



UNIVERSITÄT
PADERBORN



DEPARTMENT WIRTSCHAFTSPÄDAGOGIK

LEHRBEZOGENE NETZWERKE

UMGEHEN MIT ‚MESSY INSTITUTIONS‘

EINE ORGANISATIONSTHEORETISCHE PERSPEKTIVE AUF NETZWERKARBEIT

Prof. Dr. Tobias Jenert, Professur für Wirtschaftspädagogik, insbes. Hochschuldidaktik und -entwicklung

Ziele

1. Gemeinsam reflektieren, in welchem institutionellen Umfeld lehrbezogene Netzwerke angesiedelt sind.
2. Überlegen, welche Implikationen die Struktur von Netzwerken für die institutionelle Verortung von Lehrentwicklung mit sich bringen kann.
3. Denkanstöße entwickeln, welchen Charakter lehrbezogene Netzwerke haben könnten, um Lehrentwicklung nachhaltig zu tragen.

Agenda

- | Die widerspenstige Hochschule: organisationstheoretische Konzepte und institutionelle Sphären von Hochschulen
- | Institutionelle Brüche und individuelle Netzwerke : Aktuelle Forschung
- | Implikationen: Lehrbezogenen Wandel als Strategiediskurs gestalten

Die widerspenstige Hochschule

Traditionell gelten Hochschulen (Universitäten) als komplizierte und schwer managbare Institutionen: „loosely coupled systems“ (Weick, 1976) „organisierte Anarchien“, „Mülleimer“ (Cohen, March & Olsen, 1972). → unvollständige Organisationen

- Administration und Akademia als distinkte institutionelle Sphären mit eigenen Regeln und Gepflogenheiten, Karrierewegen, Arbeitsmodellen etc.
- „Institutioneller double bind“ (Jenert, 2014) der Wissenschaftler*innen zwischen Hochschule und Disziplinärer Community

Lehre als organisationale Funktion, in der die institutionellen Widersprüche von Akademia und Administration aufeinandertreffen.

Anspruchsvoller, potenziell konfliktreicher Kontext für eine systematische Gestaltung von Veränderungen/Entwicklungen.

Die widerspenstige Hochschule: Zwei institutionelle Sphären

Administration

- Bürokratische Strukturen und Prozesse sind prägend
- Stellt Infrastruktur für die Lehre bereit
- (Rechts- und Prozess-) Sicherheit und als Leitprinzip
- Hierarchisch, stabil, lokal
- Orientierung an inneren Strukturen und Ordnungsmitteln, staatlichen Vorgaben

Hochschule als Organisation

Lehre

Akademia

- Disziplinäre Gemeinschaften sind prägend
- Stellt inhaltliche Basis für Lehre bereit
- Weiterentwicklung der eigenen Disziplin als Leitprinzip
- Netzwerkartig, fluide, ortsungebunden
- Orientierung an disziplinären Normen, Praktiken, Gewohnheiten

Hochschule als Knoten disziplinärer Netzwerke

Sollte man Lehrentwicklung „Managen“?

- Seit Beginn der 2000er Wandel der traditionellen ‚kollegialen‘ Universität durch ‚New Managerialism‘
- Größere Autonomie für einzelne Hochschulen → Möglichkeit, sich als Organisationen zu etablieren
 - Wettbewerb zwischen Hochschulen um (staatliche) Ressourcen als Anreiz zur Effizienzsteigerung
 - Nach innen Effizienzsteigerung durch Steuerung z.B. über Zielvorgaben in Lehre und Forschung
 - Einführung eines neuen Referenzrahmens durch Außenorientierung z.B. an Arbeitgebern, anderen Hochschulen (Stakeholder- und Benchmark-Ansätze)
 - Verstärkte Mitsprache und Rechenschaft ggü. der Organisation Hochschule konfliktiert mit etablierten institutionellen Prinzipien, insbes. der akademischen Sphäre
 - **Management-Konzepte in der Qualitäts- und Lehrentwicklung als „Discursive Resources of Resistance“ (Lust et al., 2019).**

Zwischenfazit

Lehrbezogener Wandel ‚an der Basis‘ der lehrenden Wissenschaftler*innen

- (a) Vollzieht sich in Netzwerken, welche
- (b) situativ sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können und
- (c) nur manchmal und unter bestimmten lokalen Voraussetzungen mit Organisationsstrukturen an Hochschulen übereinstimmen.

- ➔ Wie können solche fragilen institutionellen Konstellationen für systematische Entwicklungsprozesse genutzt werden, ohne sie zugleich dysfunktional werden zu lassen (Stichwort ‚New Managerialism‘)?
- ➔ Nach welchen institutionellen Prinzipien lassen sich Netzwerke zur nachhaltigen Lehrentwicklung gestalten?

Institutionelle Brüche und individuelle Netzwerke: Ein Beispiel aus der aktuellen Forschung

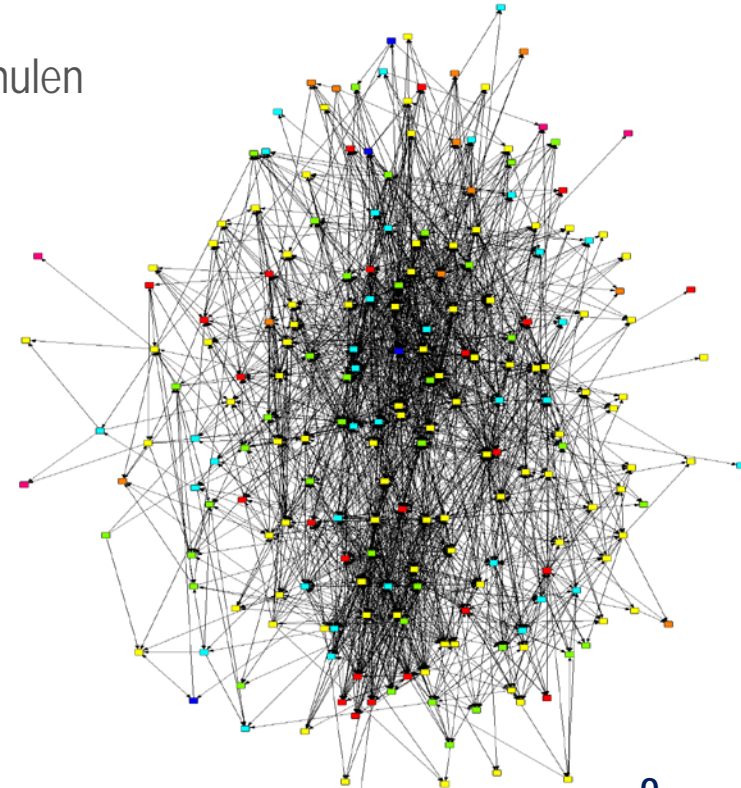
- Netzwerkstudie im Kontext des Lehrentwicklungsprogramms Lehre hoch n
- Quantitative Netzwerkbefragung mit insgesamt 124 Teilnehmenden und Informationen über 211 Netzwerkakteuren (insgesamt 219 Netzwerkakteure)
- Qualitative Netzwerkbefragung von 14 besonders bedeutsamen Netzwerkakteuren (sog. Netzwerkerhaltungsrollen)
- Fragen:
 - Werden institutionelle Grenzen, die typisch für Hochschulen sind, im Lehre hoch n-Netzwerk noch sichtbar? Dimensionen: Statusgruppen, Disziplinen, Hochschultypen, Hierarchien
 - Wie sind die individuellen Netzwerke von Akteuren gekennzeichnet, die bestehende Netzwerk Grenzen überbrücken?

Institutionelle Brüche und individuelle Netzwerke: Ein Beispiel aus der aktuellen Forschung

Ergebnisse der quantitativen Analyse (Auswahl):

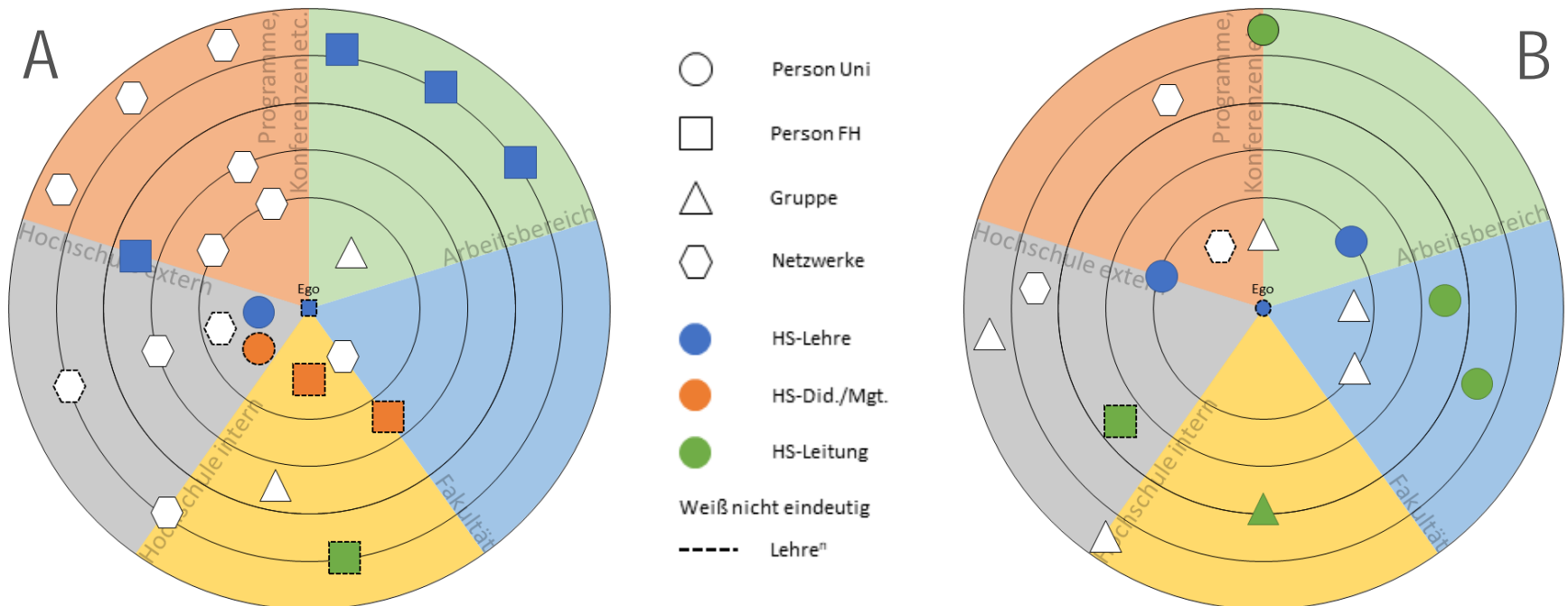
- Netzwerkgrenze zwischen Universitäten und Fachhochschulen
- Netzwerkgrenzen zwischen Administration und Akademia

Kriterium	E-I-Index Fachbereich
Disziplinen / Fachgruppen	,401
Akademia (Lehrende / HSleitung)	,308
HSDidaktik/Administration	,038
Universität	-,095
Fachhochschule	-,159



Institutionelle Brüche und individuelle Netzwerke: Ein Beispiel aus der aktuellen Forschung

Ergebnisse der qualitativen Analyse: Die Netzwerke der Brückenbauer*innen



Institutionelle Brüche und individuelle Netzwerke: Ein Beispiel aus der aktuellen Forschung

Typen individueller Netzwerke

- **Interessengleitete Lehrinnovator*innen:** Gestaltung der Lehre im eigenen Umfeld, Stabilisierung lokaler Ressourcen (Institut, Fakultät).
- **Fachdidaktische Netzwerker*innen (Person A):** Fachwissenschaftler*in mit großem Interesse an Lehre. In der eigenen Disziplin als Lehrexpert*in anerkannt, eher schwacher Fokus auf eigenes Arbeitsumfeld (Fakultät/Arbeitsbereich).
- **Fachbezogene Lehrentwickler*in (Person B):** Etablieren lehrbezogener Forschung und Entwicklung als Themenfeld im eigenen Fachbereich, strategisch-institutionelles und hspolitisches Engagement, um Ressourcen zu generieren.
- **Strategische Hochschulentwickler*innen:** Institutioneller Fokus mit eher geringem Fachbezug; Nähe zu Management- und QE-Konzepten

Zwischenfazit

- Individuelle lehrbezogene Netzwerke von Lehrinnovator*innen präsentieren sich extrem heterogen.
- Institutionelle Brüche bzw. institutionell bedingte Foki werden auch in den individuellen Netzwerken deutlich.
- Die Gestaltung lehrbezogener Veränderungsprozesse sollte insbesondere im Bewusstsein dieser unterschiedlichen institutionellen Perspektiven erfolgen.

Implikationen: (Lehrbezogenen) Wandel als Strategiediskurs gestalten

„Strategising“ (Frølich et al., 2013, S. 85) Strategie unter einer **Prozessperspektive** und betont den Beitrag von Diskursen der Strategieentwicklung zum institutionellen ‚Sensemaking‘:

“Strategic choices also are dependent on organisational routines and rules conditioning whether the strategy process unfolds in a more closed or open way. Sensemaking is conceived as an interactive process between actors and their environment based on actors’ values and priorities” (Frølich et al., 2013, S. 87).

- ➔ ‚Diskursgemeinschaften‘ (Olsen, 1993) als Ort der Institutionalisierung von Strategiediskursen
- ➔ Organisatorisch-strukturelle Ausgestaltung anlassbezogen und abhängig von organisationalen Gegebenheiten

Lokale Strategiediskurse als Perspektive zur Analyse und Gestaltung des (lehrbezogenen) Wandels

Beispielhafte Fragestellungen:

- Welche Typen von Diskursgemeinschaften mit Bezug zur Lehre bestehen an Hochschulen?
- Mit welchen Kompetenzen (i.S.v. Befugnissen und Ressourcen) müssen Diskursgemeinschaften ausgestattet werden, um Lehre auf unterschiedlichen Ebenen weiterzuentwickeln?
- Welche Modi zur Ressourcenverteilung sind auf unterschiedlichen Organisationsebenen von Hochschulen möglich?
- Welche Rollen kann die Hochschuldidaktik bei der Begleitung von Strategiediskursen spielen?
- Wie holen Diskursgemeinschaften im Rahmen lehrbezogenen ‚Strategisings‘ Expertise ein?

Beispielhafte Optionen zur Implementierung von Strategiediskursen

Anlässe	Modi zur Lösungsgenerierung	Entscheidungsmodi für nachhaltige Umsetzung
<ul style="list-style-type: none">- Externe (politische) Vorgaben oder Anreize: Akkreditierungen, Rankings, Einrichtung neuer Schulfächer, Förderprogramme ...- Interne Entwicklungen und Ziele: Attrahierung neuer Studierendengruppen, Bearbeitung lokal wahrgenommener Probleme (unzureichende Studienvoraussetzungen), wissenschaftliche Entwicklungen, individuelle Interessen	<ul style="list-style-type: none">- Wettbewerb: Mehrere Akteure innerhalb bewerben sich um Ressourcen zur Entwicklung einer Lösung- Interne Delegation: Eine Diskursgemeinschaft delegiert die Entwicklung einer Lösung an eine*n Kollegen*in und billigt dafür Ressourcen zu.- Externe Delegation: Eine Diskursgemeinschaft delegiert die Entwicklung einer Lösung an externe Akteure, z.B. die zentrale HD	<ul style="list-style-type: none">- Demokratische Abstimmung: Die Mitglieder der Diskurs-gemeinschaft (z.B. Fakultätsrat) entscheiden über Optionen.- Externer Review: Die Diskursgemeinschaft gibt die Beurteilung an externe Gutachter*innen.- Konsens/Kompromiss: Die Lösung wird so lange modifiziert, bis alle Mitglieder der Diskursgemeinschaft einverstanden sind.