

Lauer, Jan

Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung? Die Funktion von Vertrauen gegenüber der Verwaltung

Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 32 (2023) 1/2, S. 66-75



Quellenangabe/ Reference:

Lauer, Jan: Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung? Die Funktion von Vertrauen gegenüber der Verwaltung - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 32 (2023) 1/2, S. 66-75 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-322806 - DOI: 10.25656/01:32280

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-322806>

<https://doi.org/10.25656/01:32280>

in Kooperation mit / in cooperation with:



Institut für Hochschulforschung (HoF)
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

die hochschule

journal für wissenschaft und bildung

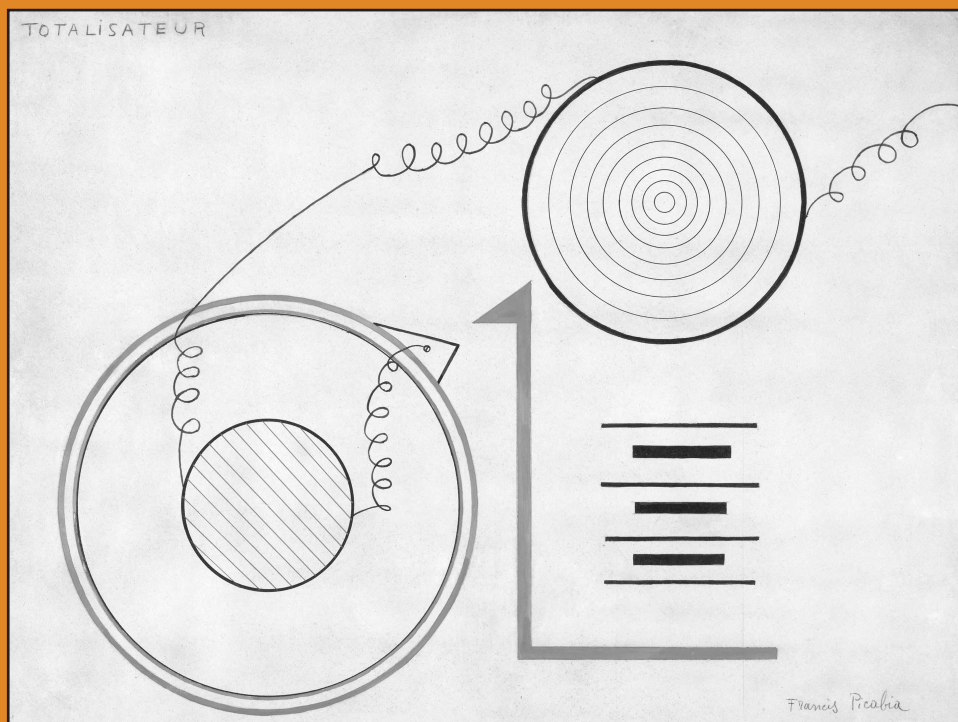
1–2/2023

32. Jahrgang

Justus Henke | Annika Felix | Katja Knuth-Herzig (Hrsg.)

Vermittelnde Expertise

**Schnittstellen von Management und Kommunikation
im Wissenschaftssystem**



Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung?

Die Funktion von Vertrauen gegenüber der Verwaltung

Jan Lauer
Speyer

Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung an deutschen Universitäten?¹ Der vorliegende Artikel möchte zur Beantwortung dieser Frage insofern beitragen, als dass untersucht wird, welche Funktion Vertrauen für das Wissenschaftsmanagement bei der Zusammenarbeit mit der Verwaltung ein-

nimmt. Dabei werden zunächst vier Funktionen von Vertrauen vorgestellt. Daran anknüpfend wird auf Grundlage einer empirischen Untersuchung aufgezeigt, welche der Vertrauensfunktionen für das Wissenschaftsmanagement gegenüber der Verwaltung eine Rolle spielen und welche Folgen dies für die Governance von Universitäten hat.

Vier mögliche Funktionen von Vertrauen

Vertrauen ist ein Wort, das im Alltag häufig benutzt wird und mit dem der Mensch täglich in Berührung kommt. Seien es Zeitungsschlagzeilen (bspw. „Scholz wirbt im Osten um Vertrauen“ Tagesschau-Online vom 7.6.2022), Ratschläge („Dem kannst Du blind vertrauen!“) oder Warnungen („Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“). Diese Alltäglichkeit des Vertrauens führt zu einem Problem: Der Begriff wird damit beliebig und nur schwer zu bestimmen (Reemtsma 2008: 30).²

Erfolgsversprechender als die wahrscheinlich unmögliche Suche nach einer allgemeingültigen Definition, ist daher die Bestimmung der Funkti-

¹ Der Artikel beruht auf Teilergebnissen des Promotionsprojektes „Vertrauen innerhalb der „organisierten Anarchie“ – die Bedeutung von Vertrauen für das Wissenschaftsmanagement an deutschen Universitäten“. In diesem wurde die Funktion von Vertrauen an *deutschen Universitäten* untersucht. Deshalb wird im Folgenden von Universitäten und nicht von Hochschulen gesprochen.

² Den bisher noch immer ausführlichsten und am besten strukturierten Überblick über die unterschiedlichen Definitionsversuche gibt Nuissl (2002).

onen von Vertrauen (Misztal 1996: 65–101; Luhmann 2000: 8f.). Im Folgenden werden vier Funktionen von Vertrauen identifiziert:³

■ *Imaginations- und Integrationsfunktion*: Die erste Funktion hat ihre theoretischen Quellen bei Parsons (Misztal 1996: 65–72) und neuer bei Hartmann (Hartmann 2011: 25) und Reemtsma (Reemtsma 2008: 39–47). Grundlage ist die Auffassung, dass Personen vertrauen, weil sie daran glauben, dass durch Normen (Parsons) oder Praxisvertrauen (Hartmann) ein gewisses *Wir* entsteht, welches von allen Akteuren mehr oder weniger geteilt wird (Reemtsma 2016: 35; Jalava 2003: 177). Aufgrund dieses sozial konstruierten *Wir* gehen die Personen davon aus, dass Rollen eingehalten werden und Institutionen funktionieren, bzw. wenn dies nicht so ist „es ein gemeinsames Anliegen ist, das irgendwie wieder in Ordnung zu bringen“ (Reemtsma 2016: 35).

■ *Reduktion von Komplexität*: Vertrauen ermöglicht nach Luhmann, die objektive Komplexität der Umwelt in subjektive Sicherheit zu verwandeln und ermöglicht damit das Treffen von Entscheidungen (Luhmann 2000: 9 und 32). Dabei ist „Vertrauen ein Mechanismus der Sozialdimension“ (Endress 2022: 34), der durch Reduktion von Komplexität „Probleme auf der Sachdimension (Informationsdefizite, Risiken, Unsicherheiten) und auf der Zeitdimension (Sequenzialität, d.h. Ungleichzeitigkeit) löst“ (Endress 2002: 34).

■ *Schmiermittel für Kooperation*: Bei dieser Funktion wird Vertrauen als Mittel zum Zweck verstanden. Basierend auf *rational-choice*-Ansätzen steht im Vordergrund, wie Kooperation erreicht werden kann, wenn sie nicht erzwungen werden soll oder kann. Vertrauen dient hier als „Schmiermittel für Kooperation“ (Misztal 1996: 77), um einen gewissen Zweck zu erfüllen. Bei James S. Coleman wird Vertrauen dann als eine kalkulierte Wette betrachtet (Coleman 1991: 125; Endress 2002: 35). Je höher das Risiko (also je höher der potentielle Verlust, beim nicht Eintreten des Vertrauens), desto höher muss der Kenntnisstand sein, dass es sich bei dem Partner um eine vertrauenswürdige Person handelt.

■ *Netzwerkbauer-Funktion*: Vertrauen hängt für Mark S. Granovetter maßgeblich von sozialen Beziehungen ab und nicht wie bei den oben beschriebenen Funktionen *Imagination* und *Reduktion* von Institutionen oder Normen (Granovetter 1985: 491; Granovetter 1973). Somit spielt für Akteure bei der Einschätzung der Vertrauenswürdigkeit eines anderen

³ Misztal (1996) nennt dabei die Funktionen Integrativ, Reduktion von Komplexität, Schmiermittel für Vertrauen (Misztal, 1996, S. 65–100). Die vierte Funktion (Netzwerk) wurde vom Verfasser hinzugenommen.

Akteurs vor allem die Frage eine Rolle, was seine persönlichen Erfahrungen mit diesem Akteur bisher waren (Granovetter 1985: 491). Vertrauen führt hier also zum Aufbau eines Netzwerkes, dessen direkte und indirekten Verbindungen bei zukünftigen Handlungen und Entscheidungen eine Orientierung versprechen (McEvily, Zaheer & Soda 2021: 179–182).

Diese vier Funktionen von Vertrauen lassen sich noch nach einer anderen oft diskutierten Kategorisierung unterscheiden: Die Funktionen *Imagination* und *Reduktion* lassen sich dem Systemvertrauen und die Funktionen *Schmiermittel* und *Netzwerkbauer* dem persönlichen Vertrauen zuordnen. Ein wichtiges Element dieser Differenzierung ist, dass Systemvertrauen sich auf Institutionen, Normen und Rollen bezieht und nicht immer wieder neu erlernt werden muss. Im Alltag passiert es nahezu automatisch und anders als persönliches Vertrauen kann es (nahezu) nicht erschüttert werden (Luhmann 2000: 75 f.). Persönliches Vertrauen dagegen ist reflexiv und auf Personen bezogen. Es baut sich über einen Zeitraum auf (Erfahrung) und basiert auf einer bewussten Entscheidung.⁴

Methodische Vorgehensweise

Zur Beantwortung der Frage nach der Funktion des Vertrauens des Wissenschaftsmanagements gegenüber der Verwaltung wurden 24 Interviews ausgewertet, die vom Dezember 2020 bis April 2021 digital mit Hilfe von Videokonferenz-Software mit Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager geführt wurden. Inhalt der Interviews war im Rahmen einer Critical Incident Technique (CIT) (Flanagan 1954; Bosse 2018) die Schilderung eines aus Sicht der Interviewten erfolgreichen Projektes. Der Untersuchungsgegenstand Vertrauen wurde dabei zunächst nicht explizit genannt, um keine sozial erwünschten Antworten zu provozieren.

Mit Hilfe eines deduktiven Kodierleitfadens mit einem Codesystem gemäß der analytisch vorher bestimmten Vertrauensfunktionen wurde herausgearbeitet, welche Funktion Vertrauen für Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager aus den Subsystemen Wissenschaft (bspw. Dekanate und ihre Mitarbeitenden, Geschäftsführungen von Forschungsverbünden) und der Universitätsleitung (bspw. Mitarbeitende im Präsidiumsbüro und Leitungen von Stabsstellen) gegenüber der Verwaltung einnimmt (zur Bestimmung der einzelnen Subsysteme s. Lauer 2023: 142–144).

⁴ Für eine ausführliche Diskussion zum Thema Systemvertrauen vs. persönliches Vertrauen und auch die Schwierigkeiten der genauen Abgrenzung siehe u.a.: Nuissl (2002: 97–99); Sztompka (1999: 41–51); Endress (2002: 48 f.).

Geringes Systemvertrauen in die Verwaltung

Zunächst einmal ist allgemein festzustellen, dass es mit einem Systemvertrauen des Wissenschaftsmanagements in die Verwaltung nicht gut bestellt ist. Eine *Imaginations- und Integrationsfunktion* scheint nahezu keine Rolle zu spielen. Sind doch dafür die Werte und Normen und gemeinsamen Zielvorstellungen zu unterschiedlich (s. dazu auch Hölscher 2021; Grassi 2017; Lauer 2023: 142–144).

So beschreibt eine Wissenschaftsmanagerin⁵ die Zusammenarbeit mit der Verwaltung bzgl. der Abrechnung von Projektkosten folgendermaßen:

„Man spricht unterschiedliche Sprachen und man kommt sehr, sehr selten nah heran da. Also man versucht dann halt ein bisschen seine Sprache oder sein Bedürfnis ... anders zu beschreiben, um dem anderen entgegenzukommen, aber das Problem ist immer da. Das ist das Grundproblem mit der Verwaltung.“ (07, 51).

Diese Unterschiede zwischen der „konditionalprogrammierten“ Verwaltung (Einhaltung der Regeln als Prämisse) mit einer hierarchischen Sozialisierung und dem „zweckprogrammierten“ Wissenschaftsmanagement (Lösung des Problems als Prämisse) (Stratmann 2014: 170) führen zu Inkonsistenzen bei den Normen und Zielen, die für eine *Imaginations-/Integrations-Vertrauensfunktion* notwendig wären. Es werden vielmehr sogar explizit die Unterschiedlichkeit hervorgehoben:

„Die machen das gut. Die machen ihren Auftrag sehr gut. Ich finde allerdings, dass sie ihren Auftrag sehr schräg wahrnehmen im Sinne einer Hochschule. Die Leute da sind durch und durch Verwaltung. Das hat einerseits eine hohe Inflexibilität, einfach: Prozesse sind, wie sie sind. [...] *Die haben eine sehr andere Sicht auf die Hochschule*. So, und die interagieren sehr anders mit Forschenden, das muss man vielleicht sagen.“ (10, 61; Herv. d. Verf.).

Ein Systemvertrauen im Sinne einer *Reduktion von Komplexität*, das nicht von gemeinsamen Werten abhängig ist, sondern von einer „Verhaltenserwartung“ in Systeme, die fehlende Informationen „durch eine intern garantierte Sicherheit ersetzt“ (Luhmann 2000: 126), ist eher erkennbar. So gilt zunächst durchaus, dass man – trotz wahrgenommener unter-

⁵ Die Interviews werden mit Nummer und Absatz zitiert, wobei die erste Nummer die Nummerierung der Interviews angibt und die zweite Nummer den Absatz. Um die Anonymität zu wahren, wird für alle Interviewten die weibliche Form verwendet, also Wissenschaftsmanagerinnen. Bei der Transkription wurde sich für ein einfaches Transkriptionssystem nach den Regeln von Dressing und Pehl (Dressing & Pehl 2015: 21) entschieden. Dies bedeutet, dass es sich bei der Transkription um eine wörtliche Transkription handelt, bei der sowohl Dialekt, Doppelungen, Wort- und Satzbrüche sowie Wortschleifungen oder nonverbale Äußerungen nicht berücksichtigt werden.

schiedlicher Ziele und Werte – der Verwaltung vertraut, um Komplexität zu reduzieren:

„Aber ich persönlich würde eben sagen, ich komme in Teufels Küche, wenn ich mir einbilde, die Daten besser zu kennen als die Datenbeauftragte oder den Forschungsbereich besser zu kennen als die Abteilungsleiterin Forschung.“ (01, 24).

Auch eine andere Befragte geht davon aus, dass Anfragen an die Personalabteilung grundsätzlich stimmen, da man dieses ja nicht „immer in Frage stellen“ (11, 51) kann. Sie zweifle aber manchmal, ob die Information schon „die ganze Wahrheit“ sei und es nicht noch mehr gebe, um eine „etwas andere Entscheidung herbeizuführen“ (11, 108).

Dabei ist zu vermuten, dass, je wichtiger das Projekt für die Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager ist, desto weniger wird ohne Vorbehalte in das System Verwaltung vertraut. Dies wird im folgenden Interviewausschnitt einer Wissenschaftsmanagerin deutlich:

„Also es ist insgesamt gut bestellt um ... das Vertrauen in die Verwaltung. Aber es besteht schon manchmal die Möglichkeit oder die Notwendigkeit, auch dann noch mal nachzuhaken.“ (24, 49).

Hier ist eine gewisse Skepsis erkennbar. So vertraue man zwar prinzipiell, aber – so kann man diesen Abschnitt lesen – wenn es wirklich wichtig ist, muss nochmals nachgefragt werden.

Persönliches Vertrauen und die Verwaltung: Netzwerk matters!

Da ein Systemvertrauen in die Verwaltung also nur eingeschränkt vorhanden ist, setzen Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager in der Zusammenarbeit mit der Verwaltung viel stärker auf ein persönliches Vertrauen, das dem Aufbauen von Netzwerken dient (*Netzwerkbauerfunktion*).

Dabei ist den Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager wichtig, über persönliche Kontaktaufnahme die anderen Mitarbeitenden der Universität außerhalb ihrer Rollen (04, 70) kennen zu lernen bzw. wie es zwei Wissenschaftsmanagerinnen sagen, das Gegenüber als Menschen wahrzunehmen (01, 22; 20, 132) und gleichzeitig selber auch „als Person bekannt zu sein und ... nicht nur als Funktion“ (01, 20).

Dazu gehören auch Begegnungen außerhalb des Büros. Eine Wissenschaftsmanagerin schildert, wie sie eine Mitarbeiterin aus der Verwaltung beim Universitätssport für Mitarbeitende kennen gelernt hat und dadurch ein wichtiger Kontakt entstanden ist: „Wenn ich etwas brauche, kann ich immer wieder auf sie zurückkommen“ (07, 103).

Um den persönlichen Kontakt aufzubauen, wird häufig versucht, eine freundliche Atmosphäre zu schaffen und zwei Wissenschaftsmanagerinnen sprechen auch explizit von Humor (01, 22; 10, 41). Dabei spielt es auch eine Rolle Gemeinsamkeiten zu finden, die vielleicht außerhalb der Universität liegen bzw. außerhalb der Funktionen und der jeweiligen Rollen. Dazu gehört, dass man aus der gleichen Region in Deutschland kommt (10, 51), dasselbe Studienfach studiert bzw. eine fachliche Affinität hat (18, 130; 04, 40) oder gar über gemeinsame Feinde – in diesem Falle innerhalb der Universität – lästert (10, 41).

Dabei ist der erste persönliche Kontakt zwar wichtig, aber eine vertrauliche Zusammenarbeit muss sich erst über einen Zeitraum aufbauen. So beschreibt eine Wissenschaftsmanagerin:

„Das geht ja aber nicht von jetzt auf gleich, man trinkt ja nicht Blutsbrüderschaft beim ersten Kaffee und hat dann nie wieder Ärger miteinander. Sondern das baut sich über Zeit auf und das kann auch mal schief gehen.“ (10, 43).

Durch „Erfahrungswerte“ (01, 32) mit einzelnen Personen ergibt sich eine Kenntnis darüber, wer verlässliche oder auch passende Informationen liefert (01, 32; 09, 56).

Entscheidend ist, dass dieser persönliche Kontakt und das daraus resultierende persönliche Vertrauen als wichtige Voraussetzung betrachtet wird, um überhaupt an der Universität arbeiten zu können. So äußert eine Wissenschaftsmanagerin ganz allgemein: „[W]ann immer möglich, persönliche Vertrauensverhältnisse aufzubauen, ist entscheidend für die Arbeit.“ (15, 84). Dabei geht dieses soweit, dass eine Wissenschaftsmanagerin sogar angibt, dass auch, wenn sie nicht vertraut, sie zumindest so agiert als ob sie vertraue:

„[D]er Witz ist, selbst dann, wenn ich glaube, jemandem nicht trauen zu können, der Oberchefin der [Abteilung], der kann man nicht vertrauen. Also die lügt in Meetings und solche Geschichten. Das ist ein Unding. Nichts desto trotz, sofern ich diese Beziehung nicht einfach abbrechen will, was in der Uni nicht geht, ... tue ich immer so, also könnte ich denen vertrauen.“ (10, 87).

Eine Vertrauensfunktion im Sinne eines rational choice (*Schmiermittel-funktion*) Ansatzes scheint für Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager keine große Rolle zu spielen, bzw. äußern sie dies nicht offen.⁶ Kalkulierende Vertrauensentscheidungen gegenüber der Verwal-

⁶ Es ist anzunehmen, dass dies auch einer gewissen sozialen Erwünschtheit geschuldet ist: Keiner möchte gerne angeben, dass er vor einer Vertrauensentscheidung rational, kühl seinen eigenen Nutzen kalkuliert. Lediglich das Interview 5 hat Tendenzen in diese Richtung. Dennoch wurde durch die CIT das Thema der Arbeit ja nicht verraten und somit das Problem der sozialen Erwünschtheit abgeschwächt. Darüber hinaus wurde häufig die Frage ge-

tung kommen selten zum Tragen. Der rational-choice-Ansatz spielt damit insgesamt nur insofern eine Rolle, dass keiner der Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager sich Misstrauen als mögliche Form der Zusammenarbeit vorstellen kann, da die kalkulierten Transaktionskosten zu hoch wären, aufgrund eines Misstrauens jegliche Kooperation einzustellen.

Zusammenfassung: Wiederherstellung der Komplexität

Man neigt dazu, persönliches Vertrauen positiv zu werten: Es ist eine Beziehung von einem Menschen zum anderen, es geht um die Person und nicht um die Funktion und vielleicht erwächst daraus sogar Freundschaft. Zur Freundschaft stellte aber schon Aristoteles sehr richtig in seiner Nikomachische Ethik fest: „Der Wunsch nach Freundschaft entsteht zwar schnell, die Freundschaft aber nicht“ (Aristoteles 2017: 209). Das gilt auch für das persönliche Vertrauen in Form der *Netzwerkbauerfunktion*. Erst über Erfahrungen, die über einen Zeitraum gewonnen werden müssen, baut sich Vertrauen auf. Daraus ergeben sich drei Herausforderungen bzgl. der Governance von Universitäten:

■ *Erstens:* Für Prozesse mit der Verwaltung muss Zeit eingeplant werden. Es ist eben nicht immer möglich einfach eine E-Mail zu schreiben und dann zu hoffen, bzw. darauf zu vertrauen, dass sofort eine verwertbare Antwort kommt. Es muss Zeit investiert werden und der Telefonhörer in die Hand genommen oder gar persönlich vorbeigeschaut werden.

■ *Zweitens:* Das defekte Systemvertrauen führt zu einer Umkehr der eigentlichen Funktion und Errungenschaft vom Systemvertrauen (Kühl 2023: 459): Die Abstraktion von Personenvertrauen in Systeme wird quasi zurückgenommen und die Systeme wieder durch konkrete Personenkontakte ersetzt. Damit steigt die Komplexität und Prozesse werden aufwendiger. Systemgrenzen sind somit auch „kritische Schwellengrenzen“, an denen „Systemvertrauen in persönliches Vertrauen“ (Luhmann 2000: 122) umschlagen kann.

■ *Drittens:* Was passiert, wenn es zwischen den Menschen persönlich nicht funktioniert? Eine Wissenschaftsmanagerin schildert die Wichtigkeit der persönlichen Kontakte folgendermaßen:

„Persönlicher Kontakt. Das läuft alles nur über, bei mir, ich mache total viel über persönlichen Kontakt. Und da, wo das nicht funktioniert, wird es für

stellt, woher man weiß, dass Informationen korrekt sind, die man bekommt. Hier wurde nahezu nie kalkulierend geantwortet

mich auch schwierig. Weil, so hoch- abstrakte Politik und Gestaltung, das kann ich auch, aber, das mag ich nicht. Und mich irritiert das immer, wenn Leute nicht so persönlichen Kontakt... also, wenn die nicht greifbar sind, während man die Arbeit macht“ (10, 53).

Daraus folgt aber auch, dass wenn dieser Kontakt nicht vorhanden ist, eine Zusammenarbeit mit der Verwaltung dann sehr schwer, ja vielleicht unmöglich wird.

Kann das Systemvertrauen in die Verwaltung gestärkt werden?

Was folgt aus diesen Beobachtungen? Möchte man den Stand der Verwaltung an Universitäten verbessern und Prozesse beschleunigen, muss man sich Gedanken machen, wie man ein Systemvertrauen in die Verwaltung aufbauen kann. Einfach „blind“ in die Verwaltung zu vertrauen, ist keine Lösung. Hat die Untersuchung doch gezeigt, dass die Informationen aus der Verwaltung eben tatsächlich häufig nicht so sind, dass sie verstanden und verwertet werden können.

Eine Möglichkeit Systemvertrauen herzustellen, wäre somit die Verwaltung so umzubauen, dass sie tatsächlich Informationen liefert, die unhinterfragt verwendet werden können. Dazu müssten einige rechtliche Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung (vor allem in der Mittelveräußerung) geändert werden, um mehr Flexibilität zu ermöglichen. Zur Wahrheit gehört aber auch, dass Geld (was bekanntermaßen immer knapp ist) in die Hand genommen werden müsste, um beispielsweise Servicereinrichtungen wie Bibliotheken und Rechenzentren sowohl von der technischen wie auch von der personellen Ausstattung ein deutliches Upgrade zu ermöglichen.

Vergleichbares gilt für die Rechtsabteilung. Möchte man hier von einem „Geht nicht“ zu einem „Geht so nicht, aber so...“ (s. dazu Pastermack/Schneider/Preußner 2019: 17) gelangen, benötigt man gute Juristinnen und Juristen, die sich als *Legal Consultant* verstehen und nicht als interne Rechtsaufsicht. Um diese zu gewinnen muss man einen attraktiven Arbeitsplatz anbieten. Da man finanziell als Universität kaum gegen Konzerne mithalten kann, muss man den Arbeitsplatz für diese Personen so attraktiv wie möglich machen: Sicherheit (Verbeamtung), Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Home Office, flexible Arbeitszeiten) und die Universität als spannendes Arbeitsumfeld können hier Anreize sein.

Darüber hinaus müssten auch Rahmenbedingungen geschaffen werden, welche die Möglichkeit zu innovativen Lösungsmöglichkeiten geben würden. Warum nicht endlich die unsäglichen Streitigkeiten über die Reisekostenabrechnung dadurch beenden, dass die Universität, im besten

Fall in Verbund mit den anderen Hochschulen im Bundesland, ein eigenes Reisebüro hat, das 24 Stunden erreichbar ist und nicht nur die Buchung der Reise und die Unterbringung in einem der Partnerhotels auf der ganzen Welt für die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler ermöglicht, sondern in diesem Zuge auch gleich die Reisekostenabrechnung miterledigt, ohne dass das wissenschaftliche Personal diese überhaupt zu Gesicht bekommt?

Mit der Realisierung solcher und weiterer Ideen wäre vielleicht dann sogar ein Wissenschaftsmanagement – zumindest wenn dessen Funktion vorrangig in der Vermittlung zwischen Wissenschaft und Verwaltung gesehen wird – gar nicht mehr notwendig. Die Verwaltung könnte aufgrund des größeren Spielraums dann nämlich tatsächlich zu der dienenden Verwaltung (Mintzberg 1989: 177) werden, die sich Professorinnen und Professoren so häufig im Sinne einer Professionsorganisation wünschen (Alt 2021: 196).

Literatur

- Alt, Peter-André (2021): Exzellent!? Zur Lage der deutschen Universität. C.H. Beck [Kindl Version], München.
- Aristoteles (2017): Nikomachische Ethik. Übersetzt und hrsg. von Gernot Krapinger. Reclam [ebook], Stuttgart.
- Bosse, Elke (2018): Studienrelevante Heterogenität erkunden: Erhebung und Analyse von Critical Incidents. In: Nicole Auferkorte-Michaelis /Frank Linde (Hg.): Diversität lernen und lehren – ein Hochschulbuch, Opladen, Berlin, Toronto, S. 116–134.
- Coleman, James S. (1991): Grundlagen der Sozialtheorie. Band 1 Handlungen und Handlungssysteme, Oldenbourg, München.
- Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2015): Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. 6. Auflage. Marburg, auch unter: <https://d-nb.info/1077320221/34> (5.4.2023).
- Endress, Martin (2002): Vertrauen. Transcript, Bielefeld.
- Flanagan, John C. (1954): The Critical Incident Technique. In: Psychological Bulletin 51 (4), pp. 327–358.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology 78 (6), pp. 1360–1380.
- Granovetter, Mark (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. in: American Journal of Sociology 91 (3), pp. 481–510.
- Grassi, Martín (2017): La claustrophobia de la academia. In: Contemporânea – Revista de Ética e Filosofia Política 3 (1), pp. 31–60.
- Hartmann, Martin (2011): Die Praxis des Vertrauens. Suhrkamp, Berlin.
- Hoelscher, Michael, (2021): A question of integrity’: Academic values torn between organizational affiliation, national competitiveness and the global academic community. In: Hilligje van’t Land/Andreas Corcoran/Diana-Camelia Iancu (Hg.): The Promise of Higher Education. Essays in Honour of 70 Years of IAU. Palgra-

- ve, McMillan/Springer Nature, Cham. Auch abrufbar unter: https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-030-67245-4_22.pdf (10.4.2023).
- Jalava, Janne (2003): From Norms to Trust. The Luhmannian Connections between Trust and System. In: *European Journal of Social Theory* 6 (2), pp. 173–190.
- Kühl, Stefan (2023): Der ganz formale Wahnsinn. 111 Einsichten in die Welt der Organisation. [Kindl Version], Vahlen, München.
- Lauer, Jan (2023): Wissenschaftsmanagerinnen und Wissenschaftsmanager als inner-organisatorische Grenzstellen? Ein Diskussionsbeitrag zur Bestimmung des Wissenschaftsmanagements an deutschen Universitäten. In: *Hochschulwesen* 5/2022 [=veröffentlicht 2023], S. 141–149.
- Luhmann, Niklas (2000): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl., UTB, Stuttgart.
- McEvily, Bill/Zaheer, Akbar/Soda, Guiseppe (2021): Network Trust. In: Nicole Gillespie/C. Ashley Fulmer/Roy J Lewicki (Hg.), *Understanding Trust in Organizations. A Multilevel Perspective*, pp. 179–204. Routledge, New York.
- Mintzberg, Henry (1989): *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press, New York.
- Misztal, Beate (1996): *Trust in Modern Societies*. Polity Press, Cambridge.
- Nuissl, Henning (2002): Bausteine des Vertrauens - eine Begriffsanalyse. In: *Berliner Journal für Soziologie* 12, S. 87–108.
- Pasternack, Peer/Schneider, Sebastian/Preußner, Sven (2019): Administrationslasten. Die Zunahme organisatorischer Anforderungen an den Hochschulen: Ursachen und Auswege, HoF-Handreichungen 10, Institut für Hochschulforschung (HoF) an der Martin-Luther-Universität, Halle- Wittenberg. Auch unter: <https://www.hof.uni-halle.de/web/dateien/pdf/HoF-Handreichungen10.pdf> (5.4.2023).
- Reemtsma, Jan Philipp (2008): *Vertrauen und Gewalt. Versuch über eine besondere Konstellation der Moderne*. Hamburger Edition, Hamburg.
- Reemtsma, Jan Philipp (2016): Gewalt und Vertrauen. Grundzüge einer Theorie der Gewalt in der Moderne. In: Reemtsma, J. P. (Hg.): *Gewalt als Lebensform. Zwei Reden*. Reclam, Stuttgart, S. 29–55.
- Stratmann, Friedrich (2014): Hochschulverwaltung – ein blinder Fleck in den Diskursen über Hochschulmanagement und Hochschule als Organisation. In: Scherm, Ewald (Hg.): *Management unternehmerischer Universitäten: Realität, Vision oder Utopie?* Hampp, Mering, S. 157–173.
- Sztompka, Piotr (1999): *Trust. A Sociological Theory*. Cambridge University Press, Cambridge.

die hochschule. journal für wissenschaft und bildung

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

Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg, Collegienstraße 62,

D-06886 Wittenberg

<https://www.die-hochschule.de>

Kontakt Redaktion: peer.pasternack@hof.uni-halle.de

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

ISSN 1618-9671, ISBN 978-3-937573-91-5

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 27.000 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 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 >> 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>

Abbildung vordere Umschlagseite: Francis Picabia, Totalisateur (Totalizador), 1922, Reg. Number AD04958, © Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofia

Vermittelnde Expertise. Schnittstellen von Management und Kommunikation im Wissenschaftssystem

Justus Henke, Annika Felix, Katja Knuth-Herzig:

Wissenschaftsmanagement und -kommunikation.

Schnittstellen der Organisation von Wissenschaft7

Julia Wiethüchter:

Fördermittelgeber als unsichtbare Forschungspartner.

Epistemische Ungerechtigkeit in globalen Forschungsk Kooperationen20

Claudia Wendt:

Die „Europäischen Hochschulen“ und der „Collaborative Turn“.

Eine Bestandsaufnahme31

Sebastian Gallitschke:

Kooperationen, Kollaborationen, Allianzen. Zum Zusammenhang von

universitärem Organisationswandel und Universitätskooperationen.....42

Ursula M. Müller:

Zusammenarbeit baden-württembergischer Hochschulrechenzentren

in Zeiten von Digitalisierung und Pandemie. Hemmnisse,

Projekte, Lösungen.....54

Jan Lauer:

Vertraut das Wissenschaftsmanagement der Verwaltung?

Die Funktion von Vertrauen gegenüber der Verwaltung.....66

Nadine Syring:

Interventionen zur Förderung studienrelevanter Kompetenzen.

Empirische Befunde zu studentischen Nachfragetypen und Studienerfolg.....76

Annika Felix:

Wissenschaftliche Weiterbildung Älterer und ihr Weg durch die Krise.

Was bleibt von der Ad-hoc-Digitalisierung im Zuge der COVID-19-

Pandemie?88

Alexander Chmelka:

Grenzziehungen zwischen Hochschulräumen und realen Welten

im Kontext von Engaged Learning.....101

Theresa Franke-Frysch:

Wachsende Bedeutung narrativer Zukunftsproduktion in den
Wissenschaften? Problemlagen und Perspektiven für die
Wissenschaftskommunikation am Beispiel von Reallaboren112

Justus Henke:

Social Citizen Science und ihre Rolle für die Nachhaltigkeitsziele.....125

GESCHICHTE

Ulrich Papenkort:

Akademisierung. Auch eine Geschichte der Hochschule137

FORUM

Manfred Stock:

Die Grenzen der humankapitaltheoretischen Betrachtung der
Hochschulbildung.....150

Eik Gädeke:

Studieren zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Ein bildungs-
und subjektivierungstheoretischer Beitrag zum Diskurs über
Hochschulbildung.....162

Franz Kasper Krönig:

Paradigmen der hochschulischen Steuerung von
Studiengangsentwicklung. Trade-offs von entwicklungs-,
transformations- und evolutionsbezogener Educational Governance.....174

Gerhard Wagner, Pascal Klassert, Muriel Wagner:

Determinanten wissenschaftlicher Karrieren. Auf dem Weg zu einer
einheitlichen Theorie im Anschluss an Pierre Bourdieu189

PUBLIKATIONEN

Peer Pasternack:

Bibliografie: Wissenschaft & Hochschulen in Ostdeutschland seit 1945.....202

Allgemeines und thematisch Übergreifendes (202) • Gesellschafts-/Sozial- und Geis-
teswissenschaften (204) • Künstlerische Hochschulen, Gestaltung und Architektur
(215) • Naturwissenschaften (216) • Medizin und affine Fächer (220) • Ingenieur-
wissenschaften (223) • Regionales und Lokales (226)

Autorinnen & Autoren.....231

Autorinnen & Autoren

Alexander Chmelka, Master of Arts, Soziologe, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg im Bereich Hochschulforschung & Professionalisierung der akademischen Lehre. eMail: alexander.chmelka@ovgu.de

Annika Felix, Dr. rer. soc.; Sozialwissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Hochschulforschung und Professionalisierung der akademischen Lehre an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. eMail: annika.felix@ovgu.de

Theresa Franke-Frysch, Master of Arts, Kulturwissenschaftlerin/Bildungswissenschaftlerin, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, wissenschaftliche Mitarbeiterin und Doktorandin im BMBF-Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo). eMail: theresa.franke-frysch@ovgu.de

Eik Gädeke, Dr. phil., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Lehrgebiet Mediendidaktik an der FernUniversität in Hagen. eMail: eik.gaedeke@fernuni-hagen.de

Sebastian Gallitschke M.A., Koordinator des Graduiertenzentrums der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Humboldt-Universität zu Berlin und Promovierender im Graduiertenkolleg Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung. E-Mail: sebastian.gallitschke@googlemail.com

Justus Henke, Dr. rer. pol., wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Hochschulforschung und Nachwuchsgruppenleiter im Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“. eMail: justus.henke@hof.uni-halle.de

Katja Knuth-Herzig, Dr., Referentin Weiterbildung / Beratung am Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer. eMail: knuth-herzig@zwm-speyer.de

Franz Kasper Krönig, Prof. Dr., lehrt Elementardidaktik und Kulturelle Bildung an der TH Köln, Fakultät für Angewandte Sozialwissenschaften; Orchid-ID: 0000-0003-2755-8787. eMail: franz.kroenig@th-koeln.de

Jan Lauer M.A., MPA (Speyer), Doktorand im BMBF-Graduiertenkolleg „Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation als forschungsbasierte Praxen der Wissenschaftssystementwicklung“ (WiMaKo), Lehrstuhl für Hochschul- und Wissenschaftsmanagement, Universität Speyer. eMail: jan.lauer@wi-mako-kolleg.de

Ursula M. Müller, MBA, Dekanatsreferentin an der Fakultät Bauingenieurwesen, Bauphysik und Wirtschaft der Hochschule für Technik Stuttgart. eMail: ursula.mueller@hft-stuttgart.de

Pascal Klassert M.A., Historiker, wissenschaftliche Hilfskraft am Institut für Soziologie der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: klassert@em.uni-frankfurt

Ulrich Papenkort, Prof. Dr., Professor für Pädagogik an der Katholischen Hochschule Mainz und seit 2020 deren Rektor. eMail: ulrich.papenkort@kh-mz.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

Nadine Syring, Master of Science Wirtschaftswissenschaften, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Hochschule Brandenburg und an der Otto-von-Guericke Universität, Doktorandin im Graduiertenkolleg WiMaKo (Wissenschaftsmanagement und Wissenschaftskommunikation). eMail: nadine.syring@me.com

Manfred Stock, Prof. Dr., Professor am Institut für Soziologie an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. eMail: manfred.stock@soziologie.uni-halle.de

Gerhard Wagner, Prof. Dr., Professor für Soziologie mit dem Schwerpunkt Wissenschaftstheorie/Logik der Sozialwissenschaften an der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: g.wagner@soz.uni-frankfurt.de

Muriel Wagner M.A., Hungarologin, Kulturwissenschaftlerin, Mitarbeiterin für Forschungsförderung von ECRs im Dekanat des Fachbereichs Gesellschaftswissenschaften der Goethe-Universität Frankfurt am Main. eMail: m.wagner@soz.uni-frankfurt.de

Claudia Wendt M.A., MBA, Erziehungswissenschaftlerin, Dekanatsrätin an der Universität Leipzig, Fellow am Institut für Hochschulforschung Halle-Wittenberg (HoF). eMail: claudia.wendt@hof.uni-halle.de

Julia Wiethüchter M.A., Erziehungswissenschaftlerin, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Münster und Promovendin an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. eMail: Juliawiet@outlook.de