

# Zwischen Tradition und Transformation: Eine Theorie für Wandel in Hochschulen im deutschsprachigen Raum

Keynote für die Academic Development Conference 2025

27.02.2025

Prof. Dr. Miriam Barnat

FH Aachen, Deutschland

# Struktur

1. Empirie/Praxis: Wandel an Hochschulen: der Fall der FH Aachen
2. Theorie trifft Empirie
  - Strategising
  - Produktionsgemeinschaften
  - Co-Design
3. Fazit

# Struktur

1. Empirie/Praxis: Wandel an Hochschulen: der Fall der FH Aachen

2. Theorie trifft Empirie

- Strategising
- Produktionsgemeinschaften
- Co-Design

3. Fazit

# Ausgangspunkt: Hochschulleitung

Digitalisierung



Nachhaltigkeit



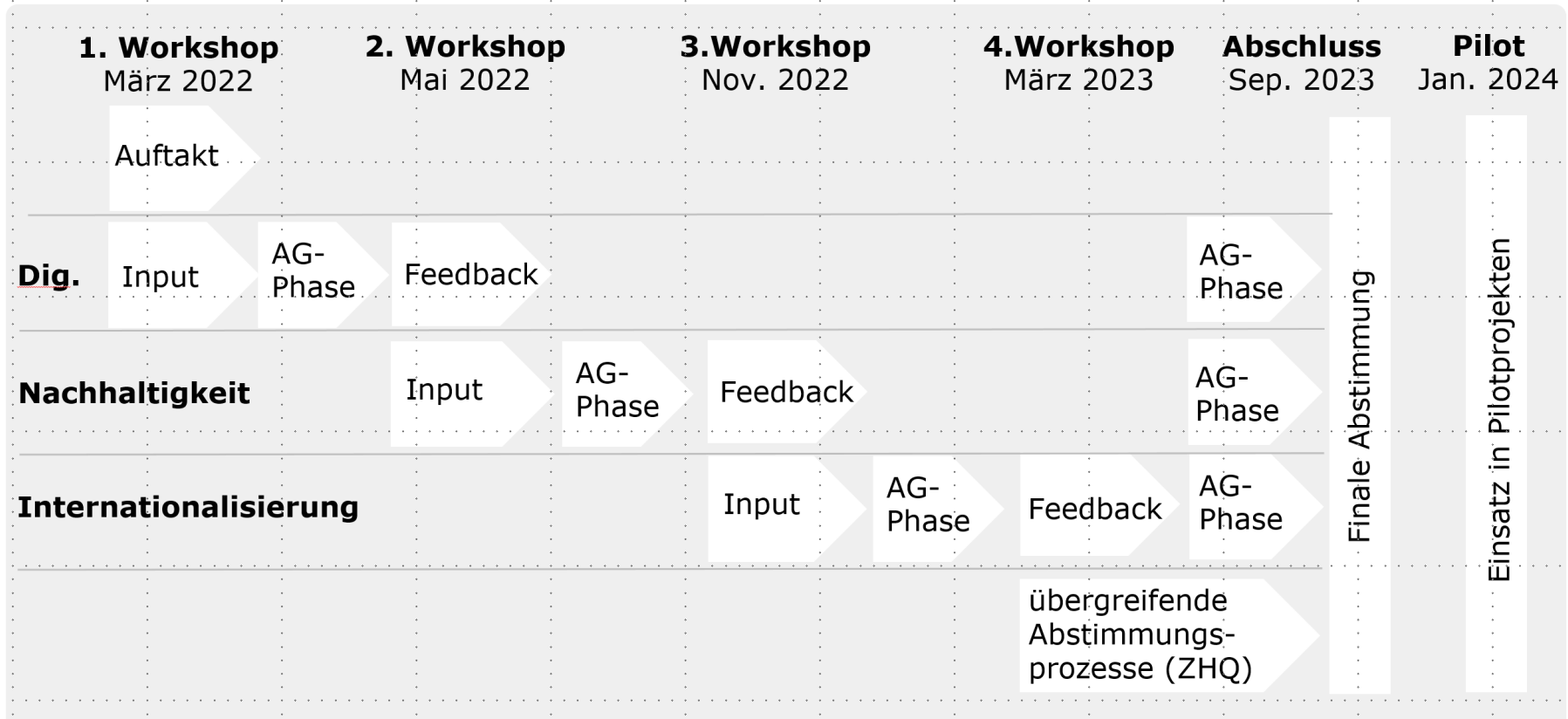
Internationalisierung



# Von der Strategie in die Praxis

- Projektinitiative durch Rektorat und ZHQ in 2022
- Ziel: Transfer der Hochschulstrategie in Curricula und Lehrpraxis
- Zielprodukt: Orientierungsrahmen („Framework“) für Studiengängen in Form eines Self-Assessment-Fragebogens (zur Profilbildung, Weiterentwicklung, Sensibilisierung, Anregung)

# Prozess zur Erstellung des Frameworks



# Fragebogen zum Self-Assessment von Studiengängen

Digitalisierung



Nachhaltigkeit



Internationalisierung

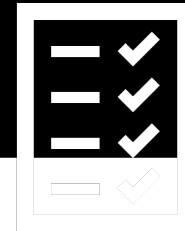


Curriculare Lernziele

Lehrmethoden und -formate

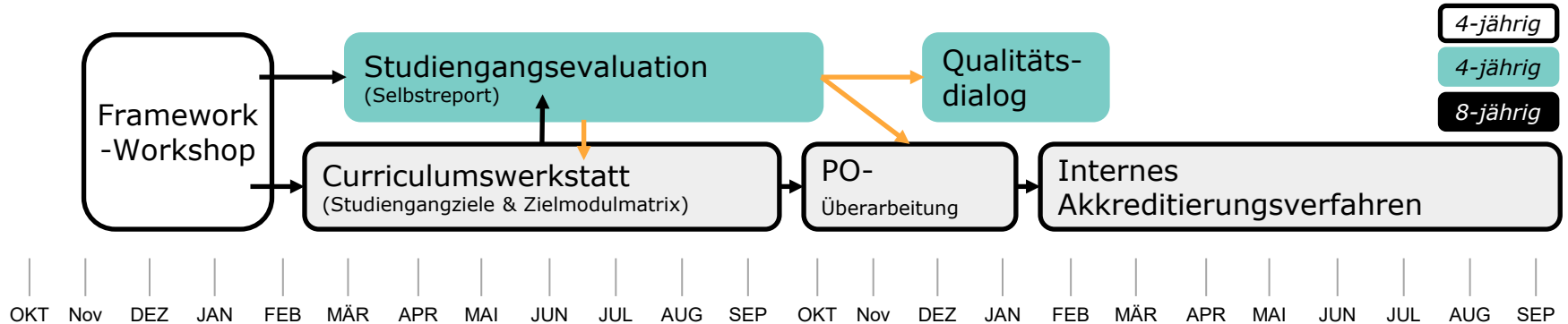
Strategie, Kultur & Ressourcen

36 Fragen insgesamt



# Einbindung in den Qualitätskreislauf

- ✓ Workshops finden alle 4 Jahre statt, dienen der strategischen Ziel- & Ideenentwicklung und stellen den Auftakt zur Weiterentwicklung der Studiengänge dar.
  - Ihre Ergebnisse:
    - ✓ ... fließen in die grundsätzliche Weiterentwicklung/Änderung von Studiengängen ein,
    - ✓ ... werden in der Studiengangsevaluation aufgegriffen sowie im Qualitätsdialog mit dem Rektorat vertieft.





# Struktur

1. Empirie/Praxis: Wandel an Hochschulen: der Fall der FH Aachen

2. Theorie trifft Empirie

- Strategising
- Produktionsgemeinschaften
- Co-Design

3. Fazit

# Wozu eine Theorie des hochschulischen Wandels?

Personen, die mit Wandel befasst sind schätzen folgende Vorteile :

- Gibt **Sicherheit**, weil es ermöglicht die Treiber und Kontexte von Wandel zu verstehen ebenso wie die Gründe für Widerstand
- Ermöglicht es **angepasste Kommunikationsstrategien** zu entwickeln und die eigenen Change-Initiativen zu unterstützen
- Verbessert die **Passung** zwischen Strategien und Kontext.

(Kezar, 2018)

# Theorien – Vielfalt der Perspektiven

Karl E. Weick

## Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony<sup>1</sup>

John W. Meyer and Brian Rowan  
*Stanford University*

Niklas Luhmann  
**Organisation und Entscheidung**  
3. Auflage

Richard Münch  
Akademischer Kapitalismus  
Über die politische  
Ökonomie der  
Hochschulreform  
edition suhrkamp  
SV

Hochschulen  
Herausgegeben von  
Gisela Müller-Landau  
Ludwig Krüger  
Herausgeber  
Springer

APPLIED SCIENCES

Sensen  
Organiz



For  
O  
Asa

Theorie des Wandels:

- mit welchen Mechanismen und unter welchen Rahmenbedingungen Wandel funktioniert oder geplante Wandelinitiativen erfolgreich sind
- wie sich Akteurskonstellationen auswirken
- wie sich Wandel manifestiert und messbar wird

...in deutschsprachigen Hochschulen...

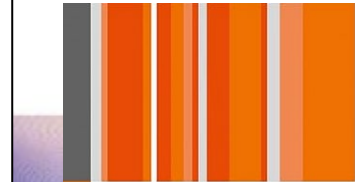
## A Garbage Can Model of Organizational Choice

Michael D. Cohen; James G. March; Johan P. Olsen

*Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, No. 1. (Mar., 1972), pp. 1-25.



Adrianna Kezar



Paul Reinbacher

**Qualität und  
Qualitätsmanagement  
im Universitäts- und  
Hochschulbetrieb**

Plädoyer für einen  
Paradigmenwechsel



# Gegenstandsangemessenheit von Theorie



# Theoretische Ausgangsfrage

Wie kann der „Übergang von *lokalen und zeitlich begrenzten Entwicklungsinitiativen zu dauerhaften, organisational verankerten Strukturen und Prozessen* gelingen? (Jenert, 2020, 214)

=> Hypothese: Für nachhaltige und wirksame Veränderungen von Lehre bedarf es gemeinschaftlicher, curricularer Veränderung.

# Sensemaking als Ressource für Wandel

- Individuen in Organisationen richten ihre Handlungen danach aus, wie sie die Situation interpretieren und basierend auf ihrer eigenen Rolle und ihrem Selbstbild.
- Organisationen sind nicht statisch, sondern Kommunikationsprozesse: Organizing statt Organisation. Die Vergangenheit steht als Sinnhorizont und Erwartungsstruktur dem neuen Handeln und Interpretieren entgegen.
- Sinnbildung, also Interpretation der Handlungsnotwendigkeit geschieht in Gruppen. (Weick, 1969)

=> Fokus Praxis statt Leitungshandeln

# Theoriefigur 1: Strategising

Strategie als an verschiedenen Orten stattfindende kommunikative Prozesse, in denen sich auf Strategisches bezogen wird (Jarzabkowski et al. 2007):

„Accordingly, strategising involves acknowledging the claims of the environment, the normative basis and the identity of the organisation concordantly (Frølich and Stensaker 2012).“

⇒ Versuch, Räume zu schaffen, in dem strategising stattfinden kann.  
(Gerholz & Sloane, 2016)

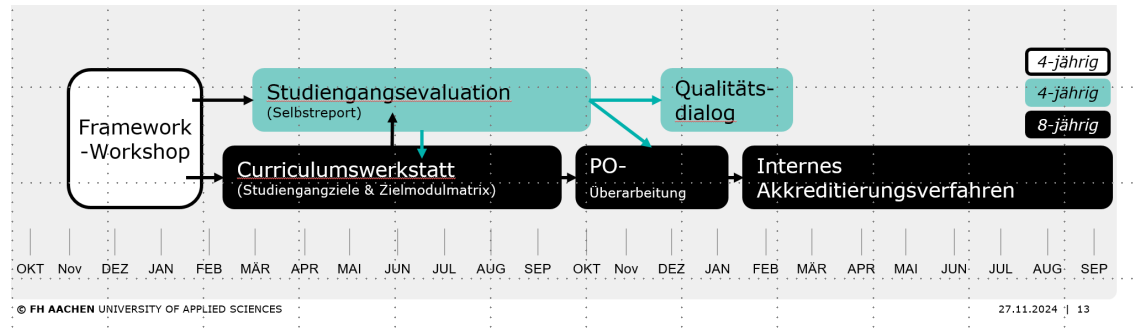
# Strategising: Theorie – Empirie-Bezug

- ⇒ Studiendekan:innen: Auseinandersetzung mit der Bedeutung der Strategiethemata für die Lehre der gesamten FH
  - ⇒ Identität der Hochschule, normative Basis, Anforderungen der Umwelt
- ⇒ Wie kann man andere Lehrende für den Wandel gewinnen?
  - ⇒ Meta-Perspektive: Strategising als Gegenstand



# Strategising: Theorie – Empirie-Bezug

Integration in das QM-System der Akkreditierung



- ⇒ Schaffung von Gelegenheiten für alle Lehrenden im Rahmen der Akkreditierung
- ⇒ Anregung durch konkrete Beschäftigung mit den Möglichkeiten der Organisation auf die Umwelt zu reagieren.

# Theoriefigur 2: Wissenschaftliche Produktionsgemeinschaften

Eine Gemeinschaft ist eine Akteurskonstellation, die aus verschiedenen Individuen besteht, die eine Gemeinsamkeit haben und dies auch so wahrnehmen und deren Handlungen zumindest teilweise von dieser Wahrnehmung beeinflusst wird.

Die Produktionsgemeinschaft unterscheidet sich von anderen Formen von Gemeinschaft durch ein gemeinsames Thema und der Arbeit an gemeinsamen Produkten (Gläser, 2001 (eigene Übersetzung))

# Theoriefigur 2 Wissenschaftliche Produktionsgemeinschaften

- Koordination über die Produktion von Wissen
- Gemeinsam z.B. in Laboren.
- Im Unterschied zu Community of Practice arbeitsteilig und produktionsorientiert

## BIBLIOGRAPHY

- Allison, Graham T.  
1969 "Conceptual models and the Cuban missile crises." *American Political Science Review*, 63: 689-718.
- Christensen, Søren  
1971 *Institut og laboratorieorganisation på Danmarks tekniske Højskole*. Copenhagen: Copenhagen School of Economics.
- Cohen, Michael D., and James G. March  
1972 *The American College President*. New York: McGraw-Hill, Carnegie Commission on the Future of Higher Education.
- Coleman, James S.  
1957 *Community Conflict*. Glencoe: Free Press.
- Cyert, Richard M., and James G. March  
1963 *Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.



# Theorie – Empirie-Bezug

Produktionsgemeinschaften:

- Studiendekan:innenrunde als Produktionsgemeinschaft, die Wissen rezipiert und aufgebaut hat und ein Produkt erzeugt hat (Fragebogen plus kollaborative Publikation (HFD)).
- => Eigener Wunsch aus der Runde, eine Publikation zu erschaffen.



DISKUSSIONSPAPIER NR. 33 / JULI 2024

## Strategische Gestaltung von Studiengängen für die Zukunft: Ein kollaborativ entwickeltes Self-Assessment

Das Diskussionspapier beschreibt einen Prozess an der FH Aachen zur Entwicklung und Implementierung eines Self-Assessment.

# Theoriefigur 3: Co-Design Prinzipien



Co Design principles:

- share power
- prioritize relationships
- use participatory means
- build capability

McKercher (2020)

# Theorie – Empirie-Bezug: Co-Design

## 2. Prioritise Relationships:

„Co-Design isn't possible without social connection and trust among co-designers, funders and organisers of co-design. The better the social connections, the better the process and outputs of co-design.“

(McKercher, 2020, S. 14)

- Zeit investiert in das Kennenlernen, sowohl in den Sitzungen als auch Raum dazwischen anbieten (Klausurtagung außerhalb)

# Theorie – Empirie-Bezug: Co-Design

## 4. Build Capapility:

„In co-design, everyone has something to teach and something to learn.“  
(McKercher, 2020, S. 15)

- Verstanden als Lernprozess! Ausgangspunkt aktueller Stand der Debatte, nicht eigener Common Sense
- Darauf aufbauend dann gemeinschaftlicher Produktionsprozess

# Struktur

1. Empirie/Praxis: Wandel an Hochschulen: der Fall der FH Aachen
2. Theorie trifft Empirie
  - Strategising
  - Produktionsgemeinschaften
  - Co-Design

3. Fazit



# Fazit & Ausblick

## Praxis/Empirie

- Neue Akteure und Kooperationen konnten sich finden, die sich für die Themen begeistern
- Die curricularen Veränderungen sind im Vergleich zu den bisherigen Curriculumswerkstätten deutlich strategischer und umfassender
- Neue Art der strategischen Steuerung: Die Akzeptanz des Fragebogens ist immer wieder kommunikativ herzustellen, v.a. bei neuen Personen in Leitungsfunktionen
- Der Framework wird in viele verbundene Prozesse eingebracht, z.B. Onboarding Neuberufener.

# Fazit & Ausblick

Theorie:

- Strategie als Gestaltung von Diskussionen über Umwelt, normative Basis und Identität der Organisation
- Gemeinschaftliche Erstellung von (Wissens-)Produkten mit kokreativen Prinzipien

Was fehlt:

- Was sind die Bedingungen, dass Wandel an der einen Stelle funktioniert und an anderen nicht?
- EINE Theorie? Zusammenführung der verschiedenen Perspektiven in Bezug auf den Gegenstand der Hochschule

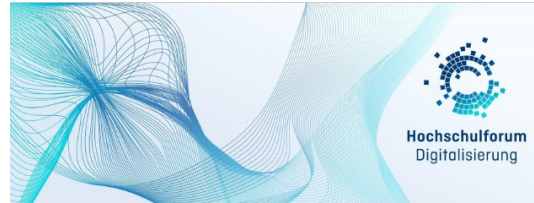
# Vielen Dank!

FH Aachen

Prof. Dr. rer. pol. Miriam Barnat  
[barnat@fh-aachen.de](mailto:barnat@fh-aachen.de)



Fragebogen



DISKUSSIONSPAPIER NR. 33 / JULI 2024

## Strategische Gestaltung von Studiengängen für die Zukunft: Ein kollaborativ entwickeltes Self-Assessment

Das Diskussionspapier beschreibt einen Prozess an der FH Aachen zur Entwicklung und Implementierung eines Self-Assessment.

Publikation

# Literatur

- Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., Stensaker, B. & Bótas, P. C. P. (2013). A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education*, 65(1), 79-93.
- Gerholz, K. H., & Sloane, P. F. (2016). Diskursive Studiengangentwicklung. *Pädagogische Hochschulentwicklung: von der Programmatik zur Implementierung*, 151-170.
- Gläser, J. (2001). Producing communities' as a theoretical challenge. *Proceedings of the Australian Sociological Association*, 1(11).
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective..*Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Jenert, T. (2020). Überlegungen auf dem Weg zu einer Theorie lehrbezogenen Wandels an Hochschulen. *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 15(4), 203-222
- Kezar, A. J. (2018). *How Colleges Change: Understanding, leading, and enacting change*. New York u. a.: Routledge
- McKercher, K. A. (2020). Beyond sticky notes. *Doing co-design for Real: Mindsets, Methods, and Movements, 1st Edn. Sydney, NSW: Beyond Sticky Notes*.
- Weick, K.E. (1969): *The social psychology of organizing*.. Addison Wesley.
- White, Harrison C. (2002): Strategies and Identities by Mobilization Context. In: *Soziale Systeme* 8 (2), S. 231–247,