

„Im Dickicht der Subkulturen“

„Kunst ist schön, macht aber viel Arbeit“, hat Karl Valentin gesagt. Gleiches gilt für die Kultur, egal ob Hochkultur oder Unternehmenskultur. Im Jahr 2020 hat eine Studie der Bertelsmann Stiftung mit dem Mythos einer einheitlichen Unternehmenskultur aufgeräumt und einen Kosmos an Subkulturen identifiziert

Foto: Sirko Junge



Genau wie in Unternehmen, gibt es auch an Hochschulen nicht DIE Hochschulkultur. Vielmehr treffen hier sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander. Das Management muss sich dieser Komplexität stellen und mit der Vielfalt umgehen, um erfolgreich zu sein.

Ein Beispiel: Eine kleine Hochschule möchte Zielvereinbarungen nutzen, um gemeinsam die strategischen Ziele voranzubringen. Aufgrund ihrer Größe fordert die Organisationskultur, das System informell und dialogorientiert zu gestalten. Die Fachkultur der BWL-Fakultät hingegen steht auf Prozessoptimierung. Die akademische Kultur erzeugt Einigkeit, dass der Erfolg der umgesetzten Maßnahmen durch Peer Review erfasst werden kann, die Verwaltungskultur hingegen möchte eine metrische Abrechenbarkeit der Zielerreichung durch Kennzahlen. Die Fachkultur der geisteswissenschaftlichen Fakultät hält Ziele zwar für hilfreich, möchte sie aber lediglich im Diskurs erörtern.

Das Beispiel zeigt: Obwohl man sich zunächst grundsätzlich einig war, wird das Management mit Zielvereinbarungen hier vermutlich in der Umsetzung scheitern. Hochschulleitungen sei an diesem Punkt das oft zitierte „Gelassenheitsgebet“ empfohlen – die Bitte um die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die man nicht ändern kann (in diesem Falle etwa die Fach- und Wissenschaftskultur), und um den Mut, die Dinge zu ändern, die sich ändern lassen – etwa durch Organisationskultur. Zusätzlich hilfreich können kulturelle Schnittmengen sein, etwa die akademische Kultur, die im Beispiel durch Peer Review bei der Umsetzung der Zielvereinbarungen Konsens schaffen könnte.

In der kleinen Hochschule könnte ein Prozess angestoßen werden, in dem sich alle Beteiligten im Dialog auf Spielregeln für Zielvereinbarungen verständigen. Diese können zum Beispiel vorsehen, dass intensive Gespräche eine zentrale Rolle im Prozess spielen, aber gleichzeitig die Schwäche adressiert wird, dass informelle Beziehungen auch Intransparenz und Hinterzimmer-Atmosphäre erzeugen können. Das heißt: Ein gezielter Anstoß zur Entwicklung der Organisationskultur in Richtung Transparenz wird erfordern, die Absprachen strukturiert und nachvollziehbar zu dokumentieren und intern zu publizieren. Über Transparenz als Teil der Organisationskultur können somit akademische und Verwaltungskultur angenähert werden, indem ein System der schriftlich dokumentierten Zukunftsgespräche eingeführt wird, das Zielvereinbarungen sehr nahekommt, aber nicht so heißt.

Um an diesen Punkt zu kommen, sind im gesamten Prozess Brückenbauer und Schnittstellenmanagerinnen gefragt, die mit Fingerspitzengefühl, Pragmatismus sowie einem Verständnis und Wohlwollen für die jeweiligen Subkulturen ausgestattet sind. Im Dickicht der Subkulturen wird es kaum möglich sein, keine Fehler zu machen. Dennoch sollte man als Wissenschaftsmanagerin und -manager permanent über das Zusammenspiel der Kulturen reflektieren und sie in das Handeln einbeziehen, auch wenn es – siehe Karl Valentin – ganz schön viel Arbeit macht.

PROF. DR. FRANK ZIEGELE

ist Geschäftsführer des CHE – Gemeinnütziges Zentrum für Hochschulentwicklung und hat seit 2004 eine Professur für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement an der Hochschule Osnabrück inne.
frank.ziegele@che.de, www.che.de