

Partizipation und Management: Hochschulen als politische Organisationen

Tagung „Politische Partizipation an Hochschulen“
Dr. Sigrun Nickel | Weingarten | 30.09.2024



- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene
- III. Politische Ebene
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion
- V. Literatur

- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene
- III. Politische Ebene
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion
- V. Literatur

Promotion als HBS-Stipendiatin vor rund 20 Jahren



Sigrun Nickel

Partizipatives Management von Universitäten

**Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen –
Staatliche Steuerung**

Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung,
hrsg. von Stephan Laske, Ada Pellert, Herbert Woratschek, Band 5
ISBN 978-3-86618-349-1 (print), ISBN 978-3-86618-350-6 (e-book pdf),
Rainer Hampp Verlag, **2., aktualisierte Auflage** 2009, 335 S., € 29.80

Sind Hochschulen Organisationen?

- Tatsächlich wurden Hochschulen in der Vergangenheit häufig nicht als Organisationen beschrieben, sondern als „Milieu“ (Luhmann 1992) oder „Institution“ (Schelsky 1970).
- Seit Mitte der 1990er Jahre rückte die Hochschule als Organisation verstärkt ins Blickfeld: „Als Organisation ist die Universität in der Tat schwer ansprechbar, denn eigentlich gibt es die Universität als Organisation gar nicht, sie ist vielmehr ein loser Verbund von einzelnen Instituten und muß erst lernen, sich als Organisation zu begreifen“ (Pellert 1999, S. 71)
- In der Wissenschafts- und Hochschulforschung herrscht inzwischen weitgehende Einigkeit darüber, dass Hochschulen „besondere“ Organisationen sind. Allerdings gibt es eine Fülle unterschiedlicher Auffassungen darüber, welchem Organisationstyp sie zuzurechnen sind. Zudem gibt es organisationale Unterschiede nach Hochschultyp (Universitäten, Fachhochschule bzw. Hochschulen für angewandte Wissenschaften) und nach Trägerschaft (staatlich/privat).

Entscheiden und Handeln stehen im Zentrum

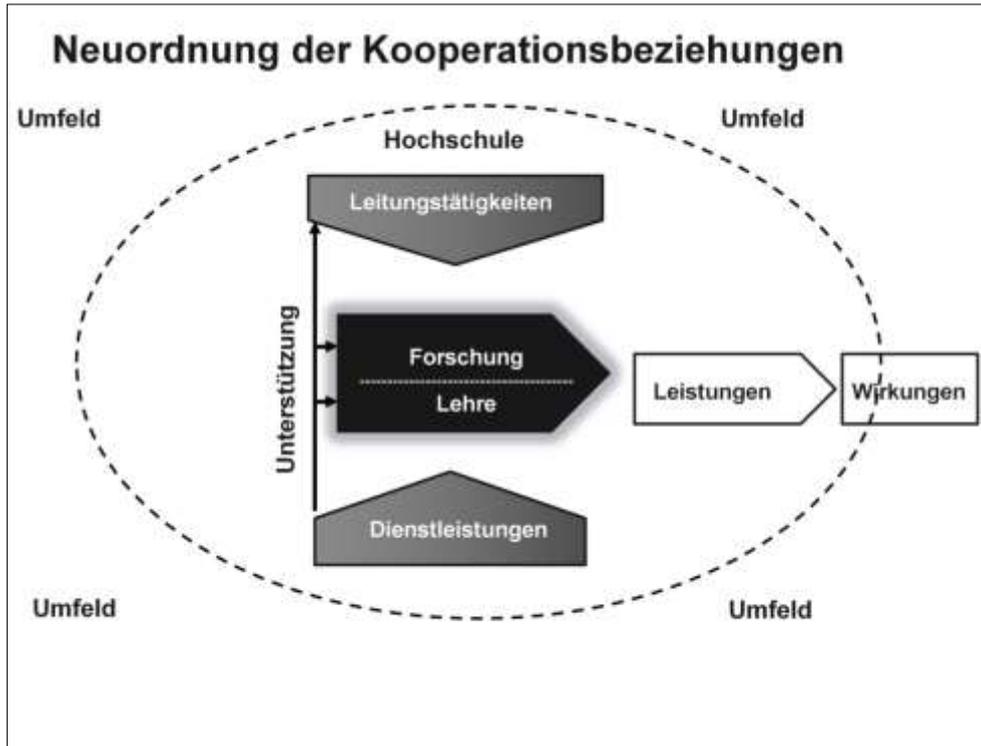
Entscheiden

Was muss entschieden werden?
Welche Ergebnisse sollen erzielt werden?
Wie schnell muss entschieden werden?
Wer entscheidet?

Handeln

Wer setzt die Entscheidungen um?
Wer muss eingebunden werden?
Sind die Voraussetzungen für die Umsetzung ausreichend?

Entwicklung zum korporativen Akteur



- Organisationswissenschaftliche Analysen betonen i.d.R. den komplexen und z.T. auch widersprüchlichen Charakter von Hochschulen, der insbesondere für Entscheidungsfindungen und Leitungshandeln eine Herausforderung darstellt. Beispiele aus älterer Literatur: „Organized Anarchy“ und „Garbage Can“ (Cohen/March/Olsen 1972) oder „Loosely Coupled System“ (Weick 1976).
- Seit Mitte der 1990er Jahre setzt eine Reformbewegung ein, die zum Ziel hat, die korporative Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit von Hochschulen deutlich zu stärken (vgl. Meier 2009).
- Das hat gravierende Folgen für die internen Strukturen und Prozesse. Die unterschiedlichen Teile der Hochschule müssen enger und in veränderter Weise zusammenarbeiten und dabei erhöhte Anforderungen von außen erfüllen.

Quelle: Nickel S. (2012), S. 286

- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene**
- III. Politische Ebene
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion
- V. Literatur

Hintergrund des Partizipativen Managements

- Hochschulen treffen ihre Entscheidungen vorwiegend nach politischem Muster in quasi parlamentarischen Abstimmungs- und Aushandlungsprozessen, an denen alle Statusgruppen partizipieren. In diesem Punkt ähneln Hochschulen stark Selbstverwaltungsunternehmen wie z.B. Genossenschaften oder sozialen Projekten: „Im Unterschied zum privat- oder auch staatswirtschaftlichen geleiteten Unternehmen werden in der Selbstverwaltungsunternehmung – zumindest konzeptionell – Entscheidungen und Verhaltensweisen nicht durch Unterordnung unter eine zentrale Leitungsinstanz, sondern im Zuge kollektiver Willensbildung koordiniert“ (Leipold 1978, S.110).
- Trotz der beobachtbaren Vorteile einer demokratischen Unternehmensführung wie z.B. überdurchschnittlich hohe Motivation, Identifikation und Einsatzbereitschaft der MitarbeiterInnen (Beyer/Nutzinger 1990, S.19), traten schwerwiegende Nachteile zu Tage, die die Überlebensfähigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen in Frage stellten. Vor allem die unzureichende Handlungsfähigkeit und mangelnde Wirtschaftlichkeit nahmen existenzbedrohliche Formen an. Als Hauptursache wurde dafür vor allem die ausgeprägte Anonymität und Aufwändigkeit von Gruppenentscheidungen benannt, die in einer Art „organisierter Verantwortungslosigkeit“ mündete – je mehr Mitglieder mitbestimmen, desto besser kann sich jeder hinter jedem verstecken.



Partizipatives Management als Grundprinzip in Hochschulen

- Hochschulen bewegen sich weg von der Interessenorganisation hin zur Arbeitsorganisation (vgl. Zechlin 2012).
- Alle Hochschulmitglieder sind gefordert, neben individuellen Zielen auch Organisationsziele zu verfolgen und nicht nur für den persönlichen Erfolg sondern auch für den Organisationserfolg zu sorgen.
- Das Hochschulmanagement ist gefordert, mit Wissenschaftler*innen sowie Fakultäten, Fachbereichen, Instituten oder Forschergruppen zusammenzuarbeiten und diese von der Sinnhaftigkeit ihrer Vorstellungen zu überzeugen. Insofern kann ein Management von Hochschulen nur partizipativ erfolgen.
- Beim partizipativen Management müssen Leitungskräfte bereit sein, Macht abzugeben und im Gegenzug müssen die anderen Organisationsmitglieder bereit sein, Verantwortung zu übernehmen.

- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene
- III. Politische Ebene**
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion
- V. Literatur

Hochschulen als politische Organisationen



Makroebene

Politik für die
Hochschule



Mesoebene

Politik der
Hochschule



Mikroebene

Politik in der
Hochschule

- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene
- III. Politische Ebene
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion**
- V. Literatur

Hochschule als der Ort der Reflexion 1: Freier Diskurs und Austausch mit der Gesellschaft

- Wissenschaftsfreiheit als Chance und auch Verpflichtung für Diskurse ohne Denkverbote sowohl hochschulintern als auch hochschulextern – das betrifft sowohl Forschung als auch Lehre & Studium.
- Auf mikropolitischer Ebene sind die Gremien zentrale Orte der Selbstreflexion innerhalb der Organisation. Diese benötigen aber Regeln, um Produktivität zu entfalten (Zechlin 2023, S. 11). Das Festsetzen der Regeln erfolgt auf der Mesoebene.
- Wissenschaftskommunikation und Transfer betreffen sowohl Makro-, Meso und Mikroebene. Beide dürfen nicht als lineare Prozesse, sondern sollten als Austausch mit dem gesellschaftlichen Umfeld verstanden werden.
- Hochschulen sollten abwägen zwischen wissenschaftlichen Interessen und gesellschaftlichen Bedarfen und das Ergebnis in der Strategie/Policy verankern und Rahmenbedingungen für die Umsetzungen schaffen. Aktuelles Beispiel: Die Leibniz Gemeinschaft hat eine Strategie zur stärkeren Verbindung von Forschungsthemen und gesellschaftlichen Problemstellungen entwickelt und begonnen, diese umzusetzen.

Hochschule als der Ort der Reflexion 2: Reflektierte Managementpraxis

- Es sollte Konsens sein, dass Hochschulen ein geeignetes Management (Leitung und mittleres Management) benötigen, um ihren Organisationserfolg langfristig sicherstellen zu können.
- Produktiv ist ein Miteinander und nicht ein Gegeneinander von Wissenschaft und Management.
- Förderlich für die Arbeitsqualität wäre, wenn auch das Hochschulmanagement der Reflexion der eigenen Praxis einen hohen Stellenwert einräumen würde (vgl. Zechlin 2023).
- So geht z.B. aus dem laufenden BMBF-Forschungsprojekt TransForM hervor, dass Erkenntnisse aus der Wissenschafts- und Hochschulforschung vom Hochschulmanagement überwiegend als relevant angesehen werden (Nickel/Reum 2024). Die dort Tätigen haben aber i.d.R. nicht genügend Zeit und Ressourcen, um wissenschaftliche Erkenntnisse zu recherchieren, zu rezipieren und für die Reflexion der eigenen Arbeit zu nutzen → Verbesserung des Wissenstransfers und Veränderung der Arbeitskultur nötig.

- I. Hochschule als Organisation
- II. Managementebene
- III. Politische Ebene
- IV. Hochschule als Ort der Reflexion
- V. Literatur**

- Beyer, H. / Nutzinger H.G. (1990): Partizipatives Management und Management in Selbstverwaltungsunternehmen – Entwicklungstendenzen interner Koordination in traditionellen und selbstverwalteten Unternehmen. In: Arbeitskreis für Kooperation und Partizipation e.V. (Hg.): Kooperatives Management. Bestandsaufnahme, Konflikte, Modelle und Zukunftsperspektiven. Baden-Baden, S. 13-37.
- Cohen, M. D. / March, J.G. / Olsen, J.P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly 17 Jg. (1), S. 1-25.
- Leipold, H. (1978): Assoziation versus Hierarchie: Zur Konkurrenzfähigkeit von Selbstverwaltungsunternehmen. In: Backhaus, J. et al. (Hg.): Partizipation in Betrieb und Gesellschaft. Campus Verlag, Frankfurt am Main, New York
- Luhmann, N. (1992): Universität als Milieu. Kleine Schriften. Herausgegeben von André Kieserling. Bielefeld.
- Meier, F. (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. VS Research, Wiesbaden.
- Nickel, S. (2012): Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, U. / Schmid, C. (Hg.): Hochschule als Organisation. Springer VS, Wiesbaden, S. 271–295.
- Nickel, S. / Reum, N. (2024): Transferkanäle zwischen der Wissenschafts- und Hochschulforschung und dem Hochschulmanagement. Analyse von Akteuren und Aktivitäten. CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh. Abgerufen von <https://www.che.de/download/transferkanaele-wiho-forschung/>
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Böhlau Verlag, Wien, Köln, Graz.
- Schelsky, H. (1970): Zur soziologischen Theorie der Institution. In: Schelsky, H. (Hg.): Zur Theorie der Institution. Bertelsmann Universitätsverlag, Düsseldorf.
- Weick, K.E.(1976): Educational Organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly 21, S. 1-19.
- Zechlin, L. (2023): Die selbstreflexive Universität. Führung und Management einer autonomen Organisation. Passagen Verlag, Wien.
- Zechlin, L. (2012): Zwischen Interessen- und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der ‚unternehmerischen Hochschule‘. In: Wilkesmann, U. / Schmid, C. (Hg.): Hochschule als Organisation. Springer VS, Wiesbaden, S.41–59.

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Kontakt und Rückfragen:

Dr. Sigrun Nickel

Leiterin Hochschulforschung

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Telefon +49 5241 9761-23 | E-Mail: sigrun.nickel@che

