Sabine Rein

Rolle vorwärts, Rolle rückwärts, Spagat

Wie Veränderungsmanagement an Hochschulen gelingen kann

Manche führen, manche folgen: Hochschulmanagement ist für die Verantwortlichen ein permanenter Drahtseilakt.

Foto: pixabay

Das Management von Hochschulen kann zu einem Kraftakt werden. Veränderungsprojekte scheitern, engagierte Personen werden im internen Kampf um Ziele, Maßnahmen und Macht verschlissen. Doch wieso ist das Management von Veränderungen an Hochschulen so komplex und häufig frustrierend? Welche Möglichkeiten gibt es, Veränderungsvorhaben erfolgreich durchzuführen? Hochschulen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen akademischer Freiheit und einer Vielfalt von Anforderungen, die externe und interne Anspruchsgruppen mehr oder weniger deutlich formulieren. So gibt es auf der einen Seite die Freiheit von Forschung und Lehre – grundgesetzlich verbrieft. Auf der einen Seite existieren Finanzierungseinschränkungen, Akkreditierungsauflagen, Anforderungen an ein professionelles Service- und Qualitätsmanagement, Forderungen von Studierenden an besseren Service sowie – je nach Hochschulart – Forderungen von Unternehmen an die Studienprogramme. Vor allem Hochschulleitungen sehen sich seit Jahren mit der Forderung aus dem politisch-administrativen Raum konfrontiert, ihre Hochschule „performanter" zu machen, also durch eine bessere beziehungsweise wenigstens andere Steuerung effektiver und effizienter zu werden. Es steht dabei die Forderung im Raum, bessere – sprich: arbeitsmarktfähigere – Absolventen hervorzubringen, bei gleichzeitig exzellenter Forschung und stärkerem Transfer in die Wirtschaft. International, divers und digital soll es auch sein.

Der seit den 1980er Jahren bestehende Trend zu „New Public Management", also der Verbetriebswirtschaftlichung öffentlicher Bereiche, ist längst aus der unmittelbaren öffentlichen Verwaltung auf den Wissenschaftsbereich übertragen worden (vergleiche zum Beispiel de Boer 2007). Hiermit wird an ein verwaltungspolitisches Leitbild angeknüpft, bei dem öffentliche Leistungen möglichst „schlank" gehalten werden sollen. Anstatt der früher üblichen Inputorientierung – also der Mittelzuweisung, die nicht an (Dienstleistungs-)Produkte geknüpft war – werden nun stärker Outputs eingefordert. Konkrete Ausprägungen dieser Entwicklung sind beispielsweise die zunehmende finanzielle Steuerung über Kennzahlen (zum Beispiel Studienabbruch), Leistungszulagen, die aufgrund von Zielvereinbarungen gewährt werden, oder die Nutzung von Kennzahlen zur Einschätzung von Studienqualität (zum Beispiel Studiendauer, professorale Betreuungsquote). Ein weiterer Versuch des Politisch-Administrativen-Systems zur Beeinflussung der „Performance" von Hochschulen besteht darin, die Grundfinanzierung möglichst gering zu halten und Mittelzuweisungen an Kennzahlen oder Anträge im Rahmen von Wettbewerben unter den Hochschulen zu koppeln (zu den Finanzierungsveränderungen generell vergleiche Teichler 2018).

„Hochschullehrer haben häufig ein hohes Autonomiebedürfnis und verbitten sich unter Berufung auf die grundgesetzliche Freiheit von Forschung und Lehre übermäßig wirkende Einmischungen durch Rektorate und Präsidien.

Veränderungsbestrebungen an Hochschulen

Das Management von Hochschulen ist häufig durch das Planen und Umsetzen von Veränderungsinitiativen geprägt. Um eine Sportmetapher zu verwenden: Es geht um den Versuch, die Organisation oder Teile der Organisation zu einer „Rolle vorwärts" zu bringen, sei es aus dem Wunsch der Hochschulleitungsmitglieder heraus, die Hochschule anders zu positionieren, sei es als Reaktion auf externen Druck oder im Rahmen von Wettbewerben. Nicht selten aber führen Steuerungs-, Führungs- und Leitungsversuche durch die Hochschulleitung zu Abwehrreaktionen des Kollegiums. Hochschullehrer haben häufig ein hohes Autonomiebedürfnis und verbitten

sich unter Berufung auf die grundgesetzliche Freiheit von Forschung und Lehre übermäßig wirkende Einmischungen durch Rektorate und Präsidien. Möglichkeiten, Veränderungsprojekte zu behindern beziehungsweise zu verhindern, gibt es viele. Auch hier kann man die Sportmetapher nutzen: Viele Hochschulangehörige beherrschen es hervorragend, die „Rolle rückwärts" herbeizuführen, zum Beispiel in Gremien immer wieder bereits Entschiedenes erneut zu hinterfragen und zu diskutieren. In diesem Kontext kann die Zusammenarbeit an Hochschulen kräftezehrend und zermürbend werden. Doch wie kann erklärt werden, dass Veränderungsprojekte zu einem regelrechten Spagat zwischen verschieden Ansprüchen, Zielen und Erwartungen werden, mühsam sind oder gar scheitern?

Prof. Dr. Sabine Rein ist Professorin für Betriebswirtschaft an der Hochschule für Technik, Stuttgart. Sie bekleidete dort bis 2017 das Amt der Prorektorin (Studium und Lehre).

Foto: privat

Bedürfnis nach individueller Freiheit

Hochschulen sind Organisationen, in denen Personen tätig sind, die ein Bedürfnis nach hoher individueller Freiheit haben. Für viele Organisationsmitglieder sind hohe Freiheitsgrade in der Arbeits- und Aufgabengestaltung und in der inhaltlichen Schwerpunktsetzung der Grund, sich für die Tätigkeit in einer Hochschule entschieden zu haben – trotz vielfach jahrelang prekärer Beschäftigungsverhältnisse und trotz bestehender Kompensationsmodelle, die häufig nicht qualifikations- und leistungsadäquat sind. Viele Mitglieder in Hochschulen sind entsprechend beruflich sozialisiert worden. Ihre Vorbilder waren Professoren, die unter Nutzung akademischer Freiräume gewirkt und Strahlkraft erzeugt haben und sich erfolgreich dagegen wehrten, sich in zu enge bürokratische Korsetts zwängen zu lassen.

Kein Diskurs zu Management, Führung und Macht

Gleichzeitig gibt es meist keinen offenen Diskurs über Macht und Führung an Hochschulen. Professoren behaupten für sich häufig, keinen Vorgesetzten zu haben. Wer wessen Vorgesetzter ist, bleibt oft unklar – für Personen, die auch außerhalb der Hochschule tätig waren, durchaus überraschend. Viele Professoren in (temporären) Leitungsfunktionen der Selbstverwaltung sehen sich durchaus als Vorgesetzte und berufen sich dabei auf entsprechende Paragrafen im Landeshochschulgesetz. Hier wird oft normativ argumentiert, auf Haftungsproblematiken hingewiesen und das Einhalten von Abläufen, Regeln und Zuständigkeiten eingefordert. Dabei folgt der Kampf um Macht keinen formalen Regeln, sondern kann auch ein Spiel sein, in dem es darum geht, zu gewinnen, Spaß an der Auseinandersetzung zu haben oder sich auf Machtbühnen selbst zu inszenieren.

Organisatorische Unklarheit

Hochschulen sind häufig Organisationen, in denen Bürokratisierungsanforderungen (zum Beispiel durch die Verwaltung oder Projektträger) eine mangelnde organisatorische Transparenz gegenübersteht. Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind vielfach nicht erklärt und nicht kommuniziert, weder für Studierende noch für Mitarbeiter. Unklare Strukturen äußeren sich hierbei beispielsweise darin, dass keine verantwortliche Person auszumachen ist (zum Beispiel für Aussagen über Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern). Unklare Strukturen liegen auch vor, wenn über die Summe eines vorhandenen Budgets keine Auskunft gegeben werden kann und der Budgetverbrauch nicht klargemacht wird. Unklarheit in der organisatorischen Struktur zeigt sich beispielsweise, wenn Anfragen nach Klärung zu Nicht-Reaktionen beziehungsweise zu Nicht-Entscheidungen führen.

Mikropolitik

Die organisationale Intransparenz hat an Hochschulen aber häufig keine offenen Widerstände zur Folge. Stattdessen führen die organisationalen Spielräume zu Mikropolitik. Mikropolitik kann

„Professoren behaupten für sich häufig, keinen Vorgesetzten zu haben. Wer wessen Vorgesetzter ist, bleibt oft unklar – für Personen, die auch außerhalb der Hochschule tätig waren, durchaus überraschend.

Hochschulen können also Organisationen sein, an denen Personen, die ein großes Bedürfnis nach individueller Freiheit haben, angesichts organisatorischer Unklarheit sowie fehlenden Diskursen zu Führung und Macht, Ohnmacht erleben und gleichermaßen verursachen – häufig unter Nutzung mikropolitischer Prozesse.

hierbei so verstanden werden, dass „mikropolitisch handelt, wer durch die Nutzung Anderer in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Interessen verfolgt“ (Neuberger 2007, 18). Erfolgreiche Mikropolitik kann eigene Interessen oder die Interessen des eigenen Fachbereichs durchsetzen, Rektorate zu Fall bringen oder Projekte scheitern lassen.

Unklarheit über Ziele und Zielkonflikte

In Hochschulen werden verschiedene Ziele diskutiert, die von verschiedenen internen und externen Anspruchsgruppen unterschiedlich priorisiert, verfolgt und/oder unterstützt werden. Die Ziele stehen häufig in Konflikt zueinander: etwa die durch Unternehmensverbände formulierten arbeitsmarktfähigen Anforderungen an ein Curriculum im Gegensatz zu einer breiteren wissenschaftlicheren Ausbildung, die durch die Wissenschaftler für sinnvoll erachtet wird. Trotz verschiedener, häufig konkurrierender Ziele wird von Vertretern des Politisch-Administrativen-Systems Klarheit über die strategischen Ziele einer Hochschule vorausgesetzt (vergleiche Schönwald 2007, 88 f.), beispielsweise im Rahmen von Struktur- und Entwicklungsplanungen. Dabei sind Struktur- und Entwicklungsplanungen in der Praxis häufig nicht mehr als generisch formulierte Papiertiger, an die sich kaum jemand gebunden fühlt und die in Prozessen zustande gekommen sind, die eben nicht zur Klärung von Zielen und Strategien beigetragen haben.

Ohnmachtserleben

Für Außenstehende ist es kaum verständlich, wieso in Hochschulen, die ja für eine beträchtliche Anzahl an Hochschulmitgliedern einen Ort akademischer Freiheit darstellen, dennoch viele Personen frustriert sind. Eine Erklärung kann sein, dass der unklare Umgang mit Macht, die existierende Mikropolitik in Hochschulen sowie die organisatorische Unklarheit zu einem subjektiven Ohnmachtserleben von Organisationsmitgliedern führen kann. Individuelle Reaktionen auf Ohnmachtserleben können unterschiedlich sein. Ohnmacht kann einerseits zu Stress, Frustration und innerer Kündigung, andererseits aber auch zum Wunsch führen, selbst Kontrolle, Macht und Druck auszuüben.

Hochschulen können also Organisationen sein, an denen Personen, die ein großes Bedürfnis nach individueller Freiheit haben, angesichts organisatorischer Unklarheit sowie fehlenden Diskursen zu Führung und Macht, Ohnmacht erleben und gleichermaßen verursachen – häufig unter Nutzung mikropolitischer Prozesse.

Welche Möglichkeiten gibt es, Veränderungsvorhaben erfolgreich durchzuführen?

1. Klarheit über Vision und Ziele herstellen: Zu Beginn eines Veränderungsvorhabens sollte Klarheit erzielt werden, „wo die Reise hingeht“, wie der Weg dahin gestaltet werden soll und welche Verhaltensweisen helfen, das Ziel zu erreichen. Entscheidend ist hierbei, in einem möglichst diskursiven Prozess Klarheit über Vision und Ziele zu erreichen – schon aufgrund der an Hochschulen üblichen Zielvielfalt und Zielkonkurrenz sowie aufgrund der hohen Freiheitsgrade in Forschung und Lehre. Neben Diskursen in den institutionalisierten Hochschulgremien kann es sinnvoll sein, in einem breit angelegten, diskursiven Prozess auch andere Hochschulakteure in die Diskussion einzubinden. Die Organisationsentwicklung unterstützt derartige Prozesse mit beispielsweise World Café oder Open Space-Formaten.

2. Veränderungsprozesse analysieren und planen: Der Erfolg von Veränderungsprozessen wird generell zu oft dem Zufall überlassen – in Hochschulen wie auch in Unternehmen. Dabei gibt es Möglichkeiten, das Gelingen von Veränderungsvorhaben zu beeinflussen. Beispielsweise, indem im Vorfeld analysiert wird, welche Akteure Gründe haben, die Veränderung abzulehnen. Gleichermaßen sollte darüber nachgedacht werden, wer die Veränderung unterstützen könnte, mit wem also eine informelle Koalition eingegangen werden könnte.

Stichwörter

Veränderungsmanagement
Führung
Organisation
Kommunikation
Prozesse

3. Unterstützer suchen: Sinnvoll ist es, eine stabile Koalition aus Unterstützern zu haben, die hierarchieübergreifend bei der Umsetzung behilflich ist. Oft denkt man bei Unterstützern an Akteure in hierarchisch hohen Funktionen. Neben diesen kann es sinnvoll sein, sogenannte „Graue Eminenzen“ und informelle Meinungsmacher nicht zu vergessen. Ebenso geht es darum, nicht nur im wissenschaftlichen Bereich, sondern auch im Bereich der Verwaltung Unterstützer zu finden, die sich für die Veränderung einsetzen.

4. Kommunizieren und beteiligen: Es sollte eine detaillierte Kommunikationsplanung erfolgen, die idealerweise mit dem Projektfortschritt synchronisiert wird. Auch hier gilt es, die Kommunikation nicht ad hoc und zufällig zu betreiben. Zudem sollten verschiedene Medien genutzt werden, um, wenn möglich, Themen aus der Organisation aufzunehmen und damit zu echter Beteiligung zu führen.

5. Widerstände erkennen: Wichtig für erfolgreiche Veränderungsprozesse ist ein klares Bekenntnis der Hochschulleitung zur Maßnahme. Viel zu oft werden Entscheidungen beim ersten Widerstand zurückgenommen. Für erfolgreiche Veränderungsvorhaben ist es notwendig, die vereinbarte Linie im Grundsatz einzuhalten und stattdessen die Gründe für Widerstände zu erkennen. Verstehen Opponenten die Hintergründe eines Veränderungsvorhabens nicht? Haben sie die Hintergründe verstanden, glauben aber der Hochschulleitung nicht? Verstehen sie die Veränderung und wollen sie auch, aber sie können die Veränderung nicht leisten, zum Beispiel, weil sie sich keine Vorteile versprechen oder gar Nachteile befürchten? (vergleiche Doppler/Lauterburg 2005, 325).

Fazit

Die Komplexität des Managements an Hochschulen hat verschiedene Aspekte. Hierzu gehören das starke, häufig kulturell verankerte Bedürfnis von Organisationsmitgliedern nach individueller Freiheit, das im Hochschulkontext meist auf organisationale Unklarheit trifft. Gleichzeitig werden an Hochschulen keine Diskurse zu Management, Führung und Macht geführt, sodass Hochschulleitungsmitgliedern nur bleibt, sich auf normative Macht und gesetzliche Bestimmungen zu berufen – ein in den Augen akademischer Freigeister stumpfes und glanzloses Schwert. Denn Hochschulen sind Orte mikropolitischer Prozesse, nicht zuletzt aufgrund organisationaler Intransparenz. Die existierende Unklarheit über Ziele, bestehende Zielkonflikte und eben unklare, intransparente Machtstrukturen kann bei Organisationsmitgliedern zu einem Ohnmachtserleben führen, das die Bereitschaft einzelner, sich Veränderungen zu stellen, nicht gerade erhöht.

Das Management von Hochschulen ist komplex und folgt eigenen Regeln. Neben dem Tagesgeschäft heißt das Management von Hochschulen häufig, Veränderungsvorhaben anzustoßen, die durch die Hochschulleitung gestaltet beziehungsweise von externen Anspruchsgruppen eingefordert werden. Dabei wird schon die Tatsache, dass Hochschulen seit Jahren unter Reformdruck stehen und überhaupt Veränderungen angestrebt werden, von Hochschulmitgliedern als durchaus kritisch betrachtet. Die Umsetzung von Veränderungsprojekten ist häufig die Phase, in der Projekte scheitern beziehungsweise auf sehr geringe Akzeptanz stoßen. In diesem Kontext ist es wichtig, Veränderungen genau zu planen und dabei die Situation im Vorfeld zu analysieren. Oft kann es sinnvoll sein, auf breite Beteiligung zu setzen und die Argumente der Akteure und Anspruchsgruppen aufzunehmen, gut und gezielt zu kommunizieren und sich Unterstützer zu suchen. Beim Veränderungsmanagement an Hochschulen sollte man die Spezifika an Hochschulen bedenken. Man sollte anerkennen, weshalb es Widerstände gibt und verstehen, welche Gründe Akteure für ihr Verhalten haben. Nur so kann der Spagat gelingen.

Literatur:

de Boer H./Enders J./Schimank U. (2007): On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria and Germany. In: Jansen D. (eds.): New Forms of Governance in Research Organizations. Dordrecht.

Doppler, K./Lauterburg, C. (2005): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt am Main.

Hyde, A./Clarke, M./Drennan, J. (2013): The Changing Role of Academics and the Rise of Managerialism. In: Kehm, B./Teichler, U., The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges. Dordrecht.

Kloke, K. (2014): Rahmenbedingungen: Governancewandel und Organisationswerdung der Hochschulen. In: Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen. Organization & Public Management. Wiesbaden.

Neuberger, O. (2007): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Stuttgart.

Schönwald, I. (2007): Change Management in Hochschulen: Die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschule. Lohmar.

Teichler, U. (2018): Recent changes of financing higher education in Germany and their intended and unintended consequences. In: International Journal of Educational Development, Volume 58, 37-46.

Kontakt:

Prof. Dr. Sabine Rein
Hochschule für Technik Stuttgart
Schellingstr. 24
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 8926 2825
Fax: +49 711 8926 2666
sabine.rein@hft-stuttgart.de
www.hft-stuttgart.de