

Harald GILCH<sup>1</sup> (Hannover), Yvonne BAUER (Bremen) &  
Rebecca OGBONNA (München)

## Weiterentwicklung und Harmonisierung der Studiengangentwicklung an der JMU Würzburg

### Zusammenfassung

Mit einer hochschulweit eingesetzten Projektgruppe „Studiengangentwicklung“ konnten an der JMU Würzburg im Zeitraum von einem halben Jahr konkrete Fortschritte hinsichtlich der arbeitsorganisatorischen Weiterentwicklung des Prozesses Studiengangentwicklung erzielt werden. Ein neuer Sollprozess, Machbarkeitskriterien und eine Überarbeitung der Modulabbildung wurden definiert, um eine Basis für qualitative Verbesserungen für Studium und Lehre zu schaffen. Wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt war die Kombination aus partizipativer Beteiligung aller Interessensgruppen und stringentem Projektmanagement. Eine externe Komplementärberatung schaffte den Rahmen, dass die Betroffenen zu Beteiligten wurden und gemeinsam konstruktive Lösungsansätze erarbeiteten.

### Schlüsselwörter

Studiengangentwicklung, Campus-Management-System, Organisationsentwicklung, Hochschulleitung

## Development and harmonisation of study programme development at the JMU Würzburg

### Abstract

With a university-wide project group called “Development of the Study Programmes”, the JMU Würzburg made concrete progress concerning the organisational development of the “development of study programmes” process within a period of six months. A new target process, criteria for feasibility and a revision of the mapping of modules were defined to form a basis for qualitative improvements in studies and teaching. One key success factor for the project was the combination of a participative involvement of all stakeholders and actors with stringent project management and external complementary consulting, which empowered the people involved to develop constructive solutions together.

### Keywords

Development of study programmes, campus management system, organisational development, university leadership

---

<sup>1</sup> E-Mail: [gilch@his.de](mailto:gilch@his.de)

# 1 Hintergrund und Ziele des Projekts

Die Julius-Maximilians-Universität Würzburg (JMU) hatte sich zum Ziel gesetzt, die bestehenden unterschiedlichen und immer wieder einmal zu Verzögerungen führenden Verfahren zur Einrichtung und Änderung von Studiengängen neu zu gestalten. Hierzu wurde eine universitätsweite Projektgruppe „Studiengangentwicklung“ eingerichtet. Unter Leitung des Vizepräsidenten für Studium und Lehre und unter Beteiligung aller Fakultäten, der Studierenden und der verschiedenen Stabsstellen und Abteilungen in der zentralen Verwaltung sollte ein Konsens erzielt werden, wie die Prozesse zukünftig gestaltet werden sollen. Hintergrund waren drei Aspekte, die aus Sicht der Hochschulleitung wie aus Sicht der Akteurinnen und Akteure in Fakultäten und zentraler Verwaltung ein harmonisiertes, transparenteres und gut dokumentiertes Verfahren als notwendig erscheinen ließen:

1. Die JMU Würzburg führt ein universitätsweites IT-gestütztes Campusmanagementsystem ein und wollte die abzubildenden internen Prozesse neu definieren.
2. Die JMU Würzburg bereitet die Systemakkreditierung vor, so dass die Einhaltung von Qualitätsstandards bereits in der Studiengangentwicklung sicherzustellen ist.
3. Es lag ein Beschluss vor, dass neue Studiengänge bzw. die zu beschließenden Prüfungsordnungen einer Machbarkeitsprüfung unter Einbeziehung aller relevanten Akteurinnen und Akteure nach den Kriterien Studierbarkeit, Organisierbarkeit und Rechtssicherheit unterzogen werden sollten.

Die zentrale Herausforderung für das Projekt war damit wie folgt definiert: Wird es gelingen, mit den unterschiedlichen Fakultäten, Fächern und Fächerkulturen an einer großen, heterogenen, traditionsreichen und in ihrer Vielfalt starken Universität<sup>2</sup> zu einem hochschulweiten Konsens in einer für die Identität der Fächer so zentralen Frage wie die nach der Konzeption von Studiengängen zu gelangen? Die Hochschulleitung, deren Universitätsverständnis durch die Diversität der Kulturen geprägt ist, beabsichtigte hierbei nicht, den Fakultäten und Instituten in diesem Prozess starre Vorgaben zu machen und diese möglicherweise gegen den Willen der Einrichtungen durchzusetzen.<sup>3</sup> Ganz im Gegenteil sollte ein konsensuales, in höchstem Maße partizipatives Vorgehen gewählt werden (vgl. zur kollegialen Entscheidungskultur KLEIMANN, 2013; zur Partizipation NICKEL, 2007), das mittlerweile wieder von vielen Hochschulleitungen als Königsweg für die Entwicklung der Hochschule betrachtet wird (PÜTTMANN, 2013). Gleichwohl birgt ein solches Vorgehen die Gefahr, über Diskussionen, Arbeitsgruppen, Kommissionen und fortlaufend entgegengesetzte Stellungnahmen und Beschlussvorlagen nicht hinauszukommen. Um das Risiko einer Organisationsblockade (DEEG, WEIBER &

---

<sup>2</sup> Zur Pluralität von Kulturen in einer Organisation siehe z. B. SEIDL, 2005; LUHMANN, 2006; KÜHL, 2011.

<sup>3</sup> Zu den kollegialen Nichtangriffspakten in Hochschulen im Allgemeinen vgl. SCHIMANK, 1995 und 2011.

SCHIMANK, 2009) zu minimieren, wurde ein partizipativer und diskursiver Ansatz mit einem strengen Projektmanagement verbunden, in dem zu Beginn

- die konkreten Projektziele gemeinsam erarbeitet und definiert wurden und
- ein enger Projektzeitraum von einem halben Jahr vorgegeben wurde, für dessen Gestaltung, Moderation und Ergebnissicherung die externen Organisationsberater/innen der HIS-Hochschulentwicklung hinzugezogen wurden.

## 2 Der partizipative Ansatz

Das Motiv für den partizipativen Ansatz begründet sich durch das Thema und die damit verbundenen Ziele. Da die Studiengangentwicklung eine komplexe Teilaufgabe eines zentral wie dezentral zu verankernden hochschulweiten Qualitätsmanagements ist, ist die Bereitschaft der Akteurinnen und Akteure aus Fakultät und zentraler Verwaltung, sich mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen einzubringen und eine kooperierende Lösungsentwicklung anzustreben, erfolgsentscheidend. Die Involviertheit in einen selbst mitgestalteten Change-Prozess bringt ein Höchstmaß an Akzeptanz und schafft die Voraussetzung einer nachhaltig erfolgreichen Umsetzung und es kann sich gleichzeitig eine neue Lernkultur entwickeln (vgl. SCHIERSMANN, 2013).

Die externe Beratung umfasste die fachliche und methodische Vorbereitung, die Moderation und prozessbegleitende Durchführung sowie die Nachbereitung und das Monitoring von insgesamt sieben aufeinander aufbauenden Workshops. Dazu wurde ein komplementärer Beratungsansatz verfolgt, der einen optimal abgestimmten Mix aus Fachberatung und Prozessbegleitung sicherstellte (vgl. KÖNIGSWIESER et al., 2004, 2008, 2014). So hatten die Berater/innen einerseits die Aufgabe, ihr Know-how zu den Themen Qualitätsmanagement, Systemakkreditierung und Prozessmanagement in die Zusammenarbeit mit der Hochschulleitung und der/dem internen Projektleitenden einzubringen und die Kenntnis bewährter Lösungsstrategien anderer Hochschulen zur Verfügung zu stellen. Neben dieser Rolle der Fachberatung hatten die Berater/innen andererseits die Aufgabe der Prozessbegleitung, d. h. eine permanente Reflexion der erzielten Zwischenergebnisse zu unterstützen und in der Kommunikation mit der/dem verantwortlichen Projektleitenden als Sparringpartner/in und Impulsgeber/in für die situative Gestaltung des Projektverlaufs zu fungieren. Die dritte Dimension der Beratung bestand darin, durch Moderation und Konfliktklärung den Austausch der Akteurinnen und Akteure so zu steuern, dass stets eine von organisationsinternen Einzelinteressen entkoppelte Fokussierung auf die Lösungsfindung gegeben war und damit als Vermittler/in z. B. zwischen zentraler Verwaltung und akademischen Bereich wirksam zu sein. Viertens hat die externe Beratung die zentrale Funktion des stringenten Projektmanagements in Partnerschaft mit der Projektleitung übernommen.

Die Workshops widmeten sich in der Regel schwerpunktmäßig einem Themenbereich und waren so gestaltet, dass die Projektteilnehmer/innen und die Berater/innen zu den vorab festgelegten Frage- und Problemstellungen Inputs in Form kurzer Vorträge erarbeiteten. Diese wurden im Rahmen der Workshops präsentiert

und diskutiert und vor dem Hintergrund der gemeinsam gesteckten Ziele wurden realistische nächste Schritte abgeleitet (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Projektverlauf

An den Workshops nahmen in der Regel 18-22 Vertreter/innen aus den Fakultäten, der Studierenden und der zentralen Verwaltung teil. Die Teilnehmer/innen wurden von den jeweiligen Einrichtungen z. B. durch das Dekanat der Fakultäten oder durch die Studierendenvertretung benannt oder waren die mit Fragen der Studiengangentwicklung betrauten Verantwortlichen in der zentralen Verwaltung. Die Vertreter/innen der Fakultäten, Studierenden und der zentralen Verwaltung fungierten als „Sprachrohr“ ihrer Bereiche und kommunizierten gleichzeitig wesentliche Ergebnisse des Projektes. Im gesamten Projekt hat stets derselbe Personenkreis an den Workshops teilgenommen. Aus den Fakultäten waren Studiendekaninnen und Studiendekane, Professorinnen und Professoren oder wissenschaftliche Mitarbeiter/innen mit Koordinationsaufgaben in der Studiengangentwicklung, aus der zentralen Verwaltung waren Verantwortliche der Hochschulplanung, des zentralen Qualitätsmanagements, des Studierenden- und Prüfungsservices, des Bereichs Studien- und Prüfungsordnungen und der Informationstechnologie beteiligt.

Im Vordergrund der ersten Workshops standen die Darstellung und der Austausch unterschiedlicher Vorgehensweisen und Problemlagen in den jeweiligen Fakultäten und Einrichtungen. Bereits der Projektauftritt (Kick-Off) zielte darauf hin, die Heterogenität der Akteurinnen und Akteure nicht nur sichtbar, sondern auch konstruktiv nutzbar zu machen. Dazu wurden die verschiedenen Erwartungsebenen im Sinne der themenzentrierten Interaktion gemeinsam geklärt (vgl. LANGMAACK, 2009). Die Erwartungen, die die Teilnehmer/innen inhaltlich an das Projekt hatten, waren:

- „Abkürzen der Gremienwege“
- „Vereinfachung der Studiengangentwicklung“
- „Erfüllung der Voraussetzungen für die Systemakkreditierung“
- „Studierbarkeit auch bei Teilzeit ermöglichen“
- „Transparenz bei der Einbeziehung der Studierenden erreichen“
- „Entlastung der IT-MitarbeiterInnen schaffen“
- „Zuständigkeiten verbindlich klären“

Die Erwartungen, die die Teilnehmer/innen an die Gruppe insgesamt richteten, bezogen sich z. B. darauf, Verständnis für die jeweils andere Seite zu entwickeln, offen zu sein für eine hochschulweite Gesamtbetrachtung, einen weiterführenden Dialog in den eigenen Fakultäten zu betreiben und konsensfähig zu sein und zu bleiben. Jedes Gruppenmitglied formulierte darüber hinaus ebenfalls Erwartungen an sich selbst, die in ganz besonderer Weise zu einem Commitment in der Gruppe beigetragen haben. Dazu gehörte z. B., sich auf die Einblicke in die unterschiedlichen Fakultäten einzulassen, „leidvolle“ Erfahrungen mit der bisherigen Studiengangentwicklung einbringen zu wollen oder sich ein tieferes Verständnis für die IT-Zusammenhänge aneignen zu wollen.

Im Rahmen des Kick-Off wurden zudem die verschiedenen aktuellen Problemperspektiven aufgenommen und mit systemischen bzw. lösungsorientierten Techniken des so genannten Reteamings und Reframings in Ziel- und Lösungsperspektiven transformiert (vgl. DE SHAZER, 2003; VARGA VON KIBÉD & SPARRER, 2011).

Das führte im weiteren Projektverlauf dazu, dass sich Arbeitsgruppen bzw. „Subprojekte“ (vgl. KÖNIGSWIESER & HILLEBRAND, 2004, S. 62) bildeten, um zwischen den Workshopterminen intensiv an Lösungsstrategien zu arbeiten und diese in den Workshops zur Diskussion zu stellen. Auch diese Kleingruppen waren heterogen besetzt und hatten sich folgende Aufträge gegeben:

- Die AG „Modulvarianten“ beschäftigte sich mit der Frage der Gestaltung von Modulen und Studiengängen, den Möglichkeiten und Grenzen ihrer Abbildbarkeit im Prüfungsverwaltungssystem der Universität sowie der Verwaltbarkeit der Module und Studiengänge.
- Die AG „Sollprozess“ befasste sich intensiv mit der Gestaltung der Prozesse „Entwicklung und Änderung von Studiengängen“. Hier standen zum einen die Frage nach der Beteiligung aller für das Ergebnis relevanten Organisationseinheiten und Funktionsträger/innen, zum anderen die zeitliche Planung und die sinnvolle Reihenfolge der einzelnen Prozessschritte im Vordergrund.

Insgesamt hat die partizipative und komplementäre Vorgehensweise zum einen ermöglicht, Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen, zum anderen konnten die Probleme, die an einzelnen Stellen auftraten, für alle Beteiligten transparent gemacht werden, um ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Positionen und Bedürfnisse zu entwickeln. Damit konnte ganz im Sinne eines erfolgreichen Change Managements an Hochschulen gewährleistet werden, eine gemeinsame Problemsicht zu entwickeln und dadurch ein tragendes Fundament für die Ent-

wicklung von Lösungen zu schaffen (vgl. BAUER & GILCH, 2007). Die gemeinsam durchgeführte Ist-Analyse ließ alle beteiligten Akteurinnen und Akteure mit ihrer jeweiligen Perspektive nicht nur bezugnehmend auf die eigene Fächerkultur, sondern auch im Hinblick auf die Organisation der Hochschule insgesamt zu Wort kommen. Dadurch wurde dem zentralen psychologischen Bedürfnis von Menschen in organisationalen Veränderungsprozessen Rechnung getragen, nämlich Gerechtigkeit und Fairness im Prozess zu erfahren und die eigene Stimme (Voice) erheben zu können (vgl. GERKHARDT & FREY, 2006, S. 56).

### 3 Ergebnisse im Projekt

Der umfassende, aber zeitlich stark begrenzte Austausch zwischen allen an der Studiengangentwicklung beteiligten Personen und Einrichtungen führte zu konstruktiven Lösungen für einen Sollprozess „Studiengangentwicklung“ und zu hochschulweiten „Machbarkeitskriterien“ für neue Studiengänge

Einige der im Projekt geklärten Sichtweisen und erzielten Ergebnisse sollen im Folgenden aufgeführt werden:

- Für die Fächer und Fakultäten war die inhaltliche Gestaltung und Strukturierung eines Studiengangs von zentralem Interesse. Allein akademische und didaktische Perspektiven, ausgerichtet an Lernzielen und Kompetenzerwerb der Studierenden wurden als Leitlinien für die Studiengangentwicklung akzeptiert. Fächerspezifische Kulturen spielen eine wesentliche Rolle in der Studiengangsorganisation, wenn versucht wird, traditionell bewährte Studiengangelemente (z. B. Vorlesung-Übung-Labor-Kombinationen, Wahlfreiheiten, große und kleine „Scheine“ etc.) in ein als von außen aufgezwungen erlebtes Rahmensystem aus Modulen und Leistungspunkten einzufügen. Insbesondere die kontinuierliche inhaltliche Weiterentwicklung der Studiengänge stellt manche Fächer vor große Herausforderungen. Es wird oft nur die Möglichkeit gesehen, den Studiengang insgesamt neu zu konzipieren, obwohl nur kleinere inhaltliche Änderungen angezeigt waren. Auf diese Weise entstand eine große Vielfalt an nebeneinander bestehenden Varianten des gleichen Studiengangs. Im Projekt wurde diese Praxis nachvollziehbar, gleichzeitig wurden die Auswirkungen der so konzipierten Studiengänge z. B. auf Verwaltungsprozesse (z. B. komplexe Anerkennungsverfahren zwischen verschiedenen Versionen des gleichen Studiengangs) sichtbar. Insgesamt zeigte sich, dass größere Handlungsspielräume durch eine verbesserte Zusammenarbeit entstehen.
- Aus Sicht der Studierenden hatte die Studierbarkeit eines Studiengangs oberste Priorität. Während hierunter häufig klar formulierte Lernziele, realistische Workloads, Überschneidungsfreiheit im Veranstaltungs- und Prüfungsbetrieb und Verlässlichkeit und Klarheit der Regelungen verstanden werden, zeigte sich an der JMU Würzburg gerade die hohe Flexibilität in und zwischen den verschiedenen Studiengängen als ein zu bewahrendes Gut. In den Ergebnissen einer Befragung der Studierendenvertretungen an den Fakultäten dominierte die Sorge, dass den Studierenden durch die mit

dem vorliegenden Projekt beabsichtigten Harmonisierungen und Vereinfachungen zukünftig Nachteile gegenüber der jetzigen zum Teil hohen Vielfalt entstehen könnten.

- Die zentrale Verwaltung hatte unterschiedliche Aspekte im Fokus. Einerseits ist sie in der Studiengangentwicklung für die Rechtssicherheit der Studien- und Prüfungsordnungen (Bayerisches Hochschulgesetz etc.), der internen Vorgaben sowie für die Abstimmung mit dem Bayerischen Staatsministerium in den Genehmigungsverfahren zuständig. Andererseits muss die zentrale Verwaltung die Resultate der Studiengangentwicklung umsetzen und eine (rechtsverbindliche) Beratung der Studierenden und die Erstellung und Verwaltung der Prüfungs- und Abschlussdokumente mittels IT bereitstellen. Die individuelle Abstimmung mit den Fächern wurde dabei oft als sehr arbeitsintensiv empfunden. Bei vielen Änderungen sei die Einbeziehung der zentralen Verwaltung spät oder gar sehr spät erfolgt und die Vorlaufzeiten z. B. für IT-Abbildungen seien daher vielfach zu gering gewesen.

Nachdem diese verschiedenen Sichtweisen und Zielkonflikte in den ersten Workshops deutlich wurden und sich allen Beteiligten zeigte, dass jede Art von Veränderung Auswirkungen auf das eigene Handeln haben würde, durchlief das Projekt eine kritische Phase. Würde man sich tatsächlich gemeinsam zu neuen Regelungen durchringen können? Konnte eine Lähmung der Hochschule vermieden werden? Würde die Projektgruppe noch zu den selbst definierten Zielen stehen?

Entscheidend war an diesem Punkt, zwischen drittem und viertem Workshop, dass der gruppenspezifische Prozess und die damit verbundene Identifikation mit den bereits erreichten Ergebnissen auf die klare Haltung der Hochschulleitung in Richtung Zielerreichung und Ergebnisverantwortung traf. Die eigenständige Bildung von Arbeitsgruppen durch engagierte Projektgruppenmitglieder erwies sich als Wendepunkt. Im Abschlussworkshop konnten daher konkrete gemeinsame Empfehlungen an die Hochschulleitung formuliert werden, so z. B.:

- Die Modulabbildung wird im Rahmen der Datenmigration für das neue Campusmanagementsystem durch Fächer und IT überprüft und aus organisatorischer Sicht optimiert. Die Abbildung von Leistungen und Veranstaltungen in einem Modul erfolgt so einfach wie möglich. Häufig verwendete Modultypen werden identifiziert und in einen Empfehlungskatalog für neue Studienfächer und Studienfachrevisionen aufgenommen.
- Im Rahmen der Studiengangentwicklung sollen zukünftig die in einem Machbarkeitskriterienkatalog unter den Gesichtspunkten 1. Studierbarkeit, 2. Organisierbarkeit, 3. Rechtssicherheit, 4. Qualifikationsziele des Studiengangs, 5. Qualität des Curriculums, 6. Ressourcenverfügbarkeit definierten Kriterien berücksichtigt werden.
- Die Soll-Prozesse „Studiengangeinführung“ und „Studiengangänderung“ erfolgen zukünftig in den vier Phasen 1. Ideenskizze anpassen, 2. Grobkonzept, 3. Feinkonzept, 4. Einrichten. Die Machbarkeitsanalyse erfolgt im Rahmen der Phase 2.

- Seitens der zentralen Verwaltung wird eine Verfahrenskordinatorin/ein Verfahrenskordinator benannt, die/der die Realisierung der Beschlüsse koordiniert und regelmäßig, mindestens vierteljährlich, an das Präsidium hinsichtlich des Umsetzungsprozesses Bericht erstattet. Nach ca. einem Jahr sollen die Ergebnisse evaluiert und ggf. angepasst werden.

Die Hochschulleitung hat die von der Projektgruppe vorgeschlagenen Empfehlungen in wesentlichen Teilen beschlossen und die Ergebnisse in die Hochschule kommuniziert. Die Umsetzung erfolgt derzeit in mehreren Folgeprojekten unter Einbeziehung von ebenfalls heterogen besetzten Projektgruppen.

## 4 Resümee

An vielen Hochschulen zeigt sich derzeit, dass eine didaktische Gestaltung von Studiengängen und die damit verbundene Qualitätsentwicklung in Studium und Lehre nicht losgelöst sind von den arbeitsorganisatorischen Strukturen und Prozessen. Vor diesem Hintergrund hat die JMU Würzburg mit ihrer hochschulweiten Projektgruppe „Studiengangentwicklung“ Maßstäbe gesetzt nicht nur mit Blick auf die eigene Organisations- und Qualitätskultur.

Während in der Vergangenheit viele Frage- und Problemstellungen im Alleingang einzelner Akteurinnen und Akteure oder Einrichtungen bewerkstelligt wurden oder in zahllosen Diskussionen gefangen blieben, konnten im Rahmen dieses partizipativen Beratungsprojekts an der JMU Würzburg in überschaubarer Zeit Lösungen erarbeitet werden, an denen alle relevanten Einrichtungen beteiligt und somit alle spezifischen Anforderungen an einen bestimmten Problembereich berücksichtigt werden konnten.

In dem mehrstufigen Entwicklungsprozess konnten aus Befürchtungen, Skepsis und Gegenargumenten im Rahmen des Change-Projektes und mit Hilfe der neutralen Moderation eine gegenseitige Würdigung und Wertschätzung möglich werden. Mit Blick auf die zukünftigen Herausforderungen gilt es, diese Kultur der Kooperation weiter zu fördern.

## 5 Literaturverzeichnis

**Bauer, Y. & Gilch, H.** (2007). Der Change Parcours – Eine Methode der Organisationsentwicklung in Hochschulen. *Organisationsentwicklung in Hochschulen. HIS: Forum Hochschule 14/2007*, 25-43.

**De Shazer, S.** (2003). *Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurztherapie*. 8. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer.

**Deeg, J., Weibler, J. & Schimank, U.** (2009). Verhalten im Stillstand – Stillstand als Verhalten. Organisationsblockaden in der Perspektive des akteurzentrierten Institutionalismus. In G. Schreyögg & J. Sydow (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen. Managementforschung*, 19, 239-283.

**Gerkhardt, M. & Frey, D.** (2006). Erfolgsfaktoren und psychologische Hintergründe in Veränderungsprozessen. Entwicklung eines integrativen

psychologischen Modells. OrganisationsEntwicklung. *Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 4/2006, 48-59.

**Kleimann, B.** (2013). „Die Universität vorantreiben“. Führungspraktiken aus Sicht der Präsidenten. *Forschung & Lehre*, 10/2013, 818-820.

**Königwieser, R. & Hillebrand, M.** (2004). *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. Heidelberg: Carl-Auer.

**Königwieser, R., Sonuc, E. Gebhardt, J. & Hillebrand, M.** (Hrsg.) (2008). *Komplementärberatung: Das Zusammenspiel von Fach- und Prozeß-Know-how*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Langmaack, B.** (2009). *Einführung in die Themenzentrierte Interaktion (TZI)*. Weinheim, Basel: Beltz.

**Nickel, S.** (2007). *Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen – Staatliche Steuerung*. München, Mering: Rainer Hampp.

**Kühl, S.** (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Luhmann, N.** (2006). *Organisation und Entscheidung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Püttmann, V.** (2013). *Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen – Eine explorative Untersuchung einer Befragung von Präsident(inn)en und Rektor(inn)en deutscher Hochschulen*. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung (CHE).

**Schiersmann, C.** (2013). Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen – aus der Perspektive der Theorie der Selbstorganisation. In S. M. Weber et al. (Hrsg.), *Organisation und Partizipation. Organisation und Pädagogik*, 13, 125-136.

**Schimank, U.** (1995). *Hochschulforschung im Schatten der Lehre* (Schriften des Max-Planck-Instituts für Gesellschaftsforschung Köln, Band 20). Frankfurt, New York: Campus.

**Schimank, U.** (2001). Festgefahrene Gemischtwarenläden – Die deutschen Hochschulen als erfolgreich scheidende Organisationen. In E. Stölting & U. Schimank (Hrsg.), *Die Krise der Universitäten. Leviathan Sonderheft 20*, 223-242.

**Seidl, D.** (2005). *Organisational Identity and Self-Transformation. An Autopoietic Perspective*. Burlington: Ashgate.

**Varga von Kibéd, M. & Sparrer, I.** (2011). *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. Heidelberg: Carl-Auer.

## Autor/innen



Dr. Harald GILCH || HIS-Hochschulentwicklung im DZHW ||  
Goseriede 9, D-30159 Hannover

[www.his-he.de/hochschulmanagement](http://www.his-he.de/hochschulmanagement)

[gilch@his.de](mailto:gilch@his.de)



Dr. Yvonne BAUER || Organisationsberatung und Coaching in  
Hochschulen und Unternehmen || Bremen, Germany

[www.yvonne-bauer.de](http://www.yvonne-bauer.de)

[info@yvonne-bauer.de](mailto:info@yvonne-bauer.de)



Rebecca OGBONNA || Ludwig-Maximilians-Universität München  
|| München, Germany

[rogbonna@lmu.de](mailto:rogbonna@lmu.de)