Einzelbesprechung Organisation

Uwe Wilkesmann / Christian J. Schmid (Hrsg.), Hochschule als Organisation. Wiesbaden: Springer VS 2012, 385 S., br., 59,95 €

Besprochen von **Ph.D. Kyoko Shinozaki:** Lehrstuhl Soziologie/Organisation, Migration, Mitbestimmung, Universität Bochum, E-Mail: kyoko.shinozaki@rub.de

Schlüsselwörter: Organisationssoziologie, Hochschulforschung, Arbeitsorganisation, (in-) complete organization, unternehmerische Hochschule

DOI 10.1515/srsr-2015-0013

Hochschulen und Hochschulforschung sind im Wandel. Diesen Eindruck vermitteln die „Zukunftsthemen“, die im Rahmen der diesjährigen Tagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GgHf, 2014) diskutiert wurden. Sie beinhalten u. a. das Fortschreiten der Internationalisierung, die künftige Weiterentwicklung des Verhältnisses von Hochschul- und Wissenschaftsforschung v. a. in Bezug auf politische Relevanz (wie z. B. Governance, Veränderungen in der Lehre im Zuge des Bologna-Prozesses sowie in der Forschung, Exzellenzinitiative) sowie Finanzierungsmöglichkeiten für Forschung.

Der von Uwe Wilkesmann und Christian J. Schmid herausgegebene Band nimmt sich einiger dieser sozialwissenschaftlich und gesellschaftspolitisch hochaktuellen Themen an. Das zu besprechende Buch basiert auf 21 Beiträgen, die aus der im Jahr 2011 stattgefundenen Tagung der Sektion Organisationssoziologie der DGS unter dem Titel „Die Hochschule als Organisation“ entstanden.

Im Vorwort führen die Herausgeber zwei Aspekte ein: Erstens werden Hochschulen in der Organisationsforschung oft mit Unternehmen verglichen, insbesondere im Zuge der Verbreitung des sogenannten New Public Managements. Diese organisationssoziologischen Ansätze stellen die Frage, inwieweit Hochschulen mit anderen Organisationstypen vergleichbar sind und inwieweit sie spezifische Eigenschaften aufweisen. Die Autoren beantworten diese Frage so: „Die Gestaltung und Habitusformen an Hochschulen und in Unternehmen mögen verschieden sein, die grundsätzlichen sozialen Mechanismen und Problemkonstellationen sind aber gleichartig.“ (9) Eine zweite Fokussierung des Bandes ist die Öffnung der etablierten organisationssoziologischen Forschung für den relativ neuen Hochschulkontext; das Ziel dieser theoretischen Zugänge besteht darin, die jeweilige Spezifität von Hochschulen bzw. deren Ähnlichkeiten mit anderen

Organisationstypen nicht *a priori* zu postulieren, sondern diese vielmehr erst herauszuarbeiten – denn die Organisiertheit des Forschungsgegenstandes kristallisiert sich erst im Prozess der Forschung heraus.

Die ersten fünf Beiträge bilden den konzeptionellen Block des Bandes. Barbara Kehm sieht, dass Hochschulen, die konventionell als ein „mit normativer Geltung ausgestattetes Regelsystem“ definiert wurden bzw. werden, sich durch die Reformen der letzten Jahrzehnte erst in Organisationen verwandeln („Organisationswerdung“ (17)). Um diesen Wandel und das Handeln der Akteure begreifen zu können, schlägt die Autorin den akteurzentrierten Institutionalismus und Giddens Strukturierungstheorie als konzeptionelle Zugänge vor, für die das Verhältnis zwischen der Organisation und ihren Mitgliedern im Mittelpunkt steht. Der darauf folgende Beitrag von Otto Hüther und Georg Krücken setzt sich kritisch mit der Betrachtung von Universitäten als „complete organizations“ auseinander und fügt den Aspekt von Macht hinzu: Universitäten seien „incomplete organizations“, da sie gegenüber ihren professoralen Mitgliedern weder Organisations- noch Personalmacht besitzen. Eine weitere Dimension – Autonomie – bringt Lothar Zechlin; er diskutiert, inwiefern Hochschulen als Mischtypen von Arbeits- und Interessenorganisation ihre Autonomieräume selbstbestimmt gestalten können. Aus der Perspektive des NRW-Wissenschaftsministeriums stellt Helmut Fangmann klar, dass Hochschulen „Organisationen besonderer Art [sind], die sich von Unternehmen und Behörden grundlegend unterscheiden“ (67); aus diesem Grund seien autonome Partizipationsmöglichkeiten für Mitglieder und ein durchsetzungsfähiges Management zu gewährleisten, wobei eine komplexe simultane Kopplung mit multiplen Steuerungssystemen (z.B. staatlichen Zielen und Ressourcenallokation) entsteht. Der erste Teil schließt ab mit einem Plädoyer für empirische Untersuchungen, die sowohl das Konzept der unternehmerischen – nicht nur der sich ökonomisierenden, aber autonom agierenden – Universität berücksichtigen als auch die Perspektive ihrer Akteure. Exemplarisch wird dies anhand der Festlegung von Zielvereinbarungen und an der kohärenten Präsentation der Corporate Identity nach innen und außen (unternehmerische Universität wie die TU München) gezeigt (Anna Kosmützky / Michael Borggräfe).

Im zweiten Teil des Buches geht es um die Hochschulleitungsorgane. Werner Nienhäuser zeigt sehr spannende Ergebnisse aus seiner Studie über die Zusammensetzung der Hochschulräte und -rätinnen, wonach die Vertretung aus der Wirtschaft wegen ihrer numerischen Größe in Hochschulräten ein erhebliches Einflusspotential für Leitungsentscheidung hat, v.a. bei jenen Hochschulen, die einen hohen Drittmittelanteil aus der Wirtschaft akquirieren (sogenannter „academic capitalism“). Hingegen argumentieren Peter Kretek und Zarto Dragsic, dass die *tatsächliche* Rolle und Wirkmächtigkeit der Hochschulräte zum großen Teil eine ‚black box‘ bleibt; sie arbeiten heraus, welche Faktoren dabei bestimmend

sind. Das Einflusspotential für bestimmte Forschungsvorhaben kann auch als neue Abhängigkeitsbeziehung der Forschenden von der Hochschulleitung zum Ausdruck kommen, denn – so argumentieren Enno Aljets und Eric Lettkemann – die Entscheidung der Hochschulleitung über den Mitteleinsatz (z.B. Vorarbeiten, Überbrückungen, etc.) diene als ermöglichende Bedingung für die Akquirierung von Drittmitteln. Jedoch scheinen Universitätspräsidenten die direkte Konfrontation, geschweige denn Konflikte, zumindest hinsichtlich von Reformprojekten lieber zu vermeiden und holen stattdessen die kollegiale Zustimmung des Senates ein (Nadja Bielezki). Zu solchen aktuellen Reformprojekten gehört die Anreizsteuerung seitens der Hochschulleitung, die z.B. die Senkung des Formalitätsaufwandes im Rahmen der Drittmittelverwaltung, Evaluation, etc. beabsichtigt. Paradoxiertweise, so zeigt Andres Friedrichsmeier, nehmen Hochschullehrende diese Änderung der formalen Struktur jedoch als *Mehraufwand* wahr. Auch am Beispiel der Anreizsteuerung zu guter Lehre vermitteln die befragten Hochschulleitungen und Professuren Eindrücke, welche die Professionalität der Hochschulleitung in Frage stellen (Fred Becker et al.).

Der darauffolgende dritte Teil handelt von der Governance der Forschung. Margit Osterloh analysiert sehr anschaulich unbeabsichtigte Nebenfolgen von Rankings und schließt sich damit der aktuellen Kritik an Rankings an, die z.B. zum Ausstieg zahlreicher deutscher Hochschulen aus dem CHE-Ranking geführt hat. Eine weitere Form zeitgenössischer Forschungsgovernance ist die Steuerung durch die leistungsorientierte Mittelvergabe (LOM): Der Zusammenhang zwischen bestimmten LOM-Merkmalen und den damit intendierten Effekten (z.B. aktuelles Drittmittelaufkommen) war zwar im Fach Medizin nicht immer klar nachweisbar, aber bei anderen LOM-Merkmalen konnte ein deutlicher Zusammenhang mit den beabsichtigten Effekten festgestellt werden (je höher die verausgabten Drittmittel je Professur, desto höher die Anzahl von Publikationen) (René Krempkow / Uta Landrock / Patricia Schulz). Die *intrauniversitäre* Forschungsgovernance wird durch *externe* Forschungsevaluation, informierte Signalkonstruktionen und organisationale Reaktionen beeinflusst (Thimo von Stuckrad / Jochen Gläser), und durch innerhochschulische manageriale Steuerung wird das Budget gezielt für solche Vorhaben bereitgestellt, die zur strategischen Profildforschung der Universität beizutragen scheinen. Jenseits solcher expliziten Steuerung passen Forschende tendenziell auch ihre Forschungsprojekte thematisch an Ausschreibungen an, die mit ‚Mainstreamthemen‘ im Einklang stehen. Diese Steuerungsmodi, so kommentiert Nicolas Winterhager kritisch, haben zur Schwächung der Forschungsautonomie geführt, wobei die Wettbewerbslogik bei der Evaluation und Mittelvergabe keineswegs singulär ist und Logiken nach institutionsinternen spezifischen Interpretationen vielmehr im Plural bedacht werden sollen (Silke Gülker). Eine Folge der Zunahme des forschungsbasierten Wettbewerbs ist, dass

die bisher getrennt funktionierenden Sphären Wissenschaft und Verwaltung enger gekoppelt arbeiten. Im Ergebnis entstehen „[m]anagende Wissenschaftler und wissenschaftlich arbeitende Manager“ (Sigrun Nickel: 287) – ein bekanntes ‚gefährliches‘ Phänomen, das zu Überbürokratisierung führen kann.

Der abschließende Teil des Bandes behandelt die Governance der Lehre. Ähnlich wie bei der Forschung, so stellen Katharina Klocke und Georg Krücken fest, entsteht auch hier eine engere Kopplung zwischen der Hochschulleitung und Fakultäten / Lehrenden. Dabei fungieren Stellen der zentralen Qualitätssicherung als „Bindeglied“ (318) zwischen den beiden Einheiten. Hinsichtlich der Lehre bzw. Weiterbildung hat sich ein neues organisationales Feld entwickelt, wo ein nicht klassisches Verhältnis zwischen Wirtschaft und Bildung zum Tragen kommt: die wissenschaftliche Managementweiterbildung (z.B. VW AutoUni). In ihrem Betrag kommt Jutta Zastrow zu dem Schluss, dass sowohl Konkurrenz als auch Kooperation zwischen staatlichen und privaten Weiterbildungsfeldern zunehmen und die ursprüngliche klare Unterscheidung zwischen hochschulnaher und praxisnaher (Weiter-)Bildung fließender geworden ist. Im Zeitalter der Globalisierung und der Mobilität nimmt die grenzüberschreitende Governance der Lehre an Bedeutung zu. In diesem Kontext zeigt Stefan Kühl auf, dass der Diffusionserfolg der Bologna-Reform auf der räumlichen, sozialen und sachlichen Ebene auf das international standardisierte und austauschbare, quantifizierte European-Credit-Point-System zurückzuführen ist. Im abschließenden Beitrag zeigt Uwe Wilkesmann auf, dass intrinsische Lehrmotivation bei Professuren der am stärksten ausgeprägte Motivationstyp ist und dass die Lehrbelastung auch bei Fachhochschulprofessuren ihre Lehrmotivation nicht negativ beeinflusst. Dies „zeugt von einem Handlungsmodus, der auf Selbstregulation und damit auf Strukturen einer unvollständigen Organisation setzt. Der deutsche Professor sieht sich – auch in der Lehrsituation – eher als Gelehrter, denn als abhängig Beschäftigter“ (379).

Insgesamt handelt es sich um eine sehr gelungene Publikation, die es versteht, anhand einer Vielzahl von Fallbeispielen aus unterschiedlichen Fachdisziplinen einen plausiblen theoretischen Zugang zum Thema Hochschule als Organisation zu schaffen. Alle Beiträge beziehen sich auf sehr aktuelle Entwicklungen in Hochschulen und sind mit lebendigen Beispielen versehen, so dass es trotz des schnellen Themenwechsels (21 Beiträge) innerhalb des Buches kein Problem darstellt, der Argumentationslinie und Logik der jeweiligen Beiträge zu folgen.

Dass die Autorinnen und Autoren oft auf dieselben Ansätze Bezug nehmen, ohne systematisch auf die jeweils einschlägigen Beiträge innerhalb des Bandes zu verweisen, führt zwar hin und wieder zu Wiederholungen, die sich aber für die Lektüre als durchaus hilfreich erweisen. Die vier Blöcke sind sinnvoll aufgeteilt,

wobei es aus der Perspektive der Lesenden sicherlich wünschenswert gewesen wäre, entweder im Vorwort oder am Anfang der jeweiligen Teile einen Überblick über die folgenden Aufsätze zu finden, um den Zusammenhang der diversen Fallbeispiele auf der empirischen oder konzeptionellen Ebene noch stärker zu verdeutlichen. Zudem hätte eine noch explizitere Einbeziehung allgemein gesellschaftlich relevanter Themen, etwa Internationalisierungsprozesse (Teichler, 2011) (z. B. Mobilität von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Engel / Neusel / Weichert, 2014), dazu beigetragen, die Hochschule als eine in einem dynamischen, breiteren gesellschaftlichen Kontext ko-agierende Organisation zu begreifen. Doch auch trotz dieser geringfügigen Defizite kann diese Publikation einem breiteren Publikum der Organisationssoziologie und Hochschulforschung bedenkenlos empfohlen werden.

Literatur

- Engel, O.; Neusel, A.; Weichert, D. Migrationshintergrund in der Hochschule. In *Übergänge im Spannungsfeld von Expansion und Exklusion. Eine Analyse der Schnittstellen im deutschen Hochschulsystem*; Banscheraus, U.; Bülow-Schramm, M.; Himpele, K.; Staack, S.; Winter, S., Hrsg.; Bertelsmann: Bielefeld, 2014; pp 229–248.
- Gesellschaft für Hochschulforschung. Zukunftsthemen der Hochschulforschung. Panel im Rahmen der 9. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung (GfHf) am 27.06.2014. http://hochschulforschung.de/fileadmin/user_upload/Jahrestagungen/2014/140627_Zukunftspanel_Ergebnisprotokoll_final.pdf (Zugriff Oct 13, 2014).
- Teichler, U. Chapter III: Academic Staff Mobility. In *Mapping Mobility in European Higher Education. Volume I: Overview and Trends*; Teichler, U. et al., Eds.; DAAD: Bonn, 2011; pp 115–150.