

Kathrin Diekmann, M.A. Malte Steinbach, M.Sc. Prof. Dr. Stefan Süß (Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal; stefan.suess@hhu.de)

## **Innovative strategische Entscheidungsprozesse in Universitäten: Eine qualitative Analyse der Online-Partizipation am Beispiel der Neufassung einer Promotions- und Habilitationsordnung**

### **Einleitung**

Universitäten befinden sich in permanenter Interdependenz zur Gesellschaft und Umwelt sowie in einem dauerhaften Spannungsverhältnis von autonomer Wissenschaft und Forschung einerseits und einer Abhängigkeit vom Staat andererseits (vgl. Nickel 2009, S. 23-25, Gralke/Scherm 2013, S. 45). Diese Konstellationen aus Selbst- und Fremdverwaltung sowie Wechselwirkungen mit der Organisationsumwelt führt dazu, dass gesellschaftliche, technische und politische Veränderungen auf die Universitäten einwirken und diese damit umgehen müssen (vgl. Sonntag/Stegmaier/Michel 2008, S. 415, 423; Lorenz 2012, S. 599). Zu nennen sind hierbei etwa neue Gesetze und administrative Reformen (z.B. New Public Management; vgl. Cordella/Bonina 2012, S. 513), der technische Fortschritt sowie ein Wertewandel hin zu höheren Partizipationserwartungen (vgl. Nickel 2009, S. 65, 116-119; Krzywinski 2014, S. 83). Speziell der aufseiten der Wissenschaftler geäußerte Wunsch nach mehr Teilhabe an strategischen Entscheidungsprozessen geriet in der Vergangenheit zunehmend in den Fokus, da unterschiedliche Interessengruppen aus Verwaltung und Wissenschaft ihre spezifischen Interessen in Entscheidungsprozesse einfließen lassen wollen (vgl. Gralke/Scherm 2013, S. 46-47). Die Kooperation der beteiligten Akteure ist daher notwendig, um gemeinsam Entscheidungen treffen zu können, die den genannten Veränderungen gerecht werden (vgl. Nickel 2009, S. 117; Gralke/Scherm 2013, S. 46-47). Dies stellt Universitäten vor Herausforderungen, da sie als Organisationen des öffentlichen Sektors in ihrer bürokratisch-legalistischen Arbeitsweise klaren Regeln folgen und daher Veränderungen, etwa hinsichtlich neuartiger Verfahren zur Entscheidungsfindung, nicht leicht umsetzen können (vgl. Gau 2011, S. 2; Massaro/Dumay/Garlatti 2015, S. 530). Aus konfligierenden Interessen und Anforderungen resultiert institutionelle Komplexität (vgl. Greenwood u.a. 2011), mit der die Universitäten und ihre Mitglieder lernen müssen umzugehen (vgl. Baumeler 2009).

Bisherige Forschung zu strategischen Entscheidungsprozessen an Universitäten beschäftigt sich vor allem mit universitären Steuerungsmöglichkeiten durch Qualitätssicherung, Leitbild- und Zielvereinbarungen, Marketingaktivitäten oder Profillinienentwicklung (vgl. Jost/Scherm

2011; Kloke/Krücken 2012, S. 320, Krzywinski 2014, S. 86). Andere Formate, wie etwa Projekte als innovativer Rahmen strategischer Entscheidungsprozesse (vgl. Dischner/Süß 2015; Escher u. a. 2016) bleiben überraschenderweise nahezu unbeachtet. Auch der Umgang mit institutioneller Komplexität bleibt bisher auf die Legitimitätsarbeit im Arbeitsalltag an Universitäten beschränkt (vgl. Baumeler 2009). Zwar fokussieren Escher u.a. (vgl. 2016) die Akzeptanz eines Entscheidungsprozesses bei den Betroffenen und die Auswirkungen auf die rechtlichen Normen in der von ihnen betrachteten Universität, die Auswirkungen auf den institutionellen und organisationalen Rahmen, etwa in Form von Lerneffekten als Resultat des neuen Verfahrens, werden bisher jedoch nicht betrachtet.

Vor dem Hintergrund ist es das **Ziel** des Beitrags, die Auswirkungen innovativer internetbasierender strategischer Entscheidungsprozesse auf den institutionellen und organisationalen Rahmen einer Universität zu untersuchen. Dazu werden Lerneffekte, die die Universität durch die Anwendung der Verfahren erzielte sowie die sich daraus ergebenden Veränderungen fokussiert. Hierzu wird die Theorie des Organisationalen Lernens nach Argyris (vgl. 1976) mit der Theorie der Institutionellen Logiken (vgl. Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012) verbunden.

### **Theoretischer Rahmen**

Universitäten sind mit verschiedensten Werten und Anforderungen an die Zusammenarbeit und Koordination konfrontiert. Das Konzept **Institutioneller Logiken** (vgl. Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012) kann dazu dienen diese unterschiedlichen Werte und legitimen Praktiken des Handelns in Organisationen idealtypisch zu beschreiben und abzugrenzen. Durch die Beschreibung der institutionellen Logiken, die in bestimmten Kontexten (wie Universitäten) wirken, lassen sich die Identitätsmuster, Handlungen und Strategien der Akteure detaillierter nachvollziehen und verstehen (vgl. Currie/Spyriodinis 2016, S. 78-79).

In Anlehnung an Nickel (vgl. 2011) werden in der Studie vier institutionelle Logiken genutzt, die verschiedene Formen der Koordination und Entscheidungsfindung in Universitäten beschreiben. Einerseits steht die staatliche und bürokratisch-legalistische Logik der „Hierarchie/Steuerung“ der den managerialen Reformen des Neuen Steuerungsmodells nahestehenden Logik „Wettbewerb/Anpassung“ gegenüber. Andererseits ist die interne Koordination durch die Logiken „Netzwerk/Selbstorganisation“ und „Polyarchie/Mehrheitsentscheid“ gekennzeichnet. Erstere ist Ausdruck der professionellen Eigenständigkeit der Wissenschaft.

Letztere Logik beschreibt die partizipativen und demokratischen Entscheidungsformen in Universitäten, die beispielsweise über Organe wie den Fakultätsrat sichergestellt werden.

Um die Auswirkungen der internetbasierten Verfahren zur Entscheidungsfindung auch hinsichtlich der Veränderung von internen Leitwerten in der Universität zu betrachten, werden die Institutionellen Logiken mit dem **Organisationalen Lernen** nach Argyris (vgl. 1976) verbunden. Argyris (vgl. 1976) unterscheidet dabei in „Single Loop Learning“ und „Double Loop Learning“. Ersteres generiert dabei durch eine neue Handlung Wissen, etwa wie eine Strategie optimiert werden kann. Eine Veränderung grundlegender Einstellungen findet nicht statt (vgl. Argyris 1976, S. 367-368). Dem gegenüber beschreibt „Double Loop Learning“ jene Veränderung von Wertvorstellungen, die zu einem elementaren institutionellen Wandel führt (vgl. Argyris 1976, S. 368-369).

Die Kombination der Theorien ermöglicht daher Online-Partizipation dahingehend zu untersuchen, ob angesichts der verschiedenen Logiken innerhalb der Organisation ein institutioneller Wandel vorliegt oder ob es sich um Prozesse handelt, die etablierte Praktiken optimieren, aber nicht grundsätzlich in Frage stellen.

### **Methodisches Vorgehen**

Aufgrund des neuartigen Forschungsgegenstandes in Form von internetgestützten Verfahren zur strategischen Entscheidungsfindung ist die Studie qualitativ-explorativ angesetzt (vgl. Kuckartz 2014, S. 59, 63), wobei drei dieser Prozesse an zwei Fakultäten derselben Universität untersucht und verglichen werden. Für die vorliegende Studie wird auf Interviewtranskripte, welche im Rahmen der Studien von Dischner/Süß (vgl. 2015) und Escher u.a. (vgl. 2016) zu einem Verfahren im Jahr 2013 entstanden sind, in begrenztem Maße zurückgegriffen.

Weiterhin wurden 2015 und 2016 zwei internetgestützte Verfahren zur Überarbeitung der Promotions- sowie Habilitationsordnung durchgeführt, die im Rahmen der hier präsentierten Studie mittels einer eigenen, 20 Interviews umfassenden, qualitativen Datenerhebung untersucht werden. Interviewt wurden Mitglieder des Fakultätsrates als zentrales Entscheidungsorgan hinsichtlich fakultätsweiter Ordnungen sowie Personen ohne ein solches Amt. Innerhalb der Gruppen waren die unterschiedlichen Statusgruppen (Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen, Professor/innen, Dekan, Prodekanin sowie Mitarbeiter/innen aus Technik und Verwaltung) repräsentiert. Ausgewertet werden diese Interviews mittels der Qualitativen Inhalts-

analyse nach Mayring (vgl. 2010), wobei die Kategorienbildung explorativ, d.h. induktiv anhand der Transkripte, erfolgt (vgl. Mayring 2010, S. 67-83).

Die Studie leistet Beiträge zur Erforschung von Online-Partizipationsverfahren im Hochschulmanagement sowie zu innovativen strategischen Entscheidungsprozessen an Universitäten, indem Projekte untersucht werden, die partizipativere Entscheidungsprozesse ermöglichen sollen. Darüber hinaus trägt sie zur empirischen Analyse von Institutionellen Logiken in Verbindung mit Organisationalem Lernen bei. Durch diese theoretische Verknüpfung können Rückschlüsse auf die Auswirkungen von Online-Partizipationsverfahren auf den organisationalen und institutionellen Kontext gezogen werden, was insbesondere die Evaluationsforschung im Bereich der Online-Partizipation (vgl. Kubicek 2016) bereichert.

## Literatur:

- Argyris, Chris (1976): Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (3/1976), S. 363-375
- Baumeler, Carmen (2009): Entkopplung von Wissenschaft und Anwendung. Eine neoinstitutionalistische Analyse der unternehmerischen Universität, in: *Zeitschrift für Soziologie* 38 (1/2009), S. 68-84
- Cordella, Antonio/Bonina, Carla (2012): A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection, in: *Government Information Quarterly* 29 (o.H./2012), S. 512-520
- Currie, Graeme/Spyridonidis, Dimitrios (2016): Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts, in: *Organization Studies* 37 (1/2016), S. 77-97
- Dischner, Simon/Süß, Stefan (2015): Decision-making 2.0 - Internetvermittelte kooperative Normsetzung in einer deutschen Universität, in: Behrends, Thomas/Jochims, Thorsten/Nienhuser, Werner (Hrsg.): *Erkenntnis und Fortschritt*, München 2015, S. 183-189
- Escher, Tobias/Friess, Dennis/Esau, Katharina/Sieweke, Jost/Tranow, Ulf/Dischner, Simon/Hagemeister, Philipp/Mauve, Martin (2016): *Online Deliberation in Academia: Evaluating the Quality and Legitimacy of Co-Operatively Developed University Regulations, Policy & Internet*, in press.
- Gau, Wen-Bing (2011): A Study of Tacit Knowledge Management in the Public Sector, in: *Journal of Knowledge Management Practice* 12 (1/2011), S. 1-13
- Gralke, Hans-Jürgen/Scherm, Ewald (2013): Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements – Autonome Forscher in unternehmerischen Universitäten, in: *Wissenschaftsmanagement* 6 (o.H./2013), S. 44-47
- Greenwood, Royston/Raynard, Mia/Kodeih, Farah/Michelotta, Evelyn R./Lounsbury, Michael (2011): Institutional Complexity and Organizational Responses, in: *The Academy of Management Annals* 5 (1/2011), S. 317-371
- Jost, Tobias/Scherm, Ewald (2011): Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell - auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten, *Diskussionsbeiträge des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft der FernUniversität in Hagen* (474/2011)
- Kloke, Katharina/Krücken, Georg (2012): „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre, in: Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian (Hrsg.): *Hochschule als Organisation*, Wiesbaden 2012, S. 311-324

- Krzywinski, Nora (2014): Universitätskultur als kritischer Faktor in strategischen Veränderungsprozessen, in: Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten – Realität, Vision, Utopie? München, Mehring 2014, S. 83-98
- Kubicek, Herbert (2016): Evaluating Public (e-)Consultation Processes, in: Aichholzer, Georg/Kubicek, Herbert/Torres, Lourdes (Hrsg.): Evaluating e-Participation, Cham 2016, S. 83-108
- Kuckartz, Udo (2014): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung, Weinheim, Basel 2014
- Lorenz, Chris (2012): If you're so smart, why are you under surveillance? Universities, Neoliberalism, and New Public Management, in: Critical Inquiry 38 (3/2012), S. 599-629
- Massaro, Maurizio/Dumay, John/Garlatti, Andreas (2015): Public sector knowledge management: a structured literature review, in: Journal of Knowledge Management 19 (3/2015), S. 530-558
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim 2010
- Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten – Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung, München und Mehring
- Nickel, Sigrun (2011): Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen, in: Brüsemeister, Thomas/Heinrich, Martin (Hrsg.): Autonomie und Verantwortung. Governance in Schule und Hochschule, Münster 2011, k.A.
- Rashman, Lyndsay/Withers, Erin/Hartley, Jean (2009): Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature, in: International Journal of Management Reviews 11 (4/2009), S. 463-494
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf/Michel, Alexandra (2008): Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen - Stand und Perspektiven, Wiesbaden 2008, S. 415-442
- Thornton, Patricia H./Ocasio, William/Lounsbury, Michael (2012): The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process, Oxford 2012