

Ute Symanski:

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

Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung,

hrsg. von Stephan Laske, Ada Pellert, Herbert Woratschek, Band 8

ISBN 978-3-86618-866-2, ISBN 978-3-86618-966-9 (e-book pdf),

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2013, 306 S., € 29.80

Hochschulen in Deutschland sind strukturell und organisatorisch ähnlich aufgebaut. Dies hat bis heute den Blick dafür verstellt, dass einzelne Hochschulen sich in ihrer Binnenstruktur erheblich voneinander unterscheiden. Um Hochschulen vor übereilten Reformmaßnahmen und vor Steuerungsansätzen zu schützen, die der Logik der gewinn- und profitorientierten Unternehmenssteuerung entlehnt waren, hatten Hochschulforscher stärker im Blick, was Hochschulen zu einer ganz eigenen Organisationsart macht. Bis heute ist die einzelne Hochschulorganisation ein weitgehend blinder Fleck in der Hochschulforschung geblieben. Wer sein Augenmerk auf organisationskulturelle Charakteristika und informelle Spielregeln lenkt, kommt jedoch schnell zu der Erkenntnis, dass Hochschulen eine ausgeprägte organisationale Individualität haben und höchst unterschiedlich "ticken". Eine Kernaussage dieses Buches ist, dass Hochschulen sich hinsichtlich der an ihnen geltenden Werte maßgeblich voneinander unterscheiden. Beispiele für solche Unterschiede sind das Tempo und die Art und Weise, in der wichtige Entscheidungen getroffen werden, die Bereitschaft, sich an Leitungspersonlichkeiten auszurichten, der Umgang miteinander in kontroversen Situationen oder die Adaption staatlicher Steuerungsinstrumente. Im Rahmen einer empirischen Erhebung wurden erstmals gezielt organisationskulturelle und informelle Unterschiede an ausgewählten Universitäten erforscht. Die dargelegten Erkenntnisse liefern zukunftsweisende Impulse für die Hochschulmanagementforschung und stellen die universelle Wirksamkeit hochschulreformerischer Maßnahmen in Frage.

Schlüsselwörter: Hochschulsteuerung, Governance, informelle Regeln, Organisationskultur, Hochschulreform, Tabu, Hochschulentwicklung

Ute Symanski ist Personal- und Organisationsentwicklerin. Sie war selbst lange Wissenschaftsmanagerin und hat sich in ihrer Arbeit als Beraterin und Coach auf Hochschulen und Wissenschaftsorganisationen spezialisiert. Sie ist Inhaberin der Firma Hochschulcoaching in Köln.

Universität und Gesellschaft – Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung

Band 8

Herausgegeben von
Stephan Laske, Ada Pellert, Herbert Woratschek

Universität und Gesellschaft – Schriften zur Universitätsentwicklung

Universitäten sind in den letzten Jahren ‚ins Gerede‘ gekommen. Zweifel an der Sinnhaftigkeit ihrer aktuellen Organisationsstruktur, Skepsis im Hinblick auf ihre Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ihres Umfeldes, Unsicherheit über ihre Rolle in der Gesellschaft, Divergenzen über ihre Aufgabenstellung, offene Fragen hinsichtlich der Leistungsbereitschaft ihrer Mitglieder – es mag viele Erklärungsansätze geben, die als mögliche Ursachen einer nicht zu übersehenden Legitimationskrise der Universitäten herangezogen werden können. Neben diesen und anderen möglichen Faktoren liegt vielleicht auch „selbstreferenzieller Autismus“ vor, als eigentümliche Mischung aus Selbstgenügsamkeit und Wahrnehmungsverweigerung, die die Universitäten von der sie einschließenden und sie prägenden Gesellschaft entfremdet hat.

Mit der Reihe „Universität und Gesellschaft – Schriften zur Universitätsentwicklung“ verfolgen die Herausgeber die Absicht, Arbeiten zu veröffentlichen, die im Spannungsfeld von gesellschaftlichem Auftrag und universitärer Realität angesiedelt sind, und die in der Auseinandersetzung mit diesem Spannungsfeld einen Beitrag zur Identitätsentwicklung der Universität leisten wollen.

Ziel ist es, die Universität nicht nur mit sich selbst, sondern auch mit der Gesellschaft ‚ins Gespräch‘ zu bringen.

Ute Symanski

Uni, wie tickst Du?

Eine exemplarische Erhebung
von organisationskulturellen Merkmalen an
Universitäten im Zeitalter der Hochschulreform

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN: 978-3-86618-866-2 (print)

ISBN: 978-3-86618-966-9 (e-book)

Universität und Gesellschaft –

Schriftenreihe zur Universitätsentwicklung: ISSN 1615-9012

DOI 10.1688/9783866189669

© 2013 Rainer Hampp Verlag München und Mering
 Marktplatz 5 D – 86415 Mering
 www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Danksagung

Viele haben diese Forschungsarbeit in den unterschiedlichsten Formen unterstützt. All diesen Menschen ganz ausdrücklich zu danken ist eine wunderbare Aufgabe anlässlich der Publikation dieses Buches. Zunächst danke ich allen Interviewpartnerinnen und -partnern. Mit ihrer Bereitschaft zu zeitintensiven Gesprächen und zu einer offenen Reflexion über ihre Arbeitszusammenhänge haben sie diese Erhebung erst ermöglicht.

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

Besonderer Dank gilt zudem Frau Prof. Dr. Ada Pellert für erstens die wegweisenden und differenzierten Forschungsarbeiten im Themenfeld 'Hochschule und Organisation', die ein wesentlicher Ausgangspunkt für meine eigene Arbeit waren. Neben dieser wertvollen fachlichen Expertise war die konstruktiv-pragmatische und schwungvolle Art, als zweite Berichterin zu agieren, eine große Bereicherung für das Verfahren.

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

Dem Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft danke ich für Übernahme der Druckkosten für diese Publikation.

Schließlich danke ich allen Freundinnen und Freunden, die mich während der Dauer der Forschungsarbeiten unterstützt haben. Zwei besondere Menschen waren besonders wichtig: Meiner Freundin Dr. Elisabeth Holuscha danke ich für das intensive Miteinander auf dem gemeinsamen Weg zum Titel und für unvergessliche Kolloquien; meinem Mann Harald Schuster für unerschöpfliche Zuversicht, kontinuierliches Interesse, kluge Gedanken und für das ideale Basislager.

Dieses Buch widme ich meinen Eltern, Dagmar und Wolfgang Symanski.

Köln, August 2013

Ute Symanski

Geleitwort

Traditionell betrachtet man Bildungseinrichtungen im deutschsprachigen Raum als formell und strukturell homogen. Dies trifft in besonderem Maße auf Schulen zu, doch auch Hochschulen bilden hier keine Ausnahme - trotz sicherlich größerer Spielräume. Auch die auf Institutionen bezogene Hochschulforschung ist hierzulande stark von der These der Strukturähnlichkeit der Institutionen geprägt. Hochschulforscher/innen wie Hochschulreformer/innen blicken in der Regel auf Charakteristika, die Hochschulen als eigene Organisationsart auszeichnen. Umso interessanter ist die hier gewählte erweiterte Forschungsperspektive.

Das Buch von Ute Symanski widmet sich der Suche nach Differenzen zwischen strukturell ähnlichen Hochschulen. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen Unterschiede in der informellen Struktur, die für die Hochschulangehörigen in handlungsleitenden Werten manifestiert sein könnte. Werte werden als zentrale Elemente von Organisationskultur definiert. Über eine empirische Erhebung und die Rekonstruktion von Werten werden die Unterschiede anhand dreier Hochschulen und deren organisationskultureller Merkmale dargestellt.

Hochschulforschung im deutschsprachigen Raum ist gegenwärtig häufig Hochschulreformforschung, weshalb die Autorin im ersten Kapitel einen Überblick über zentrale Themen der Hochschulreform gibt. Es wird eine sehr sorgfältig ausgearbeitete organisationssoziologische Betrachtung der gegenwärtigen Hochschulforschung entfaltet. Anschließend werden aus den aktuellen Ansätzen der Hochschulforschung vier Themenkomplexe aufgegriffen: der Diskurs zu 1. „Hochschulen als normale Organisationen“, 2. „Hochschulen als ähnliche Organisationen“, 3. „Hochschulen als kulturell heterogene Organisationen“ und 4. „Hochschulen im Blick der innerinstitutionellen Hochschulforschung“.

Es folgt die systematische Verknüpfung der organisationssoziologischen Hochschulforschung mit der Organisationskulturforschung, die es ermöglicht, die gerade in Expertenorganisationen wichtige Ebene des Informellen stärker in den Blick zu bekommen. Organisationskultur-Ansätze bieten eine für die Hochschulforschung

interessante Forschungsheuristik an, indem sie die wissenschaftliche Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte der institutionellen Wirklichkeit lenken.

Damit weist das Buch auch innovativen Charakter auf, da eine empirische Untersuchung organisationskultureller Unterschiede von einzelnen Hochschulen noch nicht in den Fokus der Aufmerksamkeit gerückt ist. Für das tatsächliche Funktionieren von Hochschulen und damit auch das Gelingen von Hochschulreformen ist der Fokus auf Werte und informelle Strukturen jedoch ein sehr wichtiger Ansatzpunkt. Eine klassische Untersuchung der Organisationsforschung (vgl. Brunsson 1989) unterscheidet zwischen „Talk“, „Decision“ und „Action“. Sie ist in der Hochschulforschung stark rezipiert worden, denn sie beschreibt plastisch das Phänomen, dass auf einer formalen Ebene etwas reorganisiert wird, was aber auf der Handlungsebene der Individuen zu keiner Veränderung führt. Dieses mit „decoupling“ benannte Phänomen zeigt auch im Kontext von Hochschulen auf, dass es eine sehr starke Organisationswirklichkeit jenseits der offiziellen Strukturen gibt. Der Blick auf die informellen Strukturen ist daher gerade im Kontext von symbolisch hoch aufgeladenen, stark normativen Organisationen wie Hochschulen theoretisch wie praktisch von großer Bedeutung.

Durch die Studie erfährt die innerinstitutionelle deutschsprachige Hochschulforschung eine interessante Weiterentwicklung und erhält innovative Impulse. Es wird auch die Hochschulpraxis dazu angeregt, sich im Sinne der Verringerung der angesprochenen Kluft zwischen „Talk“ und „Action“ stärker mit der eigenen Organisationskultur auseinanderzusetzen. In diesem Sinne liefert dieses Buch einen überzeugenden Beitrag zur organisationskulturellen Hochschulmanagementforschung.

Ada Pellert

Präsidentin der Deutschen Universität für Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis

Danksagung

Geleitwort

1	Einleitung: Ausgangspunkt, Ziele und Aufbau der Arbeit	1
2	Individualität von Hochschulen auf der Spur	9
2.1	Hochschulen in der Reform: Zum Status quo	10
2.2	Aktuelle Ansätze in der Hochschulforschung.....	25
2.2.1	Hochschulen als normale Organisationen.....	27
2.2.2	Hochschulen als ähnliche Organisationen	32
2.2.3	Hochschulen als kulturell heterogene Organisationen	37
2.2.4	Hochschulen im Blick der innerinstitutionellen Hochschulforschung.....	43
2.3	Informelle Strukturen und Hochschulreform.....	46
2.4	Erstes Resümee und Erkenntnisse für die weitere Arbeit.....	51
3	Theoretischer Rahmen und Forschungsheuristik	55
3.1	Der organisationssoziologische Kontext der Erhebung.....	55
3.2	Organisationale Individualität durch informelle Strukturen	61
3.2.1	Organisationskulturansätze als Sammeltheorie für "das Informelle".....	62
3.2.2	Der neo-institutionalistische Blick auf informelle Strukturen.....	64
3.3	Der Organisationskulturansatz als Forschungsheuristik	69
3.3.1	Zum Kulturbegriff allgemein.....	71
3.3.2	Definitionen von Organisationskultur	74
3.3.3	Werte als basale Elemente von Organisationskultur	79
3.3.4	Entstehungsgeschichte der Organisationskulturforschung	81
3.3.5	Verschiedene Perspektiven in der Organisationskulturforschung.....	84
3.3.6	Steuerung von Organisationskultur.....	87
3.3.7	Typologien von Organisationskultur.....	94
3.3.8	Erfassung von Organisationskultur.....	101
3.4	Auswirkungen von Organisationskultur	107
3.4.1	Komplexitätsreduktion.....	108
3.4.2	Koordiniertes Handeln.....	110

3.4.3	Identifikation.....	112
3.4.4	Kontinuität im Organisationshandeln.....	116
3.5	Subkulturen.....	117
3.6	Organisationskultur in Abgrenzung von verwandten Konzepten.....	123
3.6.1	Organisationsklima.....	124
3.6.2	Organisationsidentität ('corporate identity')	125
3.6.3	Unternehmensphilosophie (Leitbild).....	128
3.6.4	Organisationaler Symbolismus und Organisationaler Diskurs.....	131
3.7	Kritische Würdigung des Organisationskulturkonzepts	133
3.8	Zweites Resümee und Entwicklung der Forschungsannahmen.....	140
4	Das Forschungsdesign der empirischen Erhebung	146
4.1	Auswahl der Stichprobe.....	147
4.1.1	Beschreibung der untersuchten Universitäten.....	149
4.1.2	Beschreibung der befragten Personen	152
4.2	Durchführung der Erhebung.....	157
4.3	Der Leitfaden als primäres Erhebungsinstrumentarium	162
4.3.1	Einstiegs- und Abschlussfrage	164
4.3.2	Unterschiedliche Werte (Forschungsannahme I).....	165
4.3.3	Gegenseitige Schonung (Forschungsannahme II)	175
4.3.4	Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III).....	177
4.4	Das Polaritätsprofil als ergänzendes Erhebungsinstrumentarium.....	179
4.5	Das Polaritätsprofil im Überblick	184
5	Die Ergebnisse der Erhebung.....	185
5.1	Unterschiedliche Wertegefüge (Forschungsannahme I).....	188
5.1.1	Werte an der Universität I.....	190
5.1.1.1	Diskussion: Wertegefüge an der Universität I	197
5.1.2	Werte an der Universität II.....	203
5.1.2.1	Diskussion: Wertegefüge an der Universität II.....	210
5.1.3	Werte an der Universität III	214
5.1.3.1	Diskussion: Wertegefüge an der Universität III	221
5.1.4	Zusammenfassung und Diskussion: Werte der drei Universitäten	226
5.1.4.1	Divergierende Werte und Besonderheiten	226
5.1.4.2	Übereinstimmende Werte	234

5.2	Ausprägung der gegenseitigen Schonung (Forschungsannahme II).....	238
5.2.1	Universität I: Gegenseitige Schonung	238
5.2.2	Universität II: Gegenseitige Schonung	239
5.2.3	Universität III: Gegenseitige Schonung.....	240
5.2.4	Zusammenfassung und Diskussion: Gegenseitige Schonung	241
5.3	Leitungsebene als Subkultur (Forschungsannahme III)	244
5.3.1	Rekonstruktion der Werte je Universität und Gruppe	246
5.3.1.1	Uni I: Werte je Gruppe.....	246
5.3.1.2	Uni II: Werte je Gruppe	249
5.3.1.3	Uni III: Werte je Gruppe	250
5.3.2	Selbstverständnis der Leitungsrolle	253
5.3.2.1	Uni I: Amtsbonus verleiht Respekt	253
5.3.2.2	Uni II: Leitungsgremien als Interessenvertretungen.....	253
5.3.2.3	Uni III: Leitung im Dienst der gemeinsamen Sache.....	254
5.3.3	Vergleich der Polaritätsprofile nach Gruppen.....	256
5.3.4	Zusammenfassung und Diskussion: Leitungsebene als Subkultur	259
6	Gesamtbetrachtung und Ausblick.....	260
7	Abbildungsverzeichnis	274
8	Literatur	277

1 Einleitung: Ausgangspunkt, Ziele und Aufbau der Arbeit

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

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

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

Ich habe in zwei Hochschulverwaltungen gearbeitet und war in einer international agierenden Organisation im Wissenschaftsmanagement tätig. Dabei habe ich mit vielen

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

Hochschulen in Deutschland wie im Ausland gearbeitet und habe dabei erfahren, wie unterschiedlich es an den Hochschulen intern mitunter zugehen kann. Der Kontrast zwischen ganz offensichtlich unterschiedlichen Organisationskulturen hat dabei die Sensibilität für derartige Unterschiede gestärkt: In der Zusammenarbeit zwischen einer deutschen Universität und einer Hochschule im arabischen Raum, die einen kooperativen Studiengang aufsetzen wollen, liegt es auf der Hand, dass kulturelle Unterschiede eine Quelle für potentielle Reibungen oder Missverständnisse sein können und dass die Zusammenarbeit beiden Partnern eine besondere Behutsamkeit und Aufmerksamkeit abverlangt. Wer einmal gelernt hat, durch diese kulturelle Brille zu blicken, entdeckt kulturelle Unterschiede sehr schnell auch in weniger kontrastreichen Kooperationen, wie etwa in der Zusammenarbeit zweier hiesiger Hochschulen. Auch die "ticken" an vielen Stellen sehr unterschiedlich.

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

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

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

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

Das eingangs angeführte Zitat von Ada Pellert, die ausgewiesene Hochschulforscherin wie amtierende Hochschulpräsidentin ist, konkretisiert, worum es in dieser Untersuchung geht: Es geht um Unterschiede in der informellen Struktur, die in für die Hochschulangehörigen handlungsleitenden Werten³ manifestiert sein könnten.

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

Zu meinem subjektiven Eindruck der internen Unterschiede kommt die Beobachtung hinzu, dass Hochschulen differenziert betrachtet werden von denen, die an ihnen arbeiten. Den Hochschulangehörigen scheinen bestimmte organisationale Eigenschaften

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

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

ihrer Hochschule intuitiv bewusst zu sein und sie gehen oft wie selbstverständlich davon aus, dass es an ihrer Hochschule anders zugeht, als an einer anderen.

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

Wie solche Unterschiedlichkeiten eindeutig festzumachen oder überprüfbar sind und mit welcher theoretischen Referenz sie analysiert werden können, war für mich zu Beginn des Forschungsprozesses unscharf. Meine Erklärungsversuche fußten auf subjektiven Wahrnehmungen und Vermutungen. Der Wunsch, das alltagsweltliche und vereinzelte Wissen in wissenschaftliches Wissen zu transformieren, war ein entscheidender Anstoß für die vorliegende Arbeit. Die Suche nach Referenzen im Diskurs der Hochschulforschung ergab: Die Frage nach einer spezifischen Kultur einer Hochschule als organisationsindividuelles Merkmal ist in weiten Teilen unerforscht. Damit hat die vorliegende Arbeit einen explorativen Charakter.⁵

Die Hochschulreform hat ihren eigenen Diskurs entwickelt, der von einer eigenen 'scientific community' von Hochschulforschern aus verschiedenen theoretischen Perspektiven und Fachrichtungen geführt wird. Hochschulforschung ist an dem einen Pol grundlegend und theoretisch orientiert und erörtert verschiedene Theorien und

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

Modelle zur Analyse der Organisation⁶ Hochschule. Sie ist am anderen Pol instrumentell ausgerichtet und erörtert konkrete Elemente der Hochschulreform oder die Auswirkungen einzelner Steuerungsinstrumente, die im Zuge der Reform implementiert werden. Überraschend selten rückt die einzelne Hochschule in den Mittelpunkt der Betrachtung. Selten wird der Blick weg aus der Vogelperspektive, weg von *der Organisationsart Hochschule*, hin zu der *einzelnen* Hochschule gerichtet.

Eine Folge davon ist, dass die Organisationssoziologie⁷ Hochschulen als eine eher homogene Organisationsart betrachtet. Hochschulreformerische Maßnahmen lehnen sich an den Besonderheiten der Organisationsart Hochschule an. Sie gehen von einer universalen Wirksamkeit der Hochschulreform und ihrer Instrumentarien aus. Die Reformer gehen davon aus, dass Hochschulen die Reforminstrumentarien ähnlich adaptieren und dass diese Instrumentarien über alle Hochschulen hinweg auf eine vergleichbare Anschlussfähigkeit stoßen.

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

Mit der Erhebung will ich einen Beitrag leisten, die beschriebene analytische Sicht auf die Hochschulen zu erweitern. Bewusst und "gegen den Strom" blicke ich auf die ein-

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

⁷ Zu Inhalten und Gegenständen der Organisationssoziologie siehe Punkt 3.1.