

Nora Krzywinski

Universitätskultur als Hemmnis und Aktivierer im strategischen Universitätsmanagement – Drei Thesen

1. Von der Notwendigkeit der organisationskulturellen Betrachtung strategischen Handelns an Universitäten

Universitäten stehen unter einem enormen, politisch forcierten Wettbewerbsdruck, auf den sie u.a. durch eine verstärkte strategische Ausrichtung zu reagieren versuchen. Dies bedeutet, nicht zuletzt aufgrund häufig negativ ausgeprägter Befindlichkeiten bei Universitätsmitgliedern, große Herausforderungen für die Universitätsleitungen, strategisches Management universitätsadäquat unter Einbezug der institutionellen Seite von Universität zu gestalten. Organisationskultur besitzt in Prozessen strategischen Handelns aufgrund der jahrhundertelangen Tradierungen und spezifischen Strukturen an Universitäten eine wichtige Bedeutung, weshalb sie als ein relevanter Faktor für die Umsetzung strategischen Managements gesehen wird.

Der Artikel führt daher ein kohäsionsorientiertes Kulturmodell ein und erläutert dessen Bedeutung für die Prozesse strategischen Handelns an Universitäten. Anschließend wird anhand von drei Thesen diskutiert, auf welche organisationspezifischen Besonderheiten Universitätsleitungen ihren Fokus legen sollten und wie sich daraus eine prozessunterstützende und gleichzeitig emergente Universitätskultur herausbilden kann.

1.1 Strategisches Management an Universitäten

Der seit den 1980er Jahren (Wissenschaftsrat 1985) etablierte Quasi-Markt im Hochschulbereich und der damit politisch forcierte Wettbewerb führen zu erheblichen organisationalen Veränderungen der deutschen Hochschulen.¹ Die New Public Management (NPM)-Reformen ermöglichen den Universitäten eine höhere organisationale Autonomie, indem die bisher enge Kopplung an die zuständigen Ministerien im Hinblick auf strategisches Handeln zunehmend loser wird (Huber 2009, S. 174f).² Eigenständiges strategisches Handeln erfordert das strategische Management einer Organisation, weshalb die Einführung desselben als eine der großen organisationsinternen Herausforderungen der letzten 15 Jahre im deutschen Hochschulbereich angesehen werden muss. Den Rahmen hierfür setzen ebenfalls die NPM-Reformen, die die Universitäten mit einer stärker hierarchischen Selbststeuerung ausstatten (Lange/Schmank 2007, S. 524f).

Strategisches Management findet an deutschen Universitäten statt, wenngleich in eingeschränkter Art und

Weise (Berthold 2011; Whitley 2008; Shattock 2000). Organisationale Ursachen dieser Einschränkung liegen in der nach wie vor, relativ gesehen, gering ausgeprägten Organisationsautonomie (Whitley 2008, S. 24), der schwachen Ausprägung von Strategieoptionen (Krzywinski 2012) und einem nach wie vor nur in Ansätzen kohärenten Zielsystem (Trogele 1997, S. 20; Blümel et al. 2011, S. 112). Als weitere Ursachen können meist stark tradierte, kulturelle Aspekte herangezogen werden, die einen engen Bezug zum institutionelles Selbstverständnis in Form der „Idee“ der Universität besitzen (Vollmer 1996). Dies sind z.B. die lange Tradition der demokratischen Selbstverwaltung, eine geringe Professionalisierung des Hochschulmanagements (Blümel et al. 2011) oder fehlende Problemlösungsroutinen im Zusammenhang strategischen Handelns an Universitäten. Die mit der Umsetzung von strategischem Management an Universitäten verbundenen Herausforderungen speisen sich aus dem oben kurz dargestellten dialektischen Spannungsverhältnis zwischen der Universität als Organisation und der Universität als Institution. Die diesen Artikel leitende Frage ist, wie institutionelle Aspekte von Universität in die Veränderungen, die zunehmend die organisationale Seite von Universität betonen, integriert werden können. Wie kann strategisches Management unter Einbezug der spezifischen universitären Kultur umgesetzt werden?

1.2 Kohäsionsorientiertes Verständnis von Organisationskultur

Im Sinne eines systemtheoretischen Verständnisses von Kommunikation wird Kultur nachfolgend als kommunikatives Reziprozitätsverhältnis zwischen Individuen verstanden. Aus der Transformation von Kommunikation in konkrete Anschlusshandlungen ist Kultur demnach ein spezifischer kommunikativer Handlungsprozess, der sich als „Reziprozitätspraxis“ (Bolten 2010, S. 37) zwischen kommunikativ agierenden Individuen ausprägt. Dem Artikel liegt darüber hinaus ein differenzorientierter Kulturbegriff zugrunde, der mit dem klassischen Kulturbegriff bricht und statt Homogenität strukturelle He-

¹ Vgl. für Überblicke zu dieser Diskussion in der Hochschulforschung die beiden Themenhefte von Winter/Würmann (2012) sowie Krempkow/Pohlentz (2010)

² Diese neue Form der Autonomie wird z.T. stark kritisiert, da sie aufgrund enger Zielvorgaben und detaillierter Hochschulentwicklungspläne zwischen Hochschulen und Ministerium bisweilen nur wenig tatsächlich eigenständiges Handeln ermöglicht.

terogenität und inhaltliche Differenz als Grundkomponenten propagiert (Rathje 2009a). Die Zugehörigkeit zu einer kulturellen Gruppe ergibt sich dann nicht mehr aus einem einheitlichen Kern von Werten, Normen und Ansichten, sondern aus dem Wissen um die verschiedenen Inhalte. Die Vertrautheit mit der inhaltlichen Differenz lässt Zugehörigkeit folglich erst entstehen.

Wenn sich eine Gruppe durch Differenz auszeichnet, stellt sich die Frage, wie eine inhaltlich differente Gruppe Zielfindungs- und Zielerreichungsprozesse gestalten kann. Antwort hierauf versucht das Konzept der Kohäsion zu geben. Die beschriebene Vertrautheit lässt Identifikation der Individuen mit der Gruppe (Rathje 2009b) oder mit den Inhalten des strategischen Prozesses (Krzywinski 2012) entstehen, die zu einer Kohäsion in Form einer Art Netzwerk oder Band führt. Diese Kohäsion, als Gegenbegriff zu homogenisierenden Kohärenz, meint die „Kräfte, die eine Gruppe zusammenhalten“ (Stroebe et al. 1997, S. 625). Kohäsion wiederum entsteht durch das Wirken von kommunikativen Prozessen, sog. kulturellen Dynamiken. Diese manifestieren sich in den Interaktionen der Individuen und prägen damit die spezifische Form der Kohäsion und damit der Organisationskultur. Sowohl die Ausprägung der Kohäsion als auch die sich manifestierenden kulturellen Dynamiken sind flexibel (Bolten 2010, S. 46) sowie stark kontext- und organisationsabhängig (Rathje 2004, S. 304; Krzywinski 2012).

Das Konzept der kohäsionsorientierten Organisationskultur nimmt einerseits eine emergent-funktionale Sichtweise auf Organisationskultur ein (Krzywinski 2012) und siedelt sich damit zwischen den Polen einer bewussten Gestaltbarkeit und einer nicht möglichen Beeinflussung von Organisationskultur an (Scmircich 1983, S. 353). Andererseits reagiert es auf das verstärkt kritisierte Konzept der starken Organisationskultur (Schreyögg 1988). Kulturelle Stabilität und Identifikation entsteht nicht durch gemeinsame Werte und Normen, sondern durch die bereits beschriebene Vertrautheit. Dies bedeutet ein Change- und Kulturmanagement, welches – statt sich auf normativen Konsens zu fokussieren – die Erzeugung dieser Vertrautheit als Aufgabe hat. Die dadurch entstehende Kohäsion „als Ziel von Unternehmenskultur entspricht damit exakt den erwarteten Leistungen einer erfolgreichen [nicht zwingend starken, Anm. d. Verf.] Unternehmenskultur“ (Rathje 2009b, S. 21). Spezifische kommunikative Prozesse, sog. kulturelle Dynamiken, lassen die organisations- und kontexttypische Kohäsion entstehen.

Ein Organisationskulturmodell, das die Realität deutscher Universitäten abbilden soll, darf folglich weder strukturell noch inhaltlich homogenisieren. Es muss vielmehr die strukturelle Heterogenität und inhaltliche Differenz betonen und darüber hinaus einen emergent-funktionalen Charakter besitzen. Das Kohäsionsmodell nimmt genau diese Anforderungen auf und bietet mit dem Konzept der Kohäsion einen Ansatz, wie es in derart heterogene und differente Organisationen zu emergenten Zielfindungs- und Zielerreichungsprozessen kommen kann.

1.3 Universitätskultur im strategischen Management an Universitäten

Organisationskultur kommt im strategischen Management eine große Bedeutung zu, denn es wird deutlich, „dass Strategieumsetzung immer dann auf Schwierigkeiten stoßen wird, wenn sie nicht im Gleichklang mit den gelebten Wert- und Normvorstellungen einer Organisation steht“ (Bleicher 2004, S. 245ff). Es entsteht eine Dialektik zwischen Organisationskultur und strategischem Handeln der Organisation: das kulturelle Selbstverständnis beeinflusst die Ausgestaltung des strategischen Prozesses z.B. durch strategische Wahlmöglichkeiten, der Sichtweise auf strategische Prozesse allgemein und im Hinblick auf die Legitimationsbasis strategischer Entscheidungen (Hofbauer 1991, S. 181). Gleichzeitig gehen „mit Erfolg oder Mißerfolg durchgeführte Strategien [...] in die Organisationskultur als historisches Gedächtnis der Organisation ein“ (Hofbauer 1991, S. 182). Das Organisationskulturkonzept ist bei der Betrachtung von Universitäten bedeutsam, denn „die kulturelle Dimension nimmt in Hochschulen als Organisationen, die auf eine teilweise jahrhundertelange Existenz und entsprechend ausgeprägte Traditionen zurückblicken, eine wichtige Funktion für das Verhalten der Universitätsmitglieder ein“ (Schönwald 2007, S. 106f). Dies beinhaltet ein spezifisches Selbstverständnis und eine Idee der Universität, die sich nur bedingt mit einer zunehmend wettbewerbsfähig und wirtschaftlich agierenden Universität vereinbaren lassen. Diese Spannung aus Idee und strategischer Ausrichtung ist neben den organisationalen Einschränkungen vermutlich einer der Hauptgründe für die starke Skepsis gegenüber strategischen Prozessen (Vollmer 1996).

Darüber hinaus entsteht aufgrund der zunehmenden hierarchischen Selbststeuerung, der nach wie vor im Vergleich zu anderen Organisationen stark ausgeprägten losen Kopplung (Kosmützky 2010, S. 90) und des Drucks zum strategischen Handeln eine Steuerungs- und Legitimationslücke (Breitbach 2009): die klassisch demokratische Form der Entscheidungsfindung wird aufgeweicht und hierarchische Leitungsformen greifen nur teilweise, denn Universitäten lassen sich nicht wie klassische Unternehmungen über Durchgriffsrechte führen (Berthold 2011, S. 78ff). Das Konzept der Organisationskultur gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung, da strategische Zielfindungs- und Zielerreichungsprozesse eine stringenterere, dabei gleichzeitig stärker kommunikative Führung notwendig machen.

Es wird deutlich, dass Organisationskultur sowohl als Hemmnis als auch als Aktivierer für die Umsetzung von strategischem Management an Universitäten angesehen werden muss. Das Konzept der kohäsionsorientierten Organisationskultur liefert für die organisationskulturelle Betrachtung dieser Veränderung und dem entsprechend universitätsadäquaten Umgang mit ihr einen wichtigen Mehrwert, indem die aktivierende Seite von Organisationskultur betont wird.

Die Beschäftigung mit strategischem Management unter dem Blickwinkel eines alternativen, kohäsionsorientierten Organisationskulturmodells scheint demnach aus folgenden Gründen heraus sinnvoll und notwendig zu sein:

- Auch wenn es bereits vielerorts kritisch diskutiert wird, ist das derzeitige gesellschaftliche System von einem ökonomischen Wettbewerbsgedanken durchdrungen. Dies bedeutet, dass Universitäten sich den neuen Bedingungen stellen und vor allem in der Lage sein müssen, sie entscheidend mit zu gestalten.
- Hochschulen benötigen Handlungsrountinen, die ihrem speziellen Typus gerecht werden, die nicht von außen aufoktroiert und trotz fehlender Passfähigkeit übernommen werden, sondern die im besten Fall aus ihr selbst heraus, also emergent, entstehen, da die reine Übertragung von Managementansätzen aus der Privatwirtschaft oder dem Non Profit-Bereich nur begrenzt möglich (Nickel 2007) ist.

Der Artikel wird anhand von drei Thesen aufzeigen, wie die Herausbildung einer kohäsionsorientierte Universitätskultur unterstützt werden kann und wie die Umsetzung strategischen Managements organisationskulturell und vor allem universitätsadäquat unterstützt werden kann.

2. Organisationskulturelle Dynamiken in Prozessen strategischen Handelns deutscher Universitäten

Nachfolgend werden drei Thesen vorgestellt, die sich mit organisationskulturellen Dynamiken, der Herausbildung kohäsiver Strukturen und den Anforderungen an das Hochschulmanagement diskutieren. Grundlage der Ausführungen ist eine Grounded-Theory-Untersuchung organisationskultureller Prozesse sechs deutscher Universitäten. Eine Zusammensetzung der Stichprobe hinsichtlich der Größe und Gründungstradition erfolgt, da zu vermuten ist, dass die Partizipations- und Entscheidungsprozesse an Universitäten in enger Verbindung zu deren Größe und der damit einhergehenden strukturellen Heterogenität stehen. Die Gründungstradition wiederum hat einen engen Bezug zum kulturellen Verständnis der Universitätsmitglieder bezüglich „ihrer Universität“, aus der sich Unterschiede in der Durchführung strategischer Prozesse ergeben können (Krzywinski 2012).

These 1: Eine teilweise Machtabgabe der Universitätsleitung ist das entscheidende Momentum für Identifikation mit dem strategischen Prozess.

Bei der Untersuchung der sechs Fälle wurde deutlich, dass keine der Universitätsleitungen das volle Potential

Tabelle 1: Stichprobenszusammensetzung nach den Faktoren Größe und Gründungstradition.

	Traditionsuniversität	Technische/Humboldt'sche Universität	Reformuniversität	Moderne Universität
klein				Universität A
mittel	Universität D		Universität B	
groß		Universität C/H	Universität E Universität F	

der möglichen hierarchischen Selbststeuerung auszunutzen. Es kam folglich an allen Universitäten – in unterschiedlichem Ausmaß – zu einer bewussten und freiwilligen Machtabgabe der Universitätsleitung, die sich in den organisationskulturellen Dynamiken der *Partizipation* und der *Selbstorganisation* ausdrücken.

Es konnten drei hauptsächliche Formen von Partizipation identifiziert werden:

- Konzeptpartizipation,
- Beratungspartizipation,
- Scheinpartizipation.

Konzeptpartizipation meint die tatsächliche Mitwirkung bei Zieldefinitions- und -ausgestaltungsprozessen (Gagern 2009). Diese Form der Partizipation kommt dem traditionellen Verständnis der demokratischen Gremienprozesse am nächsten und konnte vor allem an den großen untersuchten Universitäten identifiziert werden. Die große Bedeutung der Konzeptpartizipation ergibt sich aus dem Verständnis von Universitäten als Expertenorganisation (Pellert 1999) und der großen identifikationsstiftenden Wirkung der jeweiligen Fachkultur. Hat eine Universitätsleitung bzgl. des Mitwirkens der Universitätsmitglieder das Verständnis einer *Beratungspartizipation*, so wird die Zieldefinition in den untersuchten Fällen durch die Leitungspersonen vorgenommen. Hinsichtlich der inhaltlichen Ausgestaltung von Zielerreichungsprozesse werden die Gremien, Arbeitsgruppen u.ä. beratend herangezogen, wobei sich die Universitätsleitung als letztes Entscheidungsgremium versteht und dies u.U. auch gegen dargebrachte Meinungen durchsetzt. *Scheinpartizipation* meint eine pro forma-Partizipation der Universitätsmitglieder, die oberflächlich durchgeführt wird, jedoch keinerlei bzw. nur sehr geringe Auswirkungen auf die Entscheidungsprozesse der Universitätsleitung hat. Es ist zu vermuten, dass diese Form der Partizipation nur kurzfristig dazu führt, dass die Leitung der Hochschule ihre Vorstellungen durchsetzen kann. Mittel- und Langfristig setzt wahrscheinlich ein Vertrauensverlust ein, der auf die Unterstützung strategischer Prozesse stark hemmend wirkt. *Selbstorganisationsprozesse* und die damit einhergehende Ausprägung informeller Strukturen, Multiplikatorenrollen und entsprechender Netzwerke sind immanenten Bestandteil deutscher Universitäten (Schelsky 1963, S. 14). Das bewusste Zulassen dieser Prozesse kann als eine Form der Machtabgabe aufgefasst werden, die gleichzeitig jedoch nötig scheint, um den traditionellen Strukturen gerecht zu werden. Die Herausforderung für die Universitätsleitung liegt darin, entsprechende Prozesse

positiv für den strategischen Prozess nutzbar zu machen. Dies verlangt eine empathische Beobachtung von Gruppenstrukturen, denn gerade bei sensiblen Themen kommt es häufig zu hemmend wirkenden Subgruppenbildungen (Rosenstiel et al. 1995), die organisationskulturell meist stark kohärent sind. Entsprechend stehen Maßnahmen der

Regulierung den Selbstorganisationsprozessen dialektisch gegenüber. Regulierungsmaßnahmen werden durch hierarchische Selbststeuerung möglich und bedeuten die bewusste Ausübung der neu zugeschriebenen Führungsmacht.

Identifikation entsteht, das zeigen die untersuchten Fälle, nur dann, wenn ein gewisses Maß an Selbstorganisation und Informalität sowie eine zumindest beratende Partizipation gewährleistet werden. Formale Machtübergabe der Universitätsleitung ist hierfür die Voraussetzung. Gleichzeitig darf die Universitätsleitung im Sinne eines nicht nur emergenten, sondern auch funktionalen Organisationskulturverständnis regulierend eingreifen. Die damit einhergehende Ausübung der ihr zugeschriebenen Machtbefugnisse steht in einem engen dialektischen Verhältnis mit den Prozessen der Machtübergabe.

These 2: Identifikation mit alternativen Objekten und eine individualisierte Kommunikation helfen, Universitätsmitglieder mit negativer Befindlichkeit in den strategischen Prozess zu integrieren.

Die Ausprägung der *individuellen Befindlichkeit* (positiv vs. negativ) gegenüber den Zielen und Inhalten des strategischen Prozesses bestimmen maßgeblich, ob ein Universitätsmitglied in die grundlegenden organisationskulturellen Prozesse der Partizipation und Selbstorganisation eingebunden, also strukturell integriert, ist.

Als Widerstandshandlung wurde in den untersuchten Universitäten eine Vielzahl von Fällen *struktureller Desintegration* gefunden. Ermöglicht durch die lose Kopplung der universitären Strukturen, lehnen Individuen mit negativer Befindlichkeit die Integration in die oben beschriebenen Prozesse der Partizipation und Selbstorganisation ab und sind folglich im Hinblick auf den strategischen Prozess strukturell desintegriert. Dies wird für Universitätsleitungen vor allem dann zur Herausforderung, wenn diese Personen bewusst gegen den durchzuführenden Prozess agieren. Ziel einer *individualisierten Kommunikation* zwischen Leitung und Universitätsmitglied sind daher der Aufbau einer neutralen bzw. positiven Befindlichkeit und daran anschließend die strukturelle Reintegration. Diese ermöglicht, dass das Individuum an den kultur- und kohäsionsaufbauenden Prozessen der Partizipation und der Selbstorganisation teilnimmt.

Die untersuchten Prozesse der sechs Universitäten zeigen, dass eine Veränderung der Befindlichkeit über die Identifikation mit alternativen, sog. *Identifikationsobjekten* möglich wird. Die Ziele und Inhalte des strategischen Prozesses stehen dabei nicht mehr im Argumentations- und Kommunikationsfokus. Folgende Identifikationsobjekte konnten in der Untersuchung identifiziert werden:

- Themen,
- Dialektik innen – außen,
- Werte.

Die *Themen* der Identifikation in den sechs Universitäten beziehen sich vor allem auf das Wissenschaftssystem bzw. das Selbstverständnis und die Identität des Individuums als Wissenschaftler. Es wurden einerseits Vorteile

der Veränderungen im Hinblick auf eigene Forschungs- und Lehrmöglichkeiten aufgezeigt und andererseits ohne jeglichen Bezug zum strategischen Prozess versucht, über das spezifische Selbstverständnis der Wissenschaft(ler) eine strukturelle Reintegration zu erreichen. Weitere Themen sind die gesellschaftliche Verantwortung und die daraus resultierende intrinsische Motivation der Mitarbeit sowie die Identifikation mit dem Profil der Universität. Das letztgenannte Identifikationsthema wurde allerdings nur in kleinen, inhaltlich stark profilierten Universitäten gefunden. Die *Dialektik zwischen innen und außen* hat in den sechs Universitäten eine stark identifikationsfördernde Wirkung. Grundlegender Ansatz hierbei ist, dass durch eine Unterscheidung in eigene und fremde Gruppe die Kohäsionsbildungsprozesse der eigenen Gruppe verstärkt werden. Die Identifikation mit der Gruppe und ihren Handlungen nimmt zu. Als äußere, negativ wahrgenommene Gruppen wurden vor allem „das Ministerium“, „die Behörde“ oder „der Staat“ genannt. *Werte* prägen die Identität von Individuen in erheblichem Maße, weshalb sie beim Aufbau von Identifikation eine entscheidende Rolle einnehmen. Wichtig dabei ist, dass die angesprochenen Werte eine tatsächliche Relevanz für das Universitätsmitglied besitzen, damit sie ein Gegengewicht zur negativen Befindlichkeit einnehmen können. Prozesseexterne, alternative Werte können sowohl individuellen als auch organisationalen Bezug haben. Letztere beziehen sich auf einen organisationalen Wertekanon, wie er z.B. in Leitbildern dargestellt wird. Gerade diese Sichtweise wirft im Hinblick auf Werte, die sich als Alternative zum strategischen Prozess verstehen, Fragen auf, da sowohl die Wirkung von Leitbildern (Kosmützky 2010, S. 255) als auch deren häufiger Bezug zu strategischen Zielen kritisch argumentiert wird. Inwieweit organisationale Werte also tatsächlich identifikationsstiftend wirken, muss hinterfragt werden. Die Untersuchung der sechs Universitäten hat hierfür zwar den Argumentationsansatz geliefert, gibt für die weiterführende Problematik jedoch keine detaillierte Antwort.

In allen untersuchten Universitäten wurde deutlich, dass der Versuch der Identifikation über alternative Objekte nicht bedeutet, konstruktive Kritik ungehört zu umgehen. Vielmehr findet ein kritischer, aber konstruktiver Dialog stets mit strukturell integrierten Universitätsmitgliedern statt, die sich z.B. in Form einer kritischen Partizipation ausdrückt. Nur wenn diese Prozesse nicht greifen, kommt es zu alternativen und individualisierten Kommunikationsprozessen, die auf eine Veränderung der individuellen Befindlichkeit und einer strukturellen Reintegration mittels alternativer Identifikationsobjekte abzielen.

These 3: Eine emergent-funktionale Sichtweise auf und eine individualisierte Ansprache der Universitätsmitglieder in strategischen Prozessen erfordert einen Ausbau des professionellen Hochschulmanagements und stellt hohe Anforderungen an die Führungskompetenzen der Universitätsleitung.

Ein emergent-funktionaler Umgang mit Organisationskultur und den entsprechenden organisationalen Prozes-

sen verlangt eine *professionelle Führung* zwischen den Polen von Partizipation bzw. Selbstorganisation und Regulierung. Eine gewisse Tendenz der Professionalisierung ist im Hochschulmanagement derzeit zu beobachten (Blümel et al. 2011; Kloke/Krücken 2010; Kehm et al. 2010). Sie umfasst im Rahmen dieses Artikels vor allem die Professionalisierung von Hochschullehrenden in der Funktion einer hauptamtlichen Universitätsleitung. Folgende Aspekte haben sich in der Untersuchung als notwendige und relevante Aspekte von Professionalisierung herauskristallisiert:

- Hauptamtliche Führungspositionen³,
- Ausbau von Führungskompetenzen,
- Einbezug der organisationskulturellen Besonderheiten von Universität in das Hochschulmanagement.

Diese drei Forderungen werden in Ansätzen an einer zunehmenden Anzahl von Universitäten bereits umgesetzt, haben einen tatsächlich professionellen Stand in den untersuchten Universitäten jedoch bisher nur teilweise erreicht.

Aufgrund der hohen Bedeutung individueller Kommunikation sind die *Führungskompetenzen* der leitenden Personen von besonderer Relevanz. Der Umgang mit individualisierten Identifikationsobjekten verlangt eine hohe, durch Empathie geprägte Führungskompetenz der leitenden Personen. Diese müssen erkennen, wo individuelle Befindlichkeiten ihren Ursprung haben, auf welche Aspekte sie sich beziehen und mit welchen Identifikationsangeboten sie den jeweiligen Mitarbeiter erreichen können. Die wahrgenommene Integrität der Leitungspersonen nimmt hier eine große Relevanz ein, denn sie bildet die Grundlage für den kommunikativen Austausch zwischen Leitung und Universitätsmitglied. Identifizierte Aspekte von Integrität sind Glaubwürdigkeit, Offenheit und weitere Werte wie Ehrlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Respekt.

Führungskompetenz drückt sich in den Ergebnissen der Untersuchung weiterhin vor allem in dem konkreten Führungsverständnis der leitenden Person(en) aus. Eine eher *hierarchische Führungsausrichtung* wird genutzt, um aus Sicht der Universitätsleitung relevante Entscheidungen tatsächlich durchzusetzen und um die Gremien nicht mit Zeitaufwand und schwierigen Entscheidungsprozessen zu überlasten. Die Zusammenarbeit mit den Dekanaten wird enger und das Verständnis der Dekanate als zweite Führungsebene nimmt zu. Auffällig ist auch, dass hierarchische Führung nur in der kleinen bzw. einer mittelgroßen untersuchten Universität angewendet wird, während in den anderen Fällen ein eher *partizipatorisches Führungsverständnis* vertreten wird.

3. Fazit

Das Konzept der kohäsionsorientierten Organisationskultur zeigt Ansätze auf, wie in sehr heterogenen und unterschiedlichen Organisationen strategisches Handeln ermöglicht werden kann. Dies geschieht durch die Identifikation mit dem Prozess bzw. alternativen Identifikationsobjekten und ein sich dadurch ausprägendes kohäsives Netz. Für die Herausbildung einer kohärenten Kultur integriert das Modell folglich die kulturellen Dynamiken

der Partizipation und Selbstorganisation und geht auf den Stellenwert persönlicher Befindlichkeiten nicht-leitender Universitätsmitglieder in Prozessen strategischen Handelns ein. Es empfiehlt damit sowohl das Zulassen emergenter Prozesse, die jedoch gleichzeitig regulierend begleitet werden, als auch die Nutzung individualisierter Identifikationsangebote. Das Modell zeigt damit den Führungspersonen an Universitäten die Herausbildung von Handlungsroutrinen auf, die emergent aus der Organisation entstehen und organisationspezifisch ausgestaltet werden.

Die Universitätsleitung gibt in jedem der untersuchten Fälle Macht, obwohl formal nicht nötig, ab, wobei sich auch dieses Ausmaß interuniversitär verschieden ausprägt. Hierin findet sich ein enger Bezug zum Begriff der Willensbildung, der beschreibt, wie sich Entscheidungsprozesse und ihre Umsetzung innerhalb von Universitäten gestalten und in welcher Form sich die „Willensbildung“ vollzieht (Zechlin 2011, S. 13). Anhand der jeweils universitätsspezifischen Ausprägung dieser drei Komponenten kann man das „Managementsystem der Hochschule beobachten, nämlich die Art und Weise, in der ihre Willensbildung“ (Zechlin 2011, S. 14) und somit die Gestaltung ihrer „Identität“ (Zechlin 2012, S. 15) tatsächlich erfolgt. Die Form der Ausprägung von Universitätskultur in strategischem Management bestimmt folglich stark die von innen und außen wahrgenommene Identität der Universität.

In allen untersuchten Universitäten wurden Prozesse der Beteiligung in Form von Partizipation und/oder Selbstorganisation identifiziert. Es kann folglich als typisch und relevant für die Organisation der Universität angesehen werden, die nicht-leitenden Universitätsmitglieder trotz anderer formaler Möglichkeiten in strategische Prozesse einzubeziehen. Anhand der drei diskutierten Thesen wird deutlich, dass organisationale Entwicklung, in diesem Fall die Umsetzung strategischen Managements, stets unter Einbezug spezifischer universitätskultureller Aspekte geschieht. Neu ist, dass den Universitätsleitungen ein regulierendes Moment zugesprochen wird, welches sie nutzen bzw. deren Anwendung auch universitätsintern erwartet wird.

Es konnte demnach gezeigt werden, dass sich die Dialektik zwischen Institution und Organisation in konkreten Handlungen niederschlägt. Dies bedeutet, dass sich die geforderten Handlungsroutrinen für Universitäten im Bereich des strategischen Managements ausprägen, dass dies jedoch bisher – und vermutlich auch zukünftig – nicht unter dem Einbezug rein organisationaler Aspekte passiert(e). Die kulturell-institutionelle Seite ist folglich stets mitzudenken, was a) eine professionalisierte, kultursensible Universitätsleitung erfordert und b) eine weitgehend universitätsadäquate organisationale Weiterentwicklung verspricht.

In ihrer Dialektik als Ursache für Widerstand in der Umsetzung von strategischem Management und gleichzeitig als dessen Aktivierer durch konkrete kulturelle Dyna-

³ Eine empirische Studie zu Governance-Effekten zeigte ebenfalls, dass die Etablierung von Führungspositionen (z.B. Dekanen) in Zusammenhang mit der Performanz ihrer Einheiten, z.B. Fakultäten, stehen kann (Krempkow/Schulz 2012).

miken nimmt Universitätskultur eine Schlüsselposition in strategischen Veränderungsprozessen ein. Die dargestellten kulturellen Dynamiken und Handlungsempfehlungen sollen den Universitäten in einem dynamischen Umfeld die Möglichkeit geben, trotz ihrer komplexen Organisationskultur wettbewerbliche Prozesse entscheidend mit zu entwickeln und in der Universitätskultur keinen hindernden Faktor, sondern ein proaktiv mitgestaltendes Element zu sehen.

Literaturverzeichnis

- Barmeyer, C./Bolten J. (Hg.) (2009): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle.
- Berthold, C. (2011): „Als ob es einen Sinn machen würde...“. Strategische Steuerung an Hochschulen. Unter Mitarbeit von B. Behm und M. Daghestani. CHE.
- Bleicher, K. (2004): Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen - Programme. 7., überarb. und erw. Auflage. Frankfurt/Main.
- Blümel, A./Kloke, K./Krücken, G. (2011): Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Langer, A./Schröder, A. (Hg.): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden, S. 105-127.
- Bolten, J. (2010): Einführung in die interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Hg. v. Bereich Interkulturelle Wirtschaftskommunikation. Friedrich-Schiller-Universität Jena. Jena.
- Breitbach, M. (2009): Partizipation in Hochschulen. Eine neue Herausforderung der jüngeren Hochschulreform. In: Forschung&Lehre, 16. Jg./H. 5, S. 348-351.
- Gager, A. von (2008): Strategieprozesse an Universitäten. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung von Prozessdimensionen auf Basis zweier Fallstudien. Stuttgart.
- Hofbauer, W. (1991): Organisationskultur und Unternehmensstrategie. Eine systemtheoretisch-kybernetische Analyse. München.
- Huber, M. (2009): Die Entstehung risikofreudiger Universitäten und neuer Planungshorizonte. In: Weyer, J./Schulz-Schaeffer, I. (Hg.): Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos. München, S. 169-184.
- Kehm, B. M./Merkator, N./Schneijderberg, C. (2010): Hochschulprofessionelle? Die unbekanntenen Wesen. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5. Jg./H. 4, S. 23-39.
- Kloke, K./Krücken, G. (2010): Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 32. Jg. 2010, H. 2, S. 32-52.
- Kosmützky, A. (2010): Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten. Bielefeld.
- Krempkow, R./Pohlenz, P. (Hg.) (2010): Hochschulen im Wettbewerb: Ausgangsbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten. In: Qualität in der Wissenschaft (QiW), 4. Jg./H.3.
- Krempkow, R./Schulz, P. (2012): Welche Effekte hat die leistungsorientierte Mittelvergabe? Das Beispiel der medizinischen Fakultäten Deutschlands. In: die hochschule, 21. Jg./H. 2, S. 121-141.
- Krzywinski, N. (2012): Universitätskultur in Prozessen strategischen Handelns an Universitäten. Anwendung und Weiterentwicklung eines kohäsiven Kulturmodells. Bisher unveröffentlichte Dissertation. Jena.
- Lange, S./Schimank, U. (2007): Zwischen Konvergenz und Pfadabhängigkeit: New Public Management in den Hochschulsystemen fünf ausgewählter OECD-Länder. In: Holzinger, K., Jörgens, H. and Knill, C.: Transfer, Diffusion und Konvergenz von Politiken. Wiesbaden, S. 522-548.
- Langer, A./Schröder, A. (Hg.) (2011): Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden.
- Moosmüller, A. (Hg.) (2009): Konzepte kultureller Differenz. Münster, New York, NY, München, Berlin.
- Nickel, S. (2001): Universitäten auf dem Weg zu Public-Profit-Organisationen? In: hochschule ost, 10. Jg./H. 2, S. 167-182.
- Pellert, A. (1999): Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien.
- Rathje, S. (2009a): Der Kulturbegriff - Ein anwendungsorientierter Vorschlag zur Generalüberholung. In: Alois Moosmüller (Hg.): Konzepte kultureller Differenz. Münster, New York, NY, Munich, Berlin, S. 83-103.
- Rathje, S. (2009b): Gestaltung von Organisationskultur - Ein Paradigmenwechsel. In: Bolten J./Barmeyer, C. (Hg.): Interkulturelle Personal- und Organisationsentwicklung. Methoden, Instrumente und Anwendungsfälle. Sternenfels, S. 15-31.
- Rathje, S. (2004): Unternehmenskultur als Interkultur. Entwicklung und Gestaltung interkultureller Unternehmenskultur am Beispiel deutscher Unternehmen in Thailand. Sternenfels.
- Rosenstiel, L./Molt, W./Rüttinger, B./Selg, H. (1995): Organisationspsychologie. 8., überarb. und erw. Auflage. Stuttgart.
- Schelsky, H. (1963): Einsamkeit und Freiheit. Idee und Gestalt der deutschen Universität und ihrer Reformen. Hamburg.
- Schönwald, I. (2007): Change Management in Hochschulen. Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre. Lohmar.
- Schreyögg, G. (1988): Zu den problematischen Konsequenzen starker Unternehmenskulturen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 41. Jg./S. 99-113.
- Shattock, M. (2000): Strategic Management in European Universities in an Age of Increasing Institutional Self Reliance. In: Tertiary Education and Management, 6. Jg./H. 2, p. 93-104.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Administrative Science Quarterly 28. Jg./H. 3, p. 339-358.
- Stroebe, W./Hewstone, M./Stephenson, G. M. (Hg.) (1997): Sozialpsychologie. Eine Einführung. 3., erw. und überarb. Auflage. Berlin.
- Trogele, U. (1997): Strategisches Marketing für deutsche Universitäten. Die Anwendung von Marketing-Konzepten amerikanischer Hochschulen in deutschen Universitäten. Frankfurt am Main.
- Tylor, E. B. (1871): Primitive culture - Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and custom. Vol. 2. London.
- Vollmer, H. (1996): Die Institutionalisierung lernender Organisationen. Vom Neoinstitutionalismus zum Neoinstitutionalismus zur wissenssoziologischen Aufarbeitung der Organisationsforschung. In: Soziale Welt 47. Jg./H. 3, S. 315-343.
- Weyer, J./Schulz-Schaeffer, I. (Hg.) (2009): Management komplexer Systeme. Konzepte für die Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos. München.
- Whitley, R. (2008): Universities as strategic actors: limitations and variations. In: Engwall, L./Weaire, D. (ed): The University in the Market, 84. Jg./pp. 23-37.
- Winter, M./Würmann, C. (Hg.) (2012): Hochschulen und Wettbewerb. die hochschule, 21. Jg./H. 2.
- Wissenschaftsrat (ed.) (1985): Empfehlungen zum Wettbewerb im deutschen Hochschulsystem. Köln.
- Zechlin, L. (2011): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der „unternehmerischen Hochschule“. Vorfassung.

■ Nora Krzywinski, M.A., Doktorandin Universität Flensburg, Promotionskolleg „Verantwortliche Hochschule“,
E-Mail: nora.krzywinski@web.de