen auswirkte.

Als teilnehmende Beobachterin konnten anhand der autoethnografischen Methode Erkenntnisse zu den bisherigen theoretischen Annahmen gemacht werden. Dabei wurden Projektalltag und Projektstruktur insbesondere dahingehend untersucht, inwiefern sich die theoretischen Vorannahmen zur Hochschule als Organisationssystem mit ihren eng und lose gekoppelten Strukturen, dem Aufeinandertreffen verschiedener Funktionssysteme und den Versuchen zur Steuerung beobachten ließen.

Bei der Beobachtung des Zusammenspiels enger und loser Kopplungen in Projektstruktur und -alltag wurden die drei Hauptakteure im Projekt, ZHV, ITC und Fakultäten hinsichtlich ihrer Mitarbeit im Projekt analysiert. Dabei wurde deutlich, dass die eher eng gekoppelte ZHV mit langfristigen Beschäftigungsverhältnissen und klaren Hierarchien, diese Organisationsstruktur auch mit ins Projekt getragen hat. Das ITC stellte sich

in Projektstruktur und -alltag als eine Mischform enger und loser Kopplung dar und die Fakultäten konnten ihre lose gekoppelten Strukturen auch im Projekt bestätigen. Es konnte beobachtet werden, dass die jeweiligen Strukturen der Heimatorganisationseinheit an nahezu allen Stellen im Projekt mit in die Arbeit der Projektleitung, der Teilprojekte und Koordinationsprojekte integriert wurden. So konnten keine projektinternen Strukturen mit klaren Zuständigkeiten geschaffen werden und die Strukturen der eigenen Organisationseinheit wurden ins Projekt transferiert. Dies führte sowohl in Projektstruktur als auch in Projektalltag ganz zwangsläufig zu einem Aufeinandertreffen der verschiedenen Strukturen und Organisationsformen und zu zahlreichen Konflikten und Widerständen im Projektverlauf. Bei der Beobachtung der verschiedenen Funktionssysteme konnte festgestellt werden, dass die ZHV maßgeblich anhand der Funktionssysteme Wirtschaft, Recht und Politik und die Fakultäten anhand der Funktionssysteme Wissenschaft und Erziehung agierten. Das ITC rief hingegen je nach Anlass und anfragendem Systemen aus der Umwelt, entweder die Codes aus Wirtschaft, Politik, Recht, Wissenschaft oder Erziehung ab und schien somit in alle fünf Richtungen anschlussfähig zu sein. Den durch das Aufeinandertreffen der lose und eng gekoppelten Einheiten und der verschiedenen Funktionssysteme ganz zwangsläufig entstehenden Konflikte, wurde dabei aber wenig partizipativ begegnet. Vielmehr wurde anhand der Bombenwurf-Strategie Entscheidungen im Sinne der in der ZHV vorherrschenden Funktionssysteme getroffen. Eine Projektleitungsstruktur, die sich fast ausschließlich aus Personen der ZHV und des ITC zusammensetzte, spielte hierbei sicherlich eine zentrale Rolle.

Die durch die Hochschul- und Projektleitung vorgenommenen Versuche der Steuerung während der Einführung von RWTHonline wurden insbesondere anhand der Entwicklung von Strukturen auf der einen Seite und Personen auf der anderen Seite betrachtet. In Anlehnung an Niklas Luhmann wurde so die strukturelle Kopplung der verschiedenen Funktionssysteme, die Etablierung von Regeln Entscheidungsprämissen und Stellen in Projektstruktur und -alltag analysiert. Dabei wurde erarbeitet, dass

es seitens der Hochschul- oder Projektleitung keine Formulierungen projektinterner Regeln gab und damit auch deren Nicht-Einhaltung keinerlei Konsequenzen nach sich zog. Da die Entscheidung zur Einführung eines neuen Campus-Management-Systems aber bereits vorab auf Rektoratebene getroffen worden war, resultierte eine Mitarbeit in den AGs und Teilprojekten aus Eigeninteresse. Die am Projekt beteiligten Personen erhofften sich durch ihre Mitarbeit eine Ausgestaltung der neuen Software nach den organisationsspezifischen Besonderheiten und sicherlich an der ein oder anderen Stelle eine Arbeitserleichterung oder -entlastung im Alltag. An dieser Stelle kamen Ansätze aus dem klassischen Change-Management bzw. New-Public-Management zum Tragen.

Darüber hinaus wurden im Rahmen der Einführung von RWTHonline neue Stellen geschaffen, die die Einführung begleiten, Mehrarbeit abfangen und auch langfristig für die Verankerung der neuen Software an der RWTH sorgen sollten.

So konnte beobachtet werden, dass sowohl über strukturelle Kopplung als auch über Entscheidungen und Stellen die gezielte Steuerung von Veränderungsprozessen in Organisationen zumindest wahrscheinlicher gemacht wurde. Regeln schienen sich weniger für die gezielte Steuerung hochschulweiter Veränderungsprozesse zu eignen. Schließlich spielte auch die Entwicklung von Personen eine entscheidende Rolle. Zwar wurden zahlreiche Schulungen und Dokumentationsmaterialien zur Weiterbildung angeboten, es mangelte aber an Weiterbildungsangeboten für die im Projekt mit Führungsverantwortlichkeit ausgestatteten Personen.

Bei der abschließenden Erarbeitung der Bedingungen für nachhaltiges Change-Management an Hochschulen wurde deutlich, dass die Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen durch die gezielte Entwicklung von Personen und Strukturen wahrscheinlicher gemacht werden kann. Dabei wurden die Möglichkeiten der gegenseitigen Steuerung sozialer Systeme aus der Systemtheorie durch Ansätze des New-Public-Managements ergänzt und auf Hochschulen als besondere Organisationen angewendet.

Die Entwicklung von Strukturen für hochschulweite Veränderungsprozesse kann im Anschluss an die erarbeiteten Erkenntnisse und gemachten Beobachtungen anhand einer Aufteilung in die Entwicklung von a) Entscheidungsstrukturen und b) Stellenstrukturen erfolgen. Die Entwicklung von Entscheidungsstrukturen beinhaltet dabei ein Festlegen von Entscheidungsprogrammen, Kommunikationswegen und Zuständigkeiten. Mit deren Festlegung zu Beginn einer hochschulweiten Veränderung, wird dadurch das Treffen von Entscheidungen mandatiert und somit eben auch offen kommuniziert werden. Bei der Entwicklung von Stellenstrukturen schließt sich der Kreis zur Entwicklung von Personen: durch die Schaffung neuer Stellen mit klaren Zuständigkeiten und Befugnissen kann die nachhaltige Etablierung einer Veränderung und damit deren zielgerichtete Steuerung wahrscheinlicher gemacht werden.

Bei der Entwicklung von Personen gilt es sowohl Schulungen und Fortbildungen zu etablieren, als auch die gezielte Förderung von Management- und Führungsaufgaben zu forcieren. Damit die heimatischen Organisationsstrukturen nicht mit in die Leitungsaufgaben integriert werden, bietet sich bei hochschulweiten Veränderungsprojekten die Konsultation durch externe Berater*innen an. So kann eine klare Trennung zwischen moderierenden Aufgaben durch externe Berater*innen und dem tatsächlichen Treffen von Entscheidungen auf der jeweils zuständigen Ebene erfolgen.

Spätestens seit der Bologna-Reform hat die Verorganisation der Hochschulen zugenommen und damit einher geht eben nicht nur deren erhöhter Steuerungsbedarf, sondern auch die zunehmend engere Kopplung der Funktionssysteme Wissenschaft, Erziehung, Recht, Politik und Wirtschaft. Nicht zuletzt macht diese Kopplung die Hochschule zu einer so besonders anspruchsvoll zu steuernden Organisation. Dabei kann eine Verschiebung der Schwerpunkte deutscher Hochschulen von einem wissenschaftlich geprägten System hin zu einem wirtschaftlich und politisch

orientierten System beobachtet werden. Anschließende Arbeiten könnten und sollten sich mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Wissenschaft und dem extrem neoliberal geprägten Menschenbild des New-Public-Managements beschäftigen

Durch die in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse scheint die gezielte Steuerung von hochschulweiten Veränderungsprozessen zwar nicht sicher möglich, aber sicherlich auch nicht unmöglich zu sein.

Literaturverzeichnis

- Adams, Tony / Jones, Holman (2008):** Autoethnography is queer. In: Norman K. Denzin/Yvonna S. Lincoln/Linda T. Smith (Hrsg.): Handbook of critical and indigenous methodologies. Thousand Oaks: Sage, S. 373–390.
- Alewell, Karl (1993):** Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Altvater, Peter (2007):** Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten. Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. In: Peter Altvater/ Yvonne Bauer/ Harald Gilch (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. HIS Forum Hochschule 14/2007, S. 11-23.
- Baderschneider, Matthias (2008):** Zentrale Koordinationsstellen – eine Schnittstelle zwischen Lehre und Verwaltung. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Bologna in der Praxis. Erfahrungen aus der Hochschule. Bielefeld: wbv Media, S. 207 – 213.
- Baecker, Dirk (2007a):** Die nächste Universität. In: Dirk Baecker (Hrsg.): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 98-115.
- Baecker, Dirk (2008):** Das Personal der Universität. In: Kanzler der Justus-Liebig-Universität Gießen (Hrsg.): Abschlussdokumentation der 50. Jahrestagung der Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten, 20. bis 22. September 2007 in Gießen. Gießen: Universität Gießen, S. 17-44.
- Baecker, Dirk/Dievernich, Frank/Schmidt, Thorsten (2013):** Strategien der Organisation. Ressourcen-Strukturen-Kompetenzen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Ball, Stephen (1990):** Self-doubt and soft data: Social and technical trajectories in ethnographic fieldwork. International Journal of qualitative studies in education. Volume 3. London: Routledge, S.

157-171.

Bauer, Nils-Joachim (2011): Sieben Jahre integriertes Campus-Management an deutschen Hochschulen. In: Andreas Degkwitz/Frank Klapper (Hrsg.): Prozessorientierte Hochschule. Allgemeine Aspekte und Praxisbeispiele. Bad Honnef: Bock und Herchen Verlag, S. 39-50.

Baur, Nina/Blasius, Jörg (2019): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS.

Becher, Toni /Kogan, Maurice (1992): Process and Structure in Higher Education. London/New York: Routledge.

Becker, Jörg (2007): Prozessorientierte Verwaltungsmodernisierung – Prozessmanagement im Zeitalter von E-Gouvernement und New Public Management. Berlin: Springer Verlag.

Berneke, Astrid (2008): General Studies – Schlüssel zur berufsfeldbezogenen Qualifikation. In: Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.), Bologna in der Praxis. Erfahrungen aus der Hochschule. Bielefeld: wbv Media, S. 177- 193.

Bleiklie, Ivar/ Enders, Jürgen/ Lepori, Benedetto/ Musselin, Christine (2011a): Universities as Pentetrated Hierarchies: Organizational rationalization, hierarchization and networking in higher education. Paper presented in sub-theme 45 „Reconstructing Universities as Organizations“, EGOS Conference in Gothenburg.

Bleiklie, Ivar/ Enders Jürgen/ Lepori, Benedetto/ Musselin, Christine (2011b). New public management, network governance and the university as a changing professional organization. In: Tom Christensen/Per Lægreid (Hrsg.): The ashgate research companion to new public management. Aldershot: Ashgate, S. 161-176.

Bogdan, Robert/Biklen, Sari (1982): Qualitative research for education. An introduction to theory an methods. London: Sage.

Brändle, Tobias (2010): 10 Jahre Bologna-Prozess. Chancen, Herausforderungen und Problematiken. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Breisig, Thomas/Kahlen, Hans-Joachim (2000): Personalentwicklung

an Hochschulen. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand Verlag.

Brinkmann, H. (1998): Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin: Ed. Sigma.

Brodocz, Andre (2003): Das politische System und seine strukturellen Kopplungen. In: Kai-Uwe Hellmann/Karsten Fischer, Harald Bluhm (Hrsg.): Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 80-94.

Bröckling, Ulrich (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Brune, Henning/Jablonski, Maik/Möhle, Volker/Stender, Birga (2007): Campus-Management von der Hochschule aus gedacht. Werkstattbericht aus der Universität Bielefeld. Wissenschaftsmanagement (6), S. 19-26.

Brunsson, Nils (1985): The irrational organization. Irrationality as a basis for organizational Action and Change. Chichester: Wiley.

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

Burth, Andreas/ Gnädiger, Marc (2023): Lexikon zur öffentlichen Haushalts- und Finanzwirtschaft.

[https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-new-public management.html](https://www.haushaltssteuerung.de/lexikon-new-public-management.html). Letzter Aufruf am 31.01.2023

Cohen, Michael D./March, James G. (1974): Leadership and Ambiguity. The American President. New York: McGraw Hill.

Cohen, Michael D./March, James G./Olsen, Johan P. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. Administrative Science quarterly. 17, S. 1-25.

Coser, Lewis A. (2015): Gierige Institutionen. Soziologische Studien über totales Engagement. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Cranach, Mario/ Frenz, Hans-Georg (1969): Systematische Beo-

bachtung. In: Carl Graumann (Hrsg.): Handbuch der Psychologie: Sozialpsychologie. Göttingen: Verlag für Psychologie Hogrefe, S. 269-330.

Crozier, Michel/ Friedberg, Erhard (1979): Macht in Organisationen. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein im Taunus: Athenäum Verlag.

Dahrendorf, Ralf (2006): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Daxner, Michael (2000): Akademische Leitungsqualität – Führung an Hochschulen. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 59-69.

Denison, Daniel R./Mishra, Anil K. (1995): Toward a theory of organizational effectiveness. *Organization Science*. 6(2), S. 204-223.

Doyle, Arthur (1989): Sherlock Holmes' Buch der Fälle. Zürich: Haffmanns Verlag.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (1995): Change Management – Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M./ New York: Campus.

Dunkel, Torsten (2009): Der Bologna-Prozess im Spannungsfeld von struktureller Konvergenz und institutioneller Vielfalt.

https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_re_sources/Bookshop/_570/46_de_Dunkel.pdf

Letzter Aufruf am 04.11.2023.

Drepper, Thomas (2003): Die Organisation der Gesellschaft. Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Edtinger, Birgit/Mayr, Fabian/Wagner, Karl (2004): Veränderungen erfolgreich umsetzen. Change Management in der Praxis. Weinheim/ Basel: Betz Verlag.

Ellis, Carolyn (2004): The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography. Walnut Creek: AltaMira Press.

- Ellis, Carolyn/Adams, Tony E./Bochner, Arthur P. (2020):** Autoethnografie. In: Günter Mey/Katja Mruck(Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 345–357.
- Engels, Maria (2004):** Eine Annäherung an die Universität aus organisationstheoretischer Sicht. In: Martin Winter (Hrsg.): Gestaltung von Hochschulorganisation. Über Möglichkeiten und Unmöglichkeiten, Hochschulen zu steuern. Die Hochschule 1/2004. Journal für Wissenschaft und Bildung, S. 12-29.
- Esser, Hartmut (2000):** Soziologie. Spezielle Grundlagen. Band 5: Institutionen. Frankfurt a.M., New York: Campus.
- Esser, Elke/Hill, Paul B./Schnell, Rainer (2005):** Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage. München/Wien: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Europäische Kommission (2015):** ECTS Leitfaden. <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/da7467e6-8450-11e5-b8b7-01aa75ed71a1>. Letzter Aufruf am 18.10.2023
- European Higher Education Area (2001):** Lifelong Learning. <https://www.ehea.info/pid34427/lifelong-learning.html>. Letzter Aufruf am 04.11.2023.
- Fischer, Hans (1967):** Beobachtung und Information. Ein Kontrollfall. Zeitschrift für Ethnologie. Nr. 92. Berlin: Dietrich Reimer Verlag GmbH, S. 6-22.
- Friedrichs, Jürgen/Lüdtke Hartmut (1977):** Teilnehmende Beobachtung: Einführung in die sozialwissenschaftliche Feldforschung. 3. Auflage. Weinheim/Basel: Beltz.
- Girtler, Roland (1984):** Methoden der qualitativen Sozialforschung. Anleitung zur Feldarbeit. Wien/Köln: Böhlau.
- Goffmann, Eving (1971):** Verhalten in sozialen Situationen – Strukturen und Regeln der Interaktion im öffentlichen Raum. Gütersloh: Westdeutscher Verlag.
- Goedegebuure, Leo/ Kaiser, Frans/ Maassen, Peter/ Meek, Lynn/Van Vught, Frans/De Weert, Egbert (1992):** Hochschulpolitik interna

tional: Trends-Probleme-Lösungsansätze. Eine ländervergleichende Synopse. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Görlitz, Axel/Adam, Silke (2003): Strukturelle Kopplung als Steuerungstheorie. Konstruktion und Kritik. In: Das System der Politik. Niklas Luhmanns politische Theorie. Kai-Uwe Hellmann/Karsten Fischer/Harald Bluhm (Hrsg.). Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 271-289.

Greiner, Alice (2014): Hochschulen im Wandel: Changemanagement im Hochschulbereich. *Wissenschaftsmanagement* 1. Januar/Februar 2014, S. 48-49.

Grüner, Karl-Wilhelm (1974): Beobachtung. Techniken der Datensammlung. Stuttgart: Vieweg & Teubner.

Hanft, Anke (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 3-24.

Hasse, Raimund/Krücken, Georg (2008): Institution. In: Nina Baur/Hermann Korte/Martina Löw/Markus Schroer (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 163–182.

Heberle, Krischan/Stolzenberg, Kerstin (2013): Change Management. Veränderungen erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg: Springer Verlag.

Hechler, Daniel/Pasternack, Peer (2012): Hochschulorganisationsanalyse zwischen Forschung und Beratung. In: Peer Pasternack (Hrsg.): Die Hochschule 2012. Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung. Halle-Wittenberg: Institut für Hochschulforschung, S. 5-99.

Heinrichs, Werner (2010): Hochschulmanagement. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.

Hill, Paul B. (2002): Rational-Choice-Theorie. Einsichten. Themen der Soziologie. Bielefeld: Transcript Verlag.

Hölscher, Barbara/Langenbeck, Ute/Suchanek, Justine (2011):

Change Management an Hochschulen. In: Barbare Hölscher/Justine Suchanek (Hrsg.): Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden: VS Verlag für Geisteswissenschaften, S. 265-276.

Hooijberg, Robert (1996): A multidirectional approach toward leadership: An extension of the concept of behavioral complexity. Human Relations, 49(7), S. 917-946.

Humboldt, Wilhelm und Caroline von (1910): Briefe aus der Brautzeit 1787-1791. In: Anna von Sydow (Hrsg.): Wilhelm und Caroline von Humboldt in ihren Briefen. Berlin: Königliche Hofbuchsammlung.

Hochschulrektorenkonferenz (2015): Standards und Leitlinien für die Qualitätssicherung im Europäischen Hochschulraum (ESG). Verabschiedet von der Konferenz der Bildungsministerinnen und Bildungsminister in Eriwan am 14./15. Mai 2015.

https://www.hrk.de/uploads/media/ESG_German_and_English_2015.pdf. Letzter Aufruf am 04.11.2023.

Hochschulrektorenkonferenz (2020). Hochschulen in Zahlen 2020.

https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-06_Hochschulsystem/Statistik/2020-08_27_Statistikfaltblatt_Deutsch_2020_Hochschulen_in_Zahlen.pdf.

Letzter Aufruf am 04.11.2023.

Hüther, Otto (2010): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kehm, Barbara (2012): Hochschulen als besondere und unvollständige Organisationen? - Neue Theorien zur Organisation Hochschule. In: Uwe Wilkesmann/Christian J. Schmid (Hrsg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/Springer Fachmedien, S. 17-25.

Kern, Horst (2000): Rückgekoppelte Autonomie: Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen

managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 25-38.

Klostermeier, Felix (2011): Hochschulen und Managementmethoden. Prozessoptimierung im Zeichen von New Public Management. In: Barbara Hölscher/Justine Suchanek (Hrsg.): Wissenschaft und Hochschulbildung im Kontext von Wirtschaft und Medien. Wiesbaden: VS Verlag für Geisteswissenschaften, S. 265-276.

Krause, Detlef (2005): Luhmann-Lexikon. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kühl, Stefan (2007): Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten. In: Peter Altvater/Yvonne Bauer/Harald Gilch (Hrsg.): Organisationsentwicklung in Hochschulen. HIS Forum Hochschule. 14/2007, S. 212-216.

Kühl, Stefan (2010): Die formale Seite der Organisation. Überlegungen zum Konzept der entschiedenen Entscheidungsprämissen. [Formale Seite Workingpaper-1 25052010 endgültig \(uni-bielefeld.de\)](https://www.uni-bielefeld.de/workingpaper/125052010_endgueltig.pdf).
Letzter Aufruf am 18.10.2023.

Kultusministerkonferenz (2003): Ländergemeinsame Strukturvorgaben gemäß § 9 ABS 2. HRG für die Akkreditierung von Bachelor- und Masterstudiengängen. Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 10.10.2003.

https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2003/2003_10_10-Laendergemeinsame-Strukturvorgben.pdf.

Letzter Aufruf am 04.11.2023.

Kultusministerkonferenz (2020): Die Umsetzung der Ziele des Bologna-Prozesses 2000 – 2020. Nationaler Bericht von Kultusministerkonferenz und Bundesministerium für Bildung und Forschung unter Mitwirkung von HRK, DAAD, Akkreditierungsrat, fzs, DSW, GEW und BDA.

https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2021/2021_02_18-Nationaler-Bericht-Bologna-2020.pdf.

Letzter Aufruf am 04.11.2023.

Kunert, Sebastian (2016): Scheitern in organisationalen Veränderung. In: Sebastian Kunert(Hrsg.): Failure Management. Ursachen und

Folgen des Scheiterns. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Lauer, Thomas (2019): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 3. Auflage. Berlin: Springer/Gabler.

Lieckweg, Tanja (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisationen. In: Soziale Systeme (7). Heft 2. Stuttgart: Lucius&Lucius, S. 267-289.

Lüde, Rolf von/Krücken, Georg (2010). Geleitwort. In: Otto Hüther (Hrsg.): Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 5-12.

Lüders, Christian (2003a): Teilnehmende Beobachtung. Stichwort. In: Ralf Bohnsack/Winfried Marotzki/Michael Meuser (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske&Budrich, S. 151-153.

Lüders, Christian (2003b): Beobachten im Feld und Ethnographie. In: Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 384-401.

Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, Jg. 53, S. 11-24.

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker&Humblot.

Luhmann, Niklas (1971): Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Luhmann, Niklas (1973): Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Niklas Luhmann (Hrsg): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: WDV, S. 39-50.

Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag: Frankfurt am Main.

Luhmann, Niklas (1989): Politische Steuerung: Ein Diskussionsbeitrag. Politische Vierteljahresschrift 1, S. 4-9.

Luhmann, Niklas (1991): Soziologie des Risikos. Berlin; New York: Walter de Gruyter.

- Luhmann, Niklas (1992):** Universität als Milieu. Kleine Schriften. In: Andre Kieserling (Hrsg). Bielefeld: Haux, S. 74-125.
- Luhmann, Niklas (1994a):** Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1994b):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1998a):** Der Staat des politischen Systems. Geschichte und Stellung in der Weltgesellschaft. In: Ulrich Beck (Hrsg.): Perspektiven der Weltgesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S.345–380
- Luhmann, Niklas (1998b):** Die Gesellschaft der Gesellschaft I und II. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000a):** Organisation und Entscheidung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2000b):** Die Politik der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2002):** Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Berlin: Suhrkamp Verlag,
- Luhmann, Niklas (2005):** Allgemeine Theorie organisierter Sozialsysteme. In: Niklas Luhmann (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Aufl. Wiesbaden. VS Verlag, S. 48-62.
- Luhmann, Niklas (2009a):** Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 8. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009b):** Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 6. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009c):** Soziologische Aufklärung 3: Soziales System, Gesellschaft, Organisation. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, Niklas (2009d):** Einführung in die Theorie der Gesell-

- schaft. Dirk Baecker (Hrsg.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Luhmann, Niklas (2009e):** Einführung in die Systemtheorie. Dirk Baecker (Hrsg.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Luhmann, Niklas (2009d):** Zur Komplexität von Entscheidungssituationen. Soziale Systeme 1/2009, S. 3-35.
- Luhmann, Niklas (2010):** Politische Soziologie. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2019):** Schriften zur Organisation 3. Gesellschaftliche Differenzierung. In: Ernst Lukas/Veronika Tacke (Hrsg.). Wiesbaden: Springer VS.
- Malinowski, Bronislaw (2015):** Magic, Science and Religion. Connecticut: Martino Fine Books.
- Mayntz, Renate/Scharpf, Fritz (1995):** Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus. In: Renate Mayntz/Fritz Scharpf (Hrsg.): Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung. Frankfurt am Main/New York: Campus, S. 39-72.
- McCall, George J. (1984):** Systematic field observations. Annual Review of Sociology. 10, S. 263-282.
- Meier, Frank (2009):** Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ministerium des Innern des Landes Nordrhein-Westfalen (2023):** Gesetz über die Hochschulen des Landes Nordrhein-Westfalen (Hochschulgesetz – HG) mit Stand vom 26.10.2023.
https://recht.nrw.de/lmi/owa/br_text_anzeigen?v_id=100000000000000000654. Letzter Aufruf am 31.10.2023.
- Münch, Richard (1996):** Risikopolitik. Berlin: Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft.
- Münch, Richard (2009):** Stratifikation der Hochschullandschaft: Zwischen Leistungswettbewerb und Machtlogik. In: Zeitschrift für Pädagogik (55), S. 258-273.
- Musselin, Christine (2007):** Are universities specific organisations? In: Georg Krücken/Anna Kosmützky/Marc Torca (Hrsg.): Towards

a Multiversity? Bielefeld: Transcript Verlag, S. 63-84.

Palandt, Klaus (1993): „Wozu sind Sie der Boss?“ Probleme mit der Selbstverwaltung der Hochschulen. In: Wolfgang Körner (Hrsg.): Der Ausbau der Hochschulen oder der Turmbau zu Babel. Wien: Passagen Verlag, S. 99-110.

Parsons, Talcott (1951): The social system. London: Routledge.

Pellert, Ada (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Christian Brünner/ Wolfgang Mantl/Manfred Welan (Hrsg.): Studien zu Politik und Verwaltung. Wien: Böhlau Verlag.

Pellert, Ada (2000): Expertenorganisationen reformieren. In: Anke Hanft (Hrsg.): Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand Verlag, S. 39-56.

Poferl, Angelika/Schröer, Norbert (2022): Handbuch Soziologische Ethnographie. Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

Präsidium der Hochschulrektorenkonferenz (2019): Mission Statement der Hochschulrektorenkonferenz.

https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-08-HRK/Mission_Statement_Aufgaben_und_Struktur.pdf.

Letzter Aufruf am 31.10.2023.

Przeworski, Gregor Maximilian (2012): Widerstände gegen Kulturwandel in Unternehmen: Ursachen und Lösungsansätze im Change Management. Hamburg: Diplomica® Verlag GmbH.

Reiß, Michael/von Rosenstiel, Lutz/Lanz, Anette (1997): Change Management - Programme, Projekte und Prozesse. USW Schriften für Führungskräfte. Band 31. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Rhoadas, Gary (1998): Managed Professionals: Unionized Faculty and Restructuring Academic Labor. Albany: SUNY Press.

Ridder, Hans-Gerd (2005): Universitäten zwischen Eigensinn und strategischer Orientierung. In: Heike Welte/Manfred Auer/Claudia Meister-Scheytt (Hrsg.): Management von Universitäten. Zwischen Tradition und (Post-) Moderne. München/Mering: Hampp, S.

107- 119.

Runkel, Gunter/Burkart, Günther (2005): Luhmann und die Funktionssysteme. In: Gunter Runkel/Günther Burkart (Hrsg.): Funktionssysteme der Gesellschaft. Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7-11.

RWTH Aachen University (2006): Zentrale Hochschulverwaltung. Management mit Qualität. Herausgegeben im Auftrag des Rektors vom Dezernat 5 – Innerer Dienstbetrieb der RWTH Aachen. Bearbeitung: Abteilung 5.1 - Organisation in Zusammenarbeit mit den Dezernaten und Abteilungen der ZHV sowie dem Rechen – und Kommunikationszentrum.

RWTH Aachen University (2018): Ordnung des ITC der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen vom 19.01.2018.

https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaayxml. Letzter Aufruf am 01.11.2023.

RWTH Aachen University (2020a): Projekthandout RWTHonline PuL-Projekt/Einführung des Campus–Management-Systems RWTHonline.

https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaakiaklk&download=1. Letzter Aufruf am 31. 10.2023.

RWTH Aachen University (2020b): Grundordnung der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen vom 21.09.2007 in der Fassung der neunten Ordnung zur Änderung der Grundordnung vom 13.03.2020. Veröffentlicht als Gesamtfassung.

https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaamencdp. Letzter Aufruf am 31.10.2023.

RWTH Aachen University (2021): Geschäftsordnung des Rektorats der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen vom 21.09 2007 in der Fassung der achten Ordnung zur Änderung der Geschäftsordnung des Rektorats vom 06.05.2021. Veröffentlicht als Gesamtfassung.

https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaaabalqhf. Letzter Aufruf am 31.10.2023.

- RWTH Aachen University (2022a):** Zahlenspiegel 2021. Herausgegeben im Auftrag des Rektors vom Dezernat für Planung, Entwicklung und Controlling der RWTH Aachen University.
https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaabyahxww. Letzter Aufruf am 31.10.2023.
- RWTH Aachen University (2022b):** Ordnung der Philosophischen Fakultät der RWTH Aachen. Herausgegeben im Auftrage des Rektors von der Abteilung 1.1 des Dezernates 1.0 der RWTH Aachen.
https://www.rwth-aachen.de/global/show_document.asp?id=aaaaaaaacdgtgmfn. Letzter Aufruf am 01.11.2023.
- RWTH Aachen University (2023):** Organisation und Struktur der Hochschule. <https://www.rwth-aachen.de/cms/root/DieRWTH/Einrichtungen/~enz/Organisation/>. Letzter Aufruf am 31.10.2023.
- Scharpf, Fritz (1989):** Politische Steuerung und politische Institutionen. Politische Vierteljahresschrift 30/1, S. 10-21.
- Scharpf, Fritz (2006):** Interaktionsformen. Akteurzentrierter Institutionalismus in der Politikforschung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Scheuch, Erwin K. (1967):** Methoden. In: Rene König (Hrsg.): Soziologie. Das Fischer-Lexikon Soziologie. Fischer- Bücherei: Frankfurt. S. 194-224.
- Scholz, Gerold (2005):** Teilnehmende Beobachtung: eine Methodologie oder eine Methode? In: Günther Mey (Hrsg.): Handbuch Qualitative Entwicklungspsychologie. Köln: Kölner Studien Verlag GmbH, S. 381-411.
- Schimank, Uwe (1995):** Hochschulforschung im Schatten der Lehre. Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Schimank, Uwe (2001):** Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheiternde Organisationen. In: Uwe Schimank/Erhard Stölting (Hrsg.): Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20/2001. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 223-242.
- Schimank, Uwe (2005):** Die Entscheidungsgesellschaft. Komplexität und Rationalität der Moderne. Wiesbaden: VS Verlag.

- Scholl, Wolfgang/Schmelzer, Frank/Kunert, Sebastian/Bedenk, Stephan/Hüttner, Jens/Pullen, Julia/Tierre, Sandra (2014):** Mut zu Innovationen – Impulse aus Forschung, Beratung und Ausbildung. Berlin: Springer Gabler.
- Schott, Eric/ Wick, Marco (2005):** Change Management. In: Erik Schott/Christophe Campana (Hrsg.): Strategisches Projektmanagement. Springer: Berlin, S. 195-231.
- Schulz, Marc (2013):** Ethnografische Beobachtung. In: Sandra Fleischer/Kai-Uwe Hugger/Angela Tillmann (Hrsg.): Handbuch Kinder und Medien. Wiesbaden: Springer VS Verlag, S. 225-235.
- Schütz, Marcel (2019):** Die Uni ist keine Organisation wie jede andere. Hochschulen stellen keine Großorganisationen im klassischen Sinn dar. Sie sind unterschiedlich organisiert. Drei prominente Modelle im Vergleich.
<https://www.forschung-und-lehre.de/management/die-uni-ist-keine-organisation-wie-jede-andere-2336> . Letzter Aufruf am 04.11.2023.
- Schrotta, Siegfried (2011):** Wie wir klüger entscheiden. Einfach-schnell-konfliktlösend. Gratkorn (AUS): Styria Print.
- Spradley, James P. (1980):** Participant observation. Belmont: Wadsworth.
- Stahle, Wolfgang/Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1987):** Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung. 3. Auflage. München: Verlag Vahlen.
- Strübing, Jörg (2013):** Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Timmermann, Dieter (2015):** Qualität und Kompetenzen in der Hochschulausbildung. In: Andreas Beaugrand (Hrsg.): Bildung anführen. Über Hochschulmanagement nach der Bologna-Reform. Bielefeld: Transcript Verlag, S. 156-188.
- Vennarini, Lucia/Peter-Burns, Alice/Lippold, Susanne/Haaßengier, Claudia/Fischer, Carl/Helling, Barbare (2008):** Qualitätsmanagement – Quo vadis? Aus Sicht der Bologna-Berater/innen. In:

Hochschulrektorenkonferenz (Hrsg.): Bologna in der Praxis. Erfahrungen aus der Hochschule, S. 129-143.

Von Saldern, Matthias (2005): Erziehungssystem. In: Gunter Runkel/Günther Burkart (Hrsg.): Funktionssysteme der Gesellschaft. Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 155-194.

Walter, Thomas (2006): Der Bologna-Prozess: Ein Wendepunkt europäischer Hochschulpolitik? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Weick, Karl (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science quarterly (1), S. 1-19.

Wilke, Helmut (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft, In: Manfred Glagow/Helmut Willke (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftssteuerung, Wiesbaden: Pfaffenweiler, S. 3 – 26

Wilke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. Jena/ Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.

Wilke, Helmut (1995): Systemtheorie III: Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Systeme. Jena/Stuttgart: Gustav Fischer Verlag.

Wimmer, Rudolf (2004): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Rudolf Wimmer (Hrsg.): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg: Univ. Witten-Herdecke. Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, S. 155 -189.

Winter, Martin (2015): Bologna – vom politischen Prozess in Europa zur Studienreform in Deutschland. <http://www.bpb.de/gesellschaft/kultur/zukunft-bildung/204059/bologna-politischer-prozess>. Letzter Aufruf am 29.10.2023.

Wolter, André (2005): Lebenslanges Lernen im Bologna-Prozess. In:
Michael Leczensky/André Wolter (Hrsg.): Der Bologna-Prozess im
Spiegel der HIS Hochschulforschung, S. 49-58.

Zechlin, Lothar (2015): New Public Management an Hochschulen:
Wissenschaftsadäquat? Aus Politik und Zeitgeschichte. Qualitätssi-
cherung in der Bildung. 65. Jahrgang. 18-19/2015.

<https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/205214/new-public-management-an-hochschulen-wissenschaftsadaequat-essay/>.

Letzter Aufruf am: 30.01.2023.