

Europäisierung der Universität

Individuelle Akteure und institutioneller Wandel in der Hochschule

Julia Simoleit

Münster

1. Untersuchungsproblem

Europa und die Europäische Union gewinnen in der Hochschulpolitik an Bedeutung:¹ Im Rahmen der Gesamtstrategie Europa 2020 und ihrer Beiträge zum Bologna-Prozess hat die Europäische Kommission ihre Vision der inter-

nen und externen Aufgaben und Strategien von Hochschulen in der Wissensgesellschaft formuliert. Obwohl ihre politischen Instrumente in diesem Politikbereich im Vergleich zu nationalen und regionalen Ebenen marginal erscheinen, gelingt es der EU, die Tagesordnung zu beeinflussen. Durch Kommunikation, Vernetzung und finanzielle Förderung ist sie in den Politikfeldern Hochschulbildung und Hochschulforschung zu einer wichtigen Triebfeder geworden. (vgl. Maassen/Olsen 2007; Teichler 2010; Leresche et al. 2009)

Auf der anderen Seite zeigen die Universitäten verstärkte Ambitionen, ihre europäischen Projekte und Kooperationen nach außen darzustellen und intern zu verstetigen, etwa durch die Einrichtung von Serviceabteilungen mit europäischer Ausrichtung, durch die Dokumentation und Bewerbung europäischer Projekte und Auszeichnungen, durch die Teilnahme an europäischen Netzwerken oder sogar durch die Einrichtung von Vertretungsbüros in Brüssel. Universitäten nutzen die europäische Hochschulpolitik – die Förderprogramme ebenso wie die europäische Ebene als Plattform für Kommunikation und Entscheidungsfindung – als Res-

¹ Dieser Text präsentiert die wesentlichen Ergebnisse von Simoleit (2016).

source oder Arena und fördern aktiv die Umsetzung europäischer Politikeziele.

Findet aber auch an den Universitäten selbst Europäisierung statt, und wenn ja, auf welche Weise? Zunächst erscheint es schwierig, Effekte der Europäisierung auf der Ebene der Universitäten zu erkennen und zu beschreiben, da europäische Politik häufig durch regionale und nationale Instanzen vermittelt wird und von diesen nicht trennscharf unterschieden werden kann. Gleichzeitig kann die Universität als Organisation nicht als passive Rezipientin oder als monolithische Struktur verstanden werden, die externe Politikvorgaben lediglich umsetzt. Sie ist vielmehr als aktive Spielerin zu begreifen, die intern in heterogene Einheiten, Akteur/innen und Interessen untergliedert ist, die in ihren alltäglichen Handlungen und Prozessen die strategische Ausrichtung der Organisation beeinflussen und gestalten. (vgl. Scott 1995; Mense-Petermann 2009; Maasen/Stensaker 2005)

Im Anschluss an Radaellis Definition der Europäisierung (2003) ist zu erwarten, dass der europäische Politikdiskurs innenpolitische Reformen bewirkt und befördert, indem er Legitimation und Problemlösungen anbietet und die Erwartungen und Überzeugungen der involvierten Akteur/innen verändert. Dieses Konzept ist ausreichend flexibel, um es auch auf nachgeordnete Ebenen, in diesem Fall auf die Organisation Universität, zu übertragen. Der Fokus muss daher auf die Mikroebene gerichtet werden, weshalb die forschungsleitenden Fragen lauten: Warum und wie übernehmen, implementieren und verbreiten individuelle Akteur/innen innerhalb der Universität europäische Begriffe, Programme und Ideen? Wie nehmen sie europäische Hochschulpolitik wahr, und wie nutzen sie diese als strategische Ressource?

Zur Beantwortung der Fragen wurde jeweils eine große Volluniversität in drei europäischen Ländern untersucht – in Deutschland und den Niederlanden als EU-Mitgliedsstaaten, in der Schweiz als Nicht-EU-Land, das aber an allen relevanten Programmen und Prozessen auf bilateraler Basis partizipiert. Durch eine qualitative Untersuchung, nämlich durch Interviews und ein einfaches Werkzeug der Netzwerkanalyse, wurden die Perspektiven, Strategien und Netzwerkaktivitäten von individuellen Akteur/innen in unterschiedlichen Organisationssphären erhoben, die an Schnittstellen zwischen EU-Förderung und Politikvertretung und der Formulierung von Strategien innerhalb der Universität arbeiten.² Als

² Unter den 27 Interviewpartner/innen waren Professor/innen, Personen in Leitungs- und Gremienfunktionen, Angestellte der Forschungs-, Innovations- und Internationalisierungsabteilungen, Koordinator/innen von durch die EU geförderten Forschungs- und Lehrentwicklungsprojekten und Bologna-Beauftragte.

Grundlage für einen Vergleich wurden zudem die Hochschulsysteme und die drei Hochschulen durch Dokumentenanalyse untersucht und ihre Bilanz in europäischen Programmen ausgewertet.

2. Die Universität als Handlungsrahmen zwischen loser Kopplung und „normaler Organisation“

Das Untersuchungsfeld Organisation bedarf als unmittelbarer Handlungsrahmen einer genaueren Betrachtung. Individuelle Universitätsmitglieder, so die Hypothese, nutzen europäische Hochschulpolitik als Handlungsanlass und als Handlungsressource. Sie tun dies jedoch nicht isoliert, sondern innerhalb ihres vorrangigen organisationalen Umfelds, der Universität als besonderer Organisation, die ihren Spielraum und ihre Perspektiven wesentlich beeinflusst.

Die Universität wird in der Hochschulforschung klassischerweise als lose gekoppelte Organisation beschrieben, die aus weitgehend voneinander unabhängigen Fakultäten und zentralen Einheiten mit unterschiedlichen Strukturen und Organisationskulturen zusammengesetzt ist (Weick 1976, 1995). Diese verfolgen individuelle Ziele, ohne aufeinander angewiesen zu sein. Interne Abstimmung ist so nur in geringem Maße möglich und wird meist ohnehin als unnötig erachtet, da sie Routinen stört. Dafür bleibt die Organisation flexibel gegenüber äußeren Veränderungen und Anforderungen.

Aktuellere Forschung betont die zunehmende Integration, Autonomie, zentrale Steuerung, Professionalisierung und Zielorientierung der Universität (Meier 2009; Kloke/Krücken 2012). Sie vollzieht mithin eine Entwicklung hin zur „normalen“ Organisation, die vor allem durch äußere Zwänge und Anforderungen an das Wissenschaftssystem befördert wird. Dennoch scheinen im universitären Alltag viele Prozesse und Entscheidungen weiterhin dezentral und unkoordiniert abzulaufen: Hierarchien sind häufig nicht eindeutig oder werden unterwandert, die Identifikation der einzelnen Institute und Mitglieder mit der Gesamtorganisation ist eher gering. In der stark differenzierten und fragmentierten Expertenorganisation spielen individuelle Entscheidungen und Verhaltensweisen eine wesentliche Rolle für die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen und Reformen. (vgl. Krücken 2008)

In der lose gekoppelten Organisation Universität ist es nicht möglich, die Position der Universität als Ganze in den Blick zu nehmen. Im Fokus stehen stattdessen die Motivation, Wahrnehmung, Erfahrung, Verhaltensweisen und Netzwerkaktivitäten der individuellen Akteur/innen innerhalb der organisationalen Einheiten der Universität. Professor/innen, aber auch

andere unbefristet Angestellte sind – in Abhängigkeit von ihrer individuellen Position – traditionell einflussreich im organisationalen Gefüge und haben in der Regel lange und entbehrungsreiche Karrierewege hinter sich, die ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Selbständigkeit erfordern und befördern. Sie beharren auf professioneller Selbststeuerung, misstrauen typischerweise zentralen Steuerungsambitionen durch die Hochschulleitung und zweifeln auch die Legitimität zentraler Verwaltungseinheiten grundsätzlich eher an (Hanft 2000).

Im Gegensatz zu der traditionell dualistischen Struktur von nicht-wissenschaftlichem Personal in zentralen Einheiten und wissenschaftlichem Personal in den Fakultäten hat die Professionalisierung des Hochschulmanagements zu einer steigenden Anzahl von Mitarbeiter/innen mit wissenschaftlichem Hintergrund geführt, die koordinierende Aufgaben in Forschung, Lehre und Verwaltung übernehmen. (vgl. Klumpp/Teichler 2006; Meier/Schimank 2010) Diese interne Fragmentierung muss einer Analyse der auf Europäisierung gerichteten Politik der Hochschulen und der entsprechenden hochschulstrategischen Entscheidungen in Rechnung gestellt werden, denn sie hängt von den Wahrnehmungen, Prioritäten und Praktiken individueller Akteur/innen ab, also von Organisationsmitgliedern, die sich in unterschiedlichen strategischen Allianzen engagieren.

3. *Usage – Institutional Entrepreneurship* – Mikropolitik

Um individuelles Handeln im Kontext der Europäisierung begrifflich und theoretisch zu fassen, bietet sich ein Theoriestrang an, der Europäisierung als soziales Phänomen definiert und Akteur/innen auf der Mikroebene als aktive Teilnehmer/innen und als wichtige Einflussfaktoren der europäischen Integration begreift: Im Sinne des *Usage*-Konzepts stellen europäische diskursive Strategien (Veröffentlichungen, Veranstaltungen, Symbole, Förderungsstrategien, Argumentationsmuster als von der EU bereitgestellte Ressourcen) für individuelle Akteur/innen an Universitäten Werkzeuge und Gelegenheiten zur Lösung von Problemen und zur Legitimierung ihres Handelns in ihrer Organisation dar – und ändern über die Zeit ihre Wahrnehmung, ihre Prioritäten und Praktiken (Jacquot/Woll 2010; Radaelli/Pasquier 2007).

Das theoretische Konzept der *Institutional Entrepreneurship* betont die unternehmerischen, zielorientierten und innovativen Potentiale individueller Akteur/innen in sozialen Netzwerken und organisationalen Feldern und bietet eine Erklärung für Innovation und institutionellen Wandel. *Institutional entrepreneurs* oder *Change Agents* mobilisieren Ressourcen und unterstützen die Konstruktion kausaler Argumente und dis-

kursiver Praktiken. Diese wiederum ermöglichen und legitimieren neues Verhalten und neue Regeln innerhalb von Organisationen. Individuelle berufliche oder berufswegbezogene Erfahrungen und Fachkenntnisse, etwa Mobilitätserfahrung oder multiple Zugehörigkeiten, fördern ein Bewusstsein institutioneller Unterschiede und Transferkapazitäten der Organisationsmitglieder sowie deren innovative Handlungsbereitschaft.³

Politische Prozesse und Interaktionen auf der Ebene der individuellen Akteur/innen in Organisationen lassen sich als *Mikropolitik* betrachten. Im Vergleich zu anderen Organisationen, insbesondere zu Unternehmen, finden sich in Universitäten zahlreiche Möglichkeiten zur Teilhabe und Einflussnahme von der Mikroebene aus, da die Organisationsziele, Entscheidungsprozesse und Kontrollmechanismen oft sehr schwach ausgeprägt und ständigem, oft unabsehbarem Wandel unterworfen sind. (Vgl. Pasternack/Kehm 2001; Cohen et al. 1972; Cohen/March 1974) In diesem Zusammenhang umfasst Mikropolitik alle Arten strategischen Verhaltens, das Individuen einsetzen, um ihre Position zu verbessern, Diskussionen, Strategien und Verteilungen zu beeinflussen – Ausübung von Macht, symbolische Praktiken, normative Orientierung, Kommunikationspraktiken, Positionierung in Hierarchien und Netzwerken (Nullmeier et al. 2003; Neuberger 2002; Schmid 2011). In der Logik des Mikropolitik-Ansatzes führt die Professionalisierung von EU-bezogenen Angelegenheiten innerhalb der Universität zu einer Steigerung von Verhandlungs- und Lobbyaktivitäten mit Bezug auf EU-Hochschulpolitik.

4. Wer spielt in Universitäten die europäische Karte?

Der vorgestellte theoretische Rahmen ermöglicht eine multidimensionale und komplexe Analyse und Interpretation der erhobenen Daten. Die Perspektiven *Usage*, *Institutional Entrepreneurship* und *Mikropolitik* erweisen sich als komplementär und helfen dabei, die individuelle europäische Sozialisation und strategische Ambitionen aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten.

Die *Usage*-Perspektive fragt, wie individuelle Universitätsmitglieder europäische Programme wahrnehmen, deuten und nutzen, und ob und wie sich ihre Orientierungen und Entscheidungen entsprechend verändern. Sie erweist sich als nützlich, um drei Gruppen von Akteur/innen zu identifizieren:

³ vgl. DiMaggio (1988); Greenwood et al. (2002); Battilana (2006); Boxenbaum (2005); Boxenbaum/Battilana (2005); Campbell (2004); Thaller (2009); Walgenbach/Meyer (2008)

- Eine erste Gruppe von überzeugten Multiplikator/innen unterstützt die europäischen Maßnahmen voll und ganz und setzt sich für ihre Umsetzung innerhalb der Universität ein.
- Eine zweite Gruppe von strategischen Nutzer/innen betont eher die finanziellen Vorteile, sieht aber gleichzeitig auch die Kosten und Begrenzungen, die sich aus den politischen Prioritäten der Programme ergeben.
- Im Gegensatz hierzu versucht eine dritte Gruppe kritischer Nutzer/innen, zu den politischen Implikationen Distanz zu wahren, und beurteilt nur eine begrenzte Anzahl von Aspekten als nützlich für ihre eigene Arbeit.

Die Perspektive der *Institutional Entrepreneurship* richtet den Fokus auf den Spielraum für Innovationen, über den individuelle Akteur/innen trotz ihrer Einbettung in institutionelle Kontexte verfügen. Sichtbar wird, dass Akteur/innen in organisationalen Nischen versuchen, Konzepte und Ideen aus anderen Kontexten in ihr Handlungsfeld zu importieren und hier umzusetzen, um die Organisationsregeln entsprechend ihrer eigenen Erwartungen zu verändern oder ihren eigenen Spielraum zu erweitern. Dies scheint besser zu funktionieren, wenn es um den Import von Ideen aus Kontexten geht, die allgemein als beispielhaft und erstrebenswert angesehen werden. Externe Kontakte und Erfahrungen erweisen sich hier als besonders hilfreich, ebenso wie die Unterstützung von zentralen Dienststellen wie dem Leitungsgremium der Universität.

Im wissenschaftlichen Bereich gilt die Anzahl und Qualität der externen Projektpartner üblicherweise als Nachweis der eigenen Produktivität und trägt dazu bei, den Rang innerhalb der Disziplin oder wissenschaftlichen Gemeinschaft zu sichern. Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Verwaltungsmitarbeiter/innen profitieren von regelmäßigen externen Kontakten, die sie mit Informationen, Argumenten und Unterstützung für ihre internen Aktivitäten und Initiativen versorgen. Interuniversitäres und intersektorales Networking erlaubt ihnen auch, Erfahrungen zu vergleichen, Ideen zu importieren oder Koalitionen zu bilden, um Druck auf Entscheidungsebenen aufzubauen.

Die *Mikropolitik*-Perspektive konzentriert sich auf den Wandel der internen Machtverhältnisse und Karriereoptionen von Personen, Gruppen und Abteilungen, der durch europäische Maßnahmen hervorgerufen und verstärkt werden kann. Durch europäisches Engagement gelingt es Wissenschaftler/innen, ihre eigene Position innerhalb der Universität zu stärken. Trotz einer beobachtbaren Zentralisierung von Macht bleiben dezen-

trale und individuelle Entscheidungsfindung und Gestaltungsfreiheit wichtige Faktoren der institutionellen Entwicklung.

Die intrinsische internationale Orientierung und Motivation bleiben zentrale Antriebsfedern, und die Befragten sind sich dieser Tatsache sehr bewusst: Sie äußern Zweifel und Besorgnis über eine unangemessene Zentralisierung internationaler Aktivitäten innerhalb der Universität. Insbesondere Professor/innen sind sehr daran interessiert, ihre Spielräume gegenüber den Steuerungsambitionen der Universitätsleitung und der Universitätsverwaltung zu verteidigen.

Auf der anderen Seite gelingt es denjenigen, die sich in europäischen Projekten engagierten, eher, Anerkennung und Unterstützung auf zentraler Ebene zu finden als in ihrer eigenen Fakultät. Sie verlassen sich oft auf „Türöffner“ in zentralen Positionen, etwa auf Mitarbeiter/innen des International Office, um ihre Projekte in Richtung der zentralen Leitungsebene oder gegenüber externen Partnern zu bewerben und zu fördern. Wissenschaftliche Mitarbeiter/innen finden im Tätigkeitsfeld europäischer Projekte Gelegenheiten, um neue Fähigkeiten zu erwerben, ihr Qualifikationsprofil zu erweitern und alternative Karrierewege einzuschlagen.

Ein genauerer Blick auf die Netzwerkaktivitäten der Befragten zeigt, dass Wissenschaftler/innen, die sich aktiv in europäischen Projekten engagieren, oft enge Kontakte zur Universitätsleitung unterhalten. Enge und regelmäßige Zusammenarbeit steigert ihren Einfluss in der Formulierung interner Strategien. Externe Netzwerke stärken die individuelle Position innerhalb der Universität und bieten zusätzliche Ressourcen wie Information und Legitimation.

5. Vier Typen von „Europäisierern“ an Universitäten

Um die Ergebnisse deutlicher zu akzentuieren und zu allgemeinen Schlussfolgerungen zu gelangen, wurden die Interviews entsprechend ihrer Ähnlichkeiten und Unterschiede im Hinblick auf europäische Erfahrungen, die individuelle Position innerhalb der Universität, strategische Ambitionen und Netzwerkaktivitäten in vier *Idealtypen* gruppiert (Kelle/Kluge 2010):

■ In der ersten Gruppe finden sich die *Strateg/innen*, also Wissenschaftler/innen, die in hohem Maße international vernetzt arbeiten und europäische Programme vor allem aufgrund von karrierestrategischen Überlegungen als nützliche Finanzierungsmöglichkeit für ihre ohnehin international angelegten Forschungsprojekte nutzen. Sie äußern zwar teilweise inhaltliche Kritik an der politischen und disziplinären Ausrichtung euro-

päischer Programme, können aber ihre eigenen Projekte entsprechend anpassen und so von den Möglichkeiten der finanziellen und strategischen Unterstützung profitieren. Dennoch erscheint ihnen die europäische Förderung nicht als ein grundsätzlich positiver Ausweg aus finanziellen Engpässen, sondern eher als ein hochspezialisiertes und von universitätsexternen Interessen bestimmtes Finanzierungsinstrument, über dessen Einsatzmöglichkeiten innerhalb der Universität im Einzelfall entschieden werden sollte.

■ Die zweite Gruppe der *Idealist/innen* sind Wissenschaftler/innen, die neben fachlichen Gründen auch aufgrund biographischer Prägung von europäischer Hochschulpolitik überzeugt sind. Sie setzen sich innerhalb ihres fachlichen Bereichs und innerhalb der Universität in hohem Maße für die Verbreitung europäischer Programme ein, die ihnen vor ihrem eigenen beruflichen und persönlichen Erfahrungshintergrund sinnvoll, nützlich und politisch legitim erscheinen. Ihre Vision der Zukunft europäischer Hochschulpolitik ist entsprechend optimistisch, und sie fordern auch auf zentraler Ebene der Universitätsleitung Aufmerksamkeit und Unterstützung für ihre Projekte ein.

■ In die dritte Gruppe der *Expert/innen* fallen Hochschulprofessionelle mit ausgeprägten Netzwerken auf der Verwaltungs- und Leitungsebene, die an der Verstetigung ihres Expertisebereichs innerhalb der Hochschule interessiert sind. Sie haben sich im Rahmen von Projekten oder Stellenbeschreibungen zunehmend auf den Bereich europäischer Programme und Projekte spezialisiert, entsprechende Kontakte innerhalb und außerhalb ihrer Organisation geknüpft, wertvolle Expertise gesammelt und sehen hier Möglichkeiten zum Ausbau ihrer eigenen oder weiterer Stellen, sofern die Unterstützung der Leitungsebenen hierfür gegeben ist. Im Unterschied zur Gruppe der *Idealist/innen* ist ihre positive Einstellung gegenüber europäischen Programmen und Maßnahmen in höherem Maße utilitaristisch geprägt.

■ Die vierte Gruppe der *Neutralen Personen* umfasst Menschen mit Bezugspunkten zu europäischen Maßnahmen und Programmen, die diesen grundsätzlich positiv gegenüberstehen, aber keinen besonderen Schwerpunkt in diesem Bereich setzen. Diese Gruppe umfasst Personen, denen ein moderates Interesse und regelmäßige Beteiligungen an europäischen Projekten und Maßnahmen, aber kein gesteigertes Interesse an dieser Perspektive gemeinsam ist. Die europäischen Aspekte ihrer Arbeit werden von ihnen nicht als explizit europäisch – in einem normativ oder strategisch herausgehobenen Sinne – wahrgenommen, sondern eher als Teil der normalen Prozesse und Aufgaben ihrer Institute und Abteilun-

gen. Im Unterschied zu den anderen drei Gruppen und insbesondere zur Gruppe der *Expert/innen* spielen ihre europäischen Aktivitäten für Status und Karriere innerhalb der Organisation keine besondere Rolle.

6. Wie wirkt Europa auf die Universitäten?

Angesichts finanzieller Restriktionen sind viele Universitätsbereiche zunehmend auf die Akquise externer Förderung für Forschungs- und Lehrprojekte angewiesen. Aufgrund ihrer Internationalität und ihrer teils beträchtlichen Fördervolumina sind europäische Projekte nicht nur für *Idealist/innen* attraktiv, sondern bieten auch *Strateg/innen* interessante Möglichkeiten zur Positionierung. Europäische Programme, Projekte und Reformen – etwa der Bologna-Prozess – führen zur Schaffung neuer Stellen und bieten Möglichkeiten und Perspektiven für neue *Expert/innen*, die sich in diesem Feld spezialisieren und die, in der Konsequenz, die Verstärkung und Ausweitung ihrer Verantwortungsbereiche befördern und vertreten.

Die Schaffung und der Ausbau von spezialisierten Serviceeinrichtungen und der entsprechende Personalaufbau führen auch zu einer Steigerung der internen und externen Netzwerkkontakte mit dem Ziel, Informationen auszutauschen, Lösungen zu finden und zu formulieren. Europäische Hochschulpolitik wird so zu einem unmittelbaren Faktor für die Einrichtung von Stellen, für die Karriereperspektiven Einzelner und für die Formulierung von Strategien auf der Leitungsebene der Hochschule. Weitgehend unabhängig von nationalen, regionalen und organisationalen Rahmenbedingungen bietet die europäische Hochschulpolitik alternative Optionen, die direkt auf die Teilnahme individueller Universitätsmitglieder abzielen. Es gelingt ihr, eine beträchtliche Zahl an Unterstützer/innen und Multiplikator/innen zu rekrutieren.

Betrachtet man die strategische Ausrichtung der drei untersuchten Universitäten im Vergleich, fallen insbesondere im Fall der niederländischen Universität die internationale Orientierung und die europäischen Ambitionen ins Auge. Dies lässt sich teilweise mit der frühen Internationalisierung von Forschung und Lehre in den Niederlanden erklären, aber auch mit den ebenfalls vergleichsweise frühen Kürzungen der öffentlichen Ausgaben im Bildungsbereich und dem politisch beabsichtigten verstärkten Wettbewerb zwischen den Universitäten.

Während europäische Projekte und Initiativen an der deutschen und an der schweizerischen Universität vor allem von *Idealist/innen* befürwortet und unterstützt werden, sind es an der niederländischen Universität eher die *Strateg/innen*, die sich für Europäisierung einsetzen. Im Ge-

gensatz zu den meisten ihrer schweizerischen und deutschen Kolleg/innen zielen sie explizit darauf ab, die finanzielle Situation ihrer Abteilung und ihre Verhandlungsposition innerhalb der Universität zu verbessern. Sie können sich dabei auf Unterstützung durch die Universitätsleitung verlassen, denn Europäisierung wird auf zentraler Ebene als strategisches Ziel definiert. In größerem Ausmaß als die deutsche und die schweizerische Universität investiert die niederländische Universität Mittel in die Einrichtung und den Betrieb von internen Dienstleistungen zur Antragsberatung und Drittmittelbearbeitung.

Neben Wettbewerbsdruck und strategischer Unterstützung ist noch ein dritter Faktor zu nennen, der die Teilnahme an europäischen Programmen für Mitglieder der niederländischen Universität besonders attraktiv macht: Viel früher als in Deutschland und der Schweiz sind Postdoktorand/innen in den Niederlanden berechtigt, eigene Forschungsprojekte zu leiten, und sie können früher Dauerstellen oder Stellen mit einer Entfristungsperspektive erreichen, die häufig Voraussetzung für eine Antragstellung sind.

Die Untersuchung zeigt auch, dass einige europäische Policy-Instrumente in ihrer Umsetzung auf Hochschulebene wirksamer und sichtbarer sind als andere. Großzügige Stipendien des Europäischen Forschungsrates, aber auch kleinere Maßnahmen wie die Förderung internationaler Studiengänge durch ERASMUS Mundus bieten – neben der finanziellen Unterstützung – auch ein externes Qualitätssiegel und ein hohes Maß an Prestige und Sichtbarkeit für die geförderten Personen, Institute und Universitäten. Gleichzeitig ermöglichen diese Programme alternative Karrierewege in Forschung und Hochschulmanagement, die im üblichen nationalen oder regionalen Rahmen nicht verfügbar sind. Im Gegensatz hierzu werden ebenfalls europäische Initiativen wie die Bologna-Reform eher als eine nationale Angelegenheit betrachtet und in den Organisationsstrukturen der Universität nur teilweise mit europäischen oder internationalen Aktivitäten und Abteilungen verknüpft.

Literatur

- Battilana, J. (2006): Agency and institutions. The enabling role of individuals' social position, in: *Organization*, Band 13, Heft 5, S. 653–676.
- Boxenbaum, E. (2005): *Institutional Genesis: Micro-Dynamic Foundations of Institutional Change*. Frederiksberg: København.
- Boxenbaum, E./Battilana, J. (2005): Importation as innovation. Transposing managerial practices across fields, in: *Strategic Organisation*, Band 3, Heft 4, S. 355–383.
- Campbell, J. (2004): *Institutional Change and Globalization*. Princeton: Princeton University Press.

- Cohen, M./March, J. (1974): *Leadership and Ambiguity*. The American College President. New Jersey: Harvard Business Review Press.
- Cohen, M./March, J./Olsen, J. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice, in: *Administrative Science Quarterly*, Band 17, Heft 1, S. 1–25.
- DiMaggio, P. (1988): Interest and agency in institutional theory, in: Zucker, Lynne (Hg.) (1988): *Institutional patterns and organizations. Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger. S. 3–22.
- Hanft, A. (2000): Sind Hochschulen reform(un)fähig? Eine organisationstheoretische Analyse, in: Hanft, A. (Hg.): *Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien*. Neuwied: Kohlhammer. S. 3–24.
- Greenwood, R./Suddaby, R./Hinings, B. (2002): Theorizing Change: The Role of Professional Associations in the Transformation of Institutionalized Fields, in: *Academy of Management Journal*, Band 45, S. 58–80.
- Kelle, U./Kluge, S. (2010): *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kloke, K./Krücken, G. (2012): Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre, in: Becker, F. G./Krücken, G./Wild, E. (Hg.): *Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen*. Bielefeld: Bertelsmann. S. 13–29.
- Klump, M./Teichler, U. (2006): Experten für das Hochschulsystem. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration, in: *hochschule innovativ*, Heft 16, S. 2 ff.
- Krücken, G. (2008): Zwischen gesellschaftlichem Diskurs und organisationalen Praktiken: Theoretische Überlegungen und empirische Befunde zur Wettbewerbskonstruktion im Hochschulbereich, in: Zimmermann, K./Kamphans, M./Metz-Göckel, S. (Hg.): *Perspektiven der Hochschulforschung*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 166–177.
- Leresche, J.-P./Laredo, P./Weber, K. (Hg.) (2009): *Recherche et enseignement supérieur face à l'internalisation. France, suisse et Union européenne: Presses polytechniques et universitaires romandes*. Lausanne: PPUR.
- Maassen, P./Stensaker, B. (2005): The black box revisited. The relevance of theory-driven research in the field of higher education studies, in: Bleiklie, I./Henkel, M. (Hg.): *Governing Knowledge. A Study of Continuity and Change in Higher Education – A Festschrift in Honour of Maurice Kogan*. Dordrecht: Springer. S. 213–226.
- Maassen, P./Olsen, J. (Hg.) (2007): *University Dynamics and European Integration*. Dordrecht: Springer.
- Meier, F. (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meier, F./Schimank, U. (2010): *Organisationsforschung*, in: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.) (2010): *Handbuch Wissenschaftspolitik*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 106–117.
- Mense-Petermann, U. (2009): Das Verständnis von Organisationen im Neo-Institutionalismus. Lose Kopplung, Reifikation, Institution, in: Senge, K./Hellmann, K.-U. (Hg.) (2009): *Einführung in den Neo-Institutionalismus. Mit einem Beitrag von R. W. Scott*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 62–74.

- Pasternack, P./Kehm, B. (Hg.) (2001): Hochschulentwicklung als Komplexitätsproblem. Fallstudien des Wandels. Weinheim: Beltz Verlag.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nullmeier, F./Pritzlaff, T./Wiesner, A. (2003): Mikro-Policy-Analyse. Ethnographische Politikforschung am Beispiel Hochschulpolitik. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Radaelli, C. M. (2003): The Europeanization of Public Policy, in: Featherstone, K./Radaelli, C. M. (Hg.): The Politics of Europeanization. Oxford: Oxford University Press. S. 27–56.
- Radaelli, C. M./Pasquier, R. (2007): Conceptual Issues, in: Graziano, P./Vink, M. (Hg.): Europeanization. New Research Agendas. Basingstoke: Palgrave Macmillan. S. 35–45.
- Schmid, J. (2011): Mikropolitik – Pluralismus mit harten Bandagen, in: Bandelow, N./Hegelich, S. (Hg.): Pluralismus – Strategien – Entscheidungen. Eine Festschrift für Prof. Dr. Klaus Schubert. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 324–344.
- Scott, W. R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Simoleit, J. (2016): Europäisierung der Universität. Individuelle Akteure und institutioneller Wandel in der Hochschule. Wiesbaden: Springer Verlag VS.
- Teichler, U. (2010): Europäisierung der Hochschulpolitik, in: Simon, D./Knie, A./Hornbostel, S. (Hg.) (2010): Handbuch Wissenschaftspolitik. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften. S. 51–70.
- Thaller, N. (2009): Ist selbst initiierter Wandel in Universitäten möglich? Das Beispiel der Promovierendenausbildung. München: Hampp.
- Walgenbach, P./Meyer, R. (2008): Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Weick, K. E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: Administrative Science Quarterly, Band 21, S. 1–19.
- Weick, K. E. (1995): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Woll, C./Jacquot, S. (2010): Using Europe. Strategic action in multi-level politics, in: Comparative European Politics, Band 8, S. 110–126.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

Herausgegeben von Peer Pasternack
für das Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Redaktion: Daniel Hechler

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg
<http://www.diehochschule.de>

Kontakt:

Redaktion: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: institut@hof.uni-halle.de

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-61-8

Die Zeitschrift „die hochschule“ versteht sich als Ort für Debatten aller Fragen der Hochschulforschung sowie angrenzender Themen aus der Wissenschafts- und Bildungsforschung. Als Beihefte der „hochschule“ erscheinen die „HoF-Handreichungen“, die sich dem Transfer hochschulforscherischen Wissens vor allem in die Praxis der Hochschulentwicklung widmen.

Artikelmanuskripte werden elektronisch per eMail-Attachment erbeten. Ihr Umfang soll 25.000 Zeichen nicht überschreiten. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: www.diehochschule.de >> Redaktion.

Das Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF), 1996 gegründet, ist ein An-Institut der Martin-Luther-Universität (www.hof.uni-halle.de). Es hat seinen Sitz in der Stiftung Leucorea Wittenberg und wird geleitet von Peer Pasternack.

Als Beilage zu „die hochschule“ erscheint der „HoF-Berichterstatte“ mit aktuellen Nachrichten aus dem Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg. Daneben publiziert das Institut die „HoF-Arbeitsberichte“ (http://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof_arbeitsberichte.htm) und die Schriftenreihe „Hochschul- und Wissenschaftsforschung Halle-Wittenberg“ beim BWV Berliner Wissenschafts-Verlag. Ein quartalsweise erscheinender eMail-Newsletter kann abonniert werden unter <http://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>.

Abbildung vordere Umschlagseite: Steuerungskonsole für elektronische Medien in einem Hörsaal der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (2017), Foto: Peter Bronikowski

Einszweivierpunktnull

Digitalisierung von Hochschule als Organisationsproblem. Folge 2

Gerhard Schneider:

Campus 4.0: Neuer Stress fürs Rechenzentrum7

Manuel Pietzonka:

Digitalisierung von Hochschulen als Change-Management-Projekt.

Organisationspsychologische Praxisempfehlungen.....20

Andreas Degkwitz:

„Open Science“ – Treiber des digitalen Wandels in Bibliotheken32

Magnus Schubert:

Deutsche Hochschulwebseiten und die Standards

der Online-Kommunikation42

Uwe Pirr:

Die räumliche Komponente digitaler Lehre. Ein Erfahrungsbericht51

Dieter Huth, Alain Michel Keller, Stefan Spehr:

Prüfungen digitalisieren. Die Einführung von E-Prüfungen an der

Bergischen Universität Wuppertal. Ein Fallbeispiel.....59

Justus Henke:

Digitalisierung und Hochschulkommunikation.

Das Beispiel Third Mission70

Daniel Hechler, Peer Pasternack:

Digitalisierungsstrategien und Digitalisierungspolicies an Hochschulen.....84

FORUM

Julia Simoleit:

Europäisierung der Universität. Individuelle Akteure und institutioneller Wandel in der Hochschule106

Benedict Jackenkroll, Ewald Scherm:

Burnout-Prävention bei Professor/innen.
Welche Bedeutung hat das affektive Commitment?.....118

Barbara Dippelhofer-Stiem:

Nicht ganz ohne: Benachteiligung von Arbeiterkindern im Studium.
Empirische Erkundungen anhand des Konstanzer Studierendensurveys.....129

GESCHICHTE

Juliane Hoheisel:

Zwischen Muff und Würde. Verschwinden und Wiederkehr
des Talars an deutschen Universitäten nach 1945142

Jürgen John:

„Hochschulumbau Ost“. Die Transformation des DDR-Hochschulwesens
nach 1989/90 in typologisch-vergleichender Perspektive155

PUBLIKATIONEN

Peer Pasternack, Daniel Hechler:

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen
in Ostdeutschland seit 1945.....167

Autorinnen & Autoren.....175

Autorinnen & Autoren

Andreas Degkwitz, Prof. Dr., Direktor der Universitätsbibliothek der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: andreas.degkwitz@ub.hu-berlin.de

Barbara Dippelhofer-Stiem, Prof. Dr., em. Professorin für Methoden der empirischen Sozialforschung am Institut für Gesellschaftswissenschaften – Bereich Soziologie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: barbara.dippelhofer-stiem@ovgu.de

Daniel Hechler M.A., Forschungsreferent am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: daniel.hechler@hof.uni-halle.de

Justus Henke, Mag. rer. soc. oec., Volkswirt, seit 2012 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF). eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de.

Juliane Hoheisel B.A., Bachelorabschluss an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, zurzeit Masterstudentin der Geschichtswissenschaften an der Humboldt-Universität zu Berlin. eMail: hoheisej@hu-berlin.de.

Dieter Huth, Leiter des Zentrums für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal. eMail: dieter.huth@uni-wuppertal.de

Benedict Jackenkroll, M.Sc., wissenschaftlicher Mitarbeiter und Promovend am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: Benedict.Jackenkroll@FernUni-Hagen.de

Jürgen John, Prof. em. Dr., zuletzt Inhaber der Professur für Moderne mitteldeutsche Regionalgeschichte am Historischen Institut der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Mitherausgeber der Reihe „Quellen und Beiträge zur Geschichte der Universität Jena“. eMail: John.Juergen@gmx.de

Alain Michel Keller M.A., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung an der Bergischen Universität Wuppertal, Projekt E-Prüfungen und Mitarbeiter im Verbundprojekt E-Assessment NRW. eMail: akeller@uni-wuppertal.de

Peer Pasternack, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: peer.pasternack@hof.uni-halle.de; www.peer-pasternack.de

Manuel Pietzonka, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule Hannover und seit 2014 selbstständiger Hochschulberater. eMail: manuel.pietzonka@fom.de; www.akkreditierungslotse.de

Uwe Pirr, Diplom-Informatiker, Leiter der Abteilung Digitale Medien in der Zentraleinrichtung Computer- und Medienservice der Humboldt-Universität zu Berlin; Vorstandsmitglied der Deutschen Initiative für Netzwerkinformation e.V.

(DINI) und der Arbeitsgemeinschaft der Medienzentren an Hochschulen e.V (AMH). eMail: pirr@hu-berlin.de

Ewald Scherm, Prof. Dr., Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Organisation und Planung, an der FernUniversität in Hagen. eMail: Ewald.Scherm@FernUni-Hagen.de

Gerhard Schneider, Prof. Dr., Direktor des Rechenzentrums der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. eMail: direktor@rz.uni-freiburg.de

Magnus Schubert, Diplom-Betriebswirt, Vorstandsvorsitzender der +Pluswerk AG, Bereich „Öffentliche Hand“. eMail: magnus.schubert@pluswerk.ag

Julia Simoleit, Dr. phil., Koordinatorin der Graduiertenschule des Exzellenzclusters „Religion und Politik“, Westfälische Wilhelms-Universität Münster. eMail: julia.simoleit@uni-muenster.de

Stefan Spehr, Fachinformatiker für Systemintegration, Zentrum für Informations- und Medienverarbeitung der Bergischen Universität Wuppertal, E-Assessmentplattform LPLUS. eMail: spehr@uni-wuppertal.de