

Kathrin Diekmann, Malte Steinbach Stefan Süß

Innovative Entscheidungsprozesse in Universitäten: Eine qualitative Analyse der Anwendung von Online-Partizipationsverfahren

Zusammenfassung:

Die Auswirkungen offener Beteiligungsmöglichkeiten über das Internet (Online-Partizipation) auf institutionalisierte Entscheidungsmechanismen in Universitäten sind bisher weitestgehend unerforscht. Die Studie untersucht zwei internetbasierte partizipative Verfahren zur Neugestaltung einer Promotions- und einer Habilitationsordnung hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den organisationalen und institutionellen Rahmen einer Universität. Hierzu wurden auf Grundlage der Theorien der institutionellen Logiken und des organisationalen Lernens 14 leitfadengestützte Interviews ausgewertet. Es zeigt sich, dass internetbasierte Verfahren zwar als Optimierung ursprünglicher Entscheidungsprozesse wahrgenommen werden, sie aber auch zu Konflikten zwischen neuen und bestehenden Strukturen führen, sodass es überwiegend zu „Single-Loop-Learning“ kommt. „Double-Loop-Learning“ ist lediglich in Ansätzen erkennbar, etwa im Rahmen einer verbesserten Diskussionskultur und einer gesteigerten Wahrnehmung der Partizipationsmöglichkeiten außerhalb von Gremien.

Stichworte: organisationales Lernen, institutionelle Logiken, Entscheidungsprozesse, Online-Partizipation

Innovative decision-making processes in universities: A qualitative analysis of the implementation of online-participation processes

Abstract:

We see a dearth in research on the effects of opportunities for open internet-based participation (online-participation) in universities so far. This study examines two online-participation processes for reforming examination regulations concerning their effects on the organizational and institutional context of a university. 14 semi-structured interviews have been analyzed using the theories of Institutional Logics and Organizational Learning. The analysis shows that the internet-based processes generally have been perceived as an optimization of the existing decision-making processes. But they also prompted conflicts which resulted in a predominance of “Single-Loop-Learning”. “Double-Loop-Learning” is hardly visible, e.g. in terms of an improved culture of debate or increased perceptions of opportunities for participating outside formal decision-making structures.

Keywords: organizational learning, institutional logics, decision-making, online-participation

1 Einleitung

Universitäten befinden sich in permanenter Interdependenz mit Gesellschaft und Umwelt sowie einem dauerhaften Spannungsverhältnis von autonomer Wissenschaft einerseits und Abhängigkeit vom Staat andererseits (vgl. Nickel 2009; Gralke/Scherm 2013). Diese Konstellation aus Selbst- und Fremdverwaltung sowie Wechselwirkungen

mit der Organisationsumwelt führen dazu, dass gesellschaftliche, politische und technologische Veränderungen auf die Universitäten einwirken und diese damit umgehen müssen (vgl. *Sonntag/Stegmaier/Michel* 2008; *Popp Berman/Paradeise* 2016). Zu nennen sind hierbei neue Gesetze, administrative Reformen (z.B. New Public Management; vgl. *Bogumil u.a.* 2013; *Lange* 2008), der technische Fortschritt sowie ein Wertewandel hin zu höheren Partizipationserwartungen (vgl. *Nickel* 2009, S. 65, 116, 119; *Winkel* 2011). Obwohl im Selbstverwaltungsmodell der deutschen Universitäten die Partizipation der Statusgruppen schon seit den 1970er Jahren fest verankert ist (vgl. *Bogumil u.a.* 2013, S. 19), wurde in den letzten Jahren aus unterschiedlichen Interessengruppen vermehrt die Forderung nach individueller Teilhabe an Entscheidungsprozessen geäußert (vgl. *Nickel* 2009, S. 116-117; *Gralke/Scherm* 2013, S. 46-47).

Parallel dazu rücken neuartige Partizipationsformen zur Entscheidungsfindung in den Fokus: 2013, 2015 und 2016 wurden an einer deutschen Universität drei internetbasierte Partizipationsverfahren zur Neugestaltung von Promotions- und Habilitationsordnungen durchgeführt (vgl. *Dischner/Süß* 2015; *Escher u.a.* 2017). Im Rahmen der Verfahren wurden die jeweils betroffenen Statusgruppen durch das Dekanat der jeweiligen Fakultät eingeladen, partizipativ und internetbasiert Vorschläge zur Neugestaltung der jeweiligen Ordnung zu verfassen, diese zu diskutieren und zu bewerten. In mehreren Phasen, zwischen denen die Diskussionsergebnisse vom Dekan aggregiert wurden, konnten die Vorschläge und der finale Entwurf diskutiert werden. Der endgültige Beschluss fand in einer regulären Fakultätsratssitzung statt (vgl. 2.1.2).

Universitäten tendieren, wie andere öffentliche Organisationen auch, dazu, (technologiebasierte) Veränderungen stark an ihre institutionellen Strukturen anzupassen und laufen dabei Gefahr, die Potenziale von Reformen und Innovationen nur begrenzt auszuschöpfen (vgl. *Fountain* 2001; *Schuppan* 2011). Der Wunsch nach Partizipation und die Einführung internetbasierter Verfahren zur Entscheidungsfindung richten erhebliche Anforderungen an Universitäten, deren Entscheidungen ohnehin wenig steuerbar sind, da sie durch das Zusammenspiel verschiedener Governanceformen und Logiken gekennzeichnet sind, die auf unterschiedlichen institutionellen Anforderungen basieren (vgl. z.B. *Hattke/Vogel/Woiwode* 2016). Innovationen, z.B. neuartige Verfahren zur Entscheidungsfindung, führen dazu, dass universitätsintern ein institutioneller Aushandlungsprozess hinsichtlich der Legitimität veränderter Entscheidungsmechanismen stattfindet. Es entsteht institutionelle Komplexität (vgl. *Greenwood u.a.* 2011) im Zusammenspiel von staatlichen, marktlichen, professionellen und demokratischen Institutionen, mit der Universitäten und ihre Mitglieder lernen müssen umzugehen, um sich veränderten Rahmenbedingungen anzupassen (vgl. *Baumeler* 2009).

Bisherige Forschung zu Entscheidungsprozessen an Universitäten beschäftigt sich z.B. mit strategischen Steuerungsmöglichkeiten durch Qualitätssicherung, Leitbild- und Zielvereinbarungen sowie politischen Akteuren, etwa Hochschulräten (vgl. *Kloke/Krücken* 2012, S. 320; *Jochheim/Bogumil/Heinze* 2016). Außerdem wurde bisher (häufig konzeptionell) die Komplexität der institutionellen Anforderungen und Governancemechanismen untersucht, um das Zusammenspiel verschiedener institutioneller Anforderungen und ihre Auswirkungen auf die organisationalen Akteure zu erfassen (vgl. z.B. *Lange* 2008; *Sahlin/Eriksson-Zetterquist* 2016). Der Umgang mit institutioneller Komplexität im Rahmen von Innovationen und Reformen blieb bisher jedoch auf wenige Studien, beispielsweise zur Legitimitätsarbeit in der „unternehmerischen Universität“ (*Baumeler* 2009; *Blaschke/Frost/Hattke* 2014) oder theoretische Überlegungen be-

schränkt (vgl. *Hattke/Vogel/Woiwode* 2016). Insbesondere wurden innovative technologiebasierte Formate, wie etwa Online-Partizipationsprojekte, im institutionellen Kontext von universitären Entscheidungsprozessen erst anfänglich betrachtet. Bohman, Hansson und Mobini (vgl. 2014) untersuchten die Einführung einer partizipativen Internetplattform zur Evaluation des Bolognaprozesses (vgl. *Bohman/Hansson/Mobini* 2014). Dischner und Süß (vgl. 2015) sowie Escher u.a. (vgl. 2017) fokussierten die Akzeptanz internetbasierter, partizipatorischer Entscheidungsprozesse zur Umgestaltung einer Promotionsordnung (vgl. *Escher u.a.* 2017). Die Auswirkungen im Zusammenspiel von Innovation und institutionellem Kontext, etwa in Form von Lerneffekten aus der Anwendung partizipativer Verfahren, werden bisher jedoch nicht untersucht. Chandler und Hwang (vgl. 2015) argumentieren, dass der Grad an institutioneller Komplexität des organisationalen Feldes (Hochschulkontext) sowie die Charakteristika der Innovation und Organisation maßgeblich beeinflussen, ob und wie Organisationen lernen. Welche Auswirkungen eingeführte Innovationen entfalten, hängt demnach stark von den Lernprozessen im spezifischen Kontext ab.

Vor diesem Hintergrund ist es das *Ziel* des Beitrags, die Auswirkungen innovativer internetbasierter Entscheidungsprozesse auf den institutionellen Kontext einer Universität zu analysieren. Dazu werden Lerneffekte, die die Universität durch die Anwendung der Verfahren erzielt, sowie mögliche Veränderungen des institutionellen Kontextes fokussiert. Hierzu wird die Theorie der institutionellen Logiken (vgl. *Thornton/Ocasio/Lounsbury* 2012) mit der Theorie des organisationalen Lernens (vgl. *Argyris/Schön* 1999) verbunden. Auf dieser Basis werden die Ergebnisse einer Interviewstudie vorgestellt und diskutiert.

2 Grundlagen

2.1 Online-Partizipation und Entscheidungen an Universitäten

2.1.1 Online-Partizipation

Online-Partizipation wird als die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) zum Zweck einer breiteren Beteiligung von Individuen an sozialen Entscheidungsprozessen definiert (vgl. *Sæbø/Rose/Flak* 2008). Interaktive IKT sollen dazu beitragen, dass von Entscheidungen Betroffene in den Entscheidungsprozess integriert werden können. Hierzu bieten sich Web-2.0-Technologien an, die einen transparenten und niederschweligen Austausch ermöglichen (vgl. *Ergazakis/Metaxiotis/Tsitsanis* 2011). Allerdings wird zunehmend kritisch hinterfragt, ob sich die Nutzung von IKT generell positiv auf die Beteiligung an und Ergebnisse von Entscheidungsprozessen auswirkt (vgl. *Susha/Grönlund* 2012). Um Online-Partizipation verstehen und beurteilen zu können, muss der institutionelle Kontext der Entscheidungsprozesse berücksichtigt werden (vgl. *Susha/Grönlund* 2014).

Online-Partizipation wurde bisher vornehmlich im Rahmen politischer Entscheidungsfindung thematisiert (vgl. *Kubicek* 2014), wohingegen Entscheidungsprozesse an Hochschulen trotz ihrer spezifischen institutionellen Kontexte vernachlässigt wurden.

2.1.2 Idealtypischer Ablauf der internetbasierten Verfahren

Der *idealtypische Ablauf* der Verfahren beinhaltet sechs Phasen, davon drei mittels eines Internetforums mit Kommentar- und Abstimmungsfunktion sowie drei in persönlicher Interaktion. Der Prozess wird exemplarisch anhand der Neugestaltung einer Promotions- und Habilitationsordnung skizziert:

Bevor die Verfahren beginnen, holt der Dekan die Zustimmung zu ihrer Durchführung von den zuständigen Gremien ein und entwickelt in Abstimmung mit dem jeweiligen Promotions- oder Habilitationsausschuss Vorschläge zur Überarbeitung der Ordnungen, die zur Diskussion gestellt werden sollen. Anschließend werden alle beteiligten Statusgruppen (Doktoranden bzw. Habilitanden, Professoren, Fakultätsratsmitglieder, Dekan/Prodekan) per E-Mail durch das Dekanat über das Verfahren informiert (Ablauf und Nutzungshinweise) und zur Teilnahme eingeladen (mit Link zum Verfahren).

Die erste Phase der Verfahren dient der Online-Diskussion der Grundsätze der neuen Ordnung. Die zuvor per E-Mail Eingeladenen können die Vorschläge mit Klarnamen kommentieren und bewerten sowie weitere Vorschläge einreichen. In der zweiten Phase werden die diskutierten Vorschläge durch das Dekanat der Fakultät aggregiert. Die Auswahl oder Ablehnung von Vorschlägen wird begründet und in der dritten Phase allen Teilnehmenden online zur Diskussion gestellt. In der vierten Phase wird auf Basis der bisherigen Diskussionen ein erster Entwurf der neuen Ordnung durch das Dekanat erstellt, welcher in der fünften Phase allen Teilnehmenden final online zur Diskussion und Abstimmung gestellt wird. In der sechsten Phase wird dem Promotions- oder Habilitationsausschuss der endgültige Entwurf der Ordnung vorgelegt und anschließend vom Fakultätsrat verabschiedet.

Bei den nachfolgend untersuchten internetbasierten Verfahren handelt es sich um zwei unmittelbar aufeinander folgende Verfahren dieser Art in derselben Fakultät einer Universität. Beide wurden innerhalb einer Amtszeit durchgeführt, Fakultätsleitung (Dekan/Prodekan) und Fakultätsrat wechselten daher während der Laufzeit der Verfahren nicht. Die Einführung erfolgte auf Initiative des Dekans¹.

Der idealtypische Ablauf konnte im ersten Verfahren zur Neugestaltung der Habilitationsordnung (Dauer: drei Monate Online-Diskussion; Verabschiedung der Norm zwei Monate später) realisiert werden, wohingegen im zweiten Verfahren zur Neugestaltung der Promotionsordnung Konflikte auftraten (vgl. 4.2) und das Verfahren insgesamt mit ca. acht Monaten für alle Online-Diskussionsphasen und weiteren zehn Monaten bis zur Verabschiedung, deutlich länger dauern ließen.

2.1.3 Innovative Entscheidungsprozesse mittels Online-Partizipation

Bei den hier skizzierten Entscheidungsprozessen handelt es sich um *organisationale Innovationen*, da zum einen eine digitale Umgebung zur Diskussion der Ordnungen genutzt wurde. Zum anderen konnten alle von der Ordnung betroffenen Statusgruppen (insb. alle Doktoranden bzw. Habilitanden) partizipativ am Entscheidungsprozess teilnehmen. Dies ist neuartig, denn üblicherweise finden die Diskussion und der Beschluss von Promotions- und Habilitationsordnungen überwiegend in den Gremien der Fakultät statt, in denen die Gruppe der Professoren die Stimmenmehrheit hält.

Diese Verfahren verändern etablierte universitäre Entscheidungsprozesse, die tendenziell eher unstrukturiert und schwer nachvollziehbar sind. Hieraus ergeben sich zwei Perspektiven auf Entscheidungsprozesse an Universitäten:

Aufgrund der Entscheidungsfreiheit der Universitätsmitglieder, die in der Regel auf Basis ihrer Fachzugehörigkeit in selbstverwalteten Fakultäten zusammengeschlossen sind, beruhen kollektive Entscheidungen häufig auf kollegialer Konsensbildung unter gleichberechtigten Wissenschaftlern (vgl. *Hattke/Vogel/Woiwode 2016; Sahlin/Eriksson-Zetterquist 2016*). Selbst der Dekan in seiner Leitungsfunktion wird als „*primus inter pares*“ verstanden, der weniger eigene Entscheidungen trifft, als die kollegiale Entscheidungsfindung organisiert (vgl. *Sahlin/Eriksson-Zetterquist 2016*). Aus dieser Perspektive sind Universitäten lose gekoppelte Systeme (vgl. *Weick 1976*).

Demgegenüber stehen staatliche Steuerung und manageriale Reformen für eine stärkere zentrale Organisation von Handeln und Entscheidungen in Universitäten. Staatliche Einflussnahme, beispielsweise durch gesetzliche Vorgaben, sowie neue leistungsbezogene Anreize und professionalisierte Steuerungssysteme im Zuge der New-Public-Management-Reformen können die Entscheidungsfreiheit der wissenschaftlichen Gemeinschaften einschränken (vgl. *Hattke/Vogel/Woiwode 2016; Sahlin/Eriksson-Zetterquist 2016*).

Aus diesen Perspektiven ergibt sich ein Spannungsverhältnis verschiedener Anforderungen an kollektive Entscheidungen, in dem sich die Mitglieder der Universität, und insbesondere die Personen mit Steuerungsfunktionen wie beispielsweise der Dekan der Fakultät, befinden (vgl. *Blaschke/Frost/Hattke 2014; Scherm 2014*). Im vorliegenden Fall führt der Dekan mit den Online-Partizipationsverfahren Elemente in die Entscheidungsprozesse ein, die dem Wunsch nach gesteigerter Partizipation entsprechen, aber auch die komplexen kollektiven Entscheidungsmechanismen transparenter und legitimer machen sollen.

Um diesen komplexen Vorgang im Detail analysieren zu können, werden im Folgenden die Ansätze der institutionellen Logiken und des organisationalen Lernens vorgestellt und kombiniert.

2.2 Theorien

2.2.1 Institutionelle Logiken

Institutionelle Komplexität im Hochschulkontext: Neoinstitutionalistische Ansätze beschäftigen sich mit den Anforderungen an Akteure aus ihrer Umwelt. Demnach sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihnen Legitimität zugeschrieben wird, um weiterhin Ressourcen zu erhalten (vgl. *Meyer/Rowan 1977*).

Neuere Überlegungen betonen die Komplexität, die durch verschiedene formelle wie informelle Anforderungen entsteht, die an organisationale Akteure in Entscheidungsprozessen gestellt werden (vgl. *Schedler 2012; Suddaby/Seidl/Le 2013*). *Institutionelle Logiken* bilden diese institutionelle Komplexität ab. Sie stellen idealtypisch geteilte, historisch entstandene, normative, gesellschaftliche Ordnungen und Referenzrahmen dar (z.B. Staat, Markt, Gemeinschaft, Religion) (vgl. *Thornton/Ocasio/Lounsbury 2012*), die sich in organisationalen Feldern wie dem Hochschulsystem auf bestimmte Weise manifestieren (vgl. *Thornton/Ocasio 2008*). Institutionelle Ansätze heben hervor, dass in diesem Prozess formale, festgeschriebene Gesetze oder Organisationsstrukturen entstehen können, Handeln in Organisationen jedoch auch durch informelle Regeln, Normen und Praktiken (z.B. informelle Partizipation) geprägt ist, ohne dass diese durch präzise, festgeschriebene Regeln (Gesetze, Verordnungen etc.) bin-

dend wirken und durch Dritte (z.B. Gerichte) kontrolliert und sanktioniert werden (vgl. *Scott* 2014, S. 60). Dementsprechend geben institutionelle Logiken einen Rahmen vor, der beschreibt, wie soziale Situationen von Individuen in einer Organisation interpretiert werden und wie Organisationsmitglieder in diesen Situationen handeln sollen. Die parallele Existenz mehrerer Logiken kann zu komplexen Legitimitätsanforderungen an die Organisationsmitglieder und folglich zu Unsicherheit führen (vgl. *Greenwood u.a.* 2011).

Institutionelle Logiken lassen sich in Form von Idealtypen beschreiben (vgl. *Reay/Jones* 2016). Nachfolgend werden vier institutionelle Logiken differenziert, die verschiedene Formen der Koordination und Entscheidungsfindung in Universitäten beschreiben (vgl. z.B. *Nickel* 2011): Einerseits steht die Logik der bürokratischen Hierarchie und legalistischen Steuerung durch den Staat (bürokratisch-legalistische Logik) der dem Neuen Steuerungsmodell nahestehenden marktlichen, managerialen Logik gegenüber, die Wettbewerb, den Dienstleistungsgedanken und effizientes Management betont (vgl. *Bogumil u.a.* 2013). Andererseits ist die Koordination im Hochschulsystem durch die Selbstorganisation der Profession „Wissenschaft“ in Teildisziplinen und Mehrheitsentscheide im Rahmen der universitären Gremienarbeit gekennzeichnet, die die Unabhängigkeit der Wissenschaft sicherstellen sollen. Erstere ist Ausdruck der professionellen Eigenständigkeit der akademischen Disziplinen (Wissenschaftslogik) (vgl. *Hattke/Vogel/Woiwode* 2016). Letztere beschreibt die partizipativen und demokratischen Entscheidungsformen in Universitäten in repräsentativ-demokratischen Organen der Selbstverwaltung (Selbstverwaltungslogik) (vgl. *Bogumil u.a.* 2013).

Dieses Spannungsverhältnis zwischen staatlichen und managerialen Logiken sowie professioneller Wissenschaftslogik und demokratisch legitimer Selbstverwaltung (vgl. *Nickel* 2011) bildet den institutionellen Kontext, in dem innovative Entscheidungsmechanismen implementiert werden.

IKT sind jedoch keine neutralen Werkzeuge, sondern bieten bestimmte Funktionalitäten (z.B. Interaktivität, Transparenz). Mit „neuen“ IKT sind häufig Hoffnungen verbunden, dass ihre Einführung u. a. zu mehr Offenheit und regelmäßigeren Partizipationsmöglichkeiten führt (vgl. *Stamati/Papadopoulos/Anagnostopoulos* 2015). IKT sind somit in Veränderungsprozessen auch Träger teils veränderter institutioneller Logiken (vgl. *Monteiro/Nicolini* 2014). Angesichts dessen beeinflusst die Einführung eines neuen internetbasierten Diskussionsforums das institutionelle Gefüge der Universität. Auswirkungen werden jedoch erst in der konkreten Nutzung durch die beteiligten Akteure im institutionellen Kontext sichtbar. Online-Partizipation verspricht somit eine informelle und daher formal nicht bindende Ergänzung bisheriger institutioneller Logiken in universitären Entscheidungsprozessen.

Rollen und Rollenidentität: Einerseits strukturieren institutionelle Logiken die Rollen und den Status der Universitätsmitglieder (vgl. *Thornton/Ocasio* 2008) durch die Sozialisation in einem bestimmten (komplexen) institutionellen Kontext (vgl. *Bertels/Lawrence* 2016). Aus den beschriebenen Logiken lassen sich somit verschiedene Rollen ableiten (vgl. *Thornton/Ocasio* 2008). Aus Sicht der bürokratisch-legalistischen Logik sind die Einhaltung staatlicher und gesetzlicher Vorgaben und deren Kontrolle zentral. Rollen im Kontext der Selbstverwaltungslogik basieren hingegen auf der Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit, die dazu berechtigt, aktiv und passiv an Gremienwahlen teilzunehmen und sich aktiv in die organisationalen Aushandlungsprozesse im Kollegium bzw. den jeweiligen Statusgruppen einzubringen (vgl. *Bogumil u.a.*

2013). Online-Partizipationsangebote bergen das Potential, aktivere Rollen mit direkteren Einflussmöglichkeiten für eine größere Zahl an Universitätsmitgliedern als in den bisherigen repräsentativ-demokratischen Entscheidungsmechanismen zu ermöglichen.

Andererseits wird davon ausgegangen, dass die Organisationsmitglieder in der Praxis nicht nur Rezipienten von Anforderungen hinsichtlich ihrer Rolle sind, sondern durch diese Handlungsspielräume erhalten und diese aktiv mitgestalten (vgl. *Phillips/Lawrence* 2012). Dieser Aushandlungsprozess kann durchaus konfliktbehaftet sein. Rollen können von verschiedenen Anspruchsgruppen unterschiedlich wahrgenommen werden. Dadurch können unterschiedliche Ansprüche an das Verhalten einer Person in einer bestimmten Rolle gestellt werden (Intrarollenkonflikt). Jedoch können verschiedene Rollen (Universitätsprofessor und Fakultätsratsmitglied) divergente Anforderungen an eine Person stellen (Interrollenkonflikt). Hinzu kommt, dass aus Rollen resultierende Erwartungen beispielsweise aufgrund von fehlenden oder knappen Ressourcen oder defizitärem Rollenwissen nicht vollständig erfüllt werden können (vgl. *Schimank* 2016, S. 66-78).

In der sozialen Interaktion im institutionellen Kontext der Universität bilden sich so individuelle, internalisierte Rollenidentitäten, in denen Individuen Rollenanforderungen möglicherweise als konfligierend wahrnehmen und Strategien entwickeln, diese für sich in Einklang zu bringen (vgl. *Echabe* 2010; *Meyer u.a.* 2014). Im Hinblick auf Innovationen, die auf die Einführung neuer Praktiken oder Technologien abzielen, stellt sich die Frage, ob Universitätsmitglieder einen hiermit verbundenen Wandelprozess als legitim interpretieren und der Wandel zu veränderten internalisierten Rollenidentitäten und Handlungen führt, d.h. sich die individuellen Vorstellungen der eigenen Rollen verändern (vgl. *Currie/Spyridonidis* 2016). Diese entwickeln sich kontinuierlich im Umgang mit Komplexität und Veränderungen, wenn sie mit IKT-basierten Entscheidungsprozessen konfrontiert werden. Organisationsmitglieder und organisationale Praktiken beeinflussen sich somit gegenseitig. So kann die Entwicklung des institutionellen Kontexts durch die Untersuchung der Wahrnehmungen und Handlungen der Organisationsmitglieder im Verhältnis zu den organisationalen Praktiken nachvollzogen werden.

2.2.2 Organisationales Lernen

Um die Auswirkungen der internetbasierten Verfahren zur Entscheidungsfindung hinsichtlich der Veränderung der innerhalb der Universität geltenden Logiken und der Rollen der Universitätsmitglieder zu untersuchen, werden die institutionellen Logiken mit dem *organisationalen Lernen* verbunden. „Es erfolgt als Reaktion auf Abweichungen der tatsächlichen von den erwarteten Resultaten [einer Handlung]“ (*Kluge/Schilling* 2000). Unterschieden werden „Single-Loop-Learning“ und „Double-Loop-Learning“ (vgl. *Argyris/Schön* 1999). Im Rahmen des „Single-Loop-Learnings“ wird eine Handlung in einem bestehenden Prozess optimiert, um eine zuvor festgestellte Differenz zwischen Erwartungen an eine Handlung und deren tatsächlichem Resultat zu beseitigen. Dabei wird lediglich die Handlung verändert, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erhalten, eine Veränderung grundlegender Rollenverständnisse der beteiligten Akteure findet nicht statt (vgl. *Argyris* 1976, S. 367-368; *Argyris/Schön* 1999, S. 35-36). Demgegenüber beschreibt das „Double-Loop-Learning“ jene Veränderung von Einstellungen, Werten, Normen und Denkmustern, die zu einem elementaren institutionellen

Wandel führen. Es ändern sich somit die Ziele und Bedingungen, unter denen betroffene Akteure in einer Organisation handeln. In diesem Fall kommt es zu einem grundlegenden Umdenken der Akteure hinsichtlich institutionalisierter Strukturen (vgl. z.B. *Lauer/Wilkesmann* 2017) und ihrer Rolle in diesen Strukturen, wodurch diese Lernform weitreichende Auswirkungen auf die Organisation hat.

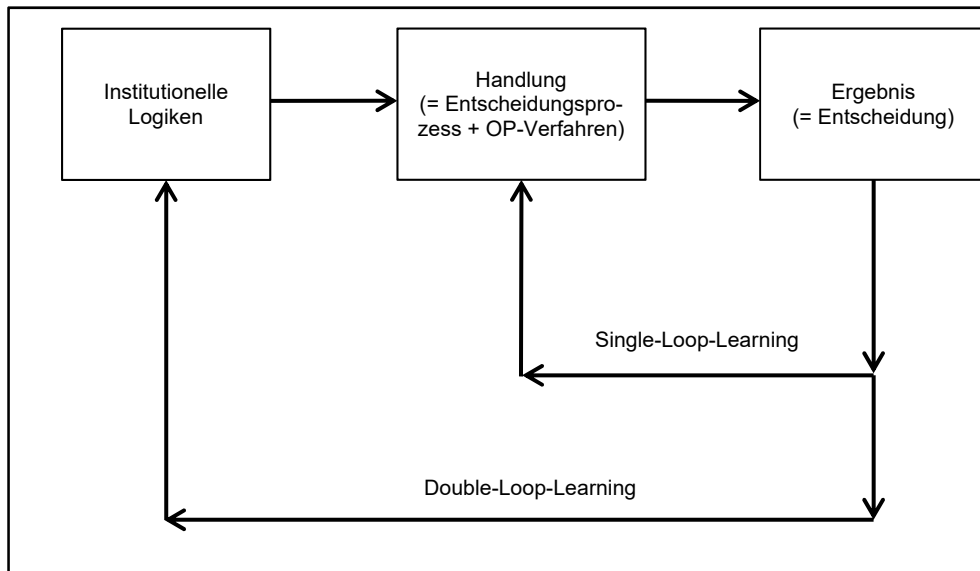
2.3 Verknüpfung der Theorien und Vorverständnis der qualitativen Studie

Die *Kombination der Theorien* der institutionellen Logiken und des organisationalen Lernens ermöglicht es, die internetbasierten Verfahren hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf den institutionellen Kontext zu untersuchen (vgl. Abb. 1). Die institutionellen Logiken repräsentieren dabei formale Regeln sowie informelle Werte und Normen, die Rollenverständnisse und Handlungen der Universitätsmitglieder beeinflussen. Die Verbindung mit der Theorie des organisationalen Lernens ermöglicht die Analyse, ob sich die Logiken durch den Einsatz internetbasierter Verfahren grundlegend verändern oder ob die Verfahren lediglich eine Optimierung etablierter Handlungen darstellen.

Übertragen auf Entscheidungsprozesse in Universitäten kann die Einführung eines neuartigen Partizipationsverfahrens eine Optimierung des ursprünglichen Verfahrens („Single-Loop-Learning“) darstellen, wenn der Prozess verändert wird, das Ergebnis aber nach wie vor nach etablierten Logiken und Rollenmustern entsteht. „Double-Loop-Learning“ läge hingegen vor, wenn sich neben einem geänderten Entscheidungsprozess auch Einstellungen, Normen, Werte und in der Folge Rollen der Universitätsangehörigen verändern und an einer informellen Veränderung des Entscheidungsprozesses im Sinne einer innovativen partizipativen Entscheidungsfindung orientieren würden. Durch die Theoriekombination und die konzeptionelle Differenzierung zwischen den Lernformen wird es möglich, die Auswirkungen der Verfahren auf den institutionellen Kontext zu erforschen.

Es gilt somit zu untersuchen, ob die internetbasierten Verfahren vor dem Hintergrund der verschiedenen Logiken innerhalb der Universität einen institutionellen Wandel im Sinne des „Double-Loop-Learnings“ herbeigeführt haben, ob die Verfahren den Entscheidungsprozess im Sinne des „Single-Loop-Learnings“ optimieren, aber die etablierten Logiken nicht grundsätzlich in Frage stellen, oder ob gegebenenfalls kein Lerneffekt eintritt (vgl. *Reddick/Chatfield/Ojo* 2016).

Abbildung 1: Verknüpfung von institutionellen Logiken und organisationalem Lernen



3 Beschreibung der empirischen Studie

Aufgrund des bisher nur spärlichen Wissensstands zu internetbasierten Verfahren zur Entscheidungsfindung ist die Studie *qualitativ-explorativ* angelegt. Sie fokussiert Wahrnehmungen und Interpretationen der Interviewten, welche durch ein qualitatives Design besonders gut erfasst werden können (vgl. Kruse 2014, S. 52). Um die Auswirkungen der internetbasierten Verfahren auf den institutionellen Kontext und auf mit diesem verbundene Rollen zu analysieren, werden Verfahren an einer Fakultät einer deutschen Universität untersucht.

Dazu wurden zwischen Oktober 2016 und Januar 2017 14 *qualitative leitfadengestützte Interviews* durchgeführt. Der Leitfaden umfasst fünf Blöcke, die einen Rückblick auf die bereits durchgeführten Online-Partizipationsverfahren, Veränderungen und Auswirkungen der Verfahren, Lerneffekte, zukünftige Entwicklungen sowie ein Gedankenexperiment zur idealen Nutzung internetbasierter Verfahren in Entscheidungsprozessen enthalten. *Interviewpartner* waren Personen aus unterschiedlichen Statusgruppen (Doktoranden, Habilitanden, Post-Docs, Professoren, der Dekan/Prodekan sowie Mitarbeiter aus Technik und Verwaltung), wobei in jeder Statusgruppe mindestens ein Vertreter des Fakultätsrates sowie eine Person ohne universitäres Amt befragt wurden. Weiterhin wurde der Koordinator der Projekte interviewt, um eine umsetzungsorientierte Perspektive zu berücksichtigen. In beide Verfahren waren die Mitglieder des Fakultätsrates sowie die Professoren involviert, wohingegen Habilitanden nur am ersten Verfahren und Doktoranden lediglich am zweiten Verfahren beteiligt waren. Die Interviewpartner wurden mit wenigen Ausnahmen zufällig ausgewählt (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Übersicht der Interviewpartner (D = Dekan; F = Fakultätsratsmitglied; O = Person ohne universitäres Amt; PD = Post-Doc; P = Professor; V = Mitarbeiter aus Verwaltung; K = Projektkoordination; H = Habilitand; D = Doktorand).

Kürzel	Status	Interviewmedium
D	Dekan, Professor	persönlich
F_PD1	Post-Doc.	persönlich
F_PD2	Post-Doc.	persönlich
F_P1	Professor	telefonisch
F_V	Mitarbeiter aus Verwaltung	persönlich
F_P2	Professor	persönlich
F_P3	Professor	persönlich
O_P1	Professor	telefonisch
O_P2	Professor	persönlich
O_K	Wissenschaftliche Projektkoordination	persönlich
O_H1	Habilitand	persönlich
O_D1	Doktorand	persönlich
O_D2	Doktorand	persönlich
O_H2	Habilitand	persönlich

Ausgewertet wurde das Datenmaterial anhand der *qualitativen Inhaltsanalyse* nach Mayring (vgl. Mayring 2010), die offene und explorative Analysemöglichkeiten bietet. Es wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse gewählt, die eine fokussierte Betrachtung des Materials ermöglicht, indem die Datenmaterialmenge kontinuierlich zusammengefasst wird ohne deren Sinngehalt zu verändern. Da vor der Analyse nicht feststand, wie sich die Auswirkungen der internetbasierten Verfahren konkret äußern, erfolgte die Kategorienbildung im ersten Schritt induktiv und offen am Material, jedoch mit einem theoriegeleiteten Fokus auf die Erwartungen, Bewertungen, wahrgenommenen Konflikte und Lerneffekte der Interviewpartner (vgl. Mayring 2010, S. 66-67). Um die Auswirkungen der Verfahren auch hinsichtlich des organisationalen und institutionellen Rahmens untersuchen zu können, wurde in einem zweiten Schritt eine deduktive Kodierung vorgenommen (vgl. Mayring 2010, S. 98).

Für die induktive Kategorienbildung wurden zunächst alle Stellen der Transkripte, die Auswirkungen der Verfahren thematisierten, markiert und drei an unser Erkenntnisinteresse angelehnte thematische Unterkategorien abgeleitet (vgl. Mayring 2010, S. 72-82): „positive/neutrale Einschätzung der Verfahren“, „Konflikte durch die Verfahren“ sowie „Lerneffekte/Erkenntnisse aus den Verfahren für deren zukünftigen Einsatz“. Innerhalb dieser Unterkategorien ergaben sich induktiv Subkategorien erster und zweiter Ordnung, die die Auswirkungen thematisch ausdifferenzieren (vgl. Anhang).

Im zweiten Schritt wurden im Rahmen der deduktiven Kodierung alle Kodierungen der Unterkategorien „Konflikte aus den Verfahren“ sowie „Lerneffekte/Erkenntnisse aus den Verfahren für deren zukünftigen Einsatz“ detaillierter auf Basis der Theorie der institutionellen Logiken analysiert, da insbesondere in diesen Kategorien die Interpretationen und Wahrnehmungen der Verfahren und (Rollen-)Konflikte im institutionellen Kontext erfasst wurden. Es wurden die Textstellen kodiert, die auf das Zusammenspiel zweier oder mehrerer institutioneller Logiken oder einen Konflikt hinweisen. Hierbei wurde die Kodierungsprozedur von Mayring um Saldañas Kodiertechnik des Versus Codings ergänzt, bei dem Textstellen zueinander in Bezug gesetzt werden (vgl. Saldaña 2016). Dieses Vorgehen ermöglicht eine Auseinandersetzung mit den Auswirkungen der internetbasierten Verfahren auf den institutionellen Kontext.

Weiterhin wurden die Unterkategorien „Konflikte aus den Verfahren“ und „Lerneffekte/Erkenntnisse aus den Verfahren für deren zukünftigen Einsatz“ ebenfalls deduktiv nach Hinweisen auf Lernprozesse untersucht. Da während der Kodierung deutlich wurde, dass auch kein Lerneffekt eintreten kann, entstand zusätzlich eine dritte Hauptkategorie („kein Lerneffekt“).

4 Ergebnisse

4.1 Wahrnehmungen und praktische Erfahrungen

Die von den Befragten geäußerten Erwartungen an beide Verfahren zeigen ein geteiltes Bild zwischen keinerlei Erwartungen, konkreten Erwartungen an eine neue Ordnung und Bedenken (vgl. z.B. D, 5, 7; F_PD1, 19, 145; F_V, 11; O_D2, 17). Durch zahlreiche positive Äußerungen, wie „Das hat auf jeden Fall Potenzial“ (F_PD2, 9) oder „Ich finde das sehr gut“ (O_D1, 15; vgl. F_P3, 16), wurde jedoch eine *positive Grundhaltung* gegenüber den Verfahren deutlich.

Konkret wurden bei beiden Verfahren die technische Gestaltung und Handhabbarkeit des Online-Diskussionsforums und die Kompatibilität der Online-Diskussion mit dem Arbeitsalltag positiv wahrgenommen (vgl. z.B. F_PD1, 11, 21; F_P2, 5; O_D1, 15). Hervorgehoben wurde, dass die Teilnahme am Verfahren zeit- und ortsunabhängig war, was im Vergleich zu Präsenzsitzungen eine flexiblere Integration in das Tagesgeschäft ermöglichte. Von den Interviewten wurde die Transparenz und Nahvollziehbarkeit der Diskussion geschätzt (vgl. F_P2, 15, 51; F_P3, 28, 46; O_P2, 8; O_D2, 5). Dies führte bei einigen Teilnehmern zu einem Nachdenken über bisher nicht bedachte Positionen und Meinungen (vgl. O_P1, 39, 61-63; O_P2, 22; O_D2, 37). Darüber hinaus führten die internetbasierten Diskussionen zu einem zunehmenden Austausch (vgl. z.B. F_P1, 75; F_V, 33-35; O_P2, 46; O_D2, 25-27), was von einigen Interviewten als Steigerung der Diskussionskultur und Bildung einer Gemeinschaft wahrgenommen wurde. In diesem Zusammenhang wurde von den Interviewten auch von einem zunehmenden Bewusstsein der Doktoranden und Habilitanden über deren Teilhabemöglichkeiten gesprochen (vgl. F_PD1, 45; O_K, 149; O_D1, 19, 45).

Mit dem Internetforum verbunden wurde die Chance gesehen, eine größere Personenanzahl in die Diskussionen einzubeziehen (vgl. z.B. D, 43; F_PD2, 17; F_V, 37, 69; F_P2, 7, 51; O_P2, 38; O_D2, 11), wodurch es zu einer größeren Meinungsvielfalt

kam, was durch alle Statusgruppen hinweg geäußert wurde (vgl. z.B. F_PD1, 31, 104; F_P3, 10, 72; F_V, 7, 43; O_K, 78; O_D2, 37, 65). Im Ergebnis entstand eine zufriedenstellende Ordnung: „je mehr [...] gute Argumente vorgebracht werden, desto wahrer am Ende [...] das Ergebnis“ (F_P3, 16) und es kam dadurch insgesamt zu einer „[...] gewisse[n] Modernisierung der Entscheidungsprozesse [...]“ (F_P3, 30; vgl. F_P2, 27). Die positive Einstellung der Interviewten wird auch dadurch unterstrichen, dass mehrfach der Wunsch nach einer Verstetigung der Verfahren geäußert wurde (vgl. D, 41; F_PD1, 102; F_P2, 33; O_P2, 18; O_D2, 11).

4.2 Schwierigkeiten und Konflikte im Rahmen der internetbasierten Verfahren

Die Auswertung der Interviews zeigte aber auch Konflikte internetbasierter Verfahren.

Bezüglich beider Verfahren wird häufig *Zeitmangel* als Hindernis einer Teilnahme genannt (vgl. D, 47; F_PD1, 7; O_P2, 8, 24; O_H1, 14), denn die Teilnahme bindet „sehr, sehr viel [...] hochqualitative Arbeitszeit. Es ist also nicht die [Zeit], [...] [in der] man irgendwie ein Ersti-Stundenprotokoll korrigieren würde, sondern die, [...] die vom Anträge schreiben [...] abgeht [...] und das ist wirklich etwas, was das ganz stark begrenzt, fürchte ich“ (F_P2, 57). Dieses Problem betrifft sowohl Doktoranden als auch Post-Docs, für die die Selbstverwaltung eher ein belastendes Thema ist (vgl. O_D1, 15) und die davon berichten, dass wenig Austausch über die Verfahren im Kollegenkreis stattfand (vgl. F_P1, 49; O_H1, 26-28; O_D1, 25). Aber auch Amtsträger, die ohnehin viel Zeit in die Selbstverwaltung investieren, sehen darin ein Problem (vgl. D, 47).

Im Vergleich zum ersten Verfahren traten im Verfahren zur Neufassung der Promotionsordnung zusätzlich *inhaltliche Konflikte* auf (z.B. über die Einführung von Betreuungsvereinbarungen), die zu einer Reflexion der Konsequenzen partizipativer Diskussionsprozesse und -ergebnisse geführt haben. Durch die inhaltlichen Kontroversen wurde deutlich, dass der Umgang mit den Ergebnissen des internetbasierten Verfahrens auf dem Weg zu einer verbindlichen Entscheidung noch unklar ist.

Ein Konfliktfeld im zweiten Verfahren wird in dem Versuch einer effizienten Einführung und Steuerung des Verfahrens durch den Dekan (Bündelung einzelner Aufgaben in einer Person) einerseits und dem offenen Partizipationsprozess (gleichberechtigte Teilnahme) andererseits gesehen. Der Dekan konnte als Initiator des Verfahrens verschiedene Ressourcen (z.B. Verwaltungsmitarbeiter) nutzen, um internetbasierte Verfahren einzuführen. Seine initiiierende und steuernde Rolle wurde von einigen Interviewten positiv hervorgehoben: „...der Dekan war der wichtigste. Und der hat [...] gute Arbeit geleistet.“ (F_P1, 15; vgl. O_P1, 9). Jedoch macht seine starke Rolle die Durchführung von Online-Partizipationsverfahren auch sehr abhängig von einer Person, denn „der Dekan ist ja auch nicht ewig da“ (F_PD2, 13). Zudem bleibt einigen Interviewten weitestgehend unklar, wie der Dekan in seiner prozessbegleitenden Funktion die Vorschläge in den Phasen zwischen den Online-Partizipationsrunden aggregiert („dass er alleine moderiert hat, [...] finde ich nicht in Ordnung.“ F_P3, 26; vgl. O_K, 205), obwohl der operative Ablauf des zweiten Verfahrens jenem des ersten Verfahrens glich, weshalb der Dekan darauf verzichtete, erneut operative Informationen, etwa zum Ablauf der Verfahren, zu geben. Auch wurde kritisiert, dass das eigene Forschungs-

interesse im Bereich der Online-Partizipation nicht thematisiert wurde (vgl. F_P3, 36), wodurch die Motive und Handlungen des Dekans teilweise als intransparent wahrgenommen wurden.

Einige Akteure, insbesondere aus der Gruppe der Professoren, betonten die Bedeutung der *bisherigen Praktiken der repräsentativen Entscheidungsfindung* und artikulierten klare Grenzen des partizipativen Verfahrens (vgl. F_PD2; F_P1; F_P3; O_P1). In diesem Punkt wurden Elemente der bisherigen repräsentativ-demokratischen Gremienentscheidungen und der partizipative Prozess als teilweise inkompatibel dargestellt. Kritik wurde vor allem an den Abstimmungsmechanismen (dafür/dagegen) geäußert, die eine Mehrheitsentscheidung suggerieren, die nur die repräsentativ gewählten Gremien beziehungsweise die gewählten Vertreter treffen dürfen (vgl. F_P3, 22; O_P1, 23). Es entscheidet „...immer das Gremium am Ende, nicht diese Online-Plattform“ (F_P3, 72). Die Ergebnisse der Plattform wurden insbesondere von den Gremienmitgliedern als nicht-repräsentativ (vgl. F_PD2, 21; F_P1, 103) und nicht-eindeutig wahrgenommen (vgl. F_P1, 65-67). Außerdem äußerten einige Fakultätsmitglieder Bedenken, weil den Ergebnissen in der digitalen Diskussion der notwendige Kontext (vgl. F_P1, 67; F_P3, 38) fehlt, um diese angemessen interpretieren und daraus Entscheidungen ableiten zu können. Vor dem Hintergrund, dass den eingeladenen Diskussions Teilnehmern zuvor keine rechtlichen Informationen zu den Anforderungen an eine Promotionsordnung zur Verfügung gestellt wurden, kritisieren beispielsweise zwei Professoren aus dem Fakultätsrat, dass die komplexe Neufassung einer Ordnung daher von Laien (insbesondere Personen ohne universitäres Amt) mitbeeinflusst wird, denen dazu jedoch die entsprechenden Kenntnisse fehlen (vgl. F_P1, 67; F_P3, 38). Nichtsdestotrotz wurden die offen einsehbaren Ergebnisse, wenn auch nicht bindend, als Fakten empfunden, die Fakultätsrat, Promotions- und Habilitationsausschuss in ihrem Entscheidungsspielraum einengen (vgl. F_P3, 26; O_P1, 23; O_K, 79, 81).

In Einzelfällen wurden die partizipativen Verfahren als strategische Einflussnahme des Dekans bewertet, die Entscheidung des Fakultätsrats vorwegzunehmen. Insbesondere wurde kritisiert, dass die Abstimmungsfunktion genutzt wurde, um mit Mehrheiten zu argumentieren, die eigentlich nur durch die gewählten Gremien repräsentiert werden könnten (vgl. F_P3, 46; O_P1, 23, 29). Was bei der kleineren Gruppe der Post-Docs im ersten Verfahren noch weniger ins Gewicht fiel, wurde im Verfahren zur Neufassung der Promotionsordnung problematisiert, weil die Doktoranden aufgrund ihrer zahlenmäßigen Überlegenheit (vermeintliche) Mehrheiten herstellen konnten, die unter den Professoren umstritten waren (vgl. F_PD1, 17; F_P3, 80; O_P1, 51). Es wurde außerdem geäußert, dass derartige Veränderungen der Einflussverhältnisse dazu führen können, dass Doktoranden unsicher sind, wie sie sich auf einer öffentlich einsehbaren Internetplattform gegebenenfalls gegen den eigenen Vorgesetzten und/oder Promotionsbetreuer positionieren. Diesbezüglich wurde auch die Klarnamenpflicht auf der Plattform kritisch hinterfragt (vgl. O_P1; O_K, 47; O_D1, 17). So wurde beispielsweise kritisiert, „ob das manche Leute nicht davon abgehalten hat, sich zu beteiligen“ (F_PD2, 41), da „zwischen der professoralen Ebene und den Promovierenden [...] ja ein deutlich höheres Gefälle, als zwischen den Professoren und den Post-Docs“ (F_PD2, 45) existiert. Dies wiederum kann eine öffentliche Meinungsäußerung, insbesondere von Doktoranden gegenüber Vorgesetzten und/oder Promotionsbetreuern, auf der Plattform hemmen. Nicht zuletzt wurde auch die Gefahr des Missbrauchs der offenen Partizipation thematisiert: „Also da gibt es ja dann auch schon mehr Eingriffsmög-

lichkeiten für jemanden, der das böswilliger Weise machen möchte, so ein Verfahren lahmzulegen“ (F_PD2, 61).

Ein letztes Konfliktfeld betrifft die *Verwaltung* der Universität und Fakultät. Zum einen wurde berichtet, dass Vorschläge, die eine sehr breite Zustimmung erhalten haben, aufgrund gesetzlicher Vorgaben nicht umgesetzt werden konnten (vgl. D, 33; F_P3, 48; O_D2, 9). Zum anderen hatte der Dekan den Justiziar und den zuständigen Prorektor eingeladen, sich an den internetbasierten Verfahren zu beteiligen, um die Ordnung prozessbegleitend mit der Hochschulleitung abzustimmen. Der Prorektor nahm zwar nicht direkt am Online-Partizipationsverfahren teil, bezog sich aber in einem Schreiben an den Dekan auf aus seiner Sicht kritische Punkte der öffentlichen Diskussion. Diese indirekte Einflussnahme in den offen und partizipativ angelegten Entscheidungsprozess wurde von einigen Fakultätsmitgliedern als problematischer Eingriff in die Selbstverwaltung wahrgenommen. Dies wurde nicht zuletzt durch das Design der Diskussionsplattform ermöglicht, auf die aus dem gesamten Netz der Universität zugegriffen werden konnte und dementsprechend hochschulöffentlich zumindest passiv verfolgt werden konnte (vgl. F_P3, 40; O_K, 49, 66).

5 Interpretation und Schlussfolgerungen

5.1 Internetbasierte Verfahren als Optimierung etablierter Prozesse

Die positiven Wahrnehmungen der Handhabung der Internetforen, der besseren Kompatibilität mit dem Arbeitsalltag, der zunehmenden Transparenz und der Einbeziehung eines größeren Personenkreises deuten darauf hin, dass beide Verfahren als *Optimierung des ursprünglichen Verfahrensweges* wahrgenommen werden. Die genannten Aspekte vereinfachen die Teilnahme an den Entscheidungsprozessen und erhöhen die Transparenz der Diskussion. Insbesondere im Hinblick auf die Neugestaltung der Ordnungen wird die Einbeziehung aller Betroffenen als Bereicherung empfunden. Es entsteht ein Wissens-Pool, aus dem eine optimierte, akzeptiertere und modernere Ordnung resultieren kann. Dass das Verfahren als Optimierung zu sehen ist, wird auch durch den vielseitig geäußerten Wunsch nach einer Verstetigung der internetbasierten Verfahren unterstrichen. Insgesamt handelt es sich bei den hier genannten Aspekten um Hinweise auf einen „Single-Loop“-Lerneffekt, da die ursprünglichen repräsentativ-demokratischen Prozesse der Entscheidungsfindung verbessert werden.

5.2 Umgang mit institutioneller Komplexität

5.2.1 Internetbasierte Verfahren als Veränderung etablierter Logiken

Es zeigen sich Hinweise auf eine *Veränderung etablierter Logiken* im Sinne des „Double-Loop-Learnings“ im Rahmen beider Verfahren: Ein Beispiel ist die Reflektion des eigenen Standpunkts im Vergleich zu anderen Positionen, die im Rahmen der Online-Diskussionen geäußert wurden, was zu einem Umdenken hinsichtlich der eigenen Standpunkte führen kann. Ähnlich verhält es sich mit dem zunehmenden Austausch der Teilnehmer sowie der damit einhergehenden Wahrnehmung einer gesteigerten Diskus-

sionskultur und Förderung einer Gemeinschaft an der Fakultät. Beide Aspekte deuten über beide Verfahren hinweg auf eine Ausweitung partizipativer Elemente in der Selbstverwaltung hin. Auch die Förderung des generellen Bewusstseins über die Möglichkeiten der Mitbestimmung aufseiten der Doktoranden bzw. Habilitanden liefert einen Hinweis auf „Double-Loop-Learning“, da die Verfahren potenziell Mehrheitsverhältnisse verändern und durch Argumente oder Abstimmungen Einfluss im Entscheidungsprozess haben können. Den nicht in den Fakultätsrat gewählten Fakultätsmitgliedern kommt eine aktivere Rolle im Entscheidungsprozess zu. Insgesamt weisen die beschriebenen Veränderungen darauf hin, dass beide internetbasierte Verfahren einen Wandel der etablierten Logik der Selbstverwaltung hin zu mehr Partizipation in der demokratischen Selbstverwaltung anstoßen.

Nach dem ersten Verfahren nahm der Dekan an, dass sich die partizipativen Diskusselemente und die damit veränderten Rollen der Fakultätsmitglieder relativ unproblematisch in die bestehenden Entscheidungsabläufe integrieren lassen. Institutionelle Konflikte wurden hierzu kaum beschrieben. Die im Folgenden näher zu beschreibenden Konflikte im zweiten Verfahren zeigen jedoch, dass die Veränderung durchaus Widerstände hervorrufen kann. So setzten einige Fakultätsmitglieder ihre Macht auf Grundlage bestehender Rollen (z.B. Professor oder Fakultätsratsmitglied) ein und umgingen die offenen, partizipativen Formate auf informellen Wegen (z.B. Einflussnahme im Kollegium).

Wurde nach dem konfliktfreien ersten Verfahren davon ausgegangen, dass keine größeren Anstrengungen für eine Wiederholung unternommen werden mussten, stellte sich für Dekan, Projektkoordination sowie einige andere Interviewte heraus, dass Wissen um die institutionellen Rahmenbedingungen für eine Verstetigung und Einbettung der Verfahren, im Sinne des „*Double-Loop*“-*Lernens*, unerlässlich ist: Die Erfahrungen speziell aus den Konflikten im zweiten Verfahren führten im Hinblick auf zukünftige Verfahren zu einer kritischen Reflexion über deren institutionelle Einbettung und ihrem Zusammenspiel mit etablierten Logiken. Hieraus entwickelte sich ein Bewusstsein für die institutionelle Komplexität von kollektiven Entscheidungen, was sich als wichtige Voraussetzung für „*Double-Loop*“-*Lernen* herausstellt. Die Studie unterstreicht damit die Relevanz eines bewussten Umgangs mit potentiell konfligierenden Erwartungen und Rollen in universitären Veränderungsprozessen, um „*Double-Loop*“-Lernen überhaupt möglich zu machen. Dies wurde im Rahmen bisheriger Studien zu IKT-bezogenen Lernprozessen in öffentlichen Organisationen nicht im Detail betrachtet (vgl. Reddick/Chatfield/Ojo 2016). Speziell die Veränderungen der repräsentativ-demokratischen Selbstverwaltungslogik wurden im Innovationsprozess kritisch hinterfragt, als es zu inhaltlichen Kontroversen während der Diskussionsphasen kam. Diese, im Vergleich zum ersten Verfahren, aufgetretenen Kontroversen führten wiederum erst dazu, dass Konflikte zwischen bestehenden institutionellen Logiken der Entscheidungsfindung und neuen partizipativen Formaten geäußert wurden.

5.2.2 Die Rollen des Dekans und der Hochschulleitung

Als Initiator der Verfahren nimmt der Dekan der Fakultät eine zentrale Rolle im institutionellen Wandel ein. Er setzt seine Ressourcen und Motivation in seinen Rollen als Leiter der Fakultät sowie als Online-Partizipations-Forscher dafür ein, neue partizipative Praktiken in der Fakultät zu etablieren. In der sozialen Position (vgl. Schimank 2016, S. 59) des Dekans liefen verschiedene Rollenanforderungen zusammen, die auf

der bürokratisch-legalistischen Logik (Verankerung im Hochschulgesetz und in der Hierarchie der Hochschule), der managerialen Logik (Steuerungs- und Entscheidungsbefugnisse) und der Selbstverwaltungslogik (gewählter Repräsentant) beruhten und aus dem eigenen wissenschaftlichen Interesse (Wissenschaftslogik) resultieren. Dies führte dazu, dass er als Dekan und „primus inter pares“ Veränderungen wichtiger Entscheidungsprozesse in der Fakultät anstoßen wollte und konnte.

Die daraus resultierende Einflussmöglichkeit und die unterschiedlichen Rollen des Dekans im Entscheidungsprozess führten zu Widerständen gegenüber den internetbasierten Verfahren, die unter anderem aus dem Spannungsfeld zwischen der Idealvorstellung eines partizipativen Entscheidungsprozesses in der selbstverwalteten Fakultät und hierarchischer bürokratisch-legalistischer sowie managerialer Entscheidungsmechanismen an Universitäten resultierten. Durch die Öffnung des Entscheidungsprozesses in der Fakultät wird die hierarchische Ausübung von Macht durch Akteure der Fakultäts- und Hochschulleitung (z.B. Dekan, Rektorat) für alle Organisationsmitglieder sichtbarer (z.B. Verfahrenssteuerung durch den Dekan, strategische Vorgaben der Hochschulleitung). Dabei wurde einerseits die zentrale Rolle des Dekans als federführender Akteur kritisiert, weil dies die legitimierte Einflussmöglichkeit der etablierten Gremien (repräsentative Selbstverwaltungslogik) zugunsten der Fakultätsleitung mindert. Die repräsentativ-demokratischen Rollen der Gremienmitglieder wurden geschwächt, wohingegen die Rolle des Dekans als Manager größeren Spielraum im Entscheidungsprozess erfährt. Die Verfahrenskontrolle durch eine Person schmälert in der Wahrnehmung einiger Interviewpartner die Offenheit (Partizipation und Transparenz) der internetbasierten Verfahren und übersteigt damit den legitimen Handlungsspielraum des Dekans, auch wenn er sich um Transparenz bemühte. Seine Rolle als Organisator des Partizipationsprozesses und als Repräsentant der Fakultät hielten einige Interviewpartner für inkompatibel (Interrollenkonflikt).

Weiterhin wurde im zweiten Verfahren deutlich, dass Entscheidungen auf Fakultätsebene in die Strukturen der Universität eingebunden sind. Die Universitätsleitung griff mit Verweis auf rechtliche Bestimmungen (bürokratisch-legalistische Logik) und eigene strategische Ziele (manageriale Logik) durch eine Stellungnahme in das Verfahren ein. Diese Intervention, die durch den Dekan aufgegriffen wurde, widersprach in der Wahrnehmung einiger Fakultätsmitglieder der institutionellen Logik der weitestgehend freien Selbstverwaltung.

Die Studie unterstreicht damit die *anspruchsvolle Rolle des Dekans* an der Schnittstelle zwischen Universitätsleitung, fakultätsinternen Gremien und den Fakultätsmitgliedern ohne repräsentative Ämter (vgl. Kleve 2015; Scherm/Jackenkroll 2015). Die institutionelle Komplexität bietet dabei einen Erklärungsansatz, um die Herausforderungen, die verschiedene Rollen als partizipative oder steuernde Führungskraft für Dekane mit sich bringen, besser nachzuvollziehen. Insbesondere als intransparent wahrgenommene Motive, Verhaltensweisen und Verfahren können die Legitimität eines offenen und partizipativen Entscheidungsprozesses in Frage stellen. Hier werden von den Befragten beispielsweise Mechanismen gefordert, die den notwendigen Prozess der Konsolidierung und Verdichtung einer Diskussion zusätzlich legitimieren, da dies die legitimen Aufgabenbereiche der Rolle(n) des Dekans übersteigt. Die Studie bereichert somit die wissenschaftliche Diskussion, die zunehmend die tatsächliche Umsetzbarkeit und Wirkung offener Organisationsformen in öffentlichen Organisationen hinterfragt (vgl. Tkacz 2012; Kornberger u.a. 2017).

5.2.3 Auswirkungen auf die Selbstverwaltung: Repräsentativität versus Partizipation

Die innovativen Entscheidungsprozesse betreffen in zentraler Weise die *Logik der Selbstverwaltung* der Fakultät. Durch die Anwendung partizipativer Verfahren wurde, speziell im zweiten Verfahren, ein Aushandlungsprozess über deren legitime Integration in den üblicherweise repräsentativ (und managerial) gesteuerten Entscheidungsprozess ausgelöst.

Zum einen kollidieren die teils uneindeutigen Ergebnisse eines offenen Diskussionsprozesses mit der Notwendigkeit, eine endgültige und bindende Entscheidung herbeizuführen. Dabei sorgte üblicherweise die Wahl von Vertretern in den Fakultätsrat für eindeutige Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Das Partizipationsverfahren verändert dieses System, indem die Fakultätsratsmitglieder zwar formal weiterhin in der Rolle der Entscheidungsberechtigten sind, jedoch einen Rechtfertigungsdruck hinsichtlich des Beschlusses der Ordnungen wahrnehmen. Die Online-Diskussionen generieren Ergebnisse (z.B. Ideen oder Abstimmungen) im Entscheidungsprozess, die bei Beschlüssen zwar formal ignoriert werden können, was aber nur schwer zu rechtfertigen wäre. Die Rolle der Fakultätsratsmitglieder als Repräsentanten wird daher eingeschränkt. Gleichmaßen zweifeln die Befragten an, dass durch die internetbasierten Verfahren eine bindende Entscheidung gefällt werden kann. Es entsteht daher Unsicherheit (Intrarollenkonflikt) über die eigene Rolle als gewählter und verantwortlicher Vertreter und den Umgang mit (teils umstrittenen) Ergebnissen aus Partizipationsverfahren, die dazu führt, dass die formal alleinige Entscheidungskompetenz der Gremienmitglieder in den Interviews mehrfach betont wurde.

Zum anderen berührt das Partizipationsverfahren fest institutionalisierte Rollen und Hierarchien zwischen Professoren und ihren Angestellten (bürokratisch-legalistische Hierarchie qua Amt) bzw. Doktoranden und Habilitanden (wissenschaftliche Hierarchie basierend auf dem Betreuungsverhältnis), die auch in den Gremien durch die Mehrheit der Professoren gegenüber anderen Statusgruppen zum Ausdruck kommt. Diese Öffnung im Rahmen der internetbasierten Verfahren führt insbesondere bei den Teilnehmern des zweiten Verfahrens zu Unsicherheiten, da sich das Mehrheitsverhältnis potenziell umkehrt. Für Doktoranden entsteht dadurch ein Spannungsverhältnis zwischen ihrer abhängigen Rolle im Rahmen der wissenschaftlichen Ausbildung (Wissenschaftslogik) und der neuen partizipativen Rolle im Selbstverwaltungssystem (Interrollenkonflikt). Für die Gruppe der Professoren stellt die neue Beteiligungsmöglichkeit eine empfundene Bedrohung der Machtbasis im repräsentativen Entscheidungsprozess dar. Aus der Gruppe der Professoren heraus wurden diesbezüglich verschiedene Strategien beschrieben, diesem Machtverlust entgegenzuwirken und die ursprüngliche Rolle als dominierende Akteure zu verteidigen.

Die kritische Auseinandersetzung mit der Technologie spielt außerdem eine wichtige Rolle als Überträger der institutionellen Veränderung im Sinne einer Partizipationslogik (vgl. Monteiro/Nicolini 2014). So wurden die Klarnamenpflicht hinterfragt und beispielsweise die Abstimmungsfunktion kritisiert, da diese Mehrheitsverhältnisse suggeriert, die aber im Sinne von legitimen Abstimmungen nur repräsentativ in den formalen Strukturen der Gremien durchgeführt werden könnten.

5.2.4 Der Stellenwert der universitären Selbstverwaltung

Zahlreiche Organisationsmitglieder ignorierten die Verfahren weitestgehend bzw. nahmen nur begrenzt an den Online-Diskussionen teil. Offenbar wurden für die internetbasierten Verfahren nicht die notwendigen Ressourcen (z.B. Arbeitszeit) aufgewendet. Hier wird ein Konflikt zwischen Wissenschaftslogik und Teilhabe an der Selbstverwaltung der Fakultät deutlich (vgl. F_P2, 57; O_H2, 9, 36-37): Es findet eine Ressourcenabwägung zwischen dem als Hauptaufgabe und wichtigster persönlicher Rolle wahrgenommenen wissenschaftlichen Arbeiten und der Teilhabe an der eher als Pflichtaufgabe wahrgenommenen eigenen Rolle in der universitären Selbstverwaltung statt. Erst bei der Berührung eigener Interessen nimmt die Selbstverwaltung einen höheren Stellenwert bei den Interviewten ein (vgl. Kleve 2015). Dies deckt sich mit aktuellen Forschungsergebnissen zur Arbeitssituation und -zufriedenheit an Hochschulen unter den Statusgruppen, die insbesondere den Einschnitt von Reformen in das Tagesgeschäft kritisieren (vgl. Petersen 2017).

5.3 Entscheidungen mittels internetbasierter Verfahren an Universitäten: Zusammenfassende Betrachtung

Die Analyse macht deutlich, dass der institutionelle Rahmen der betrachteten Fakultät mit den innovativen Entscheidungsprozessen und Rollenidentitäten der Mitglieder nicht immer kompatibel ist und die Fakultät vor Herausforderungen gestellt wird: Während im ersten Verfahren das Ziel über eine offene Diskussion zu einer konsensfähigen, legitimen Entscheidung zu gelangen, erreicht wurde, und Konflikte mit etablierten Logiken ausblieben, traten im zweiten Verfahren Schwierigkeiten auf. Es kam zu inhaltlichen Kontroversen, sodass Entscheidungen nicht einvernehmlich getroffen wurden. Dies führte zu einer kritischen Auseinandersetzung mit der Frage, inwiefern überhaupt eine legitimierte Entscheidung durch das neue Verfahren herbeigeführt werden kann. In der Konsequenz resultieren Konflikte mit etablierten Logiken und den damit verbundenen Rollen in Entscheidungsprozessen der Fakultät. Das zweite Verfahren hat nicht zuletzt aus diesem Grund deutlich länger als das erste Verfahren gedauert.

Es zeigt sich, dass innovative Online-Partizipationsprozesse nicht ohne weiteres in den teils stark formalisierten institutionellen Kontext der Fakultät (z.B. gesetzlich vorgeschriebene Entscheidungsgremien) eingefügt werden können. Hierdurch wird die Forschungslücke, inwieweit durch den Einsatz von IKT organisationale Ziele erreicht werden können (vgl. Campbell/Lambright/Wells 2014), reduziert, indem die Relevanz des komplexen Zusammenspiels von institutionellem Kontext, Technologie und Entscheidungsakteuren durch eine detaillierte Analyse nachvollzogen wurde. Die internetbasierten Verfahren werden als Optimierung wahrgenommen, solange sie keinen Einfluss auf die etablierten Handlungsroutinen und Rollen (z.B. individuelles Tagesgeschäft, Entscheidungsbefugnis der Amtsinhaber) haben. Kommt es zu einer Veränderung der Handlungsroutinen bzw. der bisherigen Rollenanforderungen und der daraus resultierenden Handlungsspielräume, werden die Verfahren eher kritisch betrachtet. Dies zeigt sich in Rollenkonflikten, die so weit gehen können, dass die Verfahren komplett abgelehnt werden. Sie werden dann weder als Optimierung noch als Auslöser der Veränderung etablierter Logiken wahrgenommen. Insbesondere das zweite Verfahren zeigt deutlich, dass die Veränderung von Entscheidungsprozessen durch eine Vielzahl an Akteuren und nicht

nur durch die Fakultätsleitung in ihrer Umsetzung beeinflusst wird. Dadurch werden die Erkenntnisse der bisherigen Forschung zum Umgang von Universitätsmitgliedern mit institutioneller Komplexität erweitert, denn die Studie hebt die Beständigkeit geltender institutioneller Logiken (klassische Entscheidungsfindung über Vertreter in Gremien und die Fakultätsleitung) hervor, die nicht ohne die bewusste Zusammenarbeit aller beteiligten Akteure (z.B. Kommunikation über Reichweite der neuen internetbasierten Verfahren) nachhaltig (im Sinne des „Double-Loop-Learnings“) verändert werden können (vgl. Blaschke/Frost/Hattke 2014; Hattke/Vogel/ Woiwode 2016).

5.4 Schlussfolgerungen, Limitationen und Forschungsbedarf

Die beiden internetbasierten Verfahren werden von den Interviewten gleichermaßen als *Chance und Bedrohung* für ihre eigene Rollenidentität in der Fakultät wahrgenommen. Neben zahlreichen positiven Wahrnehmungen werden speziell im Rahmen des zweiten Verfahrens institutionelle Konflikte mit etablierten Logiken und Unklarheiten hinsichtlich der Legitimität des Verfahrens deutlich, die im ersten Verfahren aufgrund ausgebliebener inhaltlicher Kontroversen nicht erkennbar waren. Die im zweiten Verfahren aufgetretenen institutionellen Konflikte und Unsicherheiten unterstreichen jedoch, dass der institutionelle Kontext und die Rollen der Fakultätsmitglieder bei der Anwendung internetbasierter Verfahren in Entscheidungsprozessen beachtet und adressiert werden müssen, um die Verfahren zielgerichtet implementieren zu können. Ein internetbasiertes Verfahren ist aus Sicht der Interviewten als informelle Ergänzung zur gremienzentrierten Diskussion und Entscheidung denkbar (Optimierung des ursprünglichen Verfahrens), es ermöglicht aber keine formale Entscheidung (vgl. auch F_P1, 69, 131-133; F_P3, 62; F_V, 43; O_D1, 75).

Die Ursache dafür ist offensichtlich: Die Teilnahme der betroffenen Statusgruppen an den Online-Diskussionsforen generiert lediglich Meinungsbilder und Verbesserungsvorschläge, die nicht zwingend direkten Einfluss auf die endgültige formale Entscheidung im Rahmen einer Fakultätsratssitzung haben. Nichtsdestotrotz können die informell vorgebrachten Standpunkte und Argumente in der Diskussion bei der endgültigen Entscheidung nicht ignoriert werden. Die Teilnehmenden haben somit zumindest indirekt Einfluss. Zudem sollte auch die Gestaltung der Diskussionsplattform (z.B. Implementierung einer Abstimmungsfunktion) als Träger institutioneller Logiken berücksichtigt werden, da diese Konflikte begünstigen oder diesen entgegenwirken kann.

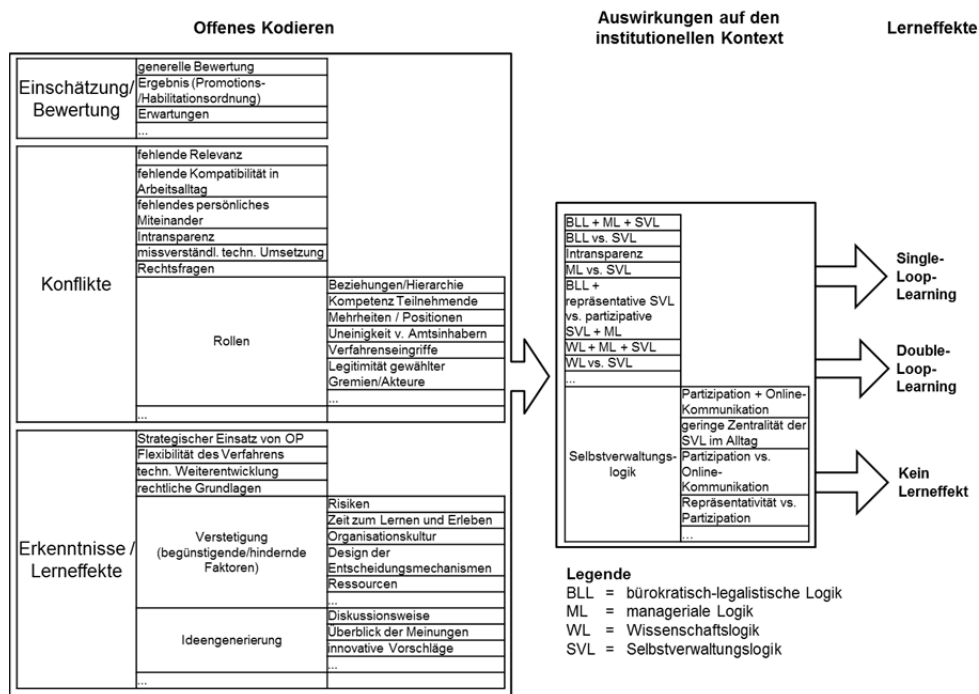
Individuelle Rollenkonflikte bei der Ausgestaltung der eigenen Rolle in partizipativen Entscheidungsprozessen zwischen der Wissenschaftslogik (Mitspracherechte im Rahmen der Position in der wissenschaftlichen Gemeinschaft), der repräsentativen Selbstverwaltungslogik (repräsentative Vertreter) und der partizipativen Selbstverwaltungslogik (gleichberechtigtes Mitentscheiden) konnten bisher oft nicht aufgelöst werden.

Neben den üblichen Limitationen qualitativer Forschung (vgl. Kruse 2014, S. 54-58) unterliegt die Studie zwei wesentlichen Grenzen: Erstens wurde sie kurz nach dem ersten und während des zweiten Verfahrens durchgeführt, sodass nur eine geringe zeitliche Distanz zwischen Verfahren und Datenerhebung bestand. Es können zum jetzigen Zeitpunkt somit nur kurzfristige, dafür aber sehr detaillierte Auswirkungen der Verfah-

ren auf den institutionellen Kontext prozessbegleitend erfasst werden. Es bleibt aber unklar, inwiefern sich Verfahren und institutioneller Kontext im Sinne des „Double-Loop-Learnings“ im Laufe der Zeit entwickeln werden. Zweitens wurden die Auswirkungen der internetbasierten Verfahren auf den institutionellen Kontext fokussiert; die Rolle der technologischen Basis des Verfahrens wurde nur am Rande behandelt, inhaltliche Auswirkungen, beispielsweise der Einfluss einzelner Diskussionsbeiträge in die neugestalteten Ordnungen, wurden nicht betrachtet.

Aus den Grenzen entsteht Forschungsbedarf: Um die langfristigen Auswirkungen der internetbasierten Verfahren auf den institutionellen Rahmen der Universität einschätzen zu können, bietet sich eine weitere, zeitversetzte Analyse an. Dadurch kann eine eventuelle Verstetigung der Verfahren erfasst werden. Durch eine detaillierte Analyse der genutzten Technologie als Träger institutioneller Logiken und der Diskussionsbeiträge im Internetforum sowie der neugefassten Ordnungen ließen sich mögliche weitere Auswirkungen der Verfahren herausarbeiten.

Anhang



Anmerkung

- Die Autoren der Studie sind weder administrativ noch als eingeladene Teilnehmer an den Verfahren beteiligt gewesen, sodass eine objektive Untersuchung der Verfahren sichergestellt ist.

Literatur

- Argyris, Chris, 1976: Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (3/1976), S. 363-375.
- Argyris, Chris/Schön, Donald A., 1999: *Die Lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*, Stuttgart.
- Baumeler, Carmen, 2009: Entkopplung von Wissenschaft und Anwendung. Eine neo-institutionalistische Analyse der unternehmerischen Universität, in: *Zeitschrift für Soziologie* 38 (1/2009), S. 68-84.
- Bertels, S./Lawrence, T. B., 2016: Organizational responses to institutional complexity stemming from emerging logics. The role of individuals, in: *Strategic Organization* 14 (4/2016), S. 336-372.
- Blaschke, Steffen/Frost, Jetta/Hatke, Fabian, 2014: Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities, in: *Higher Education* 68 (5/2014), S. 711-732.
- Bogumil, Jörg/Burgi, Martin/Heinze, Rolf G./Gerber, Sascha/Gräf, Ilse-Dore/Jochheim, Linda/Schickentanz, Maren/Wannöfel, Manfred, 2013: *Modernisierung der Universitäten. Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente*, Berlin.
- Bohman, Samuel/Hansson, Henrik/Mobini, Pooyeh, 2014: Online Participation in Higher Education Decision-Making. A mixed-methods study of the MyUniversity EU project, in: *eJournal of eDemocracy and Open Government (JeDem)* 6 (3/2014), S. 267-285.
- Campbell, David A./Lambright, Kristina T./Wells, Christopher J., 2014: Looking for Friends, Fans, and Followers? Social Media Use in Public and Nonprofit Human Services, in: *Public Administration Review* 74 (5/2014), S. 655-663.
- Chandler, David/Hwang, Hokyu, 2015: Learning From Learning Theory, in: *Journal of Management* 41 (5/2015), S. 1446-1476.
- Currie, Graeme/Spyridonidis, Dimitrios, 2016: Interpretation of Multiple Institutional Logics on the Ground: Actors' position, their agency and situational constraints in professionalized contexts, in: *Organization Studies* 37 (1/2016), S. 77-97.
- Dischner, Simon/Stüß, Stefan, 2015: Decision-making 2.0 – Internetvermittelte kooperative Normsetzung in einer deutschen Universität, in: *Behrends, Thomas/Jochims, Thorsten/Nienhuser, Werner (Hrsg.): Erkenntnis und Fortschritt*, München, S. 183-189.
- Echabe, Agustin Echebarria, 2010: Role identities versus social identities. Masculinity, femininity, instrumentality and communality, in: *Asian Journal of Social Psychology* 13 (1/2010), S. 30-43.
- Ergazakis, Kostas/Metaxiotis, Kostas/Tsitsanis, Tassos, 2011: A State-of-The-Art Review of Applied Forms and Areas, Tools and Technologies for e-Participation, in: *International Journal of Electronic Government Research* 7 (1/2011), S. 1-19.
- Escher, Tobias/Friess, Dennis/Esau, Katharina/Sieweke, Jost/Tranow, Ulf/Dischner, Simon u.a., 2017: Online Deliberation in Academia: Evaluating the Quality and Legitimacy of Cooperatively Developed University Regulations, in: *Policy & Internet* 9 (1/2017), S. 133-164.
- Fountain, Jane E., 2001: *Building the virtual state. Information technology and institutional change*, Washington, D.C.
- Gralke, Hans-Jürgen/Scherm, Ewald, 2013: Kooperation als Grundprinzip des Forschungsmanagements. Autonome Forscher in unternehmerischen Universitäten, in: *Wissenschaftsmanagement* (6/2013), S. 44-47.
- Greenwood, Royston/Raynard, Mia/Kodeih, Farah/Micelotta, Evelyn R./Lounsbury, Michael, 2011: Institutional Complexity and Organizational Responses, in: *The Academy of Management Annals* 5 (1/2011), S. 317-371.
- Hatke, Fabian/Vogel, Rick/Woivode, Hendrik, 2016: When Professional and Organizational Logics Collide: Balancing Invisible and Visible Colleges in Institutional Complexity, in: *Frost, Jetta/Hatke, Fabian/Reihlen, Markus (Hrsg.): Multi-Level Governance in Universities*, Cham, S. 235-256.
- Jochheim, Linda/Bogumil, Jörg/Heinze, Rolf G., 2016: Hochschulräte als neues Steuerungsinstrument von Universitäten? Eine empirische Analyse ihrer Wirkungsweise, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 9 (1/2016), S. 203-225.

- Kleve, Heiko, 2015: Das Erleben des Dekans, in: *Die neue Hochschule* (2/2015), S. 58-61.
- Kloke, Katharina/Krücken, Georg, 2012: „Der Ball muss dezentral gefangen werden.“ – Organisationssoziologische Überlegungen zu den Möglichkeiten und Grenzen hochschulinterner Steuerungsprozesse am Beispiel der Qualitätssicherung in der Lehre, in: *Wilkesmann, Uwe/Schmid, Christian J. (Hrsg.): Hochschule als Organisation*, Wiesbaden, S. 311-324.
- Kluge, Annette/Schilling, Jan, 2000: Organisationales Lernen und Lernende Organisation – ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie, in: *Arbeits- und Organisationspsychologie* 44 (4/2000), S. 179-191.
- Kornberger, Martin/Meyer, Renate E./Brandtner, Christoff/Höllerer, Markus A., 2017: When Bureaucracy Meets the Crowd. Studying “Open Government” in the Vienna City Administration, in: *Organization Studies* 38 (2/2017), S. 179-200.
- Kruse, Jan, 2014: Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz, Weinheim.
- Kubicek, Herbert, 2014: Staatliche Beteiligungsangebote im Internet – Ein Überblick, in: *Voss, Kathrin (Hrsg.): Internet und Partizipation*, Wiesbaden, S. 265-298.
- Lange, Stefan, 2008: New Public Management und die Governance der Universitäten, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 1 (1/2008), S. 235-248.
- Lauer, Sabine/Wilkesmann, Uwe, 2017: The governance of organizational learning – empirical evidence from best-practice universities in Germany, in: *The Learning Organization* 24 (5/2017), S. 112.
- Mayring, Philipp, 2010: Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. Aufl., Weinheim.
- Meyer, John W./Rowan, Brian, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, in: *American Journal of Sociology* 83 (2/1977), S. 340-363.
- Meyer, Renate E./Egger-Pleitler, Isabell/Höllerer, Markus A./Hammerschmid, G., 2014: Of Bureaucrats and Passionate Public Managers: Institutional Logics, Executive Identities, and Public Service Motivation, in: *Public Administration* 92 (4/2014), S. 861-885.
- Monteiro, Pedro/Nicolini, Davide, 2014: Recovering Materiality in Institutional Work: Prizes as an Assemblage of Human and Material Entities, in: *Journal of Management Inquiry* 24 (1/2014), S. 61-81.
- Nickel, Sigrun, 2009: Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen – Leitungsstrukturen Staatliche Steuerung, 2. Aufl., Mering.
- 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, S. 123-144.
- Petersen, Thomas, 2017: Bürokratie an den Universitäten schadet der Lehre. Hochschullerumfrage zeigt große Unzufriedenheit mit Reformen, in: *Forschung & Lehre* (1/2017), 974-976.
- Phillips, Nelson/Lawrence, Thomas B., 2012: The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization, in: *Strategic Organization* 10 (3/2012), S. 223-230.
- Popp Berman, Elizabeth/Paradeise, Catherine, 2016: The University under Pressure, in: *Popp Berman, Elizabeth/Paradeise, Catherine (Hrsg.): The University Under Pressure*, S. 1-22.
- Reay, Trish/Jones, Candace, 2016: Qualitatively capturing institutional logics, in: *Strategic Organization* 14 (4/2016), S. 441-454.
- Reddick, Christopher G./Chatfield, Akemi Takeoka/Ojo, Adegboyega, 2016: A social media text analytics framework for double-loop learning for citizen-centric public services. A case study of a local government Facebook use, in: *Government Information Quarterly* 34 (1/2016), S. 110-125.
- Sæbo, Øystein/Rose, Jeremy/Flak, Leif Skiftenes, 2008: The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area, in: *Government Information Quarterly* 25 (3/2008), S. 400-428.
- Sahlin, Kerstin/Eriksson-Zetterquist, Ulla, 2016: Collegiality in modern universities – the composition of governance ideals and practices, in: *Nordic Journal of Studies in Educational Policy* 2016 (2-3/2016), S. 33640.
- Saldaña, Johnny, 2016: The coding manual for qualitative researchers, 3. Aufl., Los Angeles, London.
- Schedler, Kuno, 2012: Multirationales Management. Ansätze eines relativistischen Umgangs mit Rationalitäten in Organisationen, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 5 (2/2012), S. 361-376.

- Scherm, Ewald*, 2014: Management und Universität: (k)eine konfliktäre Beziehung, in: *Scherm, Ewald (Hrsg.): Management unternehmerischer Universitäten. Realität, Vision oder Utopie?*, München, S. 1-34.
- Scherm, Ewald/Jackenroll, Benedict*, 2015: (Wie) Sollten Dekaninnen und Dekane in deutschen Universitäten führen? Eine empirische Untersuchung der Wirksamkeit transformationaler, transaktionsaktionaler und Laissez-faire-Führung, in: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 11 (5/2015), S. 245-265.
- Schimank, Uwe*, 2016: Handeln und Strukturen. Einführung in die akteurtheoretische Soziologie, 5. Aufl., Weinheim.
- Schuppan, Tino*, 2011: „Stein-Hardenberg 2.0“? – Staatsmodernisierung, Territorialität und verwaltungswissenschaftliche Transformationsforschung, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 4 (2/2011), S. 335-356.
- Scott, W. Richard*, 2014: Institutions and organizations. Ideas, interests, and identities, 4. Aufl., Thousand Oaks.
- Sonntag, Karlheinz/Stegmaier, Ralf/Michel, Alexandra*, 2008: Change Management an Hochschulen: Konzepte, Tools und Erfahrungen bei der Umsetzung, in: *Fisch, Rudolf/Müller, Andrea/Beck, Dieter (Hrsg.): Veränderungen in Organisationen*, Wiesbaden, S. 415-442.
- Stamati, Teta/Papadopoulos, Thanos/Anagnostopoulos, Dimosthenis*, 2015: Social media for openness and accountability in the public sector: Cases in the Greek context, in: *Government Information Quarterly* 32 (1/2015), S. 12-29.
- Suddaby, Roy/Seidl, David/Le, Jane K.*, 2013: Strategy-as-practice meets neo-institutional theory, in: *Strategic Organization* 11 (3/2013), S. 329-344.
- Susha, Iryna/Grönlund, Åke*, 2012: eParticipation research: Systematizing the field, in: *Government Information Quarterly* 29 (3/2012), S. 373-382.
- Susha, Iryna/Grönlund, Åke*, 2014: Context clues for the stall of the Citizens' Initiative: lessons for opening up e-participation development practice, in: *Government Information Quarterly* 31 (3/2014), S. 454-465.
- Thornton, Patricia H./Ocasio, William*, 2008: Institutional Logics, in: *Greenwood, Royston (Hrsg.): The SAGE handbook of organizational institutionalism*, Los Angeles, London, S. 99-129.
- Thornton, Patricia H./Ocasio, William/Lounsbury, Michael*, 2012: The institutional logics perspective. A new approach to culture, structure, and process, Oxford.
- Tkacz, Nathaniel*, 2012: From open source to open government: A critique of open politics, in: *ephemera* 12 (4/2012), S. 386-405.
- Weick, Karl E.*, 1976: Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly* 21 (1/1976), S. 1-19.
- Winkel, Olaf*, 2011: Bürgerpartizipation – Organisation und Vitalisierung politischer Prozesse durch Electronic Government, in: *der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management* 4 (2/2011), S. 381-402.

Anschriften der Autorin und Autoren dieses Beitrags:

Kathrin Diekmann, M.A., Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf

E-Mail: kathrin.diekmann@hhu.de

Malte Steinbach M. Sc., Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universitätsstr. 1, 40225 Düsseldorf

E-Mail: malte.steinbach@hhu.de

Prof. Dr. Stefan Süß, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Lehrstuhl für BWL, insb. Organisation und Personal, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät, Universitätsstr. 1 40225 Düsseldorf

E-Mail: stefan.suess@hhu.de