



12. Jahrestagung der Gesellschaft für Hochschulforschung
„Digitalisierung der Hochschulen: Forschung, Lehre und
Administration“
30./31. März 2017, Hannover

Kathrin Diekmann M.A.
Malte Steinbach M.Sc.
Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal

Innovative strategische Entscheidungsprozesse an
Universitäten: Eine qualitative Analyse der Online-
Partizipation am Beispiel der Neufassung von
Promotions- und Habilitationsordnungen

Ausgangssituation

Universitäten stehen im Spannungsfeld verschiedener (institutioneller) Anforderungen und Veränderungen:

- Reformen: z. B. New Public Management (vgl. Bogumil u. a. 2013)
 - gesteigerte Partizipationserwartung (vgl. Nickel 2009; Gralke/Scherm 2013)
 - technologische Entwicklungen (vgl. Lenk 2012)
- ➔ **Online-Partizipationsverfahren** als eine mögliche Form des Umgangs mit Veränderungen

Innovative internetbasierte strategische Entscheidungsprozesse

- Online-Diskussionsforum für alle Beteiligten
- mehrere Diskussionsphasen
- finale Entscheidung im Fakultätsrat
- Dauer der Verfahren: 4 & 9 Monate (2015/2016 & 2016/2017)

Grundsätze der Promotionsordnung

Sortierung:

Alphabetisch **Neuester Kommentar**

60 **24** Weiterbildungen statt Doktorandenseminare

██████ Dekan Fakultätsrat Promotionsausschuss Professor/in / PD

24 Kommentare

123 **13** Einführung der Bezeichnung „Dr. des.“

██████ Dekan Fakultätsrat Promotionsausschuss Professor/in / PD

19 Kommentare

Problemstellung & Ziel

Problemstellung:

- Einsatz von Online-Partizipationsverfahren und organisationales Lernen im Kontext institutioneller Komplexität an Universitäten weitestgehend unerforscht
- Verständnis ist jedoch wichtig, um die innovativen Potentiale von Online-Partizipation einschätzen und umsetzen zu können.

Ziel der Studie:

Untersuchung internetbasierter Verfahren in strategischen Entscheidungsprozessen im organisationalen und institutionellen Kontext einer Universität

Theoretischer Rahmen I: Institutionelle Logiken

➔ „frames of reference that condition actors' choices“

(Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012, S. 2)

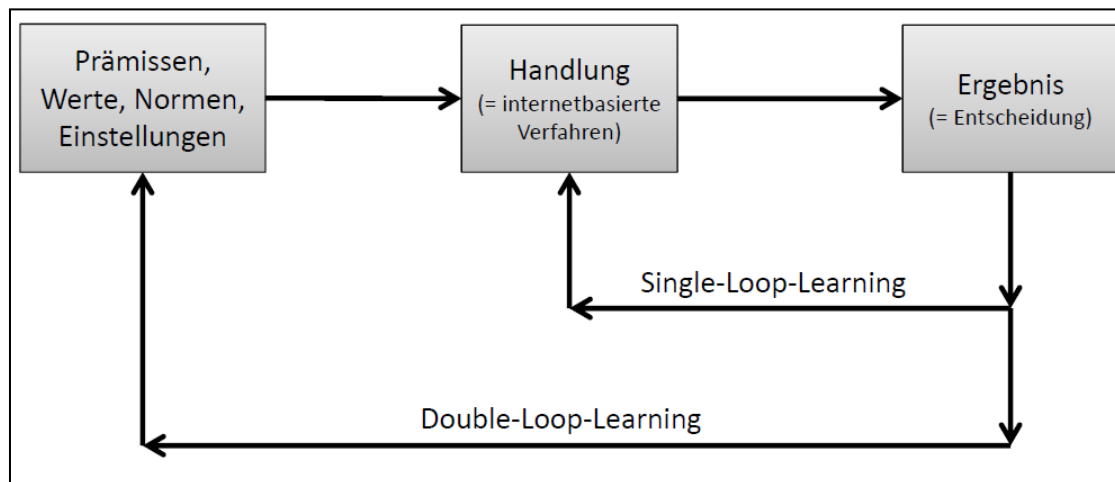
Inneruniversitäre Logiken:

(in Anlehnung an Meyer/Hammerschmid 2006; Nickel 2011)

- bürokratisch-legalistische Logik (Gesetze, Regeln, Verwaltungsapparat)
- manageriale Logik (Neues Steuerungsmodell, Wettbewerb)
- professionelle Wissenschaftslogik (autonome Wissenschaft)
- demokratische Selbstverwaltungslogik (Repräsentation, Partizipation)

Theoretischer Rahmen II: Organisationales Lernen

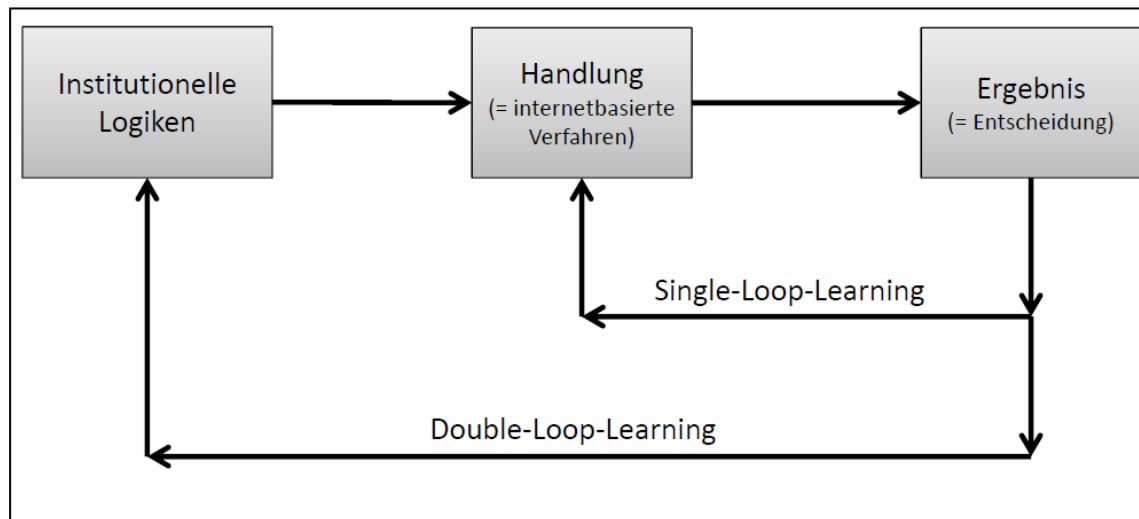
- ➔ Organisationales Lernen „erfolgt als Reaktion auf Abweichungen der tatsächlichen von den erwarteten Resultaten [einer Handlung]“ (Kluge/Schilling 2000)
- **Single-Loop-Learning:** nur die Handlung ändert sich, nicht aber grundlegende Strukturen in Organisation
- **Double-Loop-Learning:** auch Wandel grundlegender Strukturen wie Werte, Einstellungen und Normen der Organisation (vgl. Argyris/Schön 1999)



(eigene Darstellung in Anlehnung an Argyris/Schön 1999)

Verknüpfung der Theorien

- **Institutionelle Logiken** beschreiben idealtypisch Werte, Normen und Einstellungen, die das Handeln in Universitäten beeinflussen.
- **Organisationales Lernen** ermöglicht Analyse, ob sich Logiken durch internetbasierten Verfahren grundlegend verändern (Double-Loop-Learning) oder ob Verfahren lediglich Optimierung bei gleichbleibenden Werten, Normen und Einstellungen sind (Single-Loop-Learning)



(eigene Darstellung in Anlehnung an Argyris/Schön 1999)

Methodik

Datenerhebung	14 leitfadengestützte Einzelinterviews
Erhebung	Oktober 2016 bis Januar 2017
Umfang	20 - 80 Minuten
Stichprobe	7 Fakultätsratsmitglieder 7 Personen ohne universitäres Amt Jeweils 1-2 Vertreter aus Statusgruppen
Datenauswertung	Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. Mayring 2015)

Ergebnisse I/III: Wahrnehmung der Verfahren

- *„Ich würde sagen, das ist nicht schlecht. Das hat auf jeden Fall Potenzial“ (F03)*
 - *„Das konnte man morgens, mittags, abends, nachts machen, wann man wollte“ (F02)*
 - *„[...] ich sehe die Möglichkeit oder den Nutzen einfach größerer Mitbestimmungsmöglichkeiten von Gruppen, die nicht mitbestimmen können sonst [...]“ (OA06)*
 - *„[...] die Menschen sind dann zufriedener und es ist ein größerer Zusammenhalt in der Fakultät“ (F05; Hinweis auf Double-Loop-Learning)*
- ➔ internetbasierende Verfahren werden als **Optimierung** des ursprünglichen Verfahrensweges wahrgenommen (= Hinweis auf **Single-Loop-Learning**)

F = Fakultätsratsmitglied; OA = Person ohne universitäres Amt

Ergebnisse II/III: Institutionelle Konflikte

Vier Konfliktfelder

- Ausweitung der Selbstverwaltung
„Das heißt, wenn man das ernst nimmt, bindet das sehr, sehr viel [...] hochqualitative Arbeitszeit.“ (F07)
- Repräsentativität versus Partizipation (Offenheit und Transparenz)
„Es muss dann schon [...] hinterher die Beschlussfindung [...] durch das autorisierte Gremium [...], die muss es weiterhin geben.“ (OA02)
- zentrale und steuernde Rolle des Dekans versus Partizipation
„Wenn du dann von dieser Grundsatzdiskussion, dass es dieses diverse Meinungsbild gibt, zu einem Paket kommst, oder [...] Entwurf. Das macht immer einer, das macht der Dekan [...] und das ist eine ganz diffizile Phase.“ (OA03)
- bürokratisch-legalistische Regeln und Strukturen versus Partizipation
„...und der Justiziar hat uns sofort geantwortet: "Geht nicht, muss verboten werden.“ (F06)

F = Fakultätsratsmitglied; OA = Person ohne universitäres Amt

Ergebnisse III/III: Lerneffekte

- „*Strukturkonservatismus*“ (F01)
- „*Wir haben auch eine gewisse Antimodernisierung hier in der Fakultät*“ (F06)
- ➔ Ursprüngliches **Rollenverständnis** der Entscheidungsakteure und **repräsentativ-demokratisches Verständnis** der ursprünglichen Entscheidungsprozesse bleiben weitestgehend bestehen (= Hinweis auf **Single-Loop-Learning**).
- ➔ Verfahren werden solange als Optimierung und positiv bewertet, bis **alltägliche Handlungen** berührt werden, dann oftmals kritische Haltung (= Hinweis auf **keinen Lerneffekt**)

F = Fakultätsratsmitglied

Fazit

- zum jetzigen Zeitpunkt kaum elementare Veränderungen im Sinne des Double-Loop-Learning erkennbar
- zentrales Entscheidungsorgan (Fakultätsrat) besitzt weiterhin alleinige Entscheidungslegitimation (internetbasierte Verfahren lediglich als Ergänzung)
- ursprüngliche Logiken und Strukturen (repräsentative Selbstverwaltung, Management, bürokratische Verfahren) nach wie vor dominant
- unklar, wie sich der Einfluss internetbasierter Verfahren auf die endgültige Entscheidung in Zukunft auswirkt, ggf. entsteht Double-Loop-Learning
- bisher kaum Auswirkungen auf den institutionellen Kontext der Universität erkennbar

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit!

✉ **Kontakt**

Kathrin Diekmann M.A.
kathrin.diekmann@hhu.de
0211-81-10395

Malte Steinbach M.Sc.
malte.steinbach@hhu.de
0211-81-10394

Univ.-Prof. Dr. Stefan Süß
stefan.suess@hhu.de
0211-81-13995

Literatur

- Argyris, Chris/Schön, Donald (1999): Die lernende Organisation – Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart 1999
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöffel, Manfred (2013): Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente, Berlin 2013
- 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
- Kluge, Annette/Schilling, Jan (2000): Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O 44 (4/2000), S. 179-191
- Lenk, Klaus (2012): The Nuts and Bolts of Administrative Actions in an Information Age, in: Snellen, Ig/Thaens, Marcel/Van de Donk, Wim: Public Administration in the Information Age, Amsterdam 2012, S. 221-236
- Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, Weinheim, Basel 2015
- Meyer, Renate E./Hammerschmid, Gerhard (2006): Changing Institutional Logics and Executive Identities: A Managerial Challenge to Public Administration in Austria, in: American Behavioral Scientist 49 (7/2006), S. 1000-1014
- Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten - Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, Staatliche Steuerung, München und Mehring 2009
- 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
- Thornton, Patricia H./Ocasio, William/Lounsbury, Michael (2012): The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process, Oxford 2012