

Schütz, Marcel; Rübken, Heinke

Hochschulorganisationskultur

Pasternack, Peer [Hrsg.]; Reinmann, Gabi [Hrsg.]; Schneijderberg, Christian [Hrsg.]: Hochschulforschung. Forschung über Hochschule und Wissenschaft. Baden-Baden : Nomos Verlag 2025, S. 679-689. - (NomosHandbuch | NomosHandbook)



Quellenangabe/ Reference:

Schütz, Marcel; Rübken, Heinke: Hochschulorganisationskultur - In: Pasternack, Peer [Hrsg.]; Reinmann, Gabi [Hrsg.]; Schneijderberg, Christian [Hrsg.]: Hochschulforschung. Forschung über Hochschule und Wissenschaft. Baden-Baden : Nomos Verlag 2025, S. 679-689 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-339518 - DOI: 10.25656/01:33951

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-339518>

<https://doi.org/10.25656/01:33951>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor.

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

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

IV.2.5

Hochschulorganisationskultur

Marcel Schütz und Heinke Röbbken

Abstract | Wie für Organisationen aller Art, so wird auch zur Beschreibung von Hochschulen die Dimension der Kultur intensiv beansprucht. Mit dem Begriff gehen allerdings vielstimmige Ansätze und Assoziationen einher, die eine akzeptable Definition erschweren. Im Folgenden diskutieren wir den Kulturbegriff anhand seiner Bearbeitung in der Hochschul- und Organisationsforschung und skizzieren knapp einige Charakteristika für das Hochschulwesen. Wir schlagen vor, die Organisationskultur mit einer systemtheoretischen Interpretation eng statt weit zu fassen, was der empirischen Operationalisierung zugutekommt.

Stichworte | Entscheidungsprämissen, Formalität, Informalität, Operationalisierung, Systemtheorie

Einleitung: Unschärfe Kontur der Kultur

Der Kulturbegriff erfreut sich zur Beschreibung von Organisationen großer Beliebtheit, und bereitet der theoretischen und empirischen Analyse durch seinen semantischen Vielklang und die Breite an Ansätzen gleichwohl Schwierigkeiten. Die originäre Referenz der Organisationskultur liegt außerhalb des Denkens über organisationsförmige Ordnungen, seien dies Universitäten, Unternehmen oder andere Einrichtungen. Besonders einschlägig ist der Kulturbegriff über die Anthropologie, Ethnologie und Archäologie, also den Menschheits-, Völker- und Altertumskunden, eingeführt worden. Sehr basal werden unter Kultur z. B. im ethnologischen Kontext „die spezifischen, historisch gewachsenen, zu einer komplexen Gestalt verdichteten Merkmale von Volksgruppen“ verstanden (Breisig 2006: 150).

Wesentliche Anfänge im Zusammenhang formaler Organisationssysteme finden sich in der sog. Human-Relations-Bewegung zur Mitte des vergangenen Jahrhunderts – damals in Bezug auf die Herausbildung „informaler Gruppen“ und hinsichtlich des Einflusses betrieblicher Anreize zur Erhöhung von Arbeitsmotivation (Groddeck/Wilz 2015: 12–16). In späteren Fortentwicklungen – im Auf und Ab von Organisationsmoden – wurde die Organisationskultur zu einer Art Begriffscontainer solcher Phänomene, für die es an anderweitigen Theoriefiguren mangelt. Als einen „terminologische[n] Staubsauger“, bezeichnet Kühl (2023: 1) Organisationskultur in einer systemtheoretischen Kritik und Reformulierung des Kulturbegriffs (s. u. Abschnitt 4): Kaum ein Managementbegriff werde „so leichtfertig und unpräzise gebraucht wie der der Organisationskultur“ (Kühl 2023: 1).

Die erwähnte ethnologische Definition kommt gelegentlich noch im Organisationskontext zum Vorschein, wenn die Vorstellung besteht, „Organisationen nach dem Muster eines abgeschotteten Mikrokosmos bzw. eines isoliert lebenden Volksstammes zu sehen, mit einem eigenen Sprachcode, eigenen Werten und Normen und einem eigenen Symbolsystem“ (Preisendörfer 2016: 30). Eine Alltagslesart legt nahe, die *Kultur* einer Organisation als das irgendwie ‚Weichere‘ von der ‚härteren‘ *Struktur* zu

unterscheiden (Kühl 2020: 113, 90). Die Assoziation birgt Unschärfe, bilden Organisationen doch allumfassende Strukturen in Form dauerhaft stabilisierter Erwartungen aus – unabhängig davon, ob es um formale Zwecke, die Gestalt der Hierarchie, kollegialen Umgang, den vorherrschenden Tonfall oder um geschriebene und ungeschriebene Mitgliedschaftsbedingungen geht. Insofern *fällt Kultur unter Struktur*, da in Organisationen nichts – keine Erwartung, keine Praktiken, kein Wissen – dauerhaft und kollektiv von Bestand sein kann, was nicht auch als soziale Struktur hervorträte (Kühl 2020).

Der Hart-Weich-Relation mit ihrer scheinbar einleuchtenden Kontrastierung von Kultur und Struktur liegt eine Fehlannahme über die Gestalt und die Wirksamkeit sozialer Strukturen zugrunde, wie sich an organisatorischen Konstellationen prägnant hervorheben lässt. So können vermeintlich ‚weichere‘ oder informale Strukturen mit ihrer schleichenden, unscheinbaren Durchdringung gerade nachhaltig wirken, während ‚harte‘ formale Anordnungen erwünschte Motivation und Verhaltensbereitschaft womöglich beeinträchtigen. Überzeugungen, Werte und Verhaltensdispositionen von Organisationsmitgliedern mögen als eine Art ‚Software‘ intuitiv weicher empfunden werden; empirisch ist es jedoch plausibel, dass gerade diese Phänomene aufwändig und nicht direkt zu ändern sind. Während sich Organisationspläne und Aufgabenbeschreibungen, die ‚Hardware‘ der Organisation, „leicht, praktisch mit einem Federstrich ändern lassen“, sind Persönlichkeiten „schwer, wenn überhaupt umzustellen“ (Luhmann 2011: 280; Kühl 2020: 96).

Einen Klassiker der Analyse von Organisationskultur stellt bis heute prominent Schein (1985) mit dem Modell der Kulturschichten (sichtbare Äußerungsformen, untergründige Gefühls- und Wertekonzepte und tiefliegende Basisannahmen) dar. Ist der Begriff im ökonomischen Kontext als *Unternehmens- oder Firmenkultur* entwickelt worden, so expandierte er im Weiteren auf öffentliche und Bildungseinrichtungen. Werden unter Organisationskultur einerseits selbstverständliche Routinen und verborgene Annahmen verstanden, betonen einige Autoren die Wirkung von Wertkonzepten oder das Arbeitsklima. Weitere Beiträge dehnen Kultur auf Artefakte wie Architektur, Bekleidung oder Mobiliar aus. Traditionen und Verhaltensgrundsätze stellen übrige Beispiele dar. Auch von der narrativen Kraft organisatorischer Mythen und Legenden ist die Rede (Kühl/Schütz 2018; Ebers 1991).

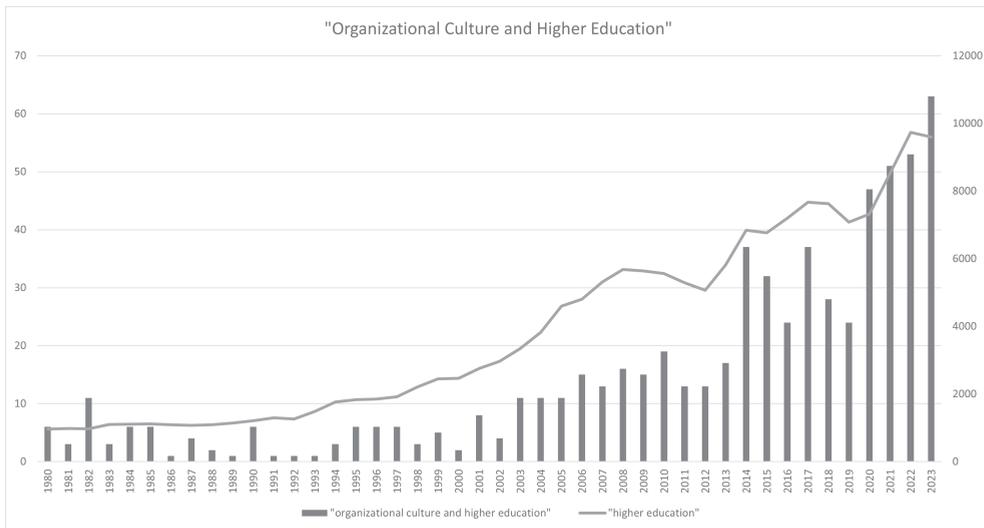
Empirisches Bild – Organisationskultur im Lichte der Hochschulforschung

Quantitative Betrachtung

Allgemein ist zu konstatieren, dass das wissenschaftliche Interesse am Thema Hochschulkultur – als Kultur der Organisation von Hochschulen – in den letzten Jahrzehnten *kontinuierlich zugenommen* hat. Das belegt der Verlauf der Veröffentlichungszahlen in internationalen Peer-Review-Journals (Abb. IV.2.5.1). Eine Zitationsanalyse in der Datenbank Education Source mit den kombinierten maßgeblichen Schlüsselbegriffen „Organizational Culture“ und „Higher Education“ ergibt bis zum Jahr 2023 insgesamt 645 Treffer (blaue Balken auf der y-Achse). Mehr als 60 Prozent der Beiträge sind innerhalb der letzten zehn Jahre erschienen. Die orangefarbene Linie (Sekundärachse) gibt die Anzahl der Veröffentlichungen in der Hochschulforschung an (169.341 Artikel zum Thema „Higher

Education“). Es ist deutlich zu erkennen, dass das gestiegene Interesse am Thema Hochschulkultur mit einem allgemein wachsenden Interesse an der Hochschulforschung korreliert. Während die Anzahl an Fachartikeln mit organisationskulturellem Bezug in den 1990er und 2000er Jahren in Relation zur allgemeinen Hochschulforschung (orange Linie) unterproportional ausfällt, steigt das Interesse am Thema Organisationskultur jüngst wieder stärker an.

Abb. IV.2.5.1: Verzeichnete Publikationen nach Peer-Review-Standard in der Datenbank Education Source



Quelle: eigene Darstellung.

Qualitative Betrachtung

In der frühen Phase des Diskurses seit den 1980er Jahren wurden vornehmlich *theoretisch-konzeptionelle* Beiträge zur Hochschulkultur veröffentlicht (z. B. Dill 1982; Tierney 1988; Masland 1985). Mit Verweis auf damalige Management-Klassiker von Peters und Waterman (1982), Morgan et al. (1983), March (1984) oder Ouchi et al. (1985) nutzten mehrere Autoren zentrale und populäre Werke aus dem Diskurs über Organisationskultur und *adaptierten* deren Inhalte für die Hochschulforschung und ihren Organisationstyp. Die Autoren zeigten sich einig, dass eine Organisationskultur zwar schwierig zu definieren und zu messen sei, dass sie gleichwohl aber für das Verständnis von Hochschulen unentbehrlich gelte.

So betonte Tierney (1988) mit seinem Artikel „Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials“ die Bedeutung organisatorischer Kultur für das Management und die Leistung von Hochschulen und resümiert, dass eine starke Kultur für Hochschulen insbesondere wichtig sei, um ihre Konflikte zu minimieren und gemeinsame Ziele zu fördern. Dazu entwickelte er einen Rahmen zur Diagnose der Kultur in Hochschulen, der Aspekte wie Umwelt, Mission, Sozialisation, Information, Strategie und Führung beinhaltet. Das Modell wird bis heute von vielen Autor*innen zur Opera-

tionalisierung von Hochschulkultur genutzt (z. B. Miller/Holliday-Millard 2021). Es lässt sich mit diesem Beispiel zeigen, wie sich Hochschulforscher*innen an einem für die spezielle Organisationsform angepassten und persistenten Konzept orientieren. Google Scholar zeigt für Tierney (1988) – einer der meistzitierten Texte über Hochschulen und Organisationskultur – derzeit 2.244 Zitationen an.

Seit den 1990er Jahren sticht in der Diskussion bspw. der Aspekt *Effektivität* von Organisationskultur an Hochschulen hervor (Smart/Hamm 1993; Fjortoft/Smart 1994; Smart/St. John 1996). Die Anzahl der Beiträge über eine kulturbezogene Effektivitätsforschung blieb dennoch überschaubar; auch deshalb, weil sich immer wieder Probleme der Messung und Operationalisierung bezüglich des Begriffs der Organisationskultur zeigten (Bolman/Deal 1991).

Nachfolgend wurden vermeintlich schwächere Aspekte der Hochschulkultur in den Vordergrund gerückt. Anstatt als messbarer Erfolgsfaktor im Reputationswettbewerb, wurde Kultur vermehrt im Kontext von *Identitätsbildung* (Välimaa 1998; Steiner et al. 2013; Stensaker 2015), *Sozialisation* des Personals (Trowler/Peter 1999), Förderung *sozialer Kohäsion* (Toma et al. 2005) oder *Kollaboration* (Klein 2017) erforscht. In jüngerer Zeit rekurrieren Autor*innen u. a. verstärkt auf den Aspekt der Organisationsidentität (Stensaker 2015; Maassen 1996; Vålmaa 1998). Organisationsidentität wird als untrennbar mit der Organisationskultur beschrieben; sie umfasse alle immateriellen Aspekte der Hochschulen und entziehe sich direkter Einflussnahme (Hatch/Schultz 2002).

Auffällig ist, dass es kaum noch ein Thema der Hochschule gibt, das *nicht* mit jenem der Organisationskultur in Verbindung gebracht würde: Internationalisierung (Tierney et al. 2015), Qualität (Ntim 2014), Zufriedenheit von Mitarbeiter*innen (Florenthal/Tolstikov-Mast 2012), Change (Shaw et al. 2011), Entrepreneurship (Ardalan et al. 2015) Geschlechter (Miao 2023, Bystydziński et al. 2017), Diversität (Miller/Holliday-Millard 2021).

Die kurze Übersicht führt eine generelle epistemisch-methodologische Problematik vor Augen: Wenn beliebige Gesichtspunkte organisatorischer Gestaltung (was eigentlich nicht?) zugleich die Kultur der Organisation ausmachen, „wird [alles] erfasst und miteinander vermengt“ (Kühl 2023: 1). Was nach Vielfalt und Vitalität eines produktiven Diskurses aussieht, ließe sich eingedenk ausufernder semantischer Aufladung eher als empirisches Defizit und nachgerade als Erkenntniserschweris interpretieren.

Systemtheoretischer Vorschlag zur Bestimmung von Organisationskultur

Kühl (2018a/b) hat eine Disziplinierung des Kulturbegriffs dahingehend vorgeschlagen, dass eine engere Bestimmung der expansiven vorzuziehen ist. Es wird argumentiert, dass wesentliche Merkmale der Organisationskultur die *informale* Organisation betreffen. In systemtheoretischer Betrachtung umfasst Informalität oder informale Organisation all jene Ordnung, die *nicht auf expliziten Entscheidungen* (diese repräsentieren die *formale Ordnung* oder Formalität der Organisation) beruht, sich aber aus der Formalstruktur ergibt bzw. auf diese bezieht. Demgemäß zählen zur Informalität einer Organisation all jene Praktiken und Routinen, die nicht formal entschieden worden sind, die nicht formal entschieden werden sollen oder auch gar nicht abschließend entschieden werden können,

sich entsprechend der Zwecke einer Organisation aber als stützende Nebenordnung entwickeln. In Anlehnung an Rodríguez (1991: 140 f.) wird von den *nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen* gesprochen. Dieses Nichtentscheiden *wollen* und Nichtentscheiden *können* in Organisationen hat zwei zentrale Gründe – einerseits: „Gerade wenn es um Einstellungen, Haltungen und Denkstile geht, ist die Formulierung als Mitgliedschaftsbedingung schwierig, wenn nicht unmöglich.“ (Kühl 2023: 2) Die Persönlichkeit der Organisationsmitglieder ist eine für Organisationen schwer zugängliche individuelle Reserve. Mikromanagement erscheint andererseits häufig auch nicht zweckvoll, da ein gewisses Maß an persönlicher Flexibilität und situativer Problemlösung für die Organisation sogar als wünschenswert gilt (Kühl 2018a/b). Speziell in wissensintensiven Berufen, in den Rollen von Hochschullehrer*innen und Forscher*innen, zeigt sich dies explizit.

Aus diesem Umstand folgen die zahlreichen *Abkürzungen, Abreden, Umgehungen, Regelabweichungen, Regeldehnungen, Improvisationen* oder *mikropolitische Aktivitäten*, die eine alternative organisatorische Erledigung von Aufgaben erlauben, obwohl sie nicht selbst formalisiert werden. Die entschiedene Organisation beruht auf *Entscheidungsprämissen*, die den formalen Rahmen bilden und damit den Spielraum des Entscheidens sinnvoll (zweckbezogen) begrenzen. Drei Grundprämissen erlangen hierbei besondere Bedeutung: Mit der Entscheidungsprämissen der *Programme* werden Vorschriften und Regelwerke definiert. Mit der Prämissen der *Kommunikationskanäle* werden Hierarchie und Instanzen festgelegt. Und mit der Entscheidungsprämissen *Personal* wird bestimmt, welche Organisationsmitglieder mit jeweiligen Qualifikationen eingesetzt werden (Kühl 2020: 89–96; Tacke/Drepper 2018: 62–69; Schütz 2022: 30–48). Da rein über die Formalstruktur nicht alle Aufgaben zu bewältigen sind, erhalten die formalen Entscheidungsprämissen eine *informale Ergänzung* bzw. Entsprechung, mithilfe derer die Organisation ihre Entscheidungselastizität sichert. So werden bspw. bestimmte Vorschriften wiederholt unterlaufen (informale Regeln bzw. Programme); Abstimmungen werden mittels kurzer Dienstwege und inoffizieller Kreise modifiziert (informale Kanäle); und bezüglich der Personalien hängt nicht alles an formaler Eignung; auch Networking oder soziale Kohäsion können ins Gewicht fallen (Paustian/Mattes 2024: 9; Tacke/Drepper 2018: 71, Fn. 33).

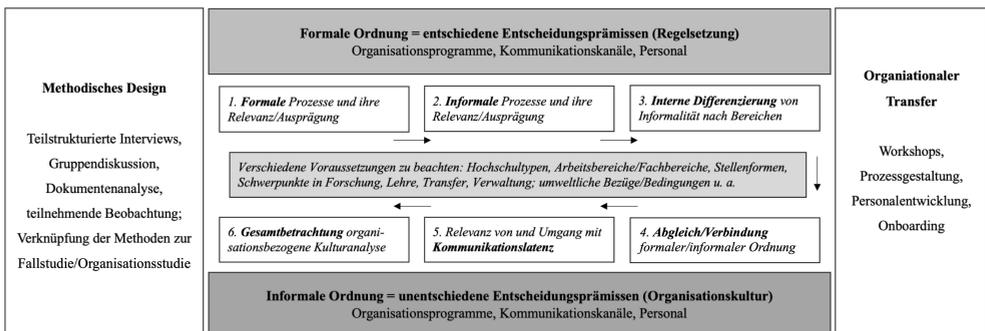
Durch die Wiederholung und Einspurung werden informale Entscheidungsstrukturen dauerhaft. Sie prägen die Erwartungen in einer Organisation nachhaltig und motivieren die Mitglieder, von informalen Routinen aus Gründen einer Vereinfachung, Beschleunigung oder Effektivierung der Arbeitsabläufe Gebrauch zu machen. Das Resultat dieser *Bildung von und Bindung an informale Erwartungen* wird dann als Organisationskultur definiert. Es handelt sich um „Verhaltenserwartungen (...), die nicht über Entscheidungen festgelegt wurden, sondern die sich langsam eingeschlichen haben“ (Kühl 2023: 1). Der makrosoziologische systemtheoretische Ansatz ist ordnungsorientiert; er diszipliniert den mikrosoziologischen Kulturbegriff. Mit semantischer Strenge und Sparsamkeit kann dieser Zugang der empirischen Hochschulforschung zur *Verbesserung der methodischen Operationalisierung* dienen. Ein kulturaler Zugriff konsequent über Informalität vermag die mesosozialistische Organisationspezifität der Hochschule mit der eingängigen Unterscheidung von Entschiedenheit und Nichtentschiedenheit zu erfassen. Zahlreiche Vorgänge der Hochschulorganisation sind zwar stark von Regulierung gekennzeichnet, bedingt durch die hochinklusive Rolle der Wissenschaftler*innen als Entscheidungspersonal können jedoch gerade in dieser lose gekoppelten Expertenbürokratie vielfältige administrative und fächerspezifische informale Abweichungen und Ausprägungen der Latenz beobachtet werden.

Organisationstypische Aspekte in den empirischen Blick nehmen

Bleibt noch die Frage offen, ob und wie Organisationskulturen zu beeinflussen, womöglich auch zu verändern sind? „Organisationskulturen bilden sich als informale Handlungsnormen durch Wiederholung und Imitation aus. Und die so eingespielten Handlungsnormen lassen sich nicht – das ist die Eigenart nicht entschiedener Entscheidungsprämissen – durch die Verkündung neuer organisationskultureller Werte verändern.“ (Kühl 2023: 2 f.) Wird jedoch angenommen, dass sich informale Strukturen aus den formalen ableiten, sie also aus der formalen Ordnung maßgeblich beeinflusst werden, so ist der zentrale Hebel einer Einwirkung auf Organisationskultur in der Gestaltung der formalen Struktur selbst zu sehen (Kühl 2018b: 43–64, mit einem anwendungsorientierten Konzept). Regeln werden bspw. gebrochen, weil sie zur Bewältigung der Aufgabe unpassend erscheinen; Kommunikationswege und Instanzen werden um- und übergangen, da sie die Arbeit aufhalten, verlängern und erschweren. So entscheidet letztlich die entschiedene Ordnung maßgeblich darüber, wie weit Unentschiedenheit (Kultur) greifen kann, was sie warum begünstigt und verstärkt und wie alledem durch zweckvolle, lösungsorientierte Organisation Herr zu werden ist.

Die Überlegungen einer systemtheoretisch informierten empirischen Bearbeitung werden in Abb. IV.2.5.2 gebündelt.

Abb. IV.2.5.2: Grundskizze kultureller Organisationsstudien im Hochschulbereich



Quelle: eigene Darstellung.

Die Punkte 1 bis 6 präsentieren mögliche Prüfaspunkte zur Identifikation und Beschreibung lokaler Organisationskultur(en). Aus entsprechenden Organisationsstudien können Impulse für die organisatorische Praxis und die Qualifizierung gewonnen werden. Eine Reihe Forschungsfragen kommt in Betracht: Inwieweit ist es möglich, sich über die Latenz einer Organisationskultur zu verständigen? Wie weit können informale Praktiken toleriert werden, wo berühren sie Grenzen – bspw. aus Gründen krimineller Begleitumstände oder der Gefährdung von Personen? „Was sind die vorgeschriebenen Kommunikationswege, die offiziellen Programme und die formalisierten Erwartungen bezüglich des Personals? Wie wirken sie sich auf die alltäglichen Arbeitsprozesse aus? Gibt es formale Regelungslücken, die durch informale Erwartungen gefüllt werden? Wird aus sinnvollen Gründen regelmäßig von der Formalstruktur der Organisation abgewichen?“ (Kühl 2023: 3) Welche inneren und äußeren An-

forderungen motivieren informale Ausweich- und Nebenordnungen? Hier kommt bspw. der wichtige Aspekt der Legitimation gegenüber der Umwelt zur Sprache.

Hochschulen können durch ihre *Ausdifferenzierung* verschiedene informale bzw. Kulturprägungen ausbilden. Man denke an die Einordnung nach Universitäten und Fachhochschulen, Voll- und Profilveruniversitäten, Traditions- und Reform-, staatlichen und privaten Hochschulen. Unterschiede betreffen im Weiteren u. a. Größe, Visibilität und die Reputation der akademischen Lehre und Forschung. Es ergeben sich damit verschiedene *Spielräume* der Kulturalisierung einer Hochschule – abhängig bspw. vom Grad personeller Gestaltungsautonomie, von Hierarchien oder innerer Koordination. Mit dem Begriff einer Hochschulorganisationskultur bleibt in der Schwebe, ob es um die Zuordnung vorrangig zur Hochschule als *Einzelorganisation*, zur Hochschule als differenziertem *Hochschultyp* oder um eine zum gesellschaftlichen *Funktionssystem* der Wissenschaft (Hochschulwesen) handelt.

Innerhalb des Organisationstyps Hochschule lassen sich die Blickwinkel einer Kulturalisierung weiter unterscheiden. Beobachtungspunkte bieten z. B. die ausgeprägte Divergenz akademischer Beschäftigung zwischen Befristungsbiografie und Lebenszeitprofessur, die lose Kopplung der Disziplinen oder die Praktiken der Qualitätssicherung in der Wissenschaft, ihres Begutachtungs-, Akkreditierungs- und Zertifizierungswesens; nicht zuletzt sei die Konstruktion des wissenschaftlichen Berufes, seiner Sozialisation und der Ausprägung von Reputationsbeziehungen und von Positions- und Fachautorität nur angerissen (→ III.1.3 Profession und akademische Selbstorganisation).

Es ist anzunehmen, dass Hochschulen das Thema Kultur zum kompetitiven Zweck ihrer positiven Außendarstellung gegenüber Bewerber*innen, sei es für Arbeitsstellen oder für das Studium, künftig noch stärker besetzen werden. Hierauf deutet schon eine kursorische Durchsicht von Hochschul-Webseiten. Diese werben für den jeweiligen Standort bspw. mit einer „exzellenten“ (Universität Stuttgart) und „familiengerechten Arbeitskultur“ (Universität Würzburg), präsentieren eine „Wagnis- und Vertrauenskultur“ (TU Braunschweig), „inklusive Kultur“ (Universität zu Köln) oder sprechen von der „zeitgemäßen Lehr- und Studienkultur“ (Goethe-Universität Frankfurt). Einmal mehr zeigt sich, wie sehr der Kulturbegriff selbstverständlich zu stetigen Expansionen tendiert – und vor allem: im Wettbewerb um öffentliche Sichtbarkeit, ob unternehmerisch oder universitär, ganz und gar instrumentell zur Präsentation der Arbeitgebermarke eingesetzt wird. Diese instrumentelle Funktion sollte von der empirischen Analyse unterschieden werden.

Die Auflistung einer ostentativen Begriffsbewerbung verdeutlicht zudem, wie sehr es Gewohnheit geworden ist, organisatorische Kulturalität als das Regelkonforme (dabei ist es *empirisch* umgekehrt!), das Erwünschte und Präsentable darzustellen. Dadurch erhält der Kulturbegriff eine werbliche, idealisierte Optik – ein Hochschulbetrieb ohne Risse und Kompromisse. „Das hat zur Folge, dass mit einem weit bestimmten Begriff von Organisationskultur häufig die gleichen empirischen Phänomene und normativen Empfehlungen erfasst werden wie mit den Begriffen der Führung oder der Strategie.“ (Kühl 2023: 1) Schwieriger fällt es, informale Eigenheiten wie den nicht immer konsequenten Umgang mit Regeln oder die vielen unterläufigen Praktiken der situationsgerechten, kreativen Improvisation und Variation offizieller Organisationsstrukturen zu beschreiben. Diese Umstände lassen sich weniger unproblematisch auf der Schauseite präsentieren, steht informale Ordnung doch zumeist unter besagter Kommunikationslatenz (Verschwiegenheit) und ist nicht für die breitere Öffentlichkeit bestimmt.

Fazit

Abschließend lassen sich Kernaussagen des Beitrags zusammenfassen und mit einem Ausblick auf die Forschungsarbeit verbinden.

Erstens. Die Popularität des Kulturbegriffs im Kontext von Organisationen hat eine Fülle unterschiedlicher Theorieansätze und Beschreibungsaspekte hervorgebracht. Daher kann kaum von der Theorie oder dem Konzept der Organisationskultur gesprochen werden. Vielmehr haben wir es im Hinblick auf die dargestellte Publikationsentwicklung mit hochgradig pluralisierten *Adaptions-, Expansions- und Integrationsleistungen* zu tun. Gerade dies hat eine vitale Diskussion der Hochschulorganisationskultur überhaupt möglich gemacht.

Zweitens. Für die Forschung über Organisationskultur ist zu berücksichtigen, dass die Betrachtung häufig selbstverständlich mit stark *normativen Prägungen* und *Idealisierungen* einhergeht, obwohl Organisationskulturen sich doch eher eigenwüchsig über längere Zeit ausbilden. Dies läuft der Idee entgegen, man könne Organisationskultur ‚herstellen‘. Im Übrigen gilt es, sich klarzumachen, dass Organisationskultur nicht unbedingt etwas Gesamthaftes und Einheitliches darstellt. Im Gegenteil neigen Organisationen nach dem Prinzip ihrer Binnendifferenzierung zur Ausbildung von Mikro- oder *Bereichskulturen*, die überdies untereinander konfliktieren können (Jüttner/Schütz 2023: 259). Am Beispiel der ohnehin lose gekoppelten Hochschulorganisation fällt es nicht schwer, sich z. B. die Ungleichheit von Wissenschaft und wissenschaftsstützenden Diensten allein auf der Ebene formaler Regelungen und des gelebten Arbeitsalltags vorzustellen.

Drittens empfiehlt sich eine *präzise methodische Operationalisierung* kultureller Strukturen, die die Ausdifferenzierung von Hochschulen berücksichtigt und hiernach identifiziert, welche informale Ausprägungen in Hochschulen charakteristisch sind und inwieweit sie auf formale Ordnungen Einfluss üben. Dazu eignen sich insbesondere Fallstudien. Im Einzelnen bieten sich methodisch verbunden teilstrukturierte Interviews, Gruppendiskussion, teilnehmende Beobachtung und Dokumentenanalyse an. In Projekten zur Erforschung hochschulischer bzw. akademischer Kulturalität kann es bspw. darum gehen, Formen der Ordnungsbildung zu beobachten und aufzuzeichnen; sie zu vergleichen und ihre Funktionalität im Hinblick auf akademische Zwecke zu bestimmen. Es ist zu identifizieren, welche Regellücken, Regelvariationen, Improvisationen oder Abkürzungen sich im Hochschulmanagement und bei der Organisation von Lehre und Forschung herausbilden und für jeweilige Arbeitsbereiche, Abläufe und Personenkreise handlungsleitende Gestalt annehmen.

Literaturempfehlungen

Kühl, Stefan (2018): Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive. In: Managementforschung 28(1), 7–35. *Der Artikel diskutiert die Definitionsprobleme des Konzepts Organisationskultur und konzipiert über deren Interpretation als Informalität einen Vereinfachungs- bzw. Präzisionsvorschlag.*

Kühl, Stefan (2018): Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS. *Das Buch richtet sich an Entscheider*innen und Praktiker*innen, die Organisationskulturen beeinflussen wollen. Die Aussage: Der Hebel liegt in der formalen Struktur, nicht in Projekten, die eine neue Kultur entwickeln wollen.*

Schein, Edgar H./Schein, Peter (2016): *Organizational Culture and Leadership*, 5. Aufl. San Francisco: Wiley. *Scheins organisationspsychologischer Ansatz gehört zu den Klassikern des Konzepts Organisationskultur. Das Drei-Ebenen-Modell integriert formale und informale Komponenten.*

Literaturverzeichnis

- Ardalan, Mohammad/Reaza, Soltanzadeh, Vahid/Beheshtirad, Roghayeh (2015): Evaluating the Role of Organizational Culture on Entrepreneurship. In: *Higher Education Letter* 7(27), 11–34.
- Bolman, Lee G./Deal, Terrence E. (1991): *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Breisig, Thomas (2006): *Betriebliche Organisation*. Herne: NWB Verlag.
- Bystydziński, Jill/Thomas, Nicole/Howe, Samantha/Desai, Anand (2017): The Leadership Role of College Deans and Department Chairs in Academic Culture Change. In: *Studies in Higher Education* 42(12), 2301–2315, <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1152464>.
- Dill, David D. (1982): The Management of Academic Culture: Notes on the Management of Meaning and Social Integration. In: *High Education* 11(3), 303–320, <https://doi.org/10.1007/BF00155621>.
- Florenthal, Bela/Tolstikov-Mast, Yulia (2012): Organizational Culture: Comparing Faculty and Staff Perspectives. In: *Journal of Higher Education Theory and Practice* 12(6), 81–90.
- Ebers, Mark (1991): Der Aufstieg des Themas ‚Organisationskultur‘ in problem- und disziplingeschichtlicher Perspektive. In: Dülfer, Eberhard (Hg.), *Organisationskultur*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 39–63.
- Fjortoft, Nancy/Smart, John C. (1994): Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement. In: *Higher Education* 27(4), 429–447, <https://doi.org/10.1007/BF01384903>.
- Groddeck, Victoria von/Wilz, Sylvia M. (2015): *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hatch, M. J./Schultz, M. (2002): The Dynamics of Organizational Identity. In: *Human Relations* 55(8), 989–1018, <https://doi.org/10.1177/0018726702055008181>.
- Jüttner, Markus/Schütz, Marcel (2023): Corporate Governance und Compliance zwischen Schein und Sein: Wie Organisationen viele und widersprüchliche Erwartungen managen (müssen). In: *KonfliktDynamik* 12(4), 258–265.
- Klein, Carrie (2017): Negotiating Cultural Boundaries Through Collaboration: The Roles of Motivation, Advocacy and Process. In: *Innovative Higher Education* 42(3), 253–267, <https://doi.org/10.1007/s10755-016-9382-7>.
- Kühl, Stefan (2023): Organisationskultur. In: Wirth, Jan, V./Kleve, Heiko (Hg.), *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Heidelberg: Carl Auer, 2. Aufl. 1–4 (Zusatzmaterial), www.carl-auer.de/media/carl-auer/sample/ZM/Organisationskultur.pdf (20.05.2024).
- Kühl, Stefan (2020): *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan (2018a): Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive. In: *Managementforschung* 28(1), 7–35.
- Kühl, Stefan (2018b): *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan/Schütz, Marcel (2018): Organisationskultur – Verwaltungskultur: eine neue Perspektive auf ein altes Thema. In: *Die Personalvertretung. Fachzeitschrift des gesamten Personalwesens für Personalvertretungen und Dienststellen* 61(8), 297–311.
- Luhmann, Niklas (2011): *Organisation und Entscheidung*, 2. Aufl. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

- Maassen, Peter A. M. (1996): *Governmental Steering and the Academic Culture. The Intangibility of the Human Factor in Dutch and German Universities*. Utrecht: De Tijdstrom.
- March, James G. (1984): *How We Talk and How We Act: Administrative Theory and Administrative Life*. In: Sergiovanni, Thomas, J./Corbally, John E. (Hg.), *Leadership and Organizational Culture*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 18–35.
- Masland, Andrew T. (1985): *Organizational Culture in the Study of Higher Education*. In: *The Review of Higher Education* 8(2), 157–168, <https://doi.org/10.1353/rhe.1985.0026>.
- Miao, Sanfeng (2023): *Gender Disparity in Chinese Academia: A Conceptual Analysis Through Organizational Theory Lens*. In: *Journal of Comparative & International Higher Education* 15(3), 126–136.
- Miller, Ryan A./Holliday-Millard, Paul (2021): *Debating Diversity and Social Justice Curricular Requirements: How Organizational Culture at a Liberal Arts College Informed the Change Process*. In: *The Journal of Higher Education* 92(7), 1085–1108, <https://doi.org/10.1080/00221546.2021.1912553>.
- Morgan, Gareth/Frost, Peter J./Pondy, Louis R. (1983): *Organizational Symbolism*. In: Pondy, Louis R./Frost, Peter, J./Dandridge, Thomas C. (Hg.), *Organizational Symbolism* Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Ntim, Stephen (2014): *Embedding Quality Culture in Higher Education in Ghana: Quality Control and Assessment in Emerging Private Universities*. In: *Higher Education* 68, 837–849, <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9747-8>.
- Ouchi, William, G./Wilkins, Alan L. (1985): *Organizational Culture*. In: *Annual Review of Sociology* 11, 457–483.
- Paustian, Sabrina/Mattes, Jannika (2024): *ICT Standards in Smart Grid Projects – Between a Standard’s Intended and Factual Role in Complex Technological Developments*. In: *Journal of Organizational Sociology* 2(1), 1–28.
- Peters, Thomas, J./Waterman, Robert H. (1982): *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Preisendörfer, Peter (2016): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*, 4. Aufl. Wiesbaden: Springer VS.
- Rodríguez, Dario (1991): *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schütz, Marcel (2022): *Die Realität der Reform. Wahrnehmung und Wirklichkeit der Veränderung von Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Shaw, Marta A./Chapman, David W./Rumyantseva, Nataliya L. (2013): *Organizational Culture in the Adoption of the Bologna Process: a Study of Academic Staff at a Ukrainian University*. In: *Studies in Higher Education* 38(7), 989–1003, <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.614336>.
- Smart, John, C./Hamm, Russell E. (1993): *Organizational Culture and Effectiveness in Two-Year Colleges*. *Research in Higher Education* 34(1), 95–106, <https://doi.org/10.1007/BF00991865>.
- Smart, John, C./St. John, Edward P. (1996): *Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the ‚Culture Type‘ and ‚Strong Culture‘ Hypotheses*. In: *Educational Evaluation and Policy Analysis* 18(3), 219–241.
- Steiner, Lars/Sundström, Agneta C./Sammalisto, Kaisu (2013): *An Analytical Model for University Identity and Reputation Strategy Work*. In: *Higher Education* 65(4), 401–41, <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9552-1>.
- Stensaker, Bjørn (2015): *Organizational Identity as a Concept for Understanding University Dynamics*. In: *Higher Education* 69(1), 103–115, <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9763-8>.
- Toma, J. Douglas/Dubrow, Greg/Hartley, Matthew (2005): *The Uses of Institutional Culture: Strengthening Identification and Building Brand Equity in Higher Education*. In: *ASHE Higher Education Report* 31(2), 1–105.
- Tacke, Veronika/Drepper, Thomas (2018): *Soziologie der Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.

- Tierney, William, G. (1988). Organizational Culture in Higher Education: Defining the Essentials. In: *The Journal of Higher Education* 59(1), 2–21, <https://doi.org/10.1080/00221546.1988.11778301>.
- Tierney, William, G./Lanford, Michael (2015): An Investigation of the Impact of International Branch Campuses on Organizational Culture. In: *Higher Education* 70(2), 283–298, <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9845-7>.
- Välimaa, Jussi (1998): Culture and Identity in Higher Education Research. In: *Higher Education* 36(2), 119–138, <https://doi.org/10.1023/A:1003248918874>.
- Trowler, Paul/Knight, Peter (1999): Organizational Socialization and Induction in Universities: Reconceptualizing Theory and Practice. In: *Higher Education* 37(2), 177–195, <https://doi.org/10.1023/A:1003594512521>.