

# Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit

## Ein neuer Blick auf Governance an Hochschulen am Beispiel der Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren

**Katrin Girgensohn**  
Frankfurt (Oder)

Wie lassen sich institutioneller Wandel und Steuerungsprozesse an Hochschulen gestalten? Diese Frage ist unter dem Oberbegriff Governance an Hochschulen in den letzten Jahren viel diskutiert worden. Ein theoretisches Konzept, das Veränderungsprozesse in organisationalen Kontexten erklären soll, ist das der

Institutionalisierungsarbeit. Hervorgegangen ist das Konzept aus neoinstitutionalistischen Perspektiven auf Organisationen. Diese schreiben, vereinfacht gesagt, organisationale Veränderungsprozesse eher dem unbewussten Druck von äußeren Einflüssen als dem rationalen Handeln von Führungskräften zu.

Aus dieser Perspektive hängt das Überleben einer Organisation davon ab, wie sehr sie gesellschaftliche Werte und normative Erwartungen spiegelt und sich entsprechend legitimiert. Die Entscheidungen von Führungskräften sind demnach nicht unbedingt rational und auf Effizienz ausgerichtet, sondern orientieren sich an Werten, Normen und Trends, die ihnen häufig nicht bewusst sind.

Auf diese Weise lässt sich zum Beispiel erklären, warum sich oft Organisationen eines bestimmten Typs immer mehr aneinander angleichen und sich ähnlich entwickeln. Diese Strukturangleichung von Organisationen (Walgenbach/Meyer 2008) ist oft mit einem weiteren Phänomen verbunden, nämlich dem der Entkopplung: Bei dieser werden die tatsächlich stattfindenden Entscheidungen und Abläufe entkoppelt von den nach außen dargestellten formalen Strukturen, die dazu dienen, Legitimation für die Organisation zu erlangen (vgl. Meyer/Rowan 2009).

Folgt man neoinstitutionalistischen Erklärungsansätzen, ergibt sich folgendes Problem:

„Organisationen erscheinen fast durchgängig als passive Einheiten, die sich den Erwartungen ihrer institutionellen Umwelten fügen und institutionalisierte Strukturelemente und Managementpraktiken bereitwillig übernehmen. [...] Es entsteht ... der Eindruck, dass institutionalisierte Erwartungen und Anfor-

derungen das Verhalten von Individuen und Organisationen weitgehend bestimmen.“ (Walgenbach/Meyer 2008: 115)

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit versucht demgegenüber, neoinstitutionalistische Perspektiven auf Organisationen mit einem Blick auf die Akteur\*innen und ihre Handlungsmöglichkeiten zu verbinden. Es geht davon aus, dass Akteur\*innen in Organisationen zwar stark geprägt sind durch unbewusste und internalisierte – also institutionalisierte – Umwelterwartungen an die Organisation, dass es ihnen aber durch Reflexion, Kreativität und soziale Kompetenzen dennoch möglich ist, auf die Herbeiführung oder Verhinderung von Veränderungen hinzuwirken (vgl. Lawrence et al. 2011).

Im Folgenden wird zunächst das Konzept von Institutionalisierungsarbeit erläutert. Daran anschließend werden die Ergebnisse einer empirischen Studie zu Institutionalisierungsarbeit am Beispiel von Schreibzentren an Hochschulen vorgestellt.

## 1. Theoretischer Rahmen: Institutionalisierungsarbeit

Um das Konzept der Institutionalisierungsarbeit zu verstehen, ist es nötig, zunächst zu klären, was Institutionen sind. Koch und Schemann (2009: 22) erläutern dazu:

„Im Allgemeinen werden solche Sachverhalte der Sozialwelt als Institution markiert, die dauerhaft (Permanenz) sowie unabhängig von sozialen Akteuren bestehen (Externalität und Objektivität), bestimmte gesellschaftliche Leitideen präsentieren (Sinnbezug) und darüber hinaus Einfluss auf das soziale Handeln nehmen (Regulation).“

Institutionalisierungsarbeit ist Arbeit, die auf eben solche als Institutionen bezeichnete Sachverhalte gerichtet ist. Lawrence und Suddaby definieren Institutionalisierungsarbeit als „the purposive action of individuals and organizations aimed at creating, maintaining and disrupting institutions“ (Lawrence/Suddaby 2006: 215). Ihr Konzept basiert einerseits auf der neoinstitutionalistischen Annahme, dass Organisationen durch institutionalisierte Umwelterwartungen geprägt werden und dass sich Führungskräfte und organisationale Akteur\*innen diesen Erwartungen anpassen. Andererseits geht es jedoch davon aus, dass es Akteur\*innen möglich ist, diese Prägungen durch Analyse und Reflexion zu erkennen und bewusst mit ihnen umzugehen:

„The study of institutional work focuses on situated practices of actors reflexively engaged with the institutions that surround (penetrate) them. Thus, it suggests neither determinism nor heroism and is potentially sensitive to both the oppressiveness of social, cultural, and material structures, and the poten-

tial for emancipation from some of those structures some of the time.“ (Lawrence et al. 2013: 1024)

Entsprechend können Akteur\*innen absichtsvoll handeln. Der Fokus liegt bei der Betrachtung von Institutionalisierungsarbeit auf dem Handeln an sich, weniger auf den Ergebnissen dieses Handelns, denn auch reflektierte intentionale Handlungen führen nicht immer oder nur zu den anvisierten Ergebnissen. Diese Betrachtungsweise kann zudem dabei helfen, Veränderungen nicht einfach linear auf Handlungen zurückzuführen, sondern anzuerkennen, dass viele weitere Faktoren eine Rolle spielen (vgl. Hwang/Colyvas 2011).

Wichtig ist auch, so Lawrence und Suddaby (2009), dass der *Erhalt* von Institutionen ebenfalls als Institutionalisierungsarbeit gefasst werden kann. Der Erhalt (und damit auch die Reproduktion) von Institutionen ist dann eine bewusste Anstrengung und keine unbewusste Anpassungsleistung. Es kann also durchaus eine bewusste Entscheidung sein, Abläufe oder Strukturen in der eigenen Organisation anzupassen an das, was man bei anderen Organisationen beobachtet, oder Abläufe inoffiziell von existierenden Regeln und Formalstrukturen abzukoppeln (vgl. Hirsch/Bermis 2009). Dementsprechend nutzen Lawrence und Suddaby explizit den Begriff „Arbeit“ (work). Denn Arbeit erfordert Anstrengung, Werkzeuge und Kompetenzen.

Lawrence und Suddaby (2006) kategorisieren aus der Analyse von in drei führenden Management-Magazinen veröffentlichten Studien zu Institutionalisierungsarbeit zehn Wege, die darauf abzielen, Institutionen zu bilden, sechs sie zu erhalten und drei sie zu unterbrechen (vgl. Girgensohn 2017: 46-47). Diese fassen die Autoren zusammen zu drei Kernelementen von Institutionalisierungsarbeit:

- Erstens braucht Institutionalisierungsarbeit bestimmte Kompetenzen. Dazu gehört Reflexionskompetenz, mit der z.B. die institutionelle Logik und die Angemessenheit von Handlungen erkannt werden können. Zum Erkennen der eigenen Eingebundenheit ist kulturelle Kompetenz wichtig. Zudem ist Kreativität eine wichtige Kompetenz, um sich an dynamische und divergierende Anforderungen anpassen sowie um Chancen ergreifen zu können.
- Zweitens erinnern die Autoren daran, dass Institutionen sich immer in sozialen Praktiken manifestieren. Institutionalisierungsarbeit ist deshalb immer Arbeit mit Akteur\*innen, sie manifestiert sich in Interaktionen.

- Drittens ist Institutionalisierungsarbeit immer kulturell determiniert und kann nicht losgelöst von den Kontextfaktoren der Arbeit betrachtet werden.

Wichtige Ziele von Institutionalisierungsarbeit sind einerseits Legitimität und andererseits Stabilisierung. Während die Bemühungen von Institutionalisierungsarbeiter\*innen, Legitimität für ihre Organisation zu erlangen, sich in der Regel nach außen, also auf den organisationalen Kontext ausrichten, richten sich die Bemühungen um Stabilisierung der Organisation eher nach innen, also auf die Organisation selbst.

In beide Richtungen bedeutet Institutionalisierungsarbeit immer Interaktion mit anderen Akteur\*innen: Andere Akteur\*innen werden durch Interaktionen dazu gebracht, der Organisation Legitimität zuzusprechen bzw. deren Stabilität anzuerkennen. Interaktionen sind also extrem wichtig. Um diese zielführend zu gestalten, brauchen Institutionalisierungsarbeiter\*innen Kompetenzen und Werkzeuge. Fligstein (1997) identifiziert „social skill“ als notwendige Kompetenz und nennt einige Techniken oder Werkzeuge, die sozial kompetente Institutionalisierungsarbeiter\*innen nutzen. Er nennt „framing“, „agenda setting“, „brokering“ und „robust action“ (Fligstein 2001: 4). Allen diesen Taktiken ist gemeinsam, dass sie die Perspektive der anderen Akteur\*innen einnehmen, um sie zur Kooperation zu bewegen.

Um mit den richtigen Akteur\*innen interagieren zu können, ist es jedoch zunächst nötig, diese zu identifizieren und zu analysieren. Dafür ist die Vorstellung von „Feldern“ wichtig, was ebenfalls die neoinstitutionalistischen Bezüge des Konzepts von Institutionalisierungsarbeit deutlich macht. Denn die Annahme von „organisationalen Feldern“ (DiMaggio/Powell 2009) erklärt, warum sich Organisationen aneinander angleichen. „Felder“ können jedoch auch kleiner gedacht werden. Fligstein und McAdam (2011: 3) sprechen von strategischen Handlungsfeldern (*strategic action fields*):

„A strategic action field is a meso-level social order where actors (who can be individual or collective) interact with knowledge of one another under a set of common understandings about the purposes of the field, the relationships in the field (including who has power and why), and the field’s rules.“

Diese strategischen Handlungsfelder müssen im Rahmen der Institutionalisierungsarbeit identifiziert werden. Es gilt herauszufinden, welche Akteur\*innen darin welche Positionen besetzen, um dann mit ausgewählten Akteur\*innen zu interagieren. Das Ziel der Interaktionen besteht darin, Legitimität für die eigene Organisation zugesprochen zu bekommen bzw. die eigene Organisation zu stabilisieren. „Organisation“ muss dabei nicht

zwangsläufig als Organisationseinheit oder offizielle Einheit verstanden werden. So leisten beispielsweise auch Akteur\*innen sozialer Bewegungen Institutionalisierungsarbeit und verfolgen damit das Ziel, ihre eigenen Praktiken so zu legitimieren und zu stabilisieren, dass sie selbstverständlich und damit zu Institutionen werden.

Im Folgenden werden die hier dargestellten Grundlagen des Konzeptes der Institutionalisierungsarbeit am Beispiel der Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentrumsleitenden in den USA illustriert.

## **2. Methode**

Die hier vorgestellte Studie basiert auf Experteninterviews und teilnehmenden Beobachtungen an hochschulischen Schreibzentren in den USA. Die Studie folgte der Grounded Theory Methodology nach Strauss und Corbin (1996) und ging zunächst der Frage nach, wie Schreibzentrumsleitende mit alltäglichen Herausforderungen umgehen und was sie im Rahmen der Schreibzentrumsarbeit für wichtig halten. Das Sample der interviewten Experten wurde dabei im Sinne des Theoretical Sampling nach und nach erweitert und bildet mit 16 Interviews exemplarisch die Vielfalt US-amerikanischer Hochschulen ab (Girgensohn 2017: 119-120).

Die Analyse der Daten erfolgte bereits parallel zur Datenerhebung. So entstand sukzessive ein vor allem induktiv generiertes Kategoriensystem, das dann im zweiten Schritt mit dem Konzept der Institutionalisierungsarbeit zusammengebracht wurde, welches sich als passfähige Heuristik zur Darstellung und Einbettung der Ergebnisse erwies. Entsprechend identifiziert die Studie kontextuelle Einflüsse der Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentrumsleitenden und die strategischen Handlungsfelder, in denen sie interagieren. Als wichtigstes Werkzeug der Institutionalisierungsarbeit hat sich für Schreibzentrumsleitende das Collaborative Learning erwiesen, das auch das pädagogische Fundament der inhaltlichen Arbeit in Schreibzentren bildet. Dieses wird im Folgenden zunächst kurz vorgestellt.

## **3. Collaborative Learning an Schreibzentren**

Schreibzentren sind Einrichtungen an Hochschulen, die das akademische Schreiben und den Einsatz von Schreiben als hochschuldidaktische Methode fördern. Schreiben wird dabei als zentral für Wissenschaft und damit auch für Bildung durch Wissenschaft begriffen. Dies schließt entspre-

chende Teilhandlungen wissenschaftlicher Schreibprozesse wie Recherchieren, Lesen oder auch das Nachdenken über Ideen mit ein. Spezifisch ausgebildete Lernbegleiter\*innen (studentische Peer-Tutor\*innen und wissenschaftliche Mitarbeitende) unterstützen in Schreibzentren Schreibende in Beratungen und anderen Lehr-Lernformaten.

Die Schreibenden sollen dabei eigene Strategien im Umgang mit Herausforderungen beim Schreiben entwickeln und durch produktives Feedback ihre Texte verbessern. In den USA gab es die ersten Schreibzentren seit den 1890er Jahren, heute findet man sie an nahezu allen Hochschulen. In Deutschland eröffnen Hochschulen seit etwa zehn Jahren vermehrt Schreibzentren oder ähnliche Einrichtungen, wobei von einer flächendeckenden Verbreitung noch lange nicht die Rede sein kann.

Mit der stärkeren Öffnung der Hochschulen in den USA in den 1980er Jahren haben die dortigen Schreibzentren sich pädagogisch weiterentwickelt und stärker verbreitet. Als ein wichtiges Fundament der Schreibzentrumsarbeit gilt das von Kenneth Bruffee (1984) entwickelte Verständnis von *Collaborative Learning*<sup>1</sup> und die damit verbundene Idee des Peer-Tutorings. Bruffee geht davon aus, dass viele der Probleme, die Studierende mit dem Schreiben, aber auch mit dem Lesen und dem kritischen Denken haben, Probleme der Akkulturation sind.

Der Übergang von der Schule an die Hochschule erfordere einen Übergang in neue Diskursgemeinschaften mit für die Studierenden zunächst unverständlichen und schwer durchschaubaren Regeln. Die Bewältigung des Übergangs gelinge besser in sogenannten Übergangsgemeinschaften (*Transition Communities*, vgl. Bruffee 1999: 8). Studierende untereinander können solche Übergangsgemeinschaften bilden, weil sie viele Erfahrungen miteinander teilen und so ein besseres Verständnis für die auftauchenden Schwierigkeiten haben als gestandene Angehörige der Diskursgemeinschaften, also die Lehrenden.

Für die Unterstützung des akademischen Schreibens begann Bruffee mit Peer-Tutor\*innen zu arbeiten, die er dafür ausbildete, Collaborative Learning zu praktizieren. Peer-Tutor\*innen erlernen Techniken, um über Texte zu sprechen und produktives Feedback zu geben sowie weiterführende Fragen zu stellen. Sie bilden also eine Expertise im Bereich Schreiben und im Sprechen über das Schreiben aus. In den Gesprächen mit ihren schreibenden Kommiliton\*innen bringen sie diese Expertise zusam-

---

<sup>1</sup> Als Fachbegriff wird Collaborative Learning hier nicht übersetzt, weil der Begriff sich mit den Termini Kooperatives Lernen oder gemeinschaftliches Lernen nicht adäquat fassen lässt.

men mit der Expertise, die die Studierenden zum Gegenstand ihres Schreibens mitbringen.

Gemeinsam entwickeln beide Gesprächsteilnehmende dann neues Wissen und lernen von- und miteinander. Für das Gelingen der Gespräche und um eine Übernahme der Autorschaft zu vermeiden, nutzen Peer-Tutor\*innen nicht-direktive Gesprächstechniken. Sie spiegeln ihr Textverständnis in eigenen Worten, reformulieren das Gelesene, stellen offene Fragen und steuern das Gespräch so, dass vorab gemeinsam formulierte Ziele erreicht werden. Insgesamt zielen diese Strategien darauf ab, die Schreibenden dahin zu führen, selbst Schwächen in den Texten zu erkennen, eigene Lösungen zu entwickeln und sich so insgesamt als Schreibende weiter zu entwickeln.

Nahezu alle Schreibzentren an US-amerikanischen Hochschulen arbeiten heute mit Peer-Tutoring und auch in Deutschland ist Peer-Tutoring an Schreibzentren mittlerweile sehr verbreitet.<sup>2</sup>

#### **4. Ergebnisse der Studie**

Entsprechend der oben erläuterten Definition von Institutionen lassen sich folgende Kennzeichen der Institutionalisierung von Schreibzentren festhalten (Übersicht 1). Von Interesse ist nun, wie die Institutionalisierungsarbeit der Schreibzentrumsleitenden aussieht, um die in der rechten Spalte dargestellten Ziele zu erreichen.

Ein wichtiges Ergebnis der Studie ist, dass alle Expert\*innen des Samples Collaborative Learning als eine Haltung verinnerlicht haben, die sie nicht nur für ihre didaktische Arbeit, sondern auch als Führungsstil einnehmen.

Die Institutionalisierungsarbeit durch Collaborative Learning findet in verschiedenen strategischen Handlungsfeldern statt, die in Übersicht 2 grafisch veranschaulicht werden.

Für die Institutionalisierungsarbeit erweist sich Collaborative Learning als Werkzeug, das die Interaktion mit Stakeholdern und Teammitgliedern prägt. Wie in der Schreibberatung analysieren die Expert\*innen die Bedürfnisse der anderen Akteur\*innen. Dafür spiegeln sie ihr Verständnis der Anliegen, hören aktiv zu, steuern Gespräche. Sie knüpfen an die Expertise der Akteur\*innen an, bringen sie geschickt mit den eigenen

---

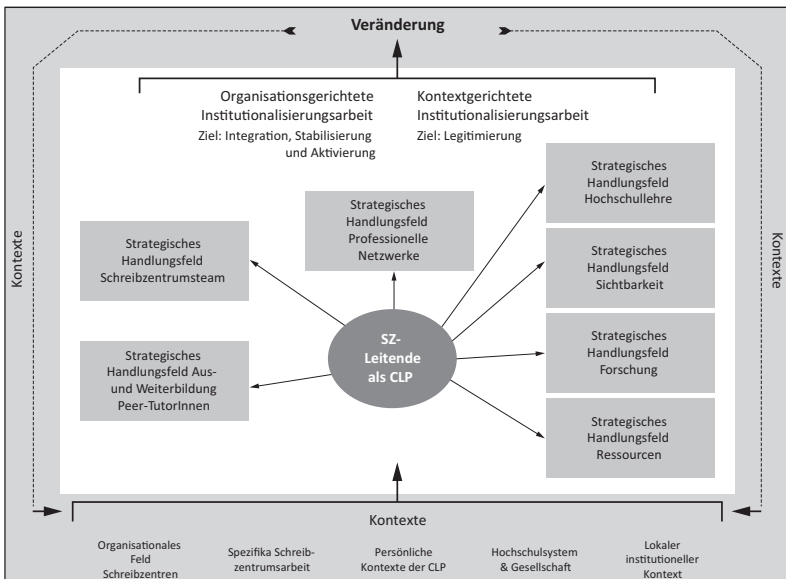
<sup>2</sup> So gibt es seit 2008 jedes Jahr eine Konferenz der studentischen Schreib-Peer-Tutor\*innen und die Gesellschaft für Schreibdidaktik und Schreibforschung e.V. hat Qualitätsstandards für deren Ausbildung entwickelt (siehe [www.schreibdidaktik.de](http://www.schreibdidaktik.de)).

## Übersicht 1: Kennzeichen der Institutionalisierung von Schreibzentren

Kennzeichen	Institutionen allgemein	Ziele der Institutionalisierung von Schreibzentren
Permanenz	Die Institution besteht dauerhaft	Nachhaltige Verankerung (entfristete Stellen, festes Budget, eigene Räume ...)
Objektivität	Die Institution wird von anderen anerkannt	Das Schreibzentrum ist im Organigramm der Hochschule verankert, ist Teil der Außendarstellung der Hochschule, Hochschulmitglieder referieren auf das Schreibzentrum
Externalität	Die Institution besteht unabhängig von sozialen AkteurlInnen	Das Schreibzentrum besteht unabhängig von der Leitungsperson (z. B. bei Personalwechsel)
Sinnbezug	Die Institution präsentiert bestimmte gesellschaftliche Leitideen	Das Schreibzentrum präsentiert die Leitideen der Hochschule in Bezug auf das Schreiben (Wie wird Schreiben gelehrt? Wie wird Schreiben als Lernmedium genutzt? Wie geht die Hochschule mit wissenschaftlicher Integrität um? Wie definiert die Hochschule Schreiben z. B. in Bezug auf Digitalisierung, Mehrsprachigkeit etc.?)
Regulation	Die Institution nimmt Einfluss auf das soziale Handeln	Das Schreibzentrum nimmt Einfluss auf das soziale Handeln der Hochschulmitglieder, z. B., indem es die Konzeption der Lehrveranstaltungen Lehrender beeinflusst (bewussterer Umgang mit Schreibaufgaben) oder die Vorgehensweise Studierender beim Schreiben (beispielsweise Schreiben in Gemeinschaft, frühzeitiges Einholen von Feedback ...)

Quelle: Girgensohn (2017: 110)

## Übersicht 2: Modell der Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentrumsleitenden



Quelle: Girgensohn (2017: 134)



Anliegen zusammen und entwickeln so Ideen und Lösungen, von denen beide Seiten profitieren. So erlangen sie Stabilität und Legitimität.

Diese Haltung lässt sich an einem Beispiel illustrieren, bei dem eine der befragten Expert\*innen mit dem Wunsch der Hochschule nach Einführung einer Software konfrontiert wurde, die automatisch die Essays der Studierenden bewertet. Diese Idee steht im Widerspruch zur Meinung der Expertin, nach der Textfeedback dann zu Lerneffekten führt, wenn es in Gesprächssituationen ausgehandelt wird. Statt in Opposition zu dem Vorschlag zu gehen, schloss sie sich jedoch dem entsprechenden Komitee an und sagt dazu:

„People from the different disciplines *want* this. And they think it exists. [...] I don't want to be so close-minded that I say oh no this can't be done. I really feel it can't be done but I don't have to say that to them the first time. I can just say well, let's see what's out there. [...], show me what your program can do and I can show you what some of the limitations are. And then let's talk about whether it's a good idea. Maybe it's a good idea for you, in your context. You might like it. I might be using it.“

Die Expertin kann reflektieren, wie stark ihre Haltung zu der Frage von ihrem eigenen Feld geprägt ist und sie versucht im Zusammenbringen der Expertisen neues Wissen zu generieren, das beiden Seiten nützt. Die Institutionalierungsarbeit, die sie als Mitglied des Komitees leistet, kann zudem auch über das aktuelle Thema hinaus dem Schreibzentrum zu Legitimität verhelfen, da dessen Expertise sichtbar wird und dessen Praktiken expliziert werden.

Als für die Stabilisierung wichtige Handlungsfelder haben sich das Schreibzentrumsteam und die Ausbildung der Peer-Tutor\*innen erwiesen. Collaborative Learning bedeutet in diesen Handlungsfeldern zum Beispiel, statt hierarchischer Führungsstrukturen die Mitarbeitenden inklusive der Peer-Tutor\*innen in ihrer Expertise ernst zu nehmen und sie eigenverantwortlich handeln zu lassen. Für diese Eigenverantwortung müssen entsprechende Rahmenbedingungen und Strukturen geschaffen werden. So äußert einer der Expert\*innen:

„Collaborative Learning is important for leadership in writing centers. But unlike many people think, collaborative learning is not just letting people do whatever they try to do. You have to set up a framework in the background. Like a canvas, or wallpaper, it is in the background and no one will recognize it, but it is there. And within this framework you will get people to work collaboratively. So I see myself as the person in the background, providing the framework.“

Insbesondere die Peer-Tutor\*innen übernehmen in einem erstaunlich hohen Maß Verantwortung für Entscheidungen (bis hin zu Personalaus-

wahl), sind in Forschung involviert, übernehmen Ausbildungseinheiten oder gestalten die Öffentlichkeitsarbeit der Zentren.

Als wichtige Handlungsfelder für die Legitimierung wurden Lehrende, Sichtbarkeit, Forschung und Ressourcen identifiziert. Wie Collaborative Learning in diesen Handlungsfeldern als Werkzeug für Institutionalisierungsarbeit genutzt wird, sei an einem Beispiel aus dem Feld Lehrende illustriert. Eine Expertin berichtete, wie ein Lehrender sich bei ihr per E-Mail beschwerte, dass ein Student trotz des Besuchs des Schreibzentrums eine schlechte Arbeit abgegeben hatte:

„Could you please explain why? And I say yes, as a matter of fact, we can. And I will. And just explain it. And try not to even let one hint of defensiveness come in, just have those conversations. [...] So if I talk to someone, [...] at the end of it I'll say something like I have really enjoyed talking with you about this and if other things come up in future that are confusing, I hope you pick up the phone and call me or just come by anytime, we'd love to talk about your students, your assignments. Sometimes I'll throw in ESL students, plagiarism, whatever else he might be concerned about. Just like here are the things you can bring here. And over time it builds up.“

Die Expertin nutzt einen konkreten Anlass, um das Gespräch mit einem Akteur des für sie wichtigen strategischen Handlungsfelds zu suchen. Sie agiert im Gespräch bewusst nicht defensiv, sondern nimmt eine Haltung des Collaborative Learnings ein, in der sie zwar auf die Vorwürfe ihres Gegenübers eingeht, sich aber nicht verteidigt, weil sie sich aufgrund ihrer eigenen Expertise auf gleicher Ebene mit der Lehrperson wahrnimmt. Hat sie Vertrauen hergestellt, nutzt sie die Situation abschließend, um weitere Themen einzubringen, von denen sie annimmt, dass sie für ihr Gegenüber relevant sind und es dazu bringen, dem Schreibzentrum Legitimität zuzusprechen.

Als weiteres strategisches Handlungsfeld, das sowohl der Stabilisierung als auch der Legitimierung dient, wurden die professionellen Netzwerke identifiziert. Diese sind zugleich auch ein kontextueller Einflussfaktor, denn durch die Fachkonferenzen, Fachgesellschaften, Fachpublikationen und kollegialen Austausch jenseits des eigenen Schreibzentrums entwickeln und verinnerlichen die Expert\*innen das Collaborative Learning, das sie dann auch als Werkzeug für die Institutionalisierungsarbeit nutzen.

Weitere Kontextfaktoren sind die Spezifika des lokalen Kontexts an der jeweiligen Hochschule, biografische Einflussfaktoren, Besonderheiten der Arbeit in Schreibzentren und der bildungspolitische Hintergrund. Wie das Überblicksmodell (Übersicht 2) zeigt, wirkt die Institutionalisierungsarbeit in den strategischen Handlungsfeldern darauf hin, Veränderungen zu bewirken. Diese Veränderungen zielen darauf ab, dass das

Schreibzentrum institutionalisiert wird bzw. Deinstitutionalisierungsprozesse verhindert werden. Zugleich wirken diese Veränderungen aber auch auf die kontextuellen Bedingungen zurück, so dass von rekursiven Prozessen gesprochen werden kann.

## 5. Ausblick

Was folgt nun aus diesen Ergebnissen für die Arbeit von Schreibzentren? Auf praktischer Ebene konnte die Studie zwar keine Patentrezepte für die Arbeit von Schreibzentrumsleitenden generieren. Es ist aber deutlich geworden, wie breit das Spektrum der strategischen Handlungsfelder ist. Dies kann Schreibzentrumsakteur\*innen helfen, ein Bewusstsein für die Vielschichtigkeit und den Umfang ihrer Arbeit zu entwickeln. Das ist insbesondere dann relevant, wenn es um den Aufbau neuer Schreibzentren und die Konzeption der damit verbundenen Stellen geht. Denn dazu gibt es in Deutschland noch keine Standards und die Erfahrungen mit Ausschreibungen für Stellen in Schreibzentren, die in den letzten Jahren geschaffen wurden, zeigt, dass der Umfang und die Komplexität dieser Tätigkeit häufig unterschätzt werden.

Zudem wurde für die untersuchten Schreibzentren deutlich, dass es tendenziell keine Entkopplung zwischen der im Schreibzentrum stattfindenden didaktischen Arbeit und den Managementtätigkeiten bzw. der Formalstruktur gibt. Im Gegenteil: Gerade in der Übereinstimmung zwischen didaktischer Arbeit und Leitungsarbeit scheint die Stärke der hier untersuchten Institutionalisierungsarbeit zu bestehen. Damit wird deutlich, dass Entkopplung nicht der einzige Weg ist, mit externem Druck umzugehen, sondern hier Gestaltungschancen bestehen.

Für die Gestaltung von Veränderungsprozessen an Hochschulen hat sich das Konzept der Institutionalisierungsarbeit als brauchbare Heuristik erwiesen. Es kann genutzt werden, um strategische Handlungsfelder zu identifizieren und zu analysieren. Innerhalb der strategischen Handlungsfelder gilt es dann, mit entsprechenden Akteur\*innen so zu interagieren, dass an deren Bedürfnisse angeknüpft und deren Expertise genutzt wird. Ob für die produktive Gestaltung dieser Interaktionen auch jenseits von Schreibzentren Collaborative Learning das geeignete Werkzeug ist, müsste in der Praxis erprobt werden.

## Literatur

- Battilana, Julie / D'Aunno, Thomas 2009: Institutional work and the paradox of embedded agency. In: Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca Bernard (Hg.): Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. S. 31–58. Cambridge: Cambridge University Press
- Bruffee, Kenneth A. 1978: The Brooklyn Plan. Attaining Intellectual Growth through Peer-Group Tutoring. In: Liberal Education, Vol. 64, Heft 4, S. 447–468
- Bruffee, Kenneth A. 1984: Peer Tutoring and the 'conservation of mankind'. In: College English Vol. 46, Heft 7, S. 635–652
- Bruffee, Kenneth A. 1999: Collaborative learning. Higher education, interdependence, and the authority of knowledge. Baltimore, Md: John Hopkins University Press
- DiMaggio, Paul / Powell, Walter W. 2009: Das "stahlharte Gehäuse" neu betrachtet: Institutionelle Isomorphie und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Koch, Sascha / Schemmann, Michael (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. S. 57–84. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Fligstein, Neil 1997: Social Skill and Institutional Theory. In: American Behavioral Scientist, Vol. 40, Heft 4. S. 397–405
- Fligstein, Neil 2001: Social skill and the theory of fields. In: Sociological Theory, Vol. 19, Heft 2. S. 105-125
- Fligstein, Neil, McAdam, Doug 2011: Toward a General Theory of Strategic Action Fields. In: Sociological Theory, Vol. 29, Heft 1. S. 1–26
- Girgensohn, Katrin 2017: Von der Innovation zur Institution. Institutionalisierungsarbeit an Hochschulen am Beispiel der Leitung von Schreibzentren. Bielefeld: wbv
- Hirsch, Paul M. / Bermiss, Y. Sekou 2009: Institutional "dirty" work: preserving institutions through strategic decoupling. In: Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca, Bernard (Hg.): Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. S. 262–283. Cambridge: Cambridge University Press
- Hwang, Hokyung / Colyvas, Jeanette A. 2011: Problematising Actors and Institutions in Institutional Work. In: Journal of Management Inquiry Vol. 20, Heft 1. S. 62–66
- Koch, Sascha / Schemmann, Michael 2009: Entstehungskontexte und Grundlagen neo-institutionalistischer Organisationsanalyse. In: Koch, Sascha / Schemmann, Michael (Hg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. S. 20–27. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca, Bernard 2009: Introduction: theorizing and studying institutional work. In: Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca, Bernard (Hg.): Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. S. 1–27. Cambridge: Cambridge University Press.,
- Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca, Bernard 2011: Institutional Work: Refocusing Institutional Studies of Organization. In: Journal of Management Inquiry Vol. 20, Heft 1. S. 52–58
- Lawrence, Thomas B. / Leca, Bernard / ZilberTamar B. 2013: Institutional Work: Current Research, New Directions and Overlooked Issues. In: Organization Studies Vol. 34, Heft 8. S. 1023–1033
- Lawrence, Thomas B. / Suddaby, Roy 2006: Institutions and institutional work. In: Clegg, S. R. / Hardy, Cynthia / Lawrence, Thomas B. / Nord, W.R (Hg.): Handbook of Organization Studies. S. 215–254. London: Sage
- Maguire, Steve / Hardy, Cynthia 2009: Discourse and deinstitutionalization: The decline of DDT. In: Academy of Management Journal, Vol. 52, Heft 1. S. 148–178

- Perkmann, Markus. / Spicer, Andre 2008: How are management fashions institutionalized? The role of institutional work. In: Human Relations Vol. 61, Heft 2. S. 811–841
- Strauss, Anselm / Corbin, Juliet 1996: Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz
- Walgenbach, Peter / Meyer, Renate 2008: Neoinstitutionalistische Organisationstheorie. Stuttgart: Kohlhammer
- Zietsma, Charlotte / McKnight, Brent 2009: Building the iron cage: institutional creation work in the context of competing proto-institutions. In: Lawrence, Thomas / Suddaby, Roy / Leca, Bernard (Hg.): Institutional work: Actors and agency in institutional studies of organizations. S. 143–175. Cambridge: Cambridge University Press

## **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

<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: [daniel.hechler@hof.uni-halle.de](mailto:daniel.hechler@hof.uni-halle.de)

Konakt Vertrieb: Tel. 03491/466 254, Fax: 03491/466 255, eMail: [institut@hof.uni-halle.de](mailto:institut@hof.uni-halle.de)

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-63-2

---

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. Inhaltlich ist „die hochschule“ vorrangig an Beiträgen interessiert, die Themen jenseits des Mainstreams oder Mainstream-Themen in unorthodoxen Perspektiven behandeln. Eingereicht werden können sozial- und geschichtswissenschaftliche Texte, die (a) auf empirischer Basis ein nachvollziehbar formuliertes Problem aufklären oder/und (b) eine theoretische Perspektive entfalten oder/und (c) zeitdiagnostisch angelegt sind, ohne reiner Meinungsartikel zu sein. Für Rezensionen beträgt der Maximalumfang 7.500 Zeichen. Weitere Autoren- und Rezensionshinweise finden sich auf der Homepage der Zeitschrift: [www.diehochschule.de](http://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](http://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“ ([https://www.hof.uni-halle.de/publikationen/hof\\_arbeitsberichte.htm](https://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 <https://lists.uni-halle.de/mailman/listinfo/hofnews>

## **Arbeit an den Grenzen**

### **Internes und externes Schnittstellenmanagement an Hochschulen**

*Daniel Hechler, Peer Pasternack:*

Schnittstellenmanagement an Hochschulen .....7

*Markus Drüding:*

Jubiläumssieber und Jubiläumitis?

Fragen zur Jubiläumsbegeisterung deutscher Universitäten.....23

*Olaf Eigenbrodt:*

Räumliche Lernarrangements in Hochschulen.

Eine sozialkonstruktivistische Erörterung .....35

*Christian Nille:*

Hochschulforschung und historische Bildwissenschaft.

Potenziale einer bislang unerprobten Zusammenarbeit .....46

*Felix Maximilian Bathon:*

Die Praxis der informalen Stellenvergabe in der Wissenschaft

als brauchbare Illegalität .....67

*Ulf Banscheraus:*

Wissenschaft und Verwaltung an Hochschulen:

Ein spannungsreicher Antagonismus im Wandel .....87

*Julia Reuter, Oliver Berli:*

Wissenschaft im (Un)Ruhestand. Wie ProfessorInnen das

altersbedingte Ausscheiden aus der Universität meistern.....101

*Cornelia Driesen:*

Strategien für den Übergang Schule-Hochschule an Hochschulen.

Eine empirische Studie zur Sicht deutscher Hochschulleitungen.....112

*Katrin Girgensohn:*

Das Konzept der Institutionalisierungsarbeit. Ein neuer Blick  
auf Governance an Hochschulen am Beispiel der

Institutionalisierungsarbeit von Schreibzentren .....125

*Christian Decker, Anna Mucha, Michael Gille:*  
Organisationale Diversitätsrendite und individuelle Heterogenitätskosten.  
Internationalisation-at-Home in einem international ausgerichteten  
Studiengang.....138

*Manuel Pietzonka:*  
Umgang mit sozialer Vielfalt. Die DiKo-Skala zur Messung  
von Diversity-Kompetenz und ihr Einsatz in Hochschulen.....147

*Alfred Ruppert:*  
„Ranking-Racehorse“-Strategie und „Reaktivitäts-Index“.  
Wie Rankings auf das Innere einer Universität wirken .....165

## **GESCHICHTE**

*Ulrich Teichler:*  
Der studentische Protest der 1960er Jahre und die Entstehung der  
Hochschulforschung in der Bundesrepublik Deutschland.....179

*Herbert Wöltge:*  
Die unordentliche Präsidentenwahl von 1990. Notizen zu einem  
ungewöhnlichen Akademieereignis aus der Endzeit der DDR.....204

## **FORUM**

*Justus Henke, Peer Pasternack:*  
Kein systematischer Zusammenhang. Politische Zusammensetzungen  
der Landesregierungen und die Finanzausstattung der Hochschulen .....219

*Gerd Grözinger:*  
Die Internationalität der deutschen Professorenschaft.....236

## **PUBLIKATIONEN**

*Peer Pasternack, Daniel Hechler, Norman Richter:*  
Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen  
in Ostdeutschland seit 1945.....245

**Autorinnen & Autoren**.....269



## Autorinnen & Autoren

**Ulf Banscherus**, Dr., Leiter der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in der Zentraleinrichtung Wissenschaftliche Weiterbildung und Kooperation (ZEWK) der Technischen Universität Berlin. eMail: ulf.banscherus@tu-berlin.de

**Felix Maximilian Bathon** B.A., Student der Soziologie an der Universität Bielefeld und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Fakultät für Soziologie. eMail: felix.bathon@uni-bielefeld.de

**Oliver Berli**, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: oberli@uni-koeln.de

**Christian Decker**, Prof. Dr., Professur für Internationale Betriebswirtschaftslehre mit den Lehrschwerpunkten Internationale Finanzierung und Unternehmensfinanzierung am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: christian.decker@haw-hamburg.de

**Cornelia Driesen** M.A., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Drittmittelprojekt „Strategien und Organisationsstrukturen am Übergang Schule-Hochschule deutscher Hochschulen“ an der Technischen Universität Berlin. eMail: driesen@campus.tu-berlin.de

**Markus Drüding**, Dr. phil, zuletzt wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Didaktik der Geschichte unter besonderer Berücksichtigung der historischen Lehr-Lernforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, jetzt Lehrer. eMail: m\_drue02@uni-muenster.de

**Olaf Eigenbrodt** M.A., Leiter der Hauptabteilung Benutzungsdienste, Vertreter der Fachaufsicht und Baubeauftragter an der Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky, Lehrbeauftragter im Bereich Fernstudium am Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin sowie an der Bibliotheksakademie Bayern. eMail: olaf.eigenbrodt@sub.uni-hamburg.de

**Astrid Frankze**, Dr. phil, Privatdozentin am Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Allgemeine Erziehungswissenschaft. eMail: franzke@em.uni-frankfurt.de

**Michael Gille**, Prof. Dr., Professor für Wirtschaftsrecht am Department Wirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg. eMail: michael.gille@haw-hamburg.de

**Katrin Girgensohn**, Dr. phil. habil, Hochschulforscherin mit Schwerpunkt Lehr- und Lernforschung, Europa-Universität Viadrina, Leiterin Zentrum für Schlüsselkompetenzen und Forschendes Lernen. eMail: girgensohn@europa-uni.de

**Gerd Grözinger**, Prof. Dr., Professur für Bildungs- und Sozialökonomik, Mitglied des Internationalen Instituts für Management und ökonomische Bildung an der Europa-Universität Flensburg. eMail: groezing@uni-flensburg.de

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

**Anna Mucha**, Dr. phil., wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Sozialökonomie der Universität Hamburg. eMail: [anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de](mailto:anna.mucha@wiso.uni-hamburg.de)

**Christian Nille**, Dr. phil., Kunsthistoriker mit Schwerpunkt der Geschichte und Theorie der Kunstgeschichte. eMail: [nille@uni-mainz.de](mailto:nille@uni-mainz.de)

**Peer Pasternack**, Prof. Dr., Direktor des Instituts für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: [peer.pasternack@hof.uni-halle.de](mailto:peer.pasternack@hof.uni-halle.de); [www.peer-pasternack.de](http://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](mailto:manuel.pietzonka@fom.de); [www.akkreditierungslotse.de](http://www.akkreditierungslotse.de)

**Julia Reuter**, Prof. Dr., Professur Erziehungs- und Kulturosoziologie am Department für Erziehungs- und Sozialwissenschaften der Universität Köln. eMail: [j.reuter@uni-koeln.de](mailto:j.reuter@uni-koeln.de)

**Norman Richter** B.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: [norman.richter@hof.uni-halle.de](mailto:norman.richter@hof.uni-halle.de)

**Alfred Ruppert**, Dr. rer. soc., Fachgebiet: Organisationssoziologie und Soziologie der Quantifizierung; letzte Wirkungsstätte: Universität Bern. eMail: [alfred.ruppert@gmail.com](mailto:alfred.ruppert@gmail.com)

**Ulrich Teichler**, Prof. Dr., Hochschulforscher, 1978 bis 2013 Professor an der Universität Kassel und langjährig Direktor des Internationalen Zentrums für Hochschulforschung (INCHER-Kassel). eMail: [teichler@incher.uni-kassel.de](mailto:teichler@incher.uni-kassel.de)

**Herbert Wöltge**, Dr. rer. pol., Wissenschaftsjournalist, langjähriger Leiter der Presseabteilung der Akademie der Wissenschaften der DDR und Gründungsmitglied der Leibniz-Sozietät. eMail: [hwoeltge.leibniz@gmx.de](mailto:hwoeltge.leibniz@gmx.de)