

Wertepräferenzen an deutschen Universitäten – Eine Leitbilderanalyse zur Organisationskultur

Romina Müller

Deutsche Universitäten haben im Zuge der Implementierung des sogenannten Neuen Steuerungsmodells an institutioneller Autonomie und Selbstkontrolle gewonnen. Im Hinblick auf diesen Transformationsprozess wird verstärkt die Organisationswerdung von Universitäten diskutiert. Dabei stellt sich die Frage, ob der Transformationsprozess zu einer ausgeprägten Organisationskultur und differenzierten Wertepräferenzen führt, oder aber eine gleichförmige Entwicklung hin zu einer Präferenz von unternehmerischen Werten impliziert. Der Aufsatz geht dieser Fragestellung in Form einer Analyse von Wertepräferenzen, wie sie sich in den Leitbildern ausgewählter deutscher Universitäten wiederfinden, auf den Grund. Dafür werden relevante Dimensionen von Organisationskultur durch eine qualitative Inhaltsanalyse identifiziert und dann in Anlehnung an das Konzept des Competing Values Framework typologisch kategorisiert. Die Analyse zeigt konvergierende Tendenzen von nach außen präsentierten Organisationskulturen der untersuchten Universitäten hin zu einer Wertepräferenz von Marktkulturen auf.

1 Hintergrund

In den letzten Jahrzehnten ist das deutsche Hochschulsystem durch verschiedene Entwicklungen und Reformen einem weitreichenden Wandel unterworfen worden. Traditionell ist das deutsche Hochschulsystem wenig marktgesteuert und durch nationale bzw. föderale Hochschulpolitiken und Traditionen geprägt, die versuchen, die Hochschulen zu vereinheitlichen (vgl. *Välimaa 1998*). Im Zuge des sogenannten Neuen Steuerungsmodells haben deutsche Universitäten jedoch immer mehr versucht, sich als strategisch operierende Organisationen zu definieren und positionieren. Dies zeigt sich zum einen in der Stärkung der Handlungsspielräume der einzelnen Universitäten durch das Gewähren von mehr institutioneller Autonomie und Selbstkontrolle (*Jost & Scherm 2011; Meier 2009*). Zugleich kommt es zu einem zunehmenden Einfluss von Hochschulräten auf die Steuerung, wobei hier jedoch Unterschiede zwischen den Bundesländern bestehen (*Bogumil et al. 2013*). Schließlich wurden in den Universitäten die Befugnisse von Präsidien und Rektoraten ausgebaut, und damit die zentrale Entscheidungsinstanz verstärkt (*Wilkesmann & Würmseer 2009*).

In der gegenwärtigen Forschung werden Universitäten daher verstärkt als organisationale Akteure angesehen (vgl. *Krücken & Meier 2006; Meier 2009*). Dieser Befund ist an sich nicht neu; schon Clark (1970) hat für den US-amerikanischen Kontext her-

ausgestellt, dass Universitäten durch eine einzigartige organisationale Identität und Kultur ausgezeichnet sind. Für die europäische Hochschulforschung gilt allerdings, so zumindest Fumasoli und Stensaker (2013), dass die komplexe Realität der Organisation Universität mit ihren eigenen Strukturen, Kulturen und Praktiken lange vernachlässigt wurde. Dieser Aufsatz fokussiert sich auf die Organisationskultur von deutschen Universitäten als Forschungsperspektive und ergänzt damit die bisherigen europäischen Studien, die diese ausschließlich für die Zeit vor den oben angesprochen Veränderungen untersucht haben (*Maassen 1996; Sporn 1992; Sporn 1996*). Die genannten Studien folgen dem integrativen Ansatz der Universitätskulturforschung, welche Universitätskultur als geteilte Meinungen und Annahmen auf Organisationsebene versteht, also als etwas, das alle Universitätsmitglieder teilen (*vgl. Clark 1970; Chaffee & Tierney 1988; Smerek 2010*). Demgegenüber steht die Differenzierungsperspektive, welche organisatorische Subkulturen und akademische Fachkulturen als prägend in den Fokus stellt (*vgl. Becher 1987*), sowie die fragmentierte Perspektive, die durch Ambiguität, eine „organized anarchy“ mit problematischen Präferenzen, unklaren Technologien sowie Fluktuation gekennzeichnet ist (*Cohen/March/Olsen 1972*).

Dieser Aufsatz analysiert die aktuelle Organisationskultur an deutschen Universitäten aus dem Blickpunkt der integrativen Perspektive heraus. Zu diesem Zwecke werden die Leitbilder 23 deutscher Universitäten einer qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen, um Rückschlüsse auf deren nach außen kommunizierte Organisationskultur zu gewinnen. Fachhochschulen haben aufgrund ihrer stärkeren Praxis- und Anwendungsorientierung teilweise unterschiedliche, historisch gewachsene Wertepreferenzen (*siehe z. B. Kohnhäuser 2009*) und wurden daher aus der Analyse ausgeschlossen. Leitbilder wurden ausgewählt, da sie im Hochschulkontext die relevanten Ziele und Aufgaben, aber auch die nach außen hin postulierten Werte, Prinzipien und Grundsätze der Organisation Universität beschreiben (*Kosmützky 2010*). Weiter benutzen Universitäten ihre Leitbilder, um sowohl Unterschiede wie auch Gemeinsamkeiten zu anderen Universitäten zu markieren (*Kosmützky & Krücken 2015*). Schein (*2004*) unterscheidet drei Ebenen der Organisationskultur: Ebene eins ist gleichbedeutend mit den sichtbaren Verhaltensweisen, Artefakten und Erzeugnissen, Ebene zwei mit kollektiven Werten, und Ebene drei mit spezifischen Grundannahmen. Nach diesem Modell geben Leitbilder Einblicke in die kommunizierte Organisationskultur auf der zweiten Ebene als Wertepreferenzen, und daher wird Organisationskultur in dieser Arbeit vor allem im Hinblick auf diese gemeinsamen Wertepreferenzen konzeptioniert.

Im ersten Schritt wird das Competing Value Framework (CVF) von Cameron und Quinn (*2011*) als ein Analyseinstrument zur Konzeptualisierung der Wertepreferenzen eingeführt und in Bezug zu relevanten Kulturtypen aus Sicht der integrativen Perspektive für den Universitätskontext gesetzt. Im zweiten Schritt werden relevante Wertepreferenzen anhand der Analyse von Leitbildern von Universitäten empirisch untersucht

und deren Kompatibilität mit dem CVF erörtert. Der Artikel schließt mit einer Diskussion der Forschungsergebnisse und einer möglichen Anschlussfähigkeit dieser Ergebnisse sowie der Organisationskulturforschung für Gestaltungs- und Strategieprozesse an Universitäten ab.

2 Das Competing Values Framework

Beim Competing Value Framework handelt es sich um ein klassisches Konzept der Organisationskulturforschung, welches bereits vielfach in der US-amerikanischen Hochschulforschung durch Anwendung des dazugehörigen quantitativen Messinstruments, dem Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), verwendet wurde (siehe *Cai 2008; Smerek 2010* für einen Überblick). Der Vorteil des CVF liegt in seiner Einsichtigkeit und Praktikabilität (*Strack 2012*) und ermöglicht, bei Passung dieses Konzepts mit dem deutschen Hochschulkontext, ein effizientes und grobes Screening von universitären Organisationskulturen.

Ausgangspunkt dieses Konzepts und ähnlicher Konzepte der Organisationskulturforschung ist, dass Werte komplementär sind. Dabei bilden die Grundlage des Konzepts zwei bipolare Achsen mit jeweils komplementären Werten als wesentliche Funktionsprinzipien: i) interner Fokus auf die Mitarbeitenden und die Organisation vs. externer Fokus auf die organisationale Umwelt und ii) Flexibilitätsorientierung vs. formaler Orientierung (*Strack 2012*). Der Fokus dieses Ansatzes und des zugehörigen Instruments liegt auf der Erhebung dieser wesentlichen Funktionsprinzipien der Kultur und den zugehörigen Wertepreferenzen. Die vier Typen der Organisationskultur – Klan, Adhokratie, Markt und Hierarchie – werden dabei basierend auf den Dimensionen „grundlegende Annahmen“ (dominante Charakteristika und organisationaler Zusammenhalt), „zentrale Interaktionsmuster“ (Führung und Management der Angestellten) sowie „organisationale Richtung“ (strategischer Schwerpunkt und Erfolgskriterien) ermittelt. Klankulturen sind familienähnliche Organisationen, die durch gemeinsame Werte und Ziele, Zusammenhalt, Partizipation und eine Art Familiensinn geprägt sind und eine hohe Orientierung nach innen sowie eine hohe Flexibilitätsorientierung haben. Marktkulturen existieren in stark formalisierten und nach außen orientierten Organisationen, die ergebnis-, wettbewerbs- und leistungsorientiert sind. Organisationen mit Adhokratielkulturen sind auf die Entwicklung neuer Produkte und Dienste ausgerichtet, sie sind dynamisch, unternehmerisch, risikobereit sowie kreativ. Hierarchiekulturen beschreiben die bürokratische Organisation im Sinne von Max Weber und sind durch Struktur, Kontrolle, Koordination, Effizienz und Stabilität gekennzeichnet (*Cameron & Quinn 2011*).

In der gegenwärtigen deutschen Literatur finden sich verschiedene Typen, die diesen Kulturtypen mehr oder weniger eindeutig zugeordnet werden können. Die unterneh-

merische Universität ist der derzeit am meisten in der deutschen Hochschulforschung diskutierte Typus (siehe z. B. Kosmützky & Borggräfe 2012; Maasen & Weingart 2008; Zechlin 2012). Geprägt wurde der Begriff durch Clark (1998), welcher die unternehmerische Universität durch fünf Elemente gekennzeichnet sieht: eine zentrale handlungsfähige Führungsebene, eine erweiterte Peripherie, die vor allem durch Verbindungen zwischen Universität und Wirtschaft gekennzeichnet ist; vielfältige Finanzierungsquellen, die über die staatliche Finanzierung hinausgehen, Unterstützung durch die Fakultäten beim Wandel hin zur unternehmerischen Universität und schließlich eine unternehmerisch geprägte (Organisations-)Kultur. Diesem Typus können darüber hinaus solche Universitäten zugeordnet werden, welche sich laut Bergquist (1992) durch eine „managerial culture“¹ oder nach McNay (1995) durch eine „enterprise culture“ mit starker Markt- und Kundenorientierung auszeichnen. Hier zeigen sich viele Überschneidungen mit der Marktkultur im Competing Values Framework. Des Weiteren lässt sich der in der deutschen Hochschulforschung verwendete Begriff der „Gruppenuniversität“ (Zechlin 2012) in engen Bezug zur Klankultur setzen. In der Gruppenuniversität gilt die Mitbestimmung aller universitären Gruppen als normatives Leitprinzip. Zugleich finden sich auch Parallelen zur „developmental culture“ und „negotiating culture“, wie Bergquist (1992) sie definiert, welche beide die Partizipation und Entwicklung der Mitglieder in den Vordergrund stellen.

Die Hierarchiekultur scheint bisher von wenig Relevanz, da die Anpassungstendenzen von deutschen Universitäten an die Funktionsprinzipien dieser Kultur gegenwärtig als gering eingeschätzt werden (vgl. Nickel 2009; Froese 2013). Die Adhokratiekultur kann keinem der bisherigen in der Literatur diskutierten Typen eindeutig zugeordnet werden; einige charakteristische Wertepreferenzen überschneiden sich allerdings mit denen der unternehmerischen Universität. Eine wichtige Unterscheidung im CVF ist, dass Adhokratiekulturen vor allem neue Produkte entwickeln wollen, welchen im Kontext der Universität bestimmte forschungsrelevante Schwerpunktsetzungen oder aber innovative Lehrmethoden entsprechen könnten. Marktkulturen hingegen haben eine solche mögliche Nische bereits gefunden und sich diesbezüglich etabliert. Diese Unterscheidung fehlt in den oben diskutierten Modellen, und daher kann das CVF einen möglichen weiteren Kulturtypus in Form der Adhokratie für Universitäten aufzeigen.

3 Methodik

Für die Untersuchung wurden 23 deutsche Universitäten ausgewählt, die sich bezüglich der Kriterien Förderung durch Exzellenzinitiative (ja/nein), geographische Lage (Bundesland), Konzept (Volluniversität/Technische Universität/Fernuniversität/alternative Organisationsform) und Trägerschaft (staatlich/privat/kirchlich) unterschieden

¹Anmerkung der Autorin: Der Begriff „Kultur“ bezieht sich hier nicht auf die in dieser Arbeit verwendete Definition, sondern reflektiert vielmehr verschiedene Typen von Universitäten.

haben². Bei der Selektion konnten nur die Universitäten berücksichtigt werden, die über ein Leitbild verfügten, das zum Erhebungszeitpunkt entweder auf der jeweiligen Internetseite öffentlich zugänglich dokumentiert war, oder auf Nachfrage von der Pressestelle der Universität zur Verfügung gestellt wurde.

Die Leitbilder wurden mit der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) mit Hilfe des Textanalyseprogramms MAXQDA analysiert. Dabei wurde in einem ersten Schritt das Material reduziert. Hierfür wurden einzelne Sequenzen der Leitbilder als Werte aufbauend auf den Bezeichnungen im Material kategorisiert – z. B. *„wir [definieren] Schwerpunkte, in denen wir Spitzenleistungen erreichen wollen“* wurde auf den Wert „Exzellent sein“ reduziert. Im Zuge der Kodierung wurden die explorativ identifizierten Werte fortwährend weiterentwickelt und angepasst. Passagen konnten mehrmals kodiert werden, und es wurde jeweils die ganze Textsequenz kodiert. In einem zweiten Schritt wurden diese Werte dann typisierend strukturiert und den Werten des CVF zugeordnet – z. B. der Wert „Exzellent sein“ dem Wert „Der Beste sein“ im CVF. Die übrig gebliebenen Werte wurden dann weiteren Universitätskulturtypisierungen zugeordnet bzw. das CVF dadurch erweitert. Abschließend wurde jeder Universität ein Wert zugewiesen, der Aufschluss über die Abwesenheit bzw. Dominanz des jeweiligen Kulturtypus gab.

4 Ergebnisse

4.1 Zusammenfassung der Leitbilder

Für die vorliegende Untersuchung wurden insgesamt 782 Sequenzen kodiert. Tabelle 1 zeigt das Kategoriensystem der explorativ identifizierten Werte und die Anzahl der kodierten Sequenzen, welche nach Häufigkeit – beginnend mit der häufigsten Nennung – gruppiert wurden. Am wenigsten wurden Werte wie Kommunikation, Aufgabenlösung, Kooperation in der Hochschule oder Transparenz kodiert, und am häufigsten akademische Grundwerte wie Interdisziplinarität bzw. Disziplinarität, Nachhaltigkeit, akademische Integrität, Humanität, Freiheit bzw. Autonomie und Verantwortlichkeit.

²Spezifische Informationen zum Vorgehen bezüglich der Auswahl von Universitäten und deren Leitbildern finden sich im Anhang.

Tabelle 1: Überblick über die explorativ identifizierten Werte

	kodierte Sequenzen
Austausch mit außen, Exzellenz, Entwicklung der Mitarbeitenden, Expansion, Produktivität, Wertschätzung von Vielfalt, akademische Grundwerte	≤103
Innovation, Wissensmanagement, Gleichheit, Unternehmertum, Wertevermittlung	<50
Partizipation, regionale Entwicklung, Zusammenhalt, Studierendenorientierung, Unterstützung	<20
Kommunikation, Aufgabenlösung, Kooperation, zusätzliche Finanzierungsquellen, Transparenz, Anpassung, Attraktivität	<10

Die am häufigsten kodierten Werte werden im Folgenden genauer ausgeführt. Hierzu gehörte der Austausch mit der Umwelt, der sich vor allem in einem Dialog mit der Öffentlichkeit manifestierte, bzw. deren Unterrichtung. Exzellenz äußerte sich teilweise in einer bloßen Nennung oder auch an zentralen Indikatoren, wie etwa exzellente Forschung, Ausstattung, Renommee, die Einhaltung internationaler Standards, hohe Qualität oder Integration von Forschung und Lehre. Die Weiterentwicklung und -bildung der Mitarbeitenden war ein weiterer identifizierter Wert, der insbesondere auf die Weiterentwicklung des wissenschaftlichen Nachwuchses fokussierte. Auch die Expansion der Universität über ihre klassischen Aufgaben hinweg wurde durch die tatsächliche oder angestrebte Umsetzung von weiteren Studienangeboten herausgestellt, so z. B. in der akademischen Weiterbildung, wie auch bezüglich Ausgründungen von Firmen und Forschungseinrichtungen, verstärkten Kooperationen mit der Wirtschaft und Internationalisierung. Zusätzlich wurde die Wichtigkeit der Outputs, also die Produktivität, durch Betonung von z. B. Transfer, Vermittlung bestimmter Kompetenzen bei den Studierenden sowie Forschungsindikatoren wie herausragende Persönlichkeiten, Reputation oder Publikationen in den Leitbildern betont. Die Forschungsindikatoren wurden dabei beispielsweise doppelt kodiert, da sie ebenso dem Wert Exzellenz zugeordnet werden konnten.

Ein weiterer häufig kodierter Wert war Innovation, hier standen hauptsächlich Kreativität und Innovation in Forschung und Lehre im Vordergrund. Auch das Wissensmanagement in meist klar vorgegebener Form von Erwerb, Bewertung/Reflexion und Vermittlung wurde teilweise betont. Der Wert Gleichheit wurde bei fast allen Universitäten kodiert; diese kodierten Sequenzen konzentrierten sich meist auf Geschlechtergleichheit, Familienfreundlichkeit und Gleichstellung. Ebenso wurde eine Unternehmenskultur zum Ausdruck gebracht, die sich in einer Dienstleistungsmentalität äußerte und durch „größtmögliche Effizienz“, Serviceorientierung und Qualitätssicherung sowie unternehmerisches Denken und Handeln gekennzeichnet ist, um „proaktiv Ergebnisse der Grundlagenforschung in marktorientierte Innovationsprozesse“ und den „‘entrepreneurial spirit‘ in allen Bereichen der Universität“ einzubringen. Die Vermittlung

bestimmter Werte und damit zusammenhängend die „*Bildung mündiger Menschen*“ standen ebenso im Vordergrund. Die Wertschätzung von Diversität wurde ebenso mehrfach genannt und zeigte sich z. B. in der allgemeinen Wertschätzung verschiedener kultureller Hintergründe, Bildungsbiographien oder der Verschiedenartigkeit von Begabungen, welche „*wesentlich zu unserer [der Universitätsfamilie] Wertschöpfung beiträgt*“. Aber auch die Betonung der Förderung von Vielfalt in Forschung und Lehre konnte diesem Wert zugeordnet werden.

4.2 Strukturierte Typisierung

Im nächsten Schritt wurde versucht, diese explorativ identifizierten Werte von Universitätskultur den kulturtypischen Werten des CVF zuzuordnen. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Passung. Zur Nachvollziehbarkeit stehen bei den nicht eindeutigen Werten die explorativ identifizierten Werte in Klammern. Insgesamt fand sich eine relative hohe Passung zwischen dem aus den Daten generierten Wertekategoriensystem und dem CVF. Dabei zeigt sich, dass die Universitäten meist Werte von Klan-, Adhokratie- und Marktkulturen in ihren Leitbildern kommunizierten. Werte der Hierarchiekultur wurden wenig genannt.

Darüber hinaus gab es einige Werte, die dem CVF nicht zugeordnet werden konnten. Dazu zählten vor allem die Disziplinarität, Wissensmanagement, die Entwicklung bestimmter Werte bei den Studierenden und die Betonung von Partizipation in Form der traditionellen akademischen Selbstverwaltung. Diese konnten basierend auf anderen Typologien aus differentieller Perspektive (siehe *Bergquist 1992; McNay 1995*) einer kollegialen Organisationskultur zugeordnet werden. Damit wurde eine weitere Organisationskultur mit ihren spezifischen Wertepreferenzen in die organisationskulturelle Typisierung aufgenommen. Die Klankultur wurde aufbauend auf der Arbeit von Bergquist (1992) durch den Wert „Gleichstellung“ erweitert. Die verbleibenden akademischen Grundwerte, genauso wie die Wertschätzung von Diversität, konnten keiner der bestehenden Kulturtypologien zugeordnet werden.

Tabelle 2: Abgleich der explorativ identifizierten Werte mit dem CVF und Erweiterung

Klan	Adhokratie
<p><i>Kennzeichen der Organisationskultur nach CVF:</i> Zusammenhalt, Partizipation, Teamarbeit, Familiensinn/Bewusstsein für Mitarbeitende, Unterstützung, Förderung der Mitarbeitenden, Commitment</p> <p><i>Kennzeichen der Organisationskultur der Leitbilderanalyse:</i> Zusammenhalt (7), Partizipation (6), Teamarbeit (Kooperation, Kommunikation) (3), Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden (13), Unterstützung (7) + Gleichstellung (10)</p>	<p><i>Kennzeichen der Organisationskultur nach CVF:</i> Kreativität, Innovation, Unternehmertum, Anpassungsfähigkeit, Dynamik, Freiheiten, Wachstum, neue Ressourcen und Herausforderungen</p> <p><i>Kennzeichen der Organisationskultur der Leitbilderanalyse:</i> Innovation (14), Unternehmertum (13), Anpassung (6), Wachstum (Expansion) (21), neue Ressourcen (zusätzliche Finanzierungsquellen) (3)</p>
Hierarchie	Markt
<p><i>Kennzeichen der Organisationskultur nach CVF:</i> Kontrolle, Befehle, Regeln, Effizienz, Sicherheit, Vorhersagbarkeit</p> <p><i>Kennzeichen der Organisationskultur der Leitbilderanalyse:</i> Transparenz (5), hierarchische Strukturen (1)</p>	<p><i>Kennzeichen der Organisationskultur nach CVF:</i> Wettbewerbsfähigkeit, nach außen orientiert, Zielerreichung, Produktion, Kundenorientierung, der Beste sein</p> <p><i>Kennzeichen der Organisationskultur der Leitbilderanalyse:</i> nach außen orientiert (Austausch mit Umwelt, regionale Entwicklung, Attraktivität) (19), Zielerreichung (2), Produktivität (17), Studierendenorientierung (8), der Beste sein (Exzellenz) (20)</p>

+ Kollegiale Kultur

Kennzeichen der Organisationskultur aufbauend auf Literatur: Wissensmanagement, Disziplinarität, Zugehörigkeitsgefühl zu Fachdisziplinen, Entwicklung bestimmter Werte/Charakteristiken bei Studierenden

Kennzeichen der Organisationskultur der Leitbilderanalyse: Wissensmanagement (9), Disziplinarität (3), Entwicklung bestimmter Werte (16), Humanismus (5), traditionelle Selbstverwaltung (1)

Bemerkung: Anzahl von Universitäten mit Nennung dieser Werte in Klammern. Erweiterung durch + gekennzeichnet.

4.3 Abschließende Bewertung der Universitäten

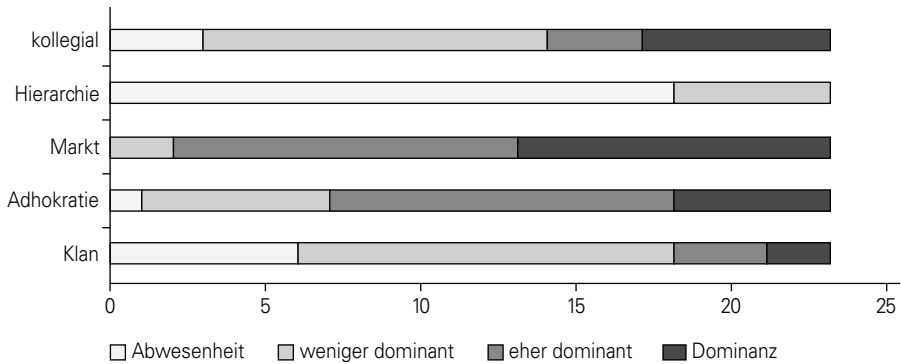
Schließlich wurde in einer abschließenden Analyse jedes Leitbild und damit jede Universität hinsichtlich der Kongruenz ihrer jeweiligen Wertepreferenzen mit den fünf als relevant identifizierten Kulturtypen überprüft. Dazu wurden die Werte 0 (Abwesenheit der Werte dieses Kulturtypus im Leitbild), 0,33 (wenig Präferenz für die Werte dieses Kulturtypus im Leitbild), 0,67 (Präferenz für viele Werte dieses Kulturtypus) oder 1 (die Werte dieses Kulturtypus dominieren das Leitbild) verwendet (basierend auf dem Vorgehen für eine Fuzzy QCA empfohlen von *Basurto & Speer, 2012*). Dabei waren die Länge und Anzahl der kodierten Sequenzen mit den zugehörigen Wertepreferenzen des jeweiligen Kulturtypus ausschlaggebend.

So wurde im Fall der Universität Konstanz die Dominanz des Kulturtypus Klan durch eine starke Wertepreferenz von Partizipation innerhalb „transparente[r], partizipative[r]

Entscheidungsprozesse, die zugleich klare Verantwortlichkeiten gewährleisten“, einer Förderung der Mitarbeitenden durch Verpflichtung zu *„besondere[r] Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen und Nachwuchswissenschaftlern“* und Gleichstellung *„im Sinne des Gender Kodex in allen Einrichtungen und Entscheidungsprozessen Geschlechtergerechtigkeit und Familienfreundlichkeit umzusetzen“* deutlich.

Bei der Ruprechts-Karls-Universität Heidelberg dominierte hingegen vor allem die kollegiale Kultur durch die Zentralität des Wissensmanagements. Diese Universität sieht sich *„der umfassenden [...] Mehrung und Verbreitung des Wissens über Mensch und Welt durch Forschung und Lehre verpflichtet“*. Auch wird Disziplinarität durch die Bearbeitung *„fachbezogene[r] Fragen auf höchstem wissenschaftlichen Niveau“* betont. Hingegen positioniert sich die Universität Potsdam stärker marktorientiert durch eine Wertepräferenz von Außenorientierung mit *„eine[m] Wissens- und Technologietransfer sowie Gründerservice, der sich an den Bedürfnissen von Gesellschaft und Arbeitsmarkt orientiert“* sowie einer Kunden- bzw. Studierendenorientierung, bei der *„Lebens- und Berufsperspektiven unserer Studierenden [...] Grundlage“* für verschiedene Bildungsprozesse sind. Weiter möchte die Universität Potsdam zu den Besten gehören bzw. die eigene Wettbewerbsfähigkeit sichern durch *„hochschuldidaktische Aus- und Weiterbildung“* und *„unbürokratische Evaluationsverfahren [zur] Verbesserung der Qualität einer forschungsbasierten Lehre“*.

Insgesamt wurde bei sechs Universitäten die kollegiale Kultur, bei zehn Universitäten die Marktkultur, bei fünf Universitäten die Adhokratiekultur und bei zwei Universitäten die Klankultur als dominierende Kultur basierend auf den Wertepräferenzen identifiziert. Relativ stark ausgeprägt war insgesamt die Präferenz für die Werte der Adokratiekultur und insbesondere auch die der Marktkultur. Die Werte der Klankultur und der kollegialen Kultur hingegen waren mehrheitlich wenig dominant. Die Werte der Hierarchiekultur waren zumeist völlig abwesend. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die Verteilung:

Abbildung: Abwesenheit bzw. Dominanz der Werte der Kulturtypen in den Leitbildern

5 Zusammenfassung und Diskussion

Die vorliegende Arbeit zeigt, wie bereits Kosmützky und Krücken (2015), dass deutsche Universitäten in ihren Leitbildern nicht nur Gemeinsamkeiten, sondern auch Unterschiede zu anderen Universitäten ausdrücken. Somit versuchen sie sich als Organisationen mit spezifischen Werten und Ausrichtungen zu profilieren. Die vorliegende Arbeit bietet einen vertieften Einblick in die präferierten Werte deutscher Universitäten. So hat sich gezeigt, dass insbesondere Wachstum, Exzellenz, Außenorientierung, Produktivität, Unternehmertum, Förderung und Entwicklung der Mitarbeitenden und Innovation zentrale, nach außen kommunizierte Wertepreferenzen der Mehrheit der untersuchten Universitäten darstellen.

In der abschließenden Typisierung dieser Wertepreferenzen hinsichtlich ihrer dazugehörigen Organisationskultur zeigte sich, dass sich die Universitäten vorwiegend als Marktkulturen in ihren Leitbildern darstellen. Dieser Befund deckt sich mit der in der deutschen Hochschulforschung diskutierten Profilierung des Typus der „unternehmerischen Universität“ (Kosmützky & Borggräfe 2012; Maasen & Weingart 2008). Dies steht teilweise im Kontrast zu Forschung aus den 1990ern von Davies und Glaister (1997), die britische Universitäten als wenig marktgesteuert beschreiben. Dabei stellen sich die untersuchten Universitäten in einigen Bereichen bereits als sehr unternehmerisch geprägt dar, wie z. B. im Austausch mit der Umwelt. Diese Darstellung ist nicht mehr durch Rechtfertigung geprägt (siehe Davies & Glaister 1997), sondern, wenn auch auf bestimmte Teilbereiche limitiert, stärker dialogorientiert (vgl. Meyer-Guckel & Mägdefessel 2010).

Neben der Marktkultur werden einige Werte der Adhokratiekultur häufig als präferiert kommuniziert wie z. B. Innovation und Wachstum. Andere für diese Kultur typische Werte wie neue Ressourcen und die Anpassung an externe Veränderungen waren

hingegen weniger präsent. Auch eine Studierenden- bzw. Kundenorientierung war überraschenderweise kein zentraler Wert in vielen Leitbildern. Dies unterstreicht die Herausforderung für Universitäten, die gegenwärtige Anforderung ernst zu nehmen und ihr gerecht zu werden (*Schröder 2011*).

Dieser Beitrag stellt zudem ein Konzept vor, das für die Planung und Umsetzung organisationaler Veränderungsprozesse an Universitäten eingesetzt werden kann. Dies gilt exemplarisch vor allem auch im Hinblick auf das politische Ziel der Hochschulöffnung, für deren Gelingen, so wird immer wieder betont, die Kultur einer Universität einen essentiellen Faktor darstellt (siehe z. B. *Hanft 2014; Müller et al. 2015*). Strack (*2012: 30*) betont, dass ein häufiger Grund für das Scheitern organisationaler Veränderung Konflikte zwischen Veränderungsziel und Organisationskultur sind. Gerade an Universitäten mit einer starken internen Orientierung könnte sich der Prozess der Öffnung als schwierig gestalten, denn Organisationskulturen unterscheiden sich in dem Ausmaß, in dem sie auf Veränderungen reagieren und sich an äußere Gegebenheiten anpassen können (*Cameron & Quinn 2011*). An Universitäten mit einer starken Wertepreferenz der Klankultur sollten passende Veränderungsstrategien, wie z. B. Freiräume zur Mitgestaltung der Öffnung, durch die Mitarbeitenden ausgewählt werden. Bei Marktkulturen hingegen könnten qualitätssichernde Elemente zur Sicherstellung von Exzellenz etabliert werden, um diesen Veränderungsprozess langsam anzustoßen. Universitäten mit Adhokratiekulturen sollten sich andererseits an diese und andere extern angestoßene Veränderungen besonders gut anpassen können.

Zusammenfassend zeigt sich, dass das CVF weitgehend übertragbar auf den deutschen Hochschulkontext ist und ein grobes Screening der nach außen kommunizierten Organisationskultur ermöglicht. Allerdings wurden auch einige Schwächen des Ansatzes offenkundig, etwa was die Berücksichtigung von kollegialen Kulturen betrifft. Sporn (*1992*) konnte in ihrer Studie ebenso unterschiedliche Kulturen identifizieren: zum einen Subkulturen mit vorwiegend wissenschaftlicher Ausrichtung und zum anderen Gruppen, die sich auf die interne Aufgabengestaltung konzentrieren. Dies legt nahe, in weiteren Studien zur Organisationskultur an deutschen Universitäten neben integrativen auch differentiellen Kulturansätzen zu folgen (*vgl. Smerek 2010*). Die weiterhin bestehende Wichtigkeit kollegialer Kulturen sollte auch bei gegenwärtigen Veränderungsprozessen mitgedacht werden und hierbei auf die Arbeiten von Tony Becher und anderen zu den akademischen Disziplinen zurückgegriffen werden.

Weiter sind einige Limitationen bei der Interpretation der Ergebnisse zu beachten. Erstens bilden Leitbilder teilweise eine erwünschte Zukunft anstatt der tatsächlichen Realität ab (*Giesel 2007*). Zweitens, um diese eventuellen Diskrepanzen abzugleichen, bedarf es daher einer empirischen Überprüfung der tatsächlichen Ausprägung der Organisationskultur, z. B. durch eine quantitative Befragung mit dem Organizational

Cultural Assessment Instrument (vgl. Abschnitt 2). Drittens ist eine Übertragung der Ergebnisse dieser Studie auf den gesamten deutschen Hochschulraum mit Vorsicht zu behandeln, da nur eine kleine Fallzahl von Universitäten auf Basis qualitativer Daten ausgewertet wurde.

Trotz dieser Einschränkungen leistet die vorliegende Arbeit einen Beitrag zur Erforschung universitärer Organisationskulturen, indem für den deutschen Kontext relevante Wertepreferenzen und die dazugehörigen Kulturtypen aufgezeigt werden konnten. Darüber hinaus zeigt sie, dass Methoden und Verfahren der klassischen Organisationsforschung durchaus auf den deutschen Hochschulkontext erkenntnisgewinnend angewendet werden können.

Literatur

Basurto, Xavier; Speer, Johanna (2012): Structuring the calibration of qualitative data as sets for Qualitative Comparative Analysis (QCA). In: Field Methods, 24, 2012, S. 155–174.

Becher, Tony (1987): The disciplinary shaping of the profession. In: Clark, Burton R. (Hrsg.): The academic profession: national, disciplinary and institutional Settings. Berkeley: University of California Press, S. 271–303.

Bergquist, William H. (1992): The four cultures of the academy: Insights and strategies for improving leadership in collegiate organisations. San Francisco: Jossey-Bass.

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: Edition Sigma.

Cai, Yuzhuo (2008): Quantitative assessment of organisational cultures in post-merger universities. In: Välimaa, J. u.a. (Hg.): Cultural perspectives on higher education. Springer, S. 213–226.

Cameron, Kim S.; Quinn, Robert E. (2011): Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: Jossey-Bass.

Chaffee, Ellen E.; Tierney, William G. (1988): Collegiate culture and leadership strategies. New York: MacMillan Publishing Company.

Clark, Burton R. (1998): Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation. Paris und Oxford: IAU und Elsevier Science.

Clark, Burton R. (1970): The distinctive college. Chicago: Adline.

Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan P. (1972): A garbage can model of organizational choice. In: Administrative Science Quarterly, 17, 1972, 1, S. 1–25.

Davies, Stuart W.; Glaister, Keith W. (1997): Business school mission statements - the bland leading the bland? In: Long Range Planning, 30, 1997, 4, S. 594–604.

Froese, Anna (2013): Organisation der Forschungsuniversität. Eine handlungstheoretische Effizienzanalyse, Wiesbaden: Springer Gabler.

Fumasoli, Tatiana; Stensaker, Björn (2013): Organizational studies in higher education: A reflection on historical themes and prospective trends. In: Higher Education Policy, 26, 2013, 4, S. 479–496.

Giesel, Katharina D. (2007): Leitbilder in den Sozialwissenschaften. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hanft, Anke (2014): Implementierung und nachhaltige Verankerung von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen: Erfolgsfaktoren und Herausforderung. Präsentation auf der Konferenz "Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen", 4. und 5. Dezember 2014, Berlin, Deutschland.

Jost, Tobias; Scherm, Ewald (2011): Bologna-Prozess und neues Steuerungsmodell – auf Konfrontationskurs mit universitären Identitäten, Abgerufen am 30. Januar 2014 auf http://www.fernuni-hagen.de/imperia/md/content/fakultaetfuerwirtschaftswissenschaft/Lehrstuhlscherm/diskussionsbeitrag_nr.474.pdf

Kosmützky, Anna (2010): Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation? Eine Untersuchung der (Hochschul-) Leitbilder von Universitäten. Unveröffentlichte Dissertationsschrift.

Kosmützky, Anna; Borggräfe, Michael (2012): Zeitgenössische Hochschulreform und unternehmerischer Aktivitätsmodus. In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hg.): Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 69–85.

Kosmützky, Anna; Krücken, Georg (2015): Sameness and difference: Analyzing institutional and organizational specificities of universities through mission statements. In: International Studies of Management and Organization, 45, 2015, 2, S. 137–149.

Kohnhäuser, Erich (2009): Die Exzellenzinitiative und die Fachhochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung, 31, 1, S. 62–72.

Krücken, Georg; Meier, Frank (2006): Turning the university into an organizational actor. In: Drori, Gili S.; Meyer, John W.; Hwang, Hokyung (Hg.): Globalization and organization. World society and organizational change. Oxford: Oxford University Press, S. 241–257.

Maasen, Sabine; Weingart, Peter (2008): Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: Matthies, Hildegard; Simon, Dagmar (Hg.): Wissenschaft unter Beobachtung. Effekte und Defekte von Evaluationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 141–160.

Maassen, Peter M. (1996): The concept of culture and higher education. In: Tertiary Education and Management, 2, 1996, 1, S. 153–159.

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim und Basel: Beltz.

McNay, Ian (1995): From the collegial academy to corporate enterprise - the changing cultures of universities. In: Schuller, Tom (Hrsg.): *The Changing University*. Buckingham: SRHE/OU Press.

Meier, Frank (2009): Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer-Guckel, Volker; Mägdefessel, Daniela (2010): Vielfalt an Akteuren, Einfalt an Profilen. Hochschulleitbilder im Vergleich. Abgerufen am 04. Mai 2015 auf: www.stifterverband.info/...hochschulleitbilder/hochschulleitbilder_im_vergleich.

Müller, Romina; Remdisch, Sabine; Köhler, Katharina; Marr, Liz; Repo, Saara; Yndigegn, Carsten (2015): Easing access for lifelong learners - A comparison of European models for university lifelong learning. In: *International Journal of Lifelong Education*, 34, 5, S. 530–550.

Nickel, Sigrun (2009): Partizipatives Management von Universitäten: Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. München und Mering: Hampp

Schein, Edgar H. (2004): *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Schröder, Thomas (2011): Kunden- und Serviceorientierung als Herausforderung für deutsche Hochschulen. In: *Forum Prüfungsverwaltung*, Hannover, 27. Januar 2011.

Smerek, Ryan E. (2010): Cultural perspectives of academia: toward a model of cultural complexity. In: Smart, John C. (Hrsg.): *Higher Education: Handbook of Theory and Research*. Dordrecht: Springer Netherlands, S. 381–423.

Sporn, Barbara (1996): Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. In: *Higher Education*, 32, 1996, 1, S. 41–61.

Sporn, Barbara (1992): *Universitätskultur. Ausgangspunkt für die strategische Marketing-Planung an Universitäten*. Heidelberg: Physica Verlag.

Strack, Micha (2012): Organisationskultur im Competing Values Model : Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. In: *Journal of Business and Media Psychology*, 3, 2012, 1, S.30–41.

Välilmaa, Jussi (1998): Culture and identity in higher education research. In: *Higher Education*, 36, 1998, 2, S.119–138.

Wilkesmann, Uwe; Würmseer, Grit (2009): Lässt sich Lehre an Hochschulen steuern? Auswirkungen von Governance-Strukturen auf die Hochschullehre. *Die Hochschule*, 2009, 2, S. 33–46.

Zechlin, Lothar (2012): Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der "unternehmerischen Hochschule." In: Wilkesmann, Uwe; Schmid, Christian J. (Hg): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–60.

Anhang:

Analysierte Leitbilder mit Veröffentlichungsjahr (ansonsten Zugriff) und Schritte der Fallauswahl

1. Exzellenzinitiative

Eberhard-Karls-Universität Tübingen (Zugriff 2014)
Freie Universität Berlin (2007)
Humboldt-Universität Berlin (2002)
Ruprechts-Karl-Universität Heidelberg (Zugriff 2014)
Technische Universität München (Zugriff 2014)
Universität Konstanz (2013)
Technische Universität Dresden (2012)

2. Landeshauptstädte der Bundesländer

Georg-August-Universität Göttingen (2013)
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz (2013)
Universität des Saarlandes (2011)
Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (2012)
Universität Hamburg (2013)
Universität Potsdam (2014)
Jacobs University Bremen (2014)

3. Weitere Universitäten der Bundesländer

Technische Universität Darmstadt (Zugriff 2014)
Technische Universität Ilmenau (Zugriff 2014)
Universität Flensburg (2012)
Universität Rostock (2014)

4. Andere Trägerschaft/Konzept

Fernuniversität Hagen (2010)
Helmut-Schmitt-Universität Hamburg (2005)
Leuphana Universität Lüneburg (2014)
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt (2014)

Manuskript eingereicht: 28.07.2014
Manuskript angenommen: 12.11.2015

Anschrift der Autorin:

Romina Müller, M.Sc. Soziologie
Hochschule Ludwigshafen am Rhein
Stabsstelle Studium und Lehre
Wissenschaftliche Leitung des Projekts „Offenes Studienmodell Ludwigshafen“
Ernst-Boehe-Str.15
67065 Ludwigshafen
E-Mail: romina.mueller@hs-lu.de