Zusammenarbeit zwischen Expertinnen und Experten an Fachhochschulen

Cluster an der Hochschule Luzern Wirtschaft

Shiva Stucki-Sabeti

Barbara Bonhage

Luzern

Die acht öffentlich-rechtlichen Schweizer Fachhochschulen (FHs) haben einen vierfachen gesetzlichen Auftrag: praxisorientierte Aus- und Weiterbildung, anwendungsorientierte Forschung und Dienstleistungen für Dritte (Fachhochschulgesetz 1995: Art. 3). Um diesem Auftrag im komplexen, wandlungs-

intensiven und leistungsorientierten FH-Umfeld gerecht zu werden, müssen Expertinnen und Experten an FHs zusammenarbeiten. Dieser Kooperationsimperativ ist in der Arbeitspsychologie und der Organisationssoziologie seit gut 50 Jahren unbestritten.

In Bildungsinstitutionen generell und an FHs spezifisch wird er jedoch kaum systematisch umgesetzt. Um dem entgegenzuwirken, wurde an der Hochschule Luzern – Wirtschaft (HSLU-W) im Kompetenzzentrum für Public & Nonprofit Management (CC PNM)¹ Anfang 2018 der systematische Fachaustausch in sogenannten Clustern eingeführt und knapp zwei Jahre später in einer Einzelfallstudie empirisch untersucht. Die Forschungsfrage lautete: *Unter welchen Bedingungen gelingt die Zusammenarbeit² in Clustern³ zwischen Expertinnen und Experten⁴ im Kompetenzzentrum für Public & Nonprofit Management an der Fach-*

¹ Die HSLU-W umfasst vier Institute mit insgesamt elf Kompetenzzentren. Im CC PNM beschäftigen sich 25 ExpertInnen mit öffentlichen Verwaltungen, Stiftungen und Vereinen.

² Wehner und Vollmer (2017: 31) definieren Zusammenarbeit als „das Zusammenwirken von Menschen, als effektivste Methode, um individuelle Beschränkungen zu überwinden und Ziele zu erreichen, die Einzelnen allein trotz aller Anstrengungen versagt bleiben würden“. Gelingende Zusammenarbeit meint im Folgenden solche kooperative Zusammenarbeit, im Gegensatz zu macht- oder konkurrenzorientierter Zusammenarbeit.

³ Cluster sind lose und dennoch verbindliche, themenspezifische Netzwerke ohne Hierarchie.

⁴ Expertinnen und Experten sind „Sachverständige, die über Kompetenzen, Kenntnisse und Fähigkeiten verfügen, „welche sie sich über eine relativ voraussetzungsvolle, langdauernde und inhaltlich umfangreiche Ausbildung ... erworben haben“ (Kels/Kaudela-Baum 2018: 20). ExpertInnen an FHs umfassen Dozierende und das wissenschaftliche Personal. Letzteres beinhaltet Assistierende und wissenschaftliche MitarbeiterInnen (bzw. Mittelbau).

hochschule Luzern Wirtschaft? Bevor das Forschungsdesign ausgeführt und die Forschungsfrage beantwortet wird, gilt es, den implizierten Kooperationsimperativ zu begründen.

1. Fachhochschulen als multirationale Organisationen

FHs als Organisationen zeichnen sich, je nach organisationstheoretischem Ansatz, durch bestimmte Merkmale aus. Im Folgenden werden FHs als multirationale Organisationen mit einem vierfachen Leistungsauftrag und spezifischen Mitarbeitenden genauer beleuchtet. Zudem werden ihre Kontextbedingungen skizziert. Die jeweiligen Ausführungen werden dabei in Bezug zum Kooperationsimperativ gesetzt.

Jede Organisation funktioniert nach einer bestimmten Rationalität, das heißt nach einer „spezifische[n] Art des Sprechens und Handelns, die in sich einen logischen Sinn ergibt“ (Schedler 2012: 363). In einer Institution mit einer vorherrschenden Rationalität orientieren sich alle an denselben Sinnkriterien. Informationen und Wissen werden ähnlich hergestellt, gedeutet und gewichtet, was zu gelingender Kommunikation und gemeinschaftlichem Handeln verhilft. Auf Grund zunehmender Komplexität und vielfältiger Ansprüche entstanden jedoch innerhalb der meisten Institutionen multiple Rationalitäten (ebd.: 361ff.).

Während der Kernauftrag von FHs früher in der praxisnahen Ausbildung lag, betreiben sie heute zusätzlich Weiterbildung sowie Forschung und bieten Dienstleistungen an. Dabei müssen sie ökonomisch haushalten und gleichzeitig die Transparenzerwartungen einer kritischen Öffentlichkeit erfüllen. Folglich bestehen innerhalb von FHs gleichzeitig und auf Dauer unterschiedliche Rationalitäten. Um diese zu verstehen und zu überbrücken, bedarf es der Zusammenarbeit auf Augenhöhe. FH-Mitarbeitende müssen fähig sein, Unterschiede zwischen Rationalitäten auf einer Metaebene zu reflektieren und verschiedene Perspektiven einzunehmen (Rüegg-Stürm et al. 2015: 8f.).

FHs als multirationale Organisationen zeichnen sich zudem dadurch aus, dass ihre Mitarbeitenden grundsätzlich in allen vier Leistungsbereichen Ausbildung, Weiterbildung, Forschung und Dienstleistungen tätig sein sollen. Umgesetzt werden kann dies nur teilweise, und FH-Mitarbeitende verfügen über sehr heterogene Tätigkeitsprofile und unterschiedliche Arbeitszeiten und -orte. Folglich begegnen sie sich teilweise selten in den gemeinsamen Büroräumlichkeiten. Auch der institutionalisierte formelle Austausch ist wenig ausgeprägt (im Vergleich etwa zu wöchentlichen Sitzungen von Arbeitsteams in der Privatwirtschaft). Dies birgt die Gefahr, dass gemeinsame Fachinteressen und sich ergänzende Fachkom-

petenzen nur zufällig entdeckt werden, das Potential von Zusammenarbeit unzureichend genutzt wird und kein systematischer Transfer der Ergebnisse zwischen den Leistungsbereichen sichergestellt ist. Für die Studierenden wäre es jedoch wichtig, dass die neuesten Erkenntnisse aus der Forschung in die Aus- und Weiterbildung fließen.

Diese Erkenntnisse kommen außerdem den Kundinnen und Kunden in Dienstleistungsprojekten zugute, während deren Erfahrungen relevante Praxisbeispiele für den Unterricht darstellen. Nicht zuletzt ist in allen vier Leistungsbereichen und insbesondere in der Forschung Innovation gefordert und diese setzt, gemäß der Deutschen Social Collaboration Studie, Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden voraus (Bösch 2019; Buxmann 2019). Strukturell bedingte mangelnde Kooperation hingegen hemmt Innovation.

Das Humankapital bzw. Menschen stellen die zentrale Ressource in Wissensorganisationen dar. Die Mitarbeitenden als Leistungsträgerinnen und Leistungsträger und ihre Zufriedenheit sind maßgeblich für den Organisationserfolg. Dies gilt besonders für FHs als sogenannte Expertenorganisationen, die Mitarbeitende mit fachspezifischer Expertise beschäftigen. Diese verfügen oft über exklusives Wissen, Erfahrungen und Netzwerke, die an sie als Person gebunden sind und sich nur bedingt externalisieren und substituieren lassen (Kels/Kaudela-Baum 2018: 18–25). Überdies haben Menschen ein Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Verbundenheit. In Organisationen ist dieses universelle und psychologisch existenzielle Grundbedürfnis zentral für die Mitarbeitendenzufriedenheit. Die Einbettung und Zusammenarbeit in einem Team kann ein solches Zugehörigkeitsgefühl bewirken und das Wohlbefinden stärken (Baumeister/Leary 1995; Carr et al. 2019; Würzburger 2019: 46ff.).

Nicht zuletzt gilt es, einen Blick auf das Fachhochschulumfeld zu werfen, welches auf Grund von Digitalisierung, Globalisierung und Arbeitsteilung zunehmend komplexer wird und die Fachhochschulen vor große Herausforderungen stellt. Globalisierung und Digitalisierung erhöhen das Tempo und die Reichweite von Veränderungen und erzeugen so eine enorme Wandlungsintensität. Zudem müssen sich FHs national und international profilieren, um im weltweiten Wettbewerb zu reüssieren. Daraus resultiert eine hohe Leistungsorientierung, welche Effizienz und Innovation erfordert. Dies zeigt sich exemplarisch an der internationalen Akkreditierung von FHs (Kels/Kaudela-Baum 2018a: 17–26; Wolan 2016: 15–19).

Des Weiteren haben sich Spezialistinnen und Spezialisten im Zuge der Arbeitsteilung auf kleine Ausschnitte beschränkt. Um in den vier Leistungsbereichen komplexe Problemstellungen zu bearbeiten, die meist

über einen kleinen Ausschnitt hinausgehen, bedarf es interdisziplinär zusammengesetzter Teams. Solche agil zusammenarbeitenden Teams benötigen FHs zudem, um sich schnell und flexibel an ein anspruchsvolles und dynamisches Umfeld anzupassen. Hierzu bedarf es neuer und geeigneter Zusammenarbeitsformen, die Innovationskraft nicht nur ermöglichen, sondern anregen und fördern. Welche Organisationsstruktur ist einer solchen Zusammenarbeit dienlich?

2. Organisationsstruktur an der Hochschule Luzern: Agilität und Cluster

Für die innovative Erfüllung der vier Leistungsaufträge, insbesondere der Forschung, benötigen Expertinnen und Experten Selbstbestimmung und Gestaltungsraum. Zudem fordern sie Autonomie über ihre eigene Arbeit, prägt doch das traditionelle Prinzip der Freiheit von Forschung und Lehre ihr Rollenverständnis. Weiter verlangen die Mitarbeitenden Partizipations- und Mitsprachemöglichkeiten sowie Transparenz (Bösch 2019; Buxmann 2019; Kels/Kaudela-Baum 2018: 20–24). All diese Ansprüche sowie Zusammenarbeit an sich benötigen flexible und durchlässige Organisationsstrukturen mit flachen Hierarchien, die dezentrale Entscheidungen ermöglichen. Dafür eignet sich das Prinzip der Agilität.

Agilität bedeutet, schnell auf Wandel reagieren zu können, um erfolgreich komplexe Vorhaben zu bewältigen. Dabei sind stetiges Lernen und Innovationskraft zentral. Agiles Arbeiten ist, zumindest längerfristig, nie individuell isoliertes Arbeiten, sondern intensive Zusammenarbeit in Teams, geprägt von Vertrauen, Transparenz und Respekt. Agile Teams arbeiten mit raschen Feedbackschleifen und betrachten Fehler als Lernmöglichkeiten. Sie orientieren sich an Zielen und entscheiden frei, wie sie diese erreichen.

Entsprechend zentral sind Selbststeuerung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung (Schwaber/Sutherland 2020; Würzburger 2019: 41ff.). Gemäß diesen agilen Grundsätzen wird im Kompetenzzentrum für Public & Nonprofit Management (CC PNM) systematisch in Clustern zusammengearbeitet. Cluster wurden bereits als lose und gleichzeitig verbindliche Netzwerke ohne Hierarchie definiert. Die Cluster im CC PNM sind zudem themenspezifisch angelegt, umfassen alle CC-Mitarbeitenden und sind für solche anderer Organisationseinheiten explizit offen.⁵

⁵ Ein Cluster soll möglichst alle Mitarbeitende zusammenbringen, die intensiv an demselben Thema arbeiten. Dabei sprengt das Cluster explizit die organisationale Aufbauorganisation wie Institute und Kompetenzzentren (CCs), teilweise sogar Departemente.

3. Empirische Forschung: Methode und erste Ergebnisse

Ende 2019 wurde eine neu eingestellte, nicht in den Cluster-Prozess involvierte Mitarbeiterin damit beauftragt, in einer Einzelfallstudie zu untersuchen, ob die als Experiment angelegten Cluster der gelingenden Zusammenarbeit am CC PNM dienen. Die CC-Leitung forderte explizit eine kritische Rückmeldung, um die Zusammenarbeit in Clustern zu verbessern oder gegebenenfalls zu beenden.

16 Dozierende und wissenschaftlich Mitarbeitende des IBR wurden in neun qualitativen, teilstrukturierten Interviews zur Zusammenarbeit in Clustern befragt. Die Interviews wurden vollständig, aber ohne Verzögerungslaute und nicht verbale Äußerungen transkribiert (Kuckartz 2007: 27) und mithilfe der Software MAXQDA offen codiert und inhaltlich-strukturiert ausgewertet (Mayring 2015: 103; Schreier 2014: 171). Die Interviewauswertung erfolgte teils deduktiv aus der Literatur und teils induktiv aus dem Datenmaterial (Saldana 2009: 6–8; Gläser & Laudel 2009: 199f.).

Von den acht Clustern, die Anfang 2018 bottom-up entlang der thematischen Schwerpunkte des CC PNM gebildet wurden, haben sich sieben durchgesetzt (Bildung, Gemeinden, Gesellschaftspolitik und Sozialwirtschaft, Gesundheit, Mediation und Verhandlung, Nonprofit Organisationen, Public Finance). Ein Cluster wurde eingestellt, weil dessen Thema nicht für ausreichend Mitarbeitende zentral war. Aktuell arbeiten gut 35 Personen in einem oder mehreren Clustern mit, wobei 15 dieser Personen nicht aus dem CC PNM sind. Die Clustermitarbeitenden treffen sich durchschnittlich drei Mal jährlich zu einem institutionalisierten, etwa zweistündigen Austausch und pflegen die Zusammenarbeit in der Zwischenzeit projektspezifisch in kleineren Gruppen. Nach einem längeren Prozess, in welchem die Cluster-Mitarbeitenden Form, Ziele und Inhalt ihrer Zusammenarbeit klärten, ist in den meisten Clustern eine vertrauensvolle und produktive Zusammenarbeit entstanden. Die Mitarbeitenden nutzen die Cluster beispielsweise als Echoraum für neue Projektideen, besprechen Herausforderungen aus Forschungsprojekten, holen Feedback zu Präsentationen ein, tragen Wissen zu bestimmten Themen zusammen, planen gemeinsam eine Publikation oder einigen sich auf Eckwerte eines gemeinsamen Dienstleistungsverständnisses.

Gemäß den Forschungsergebnissen verstehen sich die Cluster-Mitglieder als selbstorganisierte Teams, die gemeinsam die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Zusammenarbeit tragen. Eine befragte Person meinte dazu:

„Alle dürfen und sollen mitgestalten, das ist extrem wichtig. Wenn das einseitig wäre und immer von derselben Person käme, weiß ich nicht, wie lange ein Cluster funktionieren würde.“

Und eine andere betonte: „Das ist der große Mehrwert der Cluster, dass man sich kompetent fühlen kann und nicht über einem hinweg entschieden wird.“ Die Aussagen aus den qualitativen Interviews werden im Folgenden, mit Blick auf die vorliegende Forschungsfrage, den vier Hauptkategorien Stärken, Herausforderungen, Resultate und Gelingensbedingungen der Zusammenarbeit in Clustern zugeordnet.

Alle befragten Personen halten die Zusammenarbeit in Clustern, trotz einzelner Vorbehalte und Kritikpunkte, für gewinnbringend. Als besondere *Stärke* nannten sie die thematische Zusammenarbeit über institutionelle Grenzen hinweg. Der verbindliche und vertrauensvolle Fachaus-tausch ermögliche ein gemeinsames Verständnis für ein Thema und eine einheitliche Ausrichtung in dessen Bearbeitung. Dies bewirke gemeinsames Lernen und die Entwicklung neuer Ideen und beeinflusse die Außenwirkung des CC PNM positiv.

Gleichzeitig wiesen die Interviewten auf *Herausforderungen* hin. So fehle der Überblick über den Gesamtprozess dieser Zusammenarbeitsform und sie sei zu wenig in die organisationale Strategie eingebettet. Zudem mangle es teilweise an Motivation und Zeit für die Zusammenarbeit in Clustern und damit an Verbindlichkeit. Auch unzureichende Verantwortungsübernahme und fehlende Bereitschaft, sich auf einen Prozess mit offenem Ausgang einzulassen, wurden als Schwierigkeiten genannt.

Weiter hat die empirische Forschung ergeben, dass sich gelingende Zusammenarbeit in Clustern an wiederum vier *Resultaten* ablesen lässt:

■ Sie führt *erstens* zur Wissens- und Themenentwicklung an FHs. Eine befragte Person drückte dies folgendermaßen aus: „Es geht darum, mit Experten auf Augenhöhe im Cluster zu diskutieren und voneinander und den vielen Perspektiven zu profitieren und zu lernen.“ Und eine andere Person meinte: „Es entsteht ein lebendiger Diskurs und in der Auseinandersetzung mit dem Thema entwickelt sich neues Wissen.“ Dank der Zusammenarbeit in Clustern vertiefen die Mitarbeitenden ihre Expertise in für die Hochschule strategisch relevanten Themenfeldern, übernehmen die Verantwortung für ihre fachliche Weiterentwicklung und vernetzen sich themenspezifisch.

■ *Zweitens* erhöht gelingende Zusammenarbeit die Zufriedenheit der Mitarbeitenden durch ein höheres Kompetenzerleben und mehr Gestaltungsspielraum. Insbesondere der Einbezug und die Förderung der wissenschaftlichen Mitarbeitenden als Clusterkoordinatorinnen und -koordi-

natoren motiviert. Zudem bewirkt Zusammenarbeit in Clustern ein Wir-Gefühl und damit verlässliche Zugehörigkeit. Im besten Fall entsteht daraus eine gemeinsame Cluster-Identität als stabiles Fundament der Verbundenheit und Zusammengehörigkeit. Eine befragte Person drückt dies folgendermaßen aus:

„Das Besondere ist, zusammen etwas zu kreieren. Wenn ein Miteinander und Energie entstehen. Ich brauche die Gemeinschaft, um gemeinsam in eine Richtung zu gehen und an einem zu Strick ziehen. Dann ist es für mich erfolgreich.“

■ *Drittens* resultieren aus Clustern Produkte wie neue Forschungsprojekte, Publikationen oder die Akquise von Dienstleistungsprojekten. Im Minimum werden gemeinsame Dokumente wie ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand, bereits absolvierte Forschungs- und Dienstleistungsprojekte sowie Abschlussarbeiten entwickelt. Weiter ergeben sich aus der Zusammenarbeit neue Inhalte für die Aus- und Weiterbildung und es werden neue Weiterbildungsmodule konzipiert.

■ *Viertens* verbessert die Zusammenarbeit in Clustern die Außenwirkung mittels der Positionierung über Themenschwerpunkte und der Profilierung auf Grund entsprechender Expertise. Daraus entsteht eine größere Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit. Eine befragte Person formulierte dies im Interview wie folgt: „Cluster sind auch der Versuch, nach außen sichtbar zu machen, welche Kompetenzen wir haben.“ Zudem erhöht sich dank enger Zusammenarbeit in Clustern die Professionalität, indem die Mitarbeitenden gegenseitig besser wissen, wer in welche Projekte involviert ist und wer über welches Wissen und welche Erfahrungen verfügt:

„Mich persönlich dünkt es wirklich, und ich glaube, das würden andere auch bestätigen, wir wissen viel mehr voneinander was läuft und wir reden miteinander und stellen Verbindungen her. Ich habe das Gefühl, es fördert den Wissensfluss, den Wissenstransfer, so dass man voneinander profitieren kann.“

Als Folge bringen sie sich gegenüber Kundinnen und Kunden öfters gegenseitig ins Spiel und akquirieren systematischer Dienstleistungsaufträge.

4. Empfehlungen für die Zusammenarbeit in Clustern

Die Empfehlungen für gelingende Zusammenarbeit in Clustern, die sich aus den Interviewaussagen ableiten lassen, werden in diesem Abschnitt separat erörtert, da sie gemäß der Forschungsfrage von besonderem Interesse sind. Sie betreffen einerseits die strukturellen Rahmenbedingungen und andererseits die Kompetenzen und Haltungen seitens der Clustermitarbeitenden.

4.1. Strukturelle Rahmenbedingungen

Gemäß den Befragten soll die Zusammenarbeit in Clustern in die Hochschulstrategie eingebettet und institutionell legitimiert sein. Es braucht einen verbindlichen Entscheid der Leitung, verbunden mit einem klaren Auftrag und einem Ziel, wozu Cluster dienen und was mit dieser Zusammenarbeitsform erreicht werden soll. Gleichzeitig müssen die Clustermitarbeitenden als fachliche Expertinnen und Experten in der Ausgestaltung der Zusammenarbeit relativ frei sein. Dieses Spannungsfeld verlangt von der CC-Leitung klare Führung und Struktur und gleichzeitig Offenheit, Demut und die Fähigkeit, losgelöst von üblichen institutionellen Grenzen und Hierarchien zu denken.

Eine weitere Voraussetzung für gelingende Zusammenarbeit ist, dass die Hochschulmitarbeitenden ein Interesse und den Willen für Zusammenarbeit haben und den Mehrwert von Clustern sehen. Ansonsten engagieren sie sich nicht auf Dauer, da sie oft stark eingespannt und zeitlich überlastet sind. Deshalb ist zentral, alle Mitarbeitenden in den Clusteraufbauprozess zu integrieren und den Mehrwert dieser Zusammenarbeitsform regelmäßig zu thematisieren.

Zudem sollte man sich auf einer Meta-Ebene über und zwischen Clustern über Inhalte, Prozesse und Dynamiken in Clustern austauschen und diese regelmäßig evaluieren. In einem Interview wurde dies wie folgt formuliert:

„Deshalb finde ich es auch wichtig, dass es Momente gibt, in denen alles aus den verschiedenen Clustern zusammenkommt. Dann kann ich, in Führungszeichen, Vertrauen haben, dass mein Kollege, meine Kollegin in anderen Clustern auch gute Ideen generieren. Mich braucht es nicht überall.“

Die dafür nötigen Zeitgefäße sind von der CC-Leitung zur Verfügung zu stellen.

Die Clustergröße sollte drei bis zehn Personen betragen. Weiterhin wird die CC-übergreifende Teilnahme als der grosse Mehrwert betrachtet. Zentral ist, dass Cluster über einen starken Themenbezug verfügen. Nur dann sind das nötige Interesse und der Wille zum Engagement vorhanden. Dabei kommt es auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen einer Mehrheit von Clustermitarbeitenden mit viel Wissen und Erfahrungen im Thema und einigen, die sich für das Thema interessieren und über eine hohe Lernbereitschaft verfügen, an.

Clustersitzungen sollten mindestens alle drei Monate stattfinden. Für eine besonders fruchtbare Zusammenarbeit und die prioritäre Weiterentwicklung eines Themas empfiehlt sich ein Austausch alle drei bis vier Wochen. Ein Cluster soll nicht dauerhaft von einer Person geleitet wer-

den. Denkbar ist, dass die Moderationsfunktion pro Sitzung alternierend übernommen wird. Ebenso ist die Zusammenarbeit ohne Leitung möglich. Bewährt hat es sich jedoch, wenn jemand die Clusterkoordination übernimmt und sich um die Terminfindung, die Traktandenvorschläge und das Kurzprotokoll kümmert. An der Hochschule Luzern – Wirtschaft übernehmen wissenschaftliche Mitarbeitende diese Funktion. Sie schätzen diese Aufgabe, da sie so vertieftes Wissen und zusätzliche Verantwortung erhalten und sich mit den Dozierenden vernetzen können. Wovon die Interviewten abraten, ist, die Zusammenarbeit in Clustern zu stark zu organisieren und zu vereinheitlichen.

4.2. Kompetenzen und Haltungen für gelingende Zusammenarbeit

Gelingende Zusammenarbeit bedarf der Verbindlichkeit, d.h. dieselben Mitarbeitenden müssen über längere Zeit regelmäßig an den Clustersitzungen teilnehmen. Man muss einerseits den Zusammenarbeitsprozess persönlich miterleben, und andererseits braucht es diese Konstanz für gegenseitiges Vertrauen und ein Wir-Gefühl. Zu Gunsten von Verbindlichkeit empfiehlt es sich, in maximal zwei Clustern mitzuwirken.

Zentral ist zudem, dass alle Clustermitarbeitenden Verantwortung für das Thema und das Gelingen der Zusammenarbeit übernehmen. Dazu meinte eine Interviewpartnerin:

„Ich glaube, eine Gruppe ist dann lebensfähig, wenn alle Commitment haben. Es darf nicht nur an einer Person hängen und ohne sie hat es keine Energie. Es ist extrem bequem, sich an einen Führer oder Karrenzieher zu hängen.“

Und eine andere Person formulierte es so: „Jeder ist selbst verantwortlich, zusammen mit den anderen Clustermitarbeitenden produktiv zu sein. Vieles beruht auf Eigeninitiative.“ Entsprechend sind Eigeninitiative und aktive Beteiligung maßgeblich. Alle sollen ihre Fragen und Anliegen einbringen und mitentscheiden. Sich passiv zurückzulehnen, funktioniert nicht. Zugleich muss man sich jedoch zurücknehmen und zuhören können.

Ebenso bedarf diese Form von Zusammenarbeit der Experimentier- und Risikobereitschaft. In einem Interview äußerte sich die befragte Person wie folgt:

„Das finde ich das Geniale an der Idee der Cluster-Struktur, die Beteiligten müssen das Setting gestalten. Man hat den Auftrag, etwas auszuprobieren, aber weiß nicht wie. Das hat anfangs viel Widerstand erzeugt, ist aber die Innovation in der Arbeitsform. Es ist eine zur Verfügung stehende Struktur, die man zuerst gestalten muss.“

Dass weder der Prozess noch das Ergebnis der Zusammenarbeit vorhersehbar sind, erfordert Mut und Vertrauen. Eine befragte Person reflektierte hierzu:

„Das ist eine Chance des Clusters, dass es nicht so durchstrukturiert ist, sondern dass man mit einer anderen Haltung rangehen kann, die wirklich Kreativität und Innovation entstehen lässt. Ich merke einen inneren Zwiespalt, einerseits denke ich, ich müsste strukturierter vorgehen mit Traktanden etc. und andererseits möchte ich genau das nicht und im Cluster etwas Neues ausprobieren.“

Auch Durchhaltevermögen ist nötig, da es erstens Zeit braucht, bis sich diese Form der Zusammenarbeit eingespielt hat und da die Zusammenarbeit zweitens stetig reflektiert und angepasst werden muss. Dazu sagte ein Interviewpartner:

„Man kann auch Themen auf der Metaebene diskutieren oder eine Retrospektive machen, wieso war etwas erfolgreich. Das fragt sich in der Regel nachher niemand. Man macht weiter und hofft, dass es wieder gleich gut wird. Aber mal reflektieren und fragen, war das Zufall oder gab es etwas, das dazu führte, dass es besonders erfolgreich war? Das ist wertvoll und passiert nicht automatisch.“

Bei den bisherigen Empfehlungen für Zusammenarbeit handelte es sich um Selbstkompetenzen. Darüber hinaus bedarf es ausgeprägter Sozialkompetenzen. Dazu zählt die Offenheit, sich auf verschiedene Menschen und Perspektiven einzulassen. Man muss eigene Vorstellungen loslassen sowie den eigenen Standpunkt hinterfragen und bei überzeugenderen Argumenten aufgeben können. Echte Zusammenarbeit gelingt nur, wenn man dem Gegenüber auf Augenhöhe begegnet, und sie erfordert eine Haltung geprägt von Freundlichkeit, Wohlwollen und Respekt. Eine befragte Person drückte dies wie folgt aus:

„Meiner Meinung nach funktioniert ein Cluster aus der Perspektive von Respekt, Kooperation und Partizipation. Es ist eine starke Dialog-Kultur und ein Verständnis eines respektvollen Miteinanders.“

Die Zusammenarbeit in Clustern lebt vom Dialog, möglichst von Angesicht zu Angesicht. Die dafür notwendige Kommunikationsfähigkeit ist nicht angeboren, sondern muss erlernt werden. Sie beinhaltet, einander zuzuhören, offen miteinander zu sprechen, sich zu ermutigen und zu kritisieren. Auch das Beherrschen von Konfliktlösungsmethoden ist relevant, gerade an FHs, deren Kultur tendenziell auf Verständigung ausgerichtet ist. Eine interviewte Person formulierte dies treffend:

„Ich versuche mich von meinen Vorurteilen zu lösen und mich auf die Zusammenarbeit mit verschiedenen Menschen einzulassen. Dann beobachte ich sehr gut, ob die Zusammenarbeit funktioniert. Wenn nicht, erkläre ich das

transparent und schaue, wie die andere Person dazu steht. Es braucht in jedem Cluster eine offene Stimmung und einen konstruktiv-kritischen Umgang.“

Im Gegensatz zu den strukturellen Bedingungen, die im vorangegangenen Abschnitt dargelegt wurden, ist es deutlich schwieriger und langwieriger, die für gelingende Zusammenarbeit notwendigen Kompetenzen und Haltungen zu fördern und gewährleisten. Zudem können die damit verbundenen, hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden abschrecken oder Widerstand hervorrufen. Um diese Kompetenzen und Haltungen zu entwickeln, bedarf es gezielter Weiterbildungen sowie viel Übung und Zeit. Dabei gilt es in Kauf zu nehmen, dass sich nicht alle Mitarbeitenden dieser Form der Zusammenarbeit und Verantwortungsübernahme gewachsen fühlen und dass nicht alle dazu gewillt sind.

5. Fazit

FHs als multirationale Organisationen mit einem vierfachen Leistungsauftrag sind eingebettet in ein komplexes, sich stetig wandelndes und leistungsorientiertes Umfeld und beschäftigen Expertinnen und Experten mit spezifischen Ansprüchen. Zusammenarbeit dient dazu, den damit verbundenen Herausforderungen gerecht zu werden, so die These dieses Textes. Entsprechend wurden im CC PNM fachspezifische Cluster in der Form von selbstorganisierten Netzwerken gebildet, in denen alle Mitwirkenden gemeinsam die Verantwortung für die themenspezifische produktive Zusammenarbeit tragen.

Nach knapp zwei Jahren wurden die als Experiment etablierten Cluster in einer Einzelfallstudie empirisch untersucht. Dabei traten Stärken, Herausforderungen und Resultate aus dieser Form der Zusammenarbeit zutage. Zudem lassen sich aus den Aussagen der 16 Interviewten Gelingensbedingungen für Zusammenarbeit ableiten, betreffend die strukturellen Rahmenbedingungen sowie die Kompetenzen und Haltungen der Mitarbeitenden.

Verbindet man die empirischen Erkenntnisse mit den theoretischen Ausführungen, so sind die von multiplen Rationalitäten geforderte Fähigkeit, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und die verschiedenen Rationalitäten auf einer Metaebene zu reflektieren, zentral für gelingende Zusammenarbeit. Auch die von Expertinnen und Experten verlangte Autonomie und Eigenständigkeit sowie die in agilen Kontexten geforderte Partizipation sind integrale Bestandteile gelingender Zusammenarbeit. Zudem geht es bei agiler Zusammenarbeit, wofür die Zusammenarbeit in Clustern am CC PNM ein Beispiel ist, maßgeblich um Selbstorganisation, Verantwortungsübernahme sowie stetiges Lernen und Verbessern mit-

tels Selbst- und Teamreflexion (Schwaber/Sutherland 2020; Würzburger 2019: 42ff.). Des Weiteren erhöht es das gegenseitige Verständnis, fördert das Vertrauen und verhilft zu einer gemeinsamen Rationalität, wenn man den offenen und konstruktiven Dialog regelmäßig und am besten face-to-face übt (Ott 2018: 266).

Die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit in Clustern lassen sich, trotz unterschiedlicher Organisationsstrukturen, sinngemäß auf andere FHs und Zusammenarbeitsformate übertragen. Um die vorliegenden Erkenntnisse zu transferieren, bedarf es weiterer und vergleichender, über Einzelfallstudien hinausgehender Forschung. Die große Relevanz und Aktualität von Zusammenarbeit in agilen Kontexten ermutigen zur empirischen Bearbeitung solcher Fragestellungen.

Literatur

- Baumeister, Roy F./Mark R. Leary (1995): The Need to Belong. Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation, in: *Psychological Bulletin* 3/1995, S. 497–529.
- Bösch, Peter (2019): Demokratische Unternehmen sind im Trend, *Blog Management and Law*, Hochschule Luzern, URL <https://blog.hslu.ch/management-and-law/2019/07/03/demokratische-unternehmen-sind-im-trend> (3.7.2019)
- Bundesgesetz über die Fachhochschulen [Fachhochschulgesetz, FHSG] vom 6. Oktober 1995, SR 417.71.
- Buxmann, Peter (Hg.) (2019): Deutsche Social Collaboration Studie 2019. Technische Universität Darmstadt, Fachgebiet Wirtschaftsinformatik, Software & Digital Business, URL <https://www.campana-schott.com/de/de/unternehmen/media-events/studien/social-collaboration-studie> (7.4.2021)
- Carr, Evan W./Andrew Reece/Gabriella Rosen Kellermann/Alexi Robichaux (2019): The Value of Belonging at Work. *Harvard Business Review*, Digital Article, 16.12.2019, URL <https://hbr.org/2019/12/the-value-of-belonging-at-work> (7.4.2021)
- Gläser, Jochen/Grit Laudel (2009): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*. 3., überarbeitete Auflage, Springer VS, Wiesbaden.
- Kels, Peter/Stephanie Kaudela-Baum (2018): *Führungsbeziehungen in Expertenorganisationen gestalten. Navigation zwischen Selbst- und Organisationsbezug*, in: dies. (Hg.), *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*, Springer Gabler Wiesbaden, S. 17–30.
- Kuckartz, Udo (2007): *Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten*. 2., aktualisierte und erweiterete Auflage, Springer VS, Wiesbaden.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. 12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Beltz, Weinheim/Basel.
- Ott, Philipp (2018): *Kommunikation in Expertenorganisationen*, in: Peter Kels/Stephanie Kaudela-Baum (Hg.), *Experten führen. Modelle, Ideen und Praktiken für die Organisations- und Führungsentwicklung*, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 253–268.

- Rüegg-Stürm, Johannes/Kuno Schedler/Thomas Schumacher (2015): Multirationales Management. Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen, in: *Organisationsentwicklung* 2/2015, S. 4–11.
- Saldana, Johnny (2009): *The Coding Manual for Qualitative Researchers*, Sage, 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* 2/2012, S. 361–376.
- Schreier, Margit (2014): Qualitative Content Analysis, in: Uwe Flick (Hg.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*, Sage, London, S. 170–183.
- Schwaber, Ken/Jeff Sutherland (2020): *The Scrum Guide*, URL <https://www.scrumguides.org> (7.4.21)
- Wehner, Theo/Albert Vollmer (2018): Interprofessionalität. Kooperation statt Konkurrenz, in: Beate Senn/Hanna Mayer (Hg.), *Gynäkologisch-onkologische Pflege. Bedürfnisse der Patientinnen und inter-professionelle Praxis*, Hogrefe Verlag, Bern, S. 31–40.
- Wolan, Michael (2016): *Digitale Innovation: Schneller. Wirtschaftlicher. Nachhaltiger*. 2. Auflage, Business Village, Göttingen.
- Würzburger, Thomas (2019): Modethema im Realitätscheck. Die Grenzen der Agilisierung, in: *managerSeminare* 261, S. 41–48.

INHALT

FORUM

Tina Paul:

Von ‚Behältern‘ und ‚Systemen‘. Deutsch-chinesische Wissenschafts-kooperation aus der Sicht deutscher Forscherinnen und Forscher.....5

Josephine B. Schmitt, Matthias Begeat, Maximilian Brenker, Christoph Bieber:

Interdisziplinarität in der Digitalisierungsforschung. Notwendigkeit oder leeres Versprechen für progressives wissenschaftliches Arbeiten? 19

Shiva Stucki-Sabeti, Barbara Bonhage:

Zusammenarbeit zwischen Expertinnen und Experten an Fachhochschulen. Cluster an der Hochschule Luzern Wirtschaft 32

Gerd Grözinger:

Hochschul- und Regionalpolitik zusammen denken. Die Relevanz von Studierenden für die demografische Entwicklung.....45

Marlene-Anne Dettmann, Katharina Scholz:

Service User Involvement in der Hochschulqualifizierung für Soziale Arbeit. Chancen und Wirkungen 56

Hendrik Berghäuser:

Die Verankerung der dritten Mission in der deutschen Hochschulgovernance.....70

Stephanie K. Cesca, Franziska Schulze-Stocker:

Tabuthema Studienabbruch?! Differenzen in den Selbst- und Fremdzuschreibungen von Gründen für einen Studienabbruch.....84

Julian Schenke:

Studentenbewegung und Studentenprotest. Zum Wandel eines Prägefaktors politischer Kultur.....99

PUBLIKATIONEN

Rezension: Wolf Wagner: Ein Leben voller Irrtümer. Autobiografie
eines prototypischen Westdeutschen (*Peer Pasternack*)116

Peer Pasternack, Daniel Hechler, Daniel Watermann:

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen
in Ostdeutschland seit 1945.....119

Autorinnen & Autoren.....148

Autorinnen & Autoren

Matthias Begeat, Dr. phil., Kommunikationswissenschaftler, Leiter des Bereichs Wissenschaftskommunikation am Center for Advanced Internet Studies (CAIS). eMail: Matthias.Begeat@cais.nrw

Hendrik Berghäuser, Dr. rer. pol., Politikwissenschaftler, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Competence Center Politik und Gesellschaft des Fraunhofer-Instituts für System- und Innovationsforschung ISI. eMail: hendrik.berghaeuser@isi.fraunhofer.de

Christoph Bieber, Prof. Dr. rer. soc. habil., Politikwissenschaftler, Leiter des CAIS-Forschungsinubator am Center for Advanced Internet Studies (CAIS) sowie Inhaber der Welker-Stiftungsprofessur für „Ethik in Politikmanagement und Gesellschaft“ an der NRW School of Governance der Universität Duisburg-Essen. eMail: Christoph.Bieber@cais.nrw

Barbara Bonhage, Prof. Dr., Wirtschaftshistorikerin, Hochschule Luzern – Wirtschaft. eMail: barbara.bonhage@hslu.ch

Maximilian Brenker M.A., Sozialwissenschaftler, Referent für Strategie und Organisation am Center for Advanced Internet Studies (CAIS). eMail: Maximilian.Brenker@cais.nrw

Stephanie K. Cesca, Dipl.-Soz., Soziologin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Qualitätsanalyse (ZQA), TU Dresden. eMail: Stephanie.Cesca@tu-dresden.de

Marlene-Anne Dettmann, Prof. Dr., Professur für Ökonomie und Management in der Sozialen Arbeit an der HAW Hamburg am Department Soziale Arbeit. eMail: marlene-anne.dettmann@haw-hamburg.de

Gerd Grözinger, Prof. Dr., Ökonom und Soziologe, Professor für Sozial- und Bildungsökonomik am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg (i.R.). eMail: groezing@uni-flensburg.de

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

Tina Paul, Dr. phil., Wirtschaftssinologin, Projektmitarbeiterin an der Fakultät Angewandte Sprachen und Interkulturelle Kommunikation der Westsächsischen Hochschule Zwickau. eMail: tina.paul@fh-zwickau.de

Julian Schenke, Dr. disc. pol., Politikwissenschaftler, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Demokratieforschung der Georg-August-Universität Göttingen. eMail: julian.schenke@uni-goettingen.de

Josephine B. Schmitt, Dr. rer. soc., Psychologin, Forschungsreferentin am Center for Advanced Internet Studies (CAIS). eMail: Josephine.Schmitt@cais.nrw

Katharina Scholz, B.A., Sozialarbeiterin/Sozialpädagogin, Studentin im Masterstudiengang Soziale Arbeit an der HAW Hamburg. eMail: katharina.scholz@haw-hamburg.de

Franziska Schulze-Stocker, Dr., Bildungswissenschaftlerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für Qualitätsanalyse (ZQA), TU Dresden. eMail: Franziska.Schulze-Stocker@tu-dresden.de

Shiva Stucki-Sabeti M.A., Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlerin, Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule Luzern – Wirtschaft. eMail: shiva.stucki-sabeti@hslu.ch

Daniel Watermann, Dr. phil., Sozialwissenschaftler und Historiker, Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Universität Halle-Wittenberg. eMail: daniel.watermann@hof.uni-halle.de

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 Watermann

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62, D-06886 Wittenberg

<https://www.diehochschule.de>

Kontakt Redaktion: daniel.watermann@hof.uni-halle.de

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

ISSN 1618-9671

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 vor allem dem Transfer hochschulforscherischen Wissens 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 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 reinen 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 >> 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“ (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>