

Lukas Daubner

Die Unwahrscheinlichkeit des Umweltmanagements

Übersetzung gesellschaftlicher Erwartungen in Hochschulstrukturen

Dissertation zur Erlangung der Doktorwürde (Dr. Phil.) an der Universität Bielefeld

Fakultät für Soziologie

1. Gutachter:

Prof. Dr. Stefan Kühl (Universität Bielefeld)

2. Gutachter:

Privatdozent Dr. Bernd Kleimann (Leibniz Universität Hannover)

Ort und Datum der Verteidigung (Disputation):

Bielefeld, 9. September 2020

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier °° ISO 9706

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abstract	V
1 Einleitung	1
1.1 Ziel & Fragestellung der Studie	4
1.2 Aufbau der Studie	10
Teil I THEORETISCHER RAHMEN	14
2 Hochschulen als Organisation – Akteur, Institution, System?	14
2.1 Versprechen & Grenzen der zweckrationalen Perspektive	18
2.2 Diffusion von Institutionen: Der Neo-Institutionalismus.	23
2.3 System & Umwelt: Die Systemtheorie.	29
2.4 Zusammenfassung: Why & How Organization Matters	41
Teil II DAS FELD, DER FALL & DER EMPIRISCHE ZUGANG	44
3 Das Feld: Die Hochschulverwaltungen der HAW	44
3.1 Verwaltung & Management an deutschen Hochschulen.	45
3.2 Hochschulen für angewandte Wissenschaften	55
3.3 Umweltschutz & Umweltschutzmanagement	59
3.4 Zusammenfassung: Wandel unter Beobachtung	66
4 Organisationsethnographie: Entscheidungen beobachten	68
4.1 Warum Ethnographie?	68
4.2 Fallstudien & Fallauswahl.	74
4.3 (Herausforderungen bei) Ethnographie in Hochschulen.	78
4.4 Auswertung der Daten	86
4.5 Zusammenfassung: Verwaltungsentscheiden beobachten	89
Teil III EMPIRISCHE BEFUNDE	92
5 Die Unwahrscheinlichkeit des Umweltmanagements	92
5.1 Entscheidung für ein Umweltmanagement	95

5.2	Entscheidung für eine EMAS-Zertifizierung	100
5.3	Gestaltungsanspruch & organisationale Wirklichkeit	104
5.4	Zusammenfassung: Unwahrscheinlichkeitsschwellen überwinden	110
6	Anbau einer neuen Stabsstelle: Der Umweltmanagementbeauftragte	111
6.1	Eine neue Stelle entsteht	112
6.2	Anbau der neuen Stelle	114
6.3	Verhältnis der Stabsstellen zu Vorgesetzten & Facheinheiten . . .	124
6.4	Der Umweltmanagementbeauftragte als Grenzstelle: Grenzgänger mit Anerkennungsproblemen	132
6.5	Zusammenfassung: Stabsstellen in Sandwichposition	137
7	Die Rolle der Treffen des Umweltteams und Umweltstammtischs. .	139
7.1	Beteiligung unterschiedlicher Statusgruppen	140
7.2	Die Besonderheiten von Interaktion	147
7.2.1	Anwesenheit	151
7.2.2	Sequentialität der Themen	154
7.3	Zwei Leistungen von Interaktion für das Umweltmanagement . .	158
7.3.1	Leistung I – Strukturen verändern	159
7.3.2	Leistung II – Statusunterschiede latent halten	163
7.4	Zusammenfassung: Ideenfindung über Statusgrenzen hinweg . .	171
8	Entscheidungsvorlagen & Nadelöhre	173
8.1	Wie geht es mit den Ergebnissen der Treffen weiter?	174
8.2	Entscheidungsnadelöhre	180
8.3	Zusammenfassung: Vorschläge werden entschieden	185
9	Zwischenspiel: Die Begrünung der Hochschulfassade.	187
10	Wie entscheiden Hochschulverwaltungen umweltfreundlich? . . .	194
10.1	Anlehnungskontext Recht.	195
10.2	Der Umgang mit neuen Erwartungen & die Kunst des Durchwurstelns	200
10.3	Alternativen bekannt machen & Entscheidungen begründen . .	207

10.4 Zusammenfassung: Kreativität & Rechtssicherheit	211
11 Das Umweltmanagement & das akademische Personal	213
11.1 Die belastete Beziehung von Verwaltung & Wissenschaft	214
11.2 Kooperation zwischen Wissenschaft & Verwaltung	221
11.3 Freiheit & Verantwortung des akademischen Personals	228
11.4 Zusammenfassung: Vorbelastete Kooperation	233
12 Umweltschutz durch unkontrollierte Selbstanpassung	235
12.1 Aufmerksamkeit & nicht steuerbare Aufschaukeleffekte.	237
12.2 Verstärker & Verhinderer ökologischen Wandels	252
12.3 Zusammenfassung: Symbolpolitik & substanzieller Wandel	257
13 Schlussbetrachtung & Ausblick: Chancen & Grenzen der umweltfreundlichen Gestaltung von Hochschulen	259
13.1 Anschlussfragen & Schlüsse für die organisationsbezogene Hochschulforschung	264
14 Danksagung	271
15 Liste zitierter Quellendokumente	273
Literaturverzeichnis	274

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Schlüsselbereiche & Kernindikatoren für die Umweltberichterstattung (EMAS Leitfaden 2015: 6).	64
Abbildung 2: Der EMAS-Kreislauf (EMAS-Leitfaden 2015).	105
Abbildung 3: Anordnung der Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1 & 2 (eigene Darstellung)..	117
Abbildung 4: Ergebnisse der Gewichtung von Themen am Umweltstammtisch (HS 2, Protokoll UST 14).	156

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale des Bürokratiemodells & des New Public Managements (aus: Oechsler & Rigbers 2001: 153).	51
Tabelle 2: Arbeitsweisen der Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 1 & 2.	123
Tabelle 3: Hochschulinterne sowie -externe Faktoren, die die Selbstanpassung begünstigen.	255

Abstract

Die Dringlichkeit zum Handeln bei den Themen Klima- und Umweltschutz auf gesellschaftlicher Ebene lässt sich nur bedingt in eine Dringlichkeit auch für Organisationen übersetzen. Nichtsdestotrotz wird auch von Hochschulen als Organisationen erwartet, dass sie Forschung und Lehre sowie ihren Betrieb auf ökologische Nachhaltigkeit hin verändern. Ausgehend von der Annahme, dass diese Veränderungen unwahrscheinlich sind, untersucht die Studie am Fall von zwei Hochschulen für Angewandte Wissenschaften wie dort ein nach EMAS zertifiziertes Umweltmanagementprogramm etabliert und betrieben wird. Systemtheoretisch inspiriert und mithilfe eines ethnographischen Vorgehens wird beobachtbar, wie Hochschulverwaltungen Entscheidungen vorbereiten und treffen sowie darüber hinaus, welche Auswirkungen diese auf die übrigen Hochschulstrukturen haben. Zentrale Akteure sind dabei Stabsstellen. Die Beobachtungen zeichnen nach, welche Herausforderungen diese dabei haben, abstrakte Programme in hochschulische Strukturen zu übersetzen und (teilweise) anschlussfähig zu machen. Entscheidungen müssen vorbereitet und durch die vielen Entscheidungsnadelöhre der Hochschule geführt werden, wo die Maßnahmen angepasst und abgeschliffen, oder zurückgewiesen werden. Kommunikation unter Anwesenden (Interaktion) ist bei der Verdichtung und Vorbereitung von Umweltschutzmaßnahmen ein zentraler Kommunikationstyp, der Funktionen erfüllt, die die übliche schriftliche Kommunikation der Verwaltung nicht erfüllt. Neben den Herausforderungen, Umweltschutz in der Verwaltung zu verankern, zeigt die Studie darüber hinaus, wie die Erwartungen der Verwaltung regelmäßig an den institutionellen Grenzen von Forschung und Lehre zerschellen. Wissenschaftler:innen können weitestgehend nur durch freiwillige Angebote angesprochen werden. Dadurch gestaltet sich die Zusammenarbeit der Stabsstellen mit dem akademischen Personal als kompliziert und kleinteilig. Die Beobachtungen veranschaulichen, dass Veränderungen infolge von Umwelterwartungen oft vor allem symbolischer Natur sind. Veränderungen der Tiefenstruktur ereignen sich nur durch Selbstanpassungen. Diese erfolgen, trotz aller Managementbemühungen, nicht linear, oft nicht-intendiert und bleiben somit unwahrscheinlich.

1 Einleitung

„Die Soziologie war dort stark, wo sie der Gesellschaft zeigen konnte, wie widerständig ihr Gegenstand ist und dass guter Wille nicht ausreicht, um bestimmte Ziele zu erreichen.“

(Nassehi 2019)

Was wichtiger sei, „Regenwasser aufzufangen oder Studierende nachhaltig auszubilden?“, fragte eine Professorin, während eines Workshops an einer Hochschule, in dem Umweltschutzmaßnahmen diskutiert wurden. Diese Frage trifft nicht nur den Kern der Herausforderungen bei der Einführung und dem Betrieb eines Umweltmanagements an den beiden für diese Studie untersuchten Hochschulen. Sie trifft auch eine der zentralen Problemstellungen des Hochschulmanagements sowie der Hochschulforschung: Wie sehr können die unterschiedlichen Prozesse in der Hochschulverwaltung sowie im -betrieb aber auch in Forschung und Lehre, zielgerichtet gesteuert – also gemanagt – werden? Und damit einhergehend: Wie gehen Hochschulen dabei vor, ein neues Programm wie ein Umweltmanagement einzuführen und zu betreiben?

Angesichts immer deutlicher werdender Folgen des Klimawandels sowie verschiedenartiger Bedrohungen der Ökosysteme mehren sich Stimmen, die fordern, dass auch Hochschulen ihre Treibhausgasemissionen erfassen und verringern müssen. Auch die Wissenschaft müsse sich entsprechend der als notwendig erachteten „großen Transformation“ wandeln (Bauer et al. 2018; Brinkhurst et al. 2011; Nölting et al., 2016; Schneidewind & Singer-Brodowski 2014). Dass Hochschulen dabei direkt adressiert werden, ihre Umweltbelastungen zu mindern und Forschung und Lehre stärker auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz abzustellen, ist die Konsequenz einer europa- und weltweit beobachtbaren Entwicklung. Hochschulen werden zunehmend als Akteure (Meier 2009) und Organisationen (Kleimann 2016; Kosmützky 2010; Pellert 1999; Wilkesmann & Schmid 2012; Würmseer 2010) beobachtet und nicht mehr als nachgelagerter Teil der staatlichen Verwaltung verstanden. So können Fehlleistungen oder Versäumnisse wie schlechte Prüfungsergebnisse von Studierenden, die niedrige Anzahl von veröffentlichten Publikationen von Wissenschaftler:innen, aber auch die bedrohte Gesundheit der Mitglie-

der oder eben die schlechte CO₂-Bilanz des Betriebs den jeweiligen Hochschulen zugerechnet werden. Noch wenige Jahrzehnte zuvor wären für Prüfungsleistungen die Studierenden und für infrastrukturelle Versäumnisse die Kultusministerien adressiert und verantwortlich gemacht worden. Mit der Expansion zur Massenhochschule und der Relevanz von Wissenschaft in der modernen (Wissens-)Gesellschaft haben Hochschulen einen gewichtigen gesellschaftlichen Stellenwert eingenommen, aus dem eine Dauerbeobachtung resultiert: Wirtschaftsverbände beobachten die Fähigkeiten von Absolvent:innen, Unternehmen neue Erkenntnisse und vielversprechende Technologien, Interessenverbände Frauenquoten, Lehrinhalte oder das Verhalten von Lehrenden. Bei Städten, Bundesländern sowie Ministerien besteht ebenfalls häufig eine gesonderte Aufmerksamkeit für das, was an und in Hochschulen geschieht. Auch im Fall von Umwelt- und Klimaschutz werden entsprechende Forderungen von Naturschutzverbänden, studentischen Gruppen oder Zusammenschlüssen von Wissenschaftler:innen wie *Scientists for Future* an Hochschulen herangetragen.

Insgesamt wird davon ausgegangen, dass Hochschulen eine entscheidende Rolle dabei spielen, eine ressourcenschonende sowie nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung anzustoßen und zu gestalten (Amaral et al. 2015; Bauer et al. 2018). Im Umweltprogramm der Vereinten Nationen wird betont, wie Dave et al. (2014: 18) zusammenfassen, dass keine Institution der modernen Gesellschaft besser dafür geeignet sei, den Übergang zu einer nachhaltigen und umweltfreundlicheren Gesellschaft zu erreichen als Hochschulen. In einem Positionspapier verschiedener studentischer Initiativen heißt es dazu:

„Hochschulen kommt (sic!) als Orte der Bildung, Forschung und Sozialisation eine Vorbildfunktion zu, da sie Wissen und Fähigkeiten zur Bewältigung der dargestellten globalen Probleme bereitstellen können. Sie sind Experimentierfelder für gesellschaftliche Innovationen, an welchen Bestehendes kritisch reflektiert und verworfen, Altes wiederbelebt und Neues erschaffen wird. Sie sind Orte, an denen sich zukünftige Entscheidungsträger_innen und Multiplikator_innen umfassend bilden.“ (Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen 2017: 2)

Gründe für ein Engagement von Hochschulen für die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit gibt es demnach viele. Allerdings bestehen diese Gründe ebenso für andere drängende Themen. Dass Hochschulen ein Umweltmanagement in Erwägung ziehen und umsetzen, wird hier – wie der Titel der Arbeit bereits verrät –

als unwahrscheinlich angenommen. Selbstverständlich handelt es sich beim Klima- und Umweltschutz um eine der zentralen Problemstellungen unserer Zeit. Aber jenseits der daraus resultierenden – mehr oder weniger – abstrakten Gefahren und Herausforderungen für Ökosysteme und die Gesellschaft sehen sich Hochschulleitungen und Hochschulmitglieder mit einer Vielzahl weiterer, oft sehr konkreter Herausforderungen konfrontiert, die sie berücksichtigen sollen oder müssen: Die Einschreibungen nehmen stetig zu, der Wettbewerbsdruck drängt zu immer mehr und besser wahrnehmbarer Forschung, Prozesse sollen digitalisiert und die Mitglieder diverser rekrutiert werden. Bei diesen sowie weiteren Themen bestehen ebenfalls gesellschaftliche Erwartungen, dass Hochschulen mit den zur Verfügung stehenden zeitlichen, finanziellen und sozialen Ressourcen Lösungen finden und anbieten. Umweltschutz stellt hier zunächst einmal nur einen weiteren Punkt auf der Liste dar. Die Gefahr des Klimawandels und die daraus resultierende Dringlichkeit zum Handeln auf Ebene der Gesellschaft lässt sich demnach nur bedingt in eine Dringlichkeit auf Ebene der Organisation übersetzen.

Aufgrund dieser komplizierten Gemengelage ist ein zentraler Topos der organisationsbezogenen Hochschulforschung die Frage nach Veränderungen der Organisation Hochschule: Reformprozesse, Lernchancen sowie erfolgreiche Führung stehen im Mittelpunkt vieler Arbeiten (vgl. Kapitel 2.1 & 3.1). Die Frage, wie Hochschulen angesichts der Herausforderungen von Umweltverschmutzung, Ressourcenknappheit sowie Klimawandel und den damit einhergehenden Folgen für Gesellschaft und Natur reagieren, wird bisher vor allem in einer Nische der sozialwissenschaftlichen Hochschul- und Organisationsforschung reflektiert. Der Forschungszweig mit der Bezeichnung *Sustainability in Higher Education* (kurz: SHE) widmet sich der Frage, wie Hochschulen zu Treibern einer ökologischen Transformation der Gesellschaft werden können (Hoover & Harder 2015). Eine nachhaltige Hochschule wird dabei verstanden als:

„A higher educational institution, as a whole or as a part, that addresses, involves and promotes, on a regional or a global level, the minimization of negative environmental, economic, societal, and health effects generated in the use of their resources in order to fulfill its functions of teaching, research, outreach and partnership, and stewardship in ways to help society make the transition to sustainable life-styles.“ (Velazquez et al. 2006: 812)

Anders als noch in den 1990er Jahren, in denen vorrangig singuläre Maßnahmen im Umwelt- und Arbeitsschutz thematisiert wurden (Müller et al. 2017), wird heute in der entsprechenden Literatur die nachhaltige und ökologische Veränderung

oder Transformation aller Strukturen diskutiert: Verwaltung, Betrieb, Forschung und Lehre (Hoover & Harder 2015: 176; für Deutschland: Müller & Stratmann 2019; Müller-Christ 2013; Nölting et al. 2016). Als Lösung wird vorgeschlagen, ökologische, wirtschaftliche sowie soziale Nachhaltigkeit in die hochschulische Governance einzubeziehen (Bauer et al. 2018; Barth et al. 2016) oder das aus der Wirtschaftswelt entlehnte Konzept der *Corporate Social Responsibility* im Hochschulmanagement zu berücksichtigen (Raueiser & Kolb 2018). Weitere Konzepte wie Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) (Etzkorn 2019; McCowan 2019) sollen dazu beitragen, Studierende so auszubilden, dass sie stärker im Einklang mit den natürlichen Grenzen des Planeten leben und arbeiten können. In unterschiedlichen Leitfäden oder *toolkits* (z. B. Dave et al. 2014) werden des Weiteren Anregungen und Strategien aufgezeigt, wie Hochschulen die nachhaltige Transformation in Angriff nehmen können (Hoover & Harder 2015).¹

In den entsprechenden Arbeiten bleiben die Dynamiken und Auswirkungen von Veränderungsmaßnahmen an Hochschulen allerdings weitestgehend im Dunkeln (wie immer bestätigen Ausnahmen die Regel: Moore et al. 2005). Trotz der Vielzahl an Studien kommen Elona Hoover und Marie K. Harder (2015: 176) zum Schluss, dass der Wandel von Hochschulen – auch insbesondere hinsichtlich Nachhaltigkeit und Umweltschutz – zurzeit noch unzureichend verstanden wird.

1.1 Ziel & Fragestellung der Studie

Diese Forschungslücke wird in der vorliegenden Fallstudie aufgegriffen. Zum Zeitpunkt des Schreibens des Buches mehren sich die Verlautbarungen von Instituten und Fakultäten bei Dienstreisen auf Kurzstreckenflüge zu verzichten. Hochschulen geben, in Reaktion auf eine gesamtgesellschaftliche Großwetterlage, den Umwelt- und Klimaschutzaktivitäten ihrer Mitglieder auf einmal mehr Raum. Die oft eher stiefmütterlich behandelten Umweltreferate oder -beauftragten erhalten Aufmerksamkeit und thematisch passende Forschungsergebnisse werden prominent auf den Hochschulhomepages platziert. Die Organisationsforschung zeigt bereits seit Langem, dass das Bild, welches Organisationen von sich präsentieren, selten mit den Prozessen der tatsächlichen Entscheidungsfindung und -durchsetzung übereinstimmt (Meyer & Rowan 1977; Luhmann 1964, 2000). Sie sind weder wohlstrukturiert noch rational. Es brodelt jenseits der Hochglanzbroschüren, Power-

1. In einer ethnographischen Studie beschreibt Gaye Tuchman (2009) für US-Hochschulen, wie dort die Transformation der Hochschule zu einem Selbstwert geworden ist. Transformation wird bei jeder Gelegenheit gefordert oder versprochen, ganz gleich was der Grund, das Ziel oder die Folgen sind.

point-Präsentationen und Internetauftritte. Organisationen sind gekennzeichnet von einem dauerhaften „Feuerwerk an variierenden Mikroereignissen“ (Paetow 2004: 63f.): Einzelne Stelleninhaber:innen oder ganze Abteilungen können sich nicht ausstehen, offene und verdeckte Widerstände gegen Vorgesetzte bestehen, Ziele sind unklar oder widersprüchlich formuliert, das Personal nicht ausreichend geschult, Mittel sind ungenügend oder Vorgesetzten fehlt es an Durchsetzungskraft. Diese Komplexität von Organisationen wird in der Debatte um eine nachhaltige und umweltfreundliche Hochschule häufig unterschlagen (für Ausnahmen siehe Hoover & Harder 2015; Müller & Stratmann 2019). Unbeachtet bleiben in der Regel die Kopplungsgrade der Organisationsfassade und der Formalstruktur, die interaktive Aushandlung zwischen unterschiedlichen Hochschulmitgliedern sowie Mechanismen der Selbstanpassung unterschiedlicher Hochschulbereiche.

Diese brodelnde Organisationsrealität berücksichtigend, wird hier herausgearbeitet, was a) an Hochschulen geschieht, wenn sie mit der Erwartung konfrontiert sind, umweltfreundlicher zu werden, sowie b) welche Strukturen sie herausbilden, um mit diesen neuen Leistungserwartungen umzugehen, und welche „Verhaltensstrategien“ (Luhmann 1964: 147) die Hochschulmitglieder im Lichte der neuen Herausforderungen anwenden. Das Erkenntnisinteresse meiner Beobachtungen besteht darin, zu ergründen, inwieweit die Erwartungen bis in die Kernprozesse der Hochschulen vordringen oder, ob diese sich vor allem in symbolischer Kommunikation – also *Greenwashing* – üben. Untersucht wird dies am Fall von zwei Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW)².

Umweltmanagement bezieht sich im hier verwendeten Gebrauch auf einen zentral gesteuerten betrieblichen Umweltschutz und nicht auf das Management der Einflussnahme von Hochschulen auf ihre soziale Umwelt, wie es die Verwendung des systemtheoretischen Umweltbegriffs nahelegen würde (siehe dazu Luhmann 1984: 242ff.). Bei den Begriffen „Umweltmanagement“ und „Umweltmanagementsystem“ handelt es sich um Beschreibungen, die im Regelwerk des *Eco Management and Audit Scheme* (kurz EMAS) benutzt werden.³ EMAS ist, neben der Norm DIN ISO 14001, der zentrale Standard im betrieblichen Umweltschutz. Grundsätzlich

2. Trotz der in Deutschland existierenden circa 240 HAW und deren Professionalisierung in den vergangenen Jahrzehnten hat dieser Hochschultyp in der Hochschulforschung bisher deutlich weniger Beachtung erfahren als es bei den Universitäten der Fall ist (Nickel 2012: 283f.; Grünberg & Sonntag 2019). Viele der Beobachtungen der universitären Hochschulforschung sind allerdings auch auf HAW übertragbar. Beide Hochschultypen sehen sich ähnlichen Reformanforderungen ausgesetzt und verfügen insgesamt über ähnliche strukturelle Muster. Dies trifft umso mehr zu, da an HAW seit einigen Jahren zunehmend Forschungsaktivitäten beobachtet werden können und die Studierendenzahl stetig steigt (Altwater 2017).

geht es bei diesen Programmen um einen geregelten und von zentraler Stelle organisierten sowie gezielten betrieblichen Umweltschutz. In den EMAS-Regularien wird Umweltmanagement beschrieben als:

„der Teil des gesamten Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen, Vorgehensweisen, Verfahren und Mittel für die Festlegung, Durchführung, Verwirklichung, Überprüfung und Fortführung der Umweltpolitik und das Management der Umweltaspekte umfasst.“ (EMAS-Verordnung 2009, Artikel 2, Abs. 13)

Das Ziel eines Umweltmanagements besteht darin, die Umweltleistungen einer Organisation zu verbessern, etwa indem die technischen Anlagen effizienter gestaltet, der Umgang mit schädlichen Stoffen besser kontrolliert, die Biodiversität auf dem Organisationsgelände erhöht oder der Einkauf stärker nach ökologischen Kriterien gestaltet wird. Organisationen, die Güter oder Dienstleistungen anbieten, sollen diese ebenfalls weniger umweltschädlich produzieren. Für Hochschulen bedeutet das etwa: Umwelt- und Klimaschutz in den unterschiedlichen Facetten soll zum Thema von Forschung und Lehre werden, die Campusgestaltung ökologische Kriterien berücksichtigen oder der Betrieb energieeffizient erfolgen.

Im Verlauf wird verdeutlicht, welche Voraussetzungen bestehen, um ein Organisationssystem auf neue Denk- und Entscheidungsweisen – die eine umweltfreundliche oder nachhaltige Hochschule voraussetzen – einzustellen. Dieses Ziel soll mithilfe des Instrumentariums der ethnographischen Feldforschung erreicht werden. Durch mehrwöchige Feldaufenthalte an „Hochschule 1“ sowie „Hochschule 2“ habe ich mithilfe teilnehmender Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen vielstimmiges Datenmaterial sammeln können. Im Mittelpunkt der Beschreibungen stehen das Umweltmanagement selbst sowie der Aufwand, den die zur Umsetzung des Programms eingestellten Stabsstellen betreiben: Sie mussten überzeugen, vorbereiten und Entscheidungen durch die entsprechenden Entscheidungsnadelöhre der Hochschulen führen. Dabei wird deutlich, welche Herausforderungen das Durchsetzen einer Veränderungserwartung birgt, die vom Hausmeister bis zur Professorin alle Bereiche der Hochschulen betreffen. Die detaillierten Beobachtungen der Ethnographie erlauben Einblicke in das viel-

3. Es handelt sich dabei um Termini, die in den Dokumenten der zertifizierten Organisationen benutzt werden müssen. Grundsätzlich besteht zwischen „Umweltmanagement“ und „Umweltmanagementsystem“ kein inhaltlicher Unterschied. Ich danke Jochen Müller von HIS-HE für diesen Hinweis.

schichtige Innenleben der Hochschulverwaltungen. Sie geben außerdem Einblicke in die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten der Kooperation der Verwaltung mit dem akademischen Personal. Kurz: Die durch zwei ethnographische Feldstudien gewonnenen Beobachtungen erlauben einen Blick auf die Hochschulorganisationen, der deren Komplexität, Vieldimensionalität sowie Eigenlogik gerecht wird.

Dass zwar diverse programmatische Ziele formuliert werden, aber das „Wie“ der Veränderungen von Hochschulen häufig im Dunkeln bleibt, habe ich oben unter Verweis auf die Metastudie von Hoover und Harder (2015) angedeutet. Hierfür können zwei Gründe identifiziert werden: Zum einen stellt ein grundlegendes Hindernis für tiefgreifende Analysen von Hochschulen der „Spagat zwischen Forschung und Praxis“ dar: Hochschulforschung wird von innen sowie von außen dafür kritisiert, dass sie zu nah an der Hochschulpolitik sowie -praxis verortet sei (Winter 2014: 31f.; Pasternack 2014). Dadurch ist eine Distanz zum Gegenstand häufig nur begrenzt möglich. Das Verständnis darüber, wie Hochschulen sich verändern, wird des Weiteren von einem verbreiteten reformatorischen Anspruch verschleiert. Darüber hinaus fehlen trotz der umfangreichen Beforschung von Hochschulen, insbesondere im deutschsprachigen Raum, qualitative Tiefenstudien darüber, wie Hochschulen sich verändern. Die Hochschulforschung arbeitet vornehmlich mit einem Mix aus quantitativen Vergleichsstudien oder qualitativen Interviewstudien (Krücken 2011). Zum anderen besteht ein zweiter Grund darin, dass in einer Vielzahl von Studien ein unzureichendes Verständnis der Wirkungsweisen und Grenzen der *Organisation* Hochschule besteht. Häufig wird von einem vereinfachten Modell der Organisation ausgegangen, welches in der Organisationssoziologie als zweckrationales Modell der Organisation bekannt ist und als überkommen gilt. Daher erscheinen die Ergebnisse vieler Studien auch naiv in ihrer Beschreibung von Veränderungspotenzialen (Hoover & Harder 2015: 185). Der bei vielen Autor:innen beobachtbare normative Anspruch, Hochschulen „grüner“ machen zu wollen (ebd.: 181), scheint darüber hinaus zur Folge zu haben, dass der Blick für Details sowie für Kopplungsverhältnisse unterschiedlicher Ebenen der Organisation verstellt wird.

Neben der Frage des „Wie“ steht darüber hinaus die Frage nach dem „Warum“ im Raum: Warum sollte sich eine Hochschule, beziehungsweise deren Leitung, überhaupt um die Einführung eines Umweltmanagements bemühen? Und warum sollten sie dieses Programm auch noch von einer weiteren Organisation zertifizieren lassen, dafür zahlen und damit den eigenen Entscheidungsspielraum einschrän-

ken? Die Frage stellt sich angesichts der Tatsache, dass zum Zeitpunkt der Fertigstellung dieses Buches nur 21 der circa 400 Hochschulen in Deutschland über ein zertifiziertes Umweltmanagement verfügen (Müller & Stratmann 2019: 8). Die hier eingenommene Perspektive, ein soziales Phänomen als unwahrscheinlich zu betrachten, lenkt den Blick auf die Entstehungsbedingungen sozialer Phänomene (Heintz & Werron 2011).

Komplexität und Eigenlogik von Hochschulen

Was bedeutet es überhaupt, eine Hochschule umweltfreundlich zu gestalten (siehe für eine Übersicht Leal Filho 1999; Velazquez et al. 2006)? Ist eine Hochschule umweltfreundlich, wenn ihr Betrieb effizient und die Beschaffung ressourcenarm ist, aber in der Forschung umweltschädliche Verfahren entwickelt oder in Vorlesungen kapitalistischer Wachstumszwang gelehrt wird? Das Verständnis davon, wie Hochschulen sich auf gesellschaftliche Erwartungen einstellen, ist auch davon abhängig, welcher Bezugsrahmen zur Beschreibung gewählt wird. Die Organisationsforschung hat unterschiedliche Konzepte entwickelt, um zu zeigen, wie Organisationen auf die multiplen Erwartungen der gesellschaftlichen Umwelt reagieren: Durch die Entkopplung der Formal- und Arbeitsstruktur, wie es im Neo-Institutionalismus argumentiert wird (Meyer & Rowan 1977) oder, durch die Ausbildung einer Schauseite, wie es die Systemtheorie beschreibt (Luhmann 1964: 112f.; Kühl 2011). Der Organisations- und Managementforscher Nils Brunsson (1989) zeigt darüber hinaus, dass Organisationen „heuchlerisch“ sind und sein müssen: Sie behaupten das eine, entscheiden aber etwas anderes. Die Theorien stimmen darin überein, dass Organisationen Strukturen ausbilden, die die Kernprozesse von den vielfältigen Umwelterwartungen fernhalten (Thompson 1967). Inwieweit diese Annahmen in den beobachteten Fällen tragen, wird im Verlauf der Studie diskutiert.

Es handelt sich bei Organisationen also um komplexe, widersprüchliche, gar heuchlerische Gebilde. Diese Vielschichtigkeit, die an Hochschulen aufgrund der Machtstrukturen und der Autonomie der Wissenschaftler:innen noch verstärkt wird, gilt es theoretisch sowie empirisch fassbar zu machen. Es sind die Eigenlogiken in einzelnen Abteilungen, die sich widersprechenden Zwecke oder die Art, wie Entscheidungen getroffen werden, die diese Komplexität ausmachen. Unterschätzt wird diese vor allem von denjenigen, die davon ausgehen, dass „normale“ Organisationen – meistens sind Unternehmen gemeint – Veränderungen zielgerichtet

umsetzen können. Daraus resultiert bei vielen Autor:innen eine Reformgläubigkeit (Kleidat 2011). Ein Umweltmanagement wird aber nicht dadurch erfolgreich, dass es von der Hochschulleitung angeordnet und exakt geplant wird. Es sind die vielen unterschiedlichen Ebenen der Organisation, die über den Grad des Erfolgs oder Misserfolgs mitbestimmen. Es sind Phänomene, die jenseits der Formalstruktur auftreten, die dafür (mit-)verantwortlich sind, was in einer Organisation geschieht. Um diese Phänomene unterhalb der Formalstruktur mit zu beobachten, greife ich in dieser Studie auf den Organisationsbegriff der soziologischen Systemtheorie Niklas Luhmanns zurück (Luhmann 1964, 2000; bezüglich Hochschulen Kleimann 2016).

Ein Vorteil der Systemtheorie liegt meines Erachtens darin begründet, dass sie nicht erst, wie der Neo-Institutionalismus, die Organisation in die Theorie hinein konstruieren muss. Die Systemtheorie hat die Umwelt im Blick, aber durch die Perspektive des Organisationssystems. So wird das Zusammenspiel unterschiedlicher interner und externer auf die hochschulischen Organisationsstrukturen einwirkenden Faktoren beschreibbar. Hilfreich ist dabei die Unterscheidung von drei Organisationsseiten (Kühl 2011): Die formale und informale Seite sowie die Schauseite. Diese Unterscheidung erlaubt es, Veränderungen von Vorschriften, Prozessen, Verträgen oder Handbüchern und kultureller Besonderheiten, eingespielte Routinen sowie weitere Informalitäten von Strukturen zu differenzieren, die für die Außendarstellung der Organisation genutzt werden: Pressemitteilungen, Berichte, Leitbilder, Zertifikate usw. In der systemtheoretischen Diktion bilden Entscheidungen die Organisation konstituierenden Operationen. Das Markieren von Alternativen wird gelenkt durch die drei Entscheidungsprämissen Programme, Kommunikationswege sowie Personal (Luhmann 2000). Wie diese Prämissen zusammenspielen und wie auf sie formal sowie informal eingewirkt werden kann, ist beobachtbar. Mithilfe mehrwöchiger Feldaufenthalte in den Hochschulverwaltungen der beiden untersuchten Hochschulen konnte detailliert beobachtet werden, wie Entscheidungen vorbereitet und entschieden wurden, aber ebenso, welche Folgen sie tatsächlich hatten.

Das Verständnis davon, wie Hochschulen funktionieren, ist entscheidend dafür, was unter Veränderungen verstanden wird, aber auch, wie die Strukturen beschrieben werden, die verändert werden sollen. Der Mehrwert einer organisationssozio-

logischen Betrachtung des bereits vielfältig untersuchten Gegenstands Hochschule und Hochschulreform muss es sein, zu zeigen, was sich *wirklich* verändert und welche Strukturen welchen Einfluss dabei haben. Denn sowohl die von Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) beschriebene „Organisationswerdung“ als auch die von Meier (2009) beschriebene Akteurhaftigkeit der „post-Reform“-Hochschule bezieht sich insbesondere auf die diskursive Ebene. Wie Meier (ebd.: 247) festhält, bleibt in dieser Perspektive offen, welche Wirkungen die große Anzahl an Veränderungen auf die Strukturen der Hochschulen tatsächlich haben. Die systemtheoretische Brille sowie die vielschichtigen Daten der ethnographischen Beobachtungen erlauben einen vieldimensionalen Blick auf die sich fortlaufend ändernden Hochschulverwaltungen. In den für diese Studie beobachteten Fällen war eine Folge der Umweltanpassung an gesellschaftliche Erwartungen nach mehr Umweltschutz eine gesteigerte Aufmerksamkeit für dieses Thema. Ich argumentiere, dass diese Aufmerksamkeit unter bestimmten Umständen Dynamiken zur Folge haben kann, die über symbolische Kommunikationen hinausgehen.

1.2 Aufbau der Studie

Die dieser Studie vorangestellten Fragestellungen lauten:

Wie gehen die untersuchten Hochschulen dabei vor, ein Umweltmanagement auf- beziehungsweise auszubauen? Und, wie reagieren die bestehenden Strukturen auf diese Veränderungen?

Zur Beantwortung dieser Fragen gehe ich wie folgt vor:

Im nächsten Kapitel (Kapitel 2) plausibilisiere ich, warum ein organisationssoziologischer Ansatz das passende Instrumentarium bietet, um die aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Nach einer Darstellung des in der Hochschulforschung verbreiteten zweckrationalen Ansatzes sowie des organisationssoziologischen Neo-Institutionalismus begründe ich, weshalb diese Ansätze für mein Vorgehen unzureichend sind und stelle daraufhin die Grundzüge der organisationssoziologischen Systemtheorie dar.

Im anschließenden zweiten Teil stecke ich das Feld der Studie ab: die Hochschulverwaltung (Kapitel 3). Neben den vielfältigen Aufgaben werden hier die Veränderungen skizziert, die die Hochschulverwaltung in den vergangenen Jahren durchlaufen hat. Außerdem beschreibe und begründe ich das gewählte methodische Vorgehen. In der Hochschulforschung gehört das ethnographische Arbeiten nicht zum gängigen Inventar. Daher erläutere ich, warum ich auf diese Methodo-

logie zurückgreife und welche Vorteile und Schwierigkeiten damit verbunden sind (Kapitel 4).

Im dritten Teil der Studie präsentiere ich meine anhand von teilnehmenden Beobachtungen, Interviews sowie Dokumentenanalysen erhobenen empirischen Daten. Zunächst beschreibe ich, wie dabei vorgegangen wurde, das Umweltmanagement an den beiden untersuchten Hochschulen in den bereits bestehenden Strukturen zu verankern. In einem ersten Schritt begründe ich, warum es sich bei der Einführung eines Umweltmanagements um ein insgesamt unwahrscheinliches Ereignis handelt und beschreibe die notwendigen Gelingensbedingungen (Kapitel 5). Daraufhin zeige ich, dass die Einführung der Umweltmanagementbeauftragten, die das neue Programm einführen sollen, eine wichtige Grundlage für ein Umweltmanagement darstellt. Wie zu sehen sein wird, kommt es außerdem darauf an, wo in der Verwaltung diese Stellen platziert sind und wie sie mit den anderen Stellen der Hochschule in Kontakt treten (Kapitel 6). Im nächsten Kapitel (Kapitel 7) wird die Funktion von beobachteten Treffen eingesetzter Arbeitsgemeinschaften thematisiert. Im Mittelpunkt steht hier die Face-to-Face-Interaktion der Mitglieder unterschiedlicher Statusgruppen. Diese Kommunikation physisch Anwesender begünstigte den Austausch von Informationen und das Entwickeln neuer Ideen.

Damit die von den Stabsstellen und Arbeitsgemeinschaften erarbeiteten Maßnahmen Wirkung entfalten konnten, mussten sie in vielen Fällen von anderen Stellen sowie Gremien entschieden werden. Diese Entscheidungsorte charakterisiere ich als Entscheidungsnadelöhre, durch die Vorlagen geführt werden mussten. Ebenfalls zeige ich, dass Hochschul- und Abteilungsleitungen die Arbeit, der mit großen Freiheiten ausgestatteten Umweltmanagementbeauftragten, hier rückwirkend kontrollieren konnten (Kapitel 8).

Nachdem ich geschildert habe, wie in den beiden Hochschulen bei der Einführung des Umweltmanagements vorgegangen wurde, steht daraufhin im Mittelpunkt, wie die Hochschulen auf die neuen Anforderungen reagierten. Zunächst beschreibe ich die Folgen der gebündelten Aufmerksamkeit auf das Thema Umweltschutz und welche Funktionen die Begrünung der Schauseite hatte (Kapitel 9). Darauf folgt eine nähere Betrachtung des Umgangs der Hochschulverwaltungen mit den durch das Umweltmanagement formulierten Ansprüchen. Wie gingen die Verwaltungen mit unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Erwar-

tungen um? Dabei wird auch die Rolle des Rechts als zentrale Umwelt der Verwaltungen thematisiert und dargelegt, welche Rolle diese enge Beziehung für die Maßnahmen des Umweltmanagements hatte (Kapitel 10).

Der Anspruch derjenigen, die das Umweltmanagement an beiden Hochschulen propagierten, bestand darin, dabei sowohl Forschung als auch Lehre zu berücksichtigen. Allerdings ist das Verhältnis vom akademischen sowie wissenschaftlichen Personal von Hochschulen von Spannungen geprägt. Möglichkeiten der Einflussnahme des Verwaltungspersonals sowie Strategien im Umgang mit diesem durch das akademische Personal beschreibe ich im darauffolgenden Kapitel (Kapitel 11).

Anschließend diskutiere ich, welcher Mechanismus dazu beitrug, dass nur geringe strukturelle Änderungen teils weitreichende Veränderungen zur Folge hatten (Kapitel 12). Die erzeugte Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz, so wird deutlich, erzeugte ein Aufschaukeln von Erwartungen, die substantielle Veränderungen zur Folge hatten. Durch das Umweltmanagement erhielten die Hochschulen eine zusätzliche Ebene der Selbstbeobachtung, die es erst erlaubte, in den unterschiedlichen Bereichen umweltfreundliche Alternativen in den Blick zu nehmen und diese zu entscheiden.

Abschließend fasse ich die zentralen Ergebnisse zusammen und ziehe ein Fazit für die organisationsbezogene Hochschulforschung. Des Weiteren werden Grenzen der Studie diskutiert sowie mögliche Anschlussfragen formuliert (Kapitel 13).

EINLEITUNG

Teil I THEORETISCHER RAHMEN

UMGANG MIT UMWELTERWARTUNGEN

2 Hochschulen als Organisation – Akteur, Institution, System?

Auf den ersten Blick scheint es so als würden Hochschulen reibungslos funktionieren. Studierende erhalten Abschlüsse, Forschende publizieren Erkenntnisse, die Verwaltung arbeitet Anfragen ab. Es gibt zwar Beschwerden und Tratsch über die Verhaltensweisen und gestellten Anforderungen der jeweils anderen Statusgruppen, Reformen und Reformreformen sind ebenfalls Grund zum Lamentieren, aber die unterschiedlichen Ziele werden am Ende des Tages im Großen und Ganzen austariert und versöhnt.

In der organisationswissenschaftlichen Hochschulforschung nimmt die Auseinandersetzung um die Frage einen großen Raum ein, ob Hochschulen überhaupt als Organisation begriffen werden können, beziehungsweise was es für die Beobachtung von Hochschulen bedeutet, wenn sie als Organisation begriffen werden. Bis vor wenigen Jahrzehnten galten Hochschulen in vielen Ländern als „Korporation“ von Wissenschaftlern (Stichweh 2009), „Institution“ (Schelsky 1963; vgl. auch Huber 2012: 239) oder als „organisierte Institution“ (Luhmann 1992a). Wurden sie als Organisation beschrieben, erhielten sie negativ konnotierte Attribute wie „dumm“ (Wilke 1997) oder wurden als „chaotisch“ dargestellt (Cohen et al. 1972; Weick 1976).⁴ Diese Beschreibungen beruhen auf der starken Stellung des akademischen Personals sowie den geringen Einflussmöglichkeiten von Hochschulleitungen. Da die Wissensproduktion und -weitergabe von „unklaren Technologien“ geprägt ist (Cohen et al. 1972; Luhmann & Schorr 1982), können diese Tätigkeiten

4. Die duale Zweckprogrammierung der Hochschule, die sich aus den Zwecken Lehre und Forschung ergibt, hat insbesondere systemtheoretischer Beobachter dazu bewogen, die Hochschule als eine „Anomalie“ (Luhmann 1992: 678f.; Huber 2005) oder „Singularität“ (Stichweh 2005: 124) zu bezeichnen.

nur in begrenztem Maße durch ein Management gesteuert und beeinflusst werden. Diese strukturellen Merkmale haben Beobachter:innen dazu bewogen, die Hochschule auf einen Ort zu reduzieren, an dem unterschiedliche individuelle Wissenschaftler:innen dieselbe Heizanlage nutzten (Schreiterer 2008: 67). Hinsichtlich der großen Autonomie der Wissenschaftler:innen fragt sich Clark Kerr (2001 [1963]: 36), ob diese nicht vor allem durch das gemeinsame Klagen über mangelnde Parkmöglichkeiten zusammengehalten würden: „I have sometimes thought of it [die Universität, LD] as a series of individual faculty entrepreneurs held together by a common grievance over parking.“ Die beiden Beschreibungen drücken eine zentrale Problemstellung der organisationsbezogenen Hochschulforschung aus: Wissenschaftler:innen verfügen über eine – in anderen Organisationen kaum denkbare – Autonomie bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten. Für sie stellt die Hochschule oftmals eben nicht mehr dar, als der morgendliche Kampf um Parkplätze oder die zur Verfügung gestellte Infrastruktur.⁵ Die wichtigen Entscheidungen über Forschungsthemen und Lehrformate wird nicht an Hochschulen entschieden, sondern in den wissenschaftlichen Fachgesellschaften (z. B. Whitley & Gläser 2014; Hüther 2010: 170f.).

Trotzdem wird die Entwicklung an Hochschulen heute üblicherweise unter der Überschrift „Organisationswerdung“ (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000) beschrieben. Es wird argumentiert, dass mit den Hochschulstrukturreformen ab den 1990er Jahren in Europa, aber auch weltweit (Braun et al. 2014; Seeber et al. 2015; Schofer & Meyer 2005; Sporn 1999), Hochschulen sich zu formalen Organisationen gewandelt haben (Wilkesmann & Schmid 2012; Engwall 2008; Kleimann 2016; Huber 2012; Hüther & Krücken 2016a; Pellert 1999; Stichweh 2005; Würmseer 2010). Auslöser für diese selbstverständliche Beschreibung von Hochschulen als Akteure (de Boer et al. 2007; Krücken & Meier 2006; Meier 2009) sowie als kooperative, zu managende und damit steuerbar zu verändernde Organisationen, waren die Loslösung von der staatlichen Detailaufsicht durch Wissenschaftsministerien sowie der Aufbau innerorganisatorischer Steuerungs-, Überwachungs- und Planungskapazitäten.⁶ Die Straffung des hochschulischen Steuerungs-, beziehungsweise Governancegefüges hat daher Steuerungs- und Managementstrukturen und

5. Im Hinblick auf Umweltmanagement an Hochschulen stellt sich für die Hochschulverwaltung jetzt die Frage, ob wenig Parkraum nicht sogar gut ist, weil er so keinen Anreiz zum Individualverkehr bietet, ob nicht lieber mehr Fahrradstellplätze gebaut werden sollten oder wie die Heizungsanlage effizienter betrieben werden kann (vgl. Kapitel 11).

6. Im angelsächsischen Raum sowie dort, wo sich an diesen angelehnt wird, kann diese Entwicklung bereits seit längerem beobachtet werden (Espeland & Sauder 2007; Tuchman 2009; Schreiterer 2008).

deren Wirkungsweisen in den Mittelpunkt vieler Studien rücken lassen (z. B. Engels 2001; Ferlie et al. 2008; Hüther 2010; Kehm & Lanzendorf 2011; Schmid 2016). Daneben steht bei anderen Studien das akademische Personal, Hochschulleitungen oder Studierende und deren Anpassung an sich ändernde Erwartungen im Mittelpunkt (etwa Amaral et al. 2008; Brechelmacher et al. 2015; Höhle & Teichler 2013). Als Bezugspunkt dieser Untersuchungen dient in der Regel die Formalstruktur der Hochschulen. Bernd Kleimann (2016: 67) spricht hier von der „Normalitätsposition“ im Diskurs über die organisationale Beschaffenheit von Hochschulen. In Konzepten wie der „Unternehmerischen Hochschule“ (Clark 1998; Müller-Böling 2010) wird davon ausgegangen, dass Hochschulen, wie andere „normale“ Organisationen (etwa Unternehmen), geplant sowie gesteuert werden können. Mit den ab den 1990er Jahren nicht nur in Deutschland, sondern welt- und europaweit beobachtbaren Reformen, die auch andere öffentliche Sektoren betrafen (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000; Klenk 2008), sollen „Hochschulen in die Lage versetzt werden, über ihre Angelegenheiten autonom und rational zu entscheiden und entsprechende professionelle Managementstrukturen und Kooperationsformen auszubilden“ (Kleimann 2016: 68). Wie Meier (2009) zeigt, werden Hochschulen als Akteure verstanden, die über sich und ihre Zukunft Entscheidungen treffen.

Bei dem Versuch, sich eine Übersicht über die vielfältige Landschaft der organisationsbezogenen Hochschulliteratur zu verschaffen, fällt auf, dass sich drei Positionen herausgebildet haben: Neben der bereits angedeuteten Normalitätsposition, wird außerdem eine zweite Diskursoption argumentiert. Entgegen der Normalitätsannahme wird hier davon ausgegangen, dass Hochschulen „besondere“ Organisationen seien. Darüber hinaus wird in einem dritten Strang argumentiert, dass Organisationen grundsätzlich nicht den Planungs- und Rationalitätserwartungen entsprechen, die ihnen zugeschrieben werden. Die beiden erst genannten Diskursoptionen – die die Debatte über Hochschulen weitestgehend bestimmen – fasst Kleimann (2016: 67) wie folgt zusammen:

„Einerseits wird konzidiert, dass die Universität eine Organisation darstellt. Diese Diskursposition hebt die organisationale Normalität der Universität hervor. Andererseits betont man jedoch meist im gleichen Atemzug, dass es sich bei der Universität um eine besondere, inkomensurable Organisation handelt. Diese Diskursposition betont die organisationale Spezifität oder – pointiert formuliert – Devianz der Universität.“ (ebd.)

In der „Spezifitätsposition“ (ebd.) wird davon ausgegangen, dass es sich bei Hochschulen um „besondere“ oder „spezifische“ Organisationen handele (Musselin 2007). Christine Musselin zeigt zwar, dass Hochschulen im Zuge der Reformen distinkte Identitäten ausbilden, hierarchische Strukturen implementieren und den Versuch unternehmen, Forschung und Lehre einer Rationalisierung zu unterziehen. Aufgrund der eigentümlichen „Produktionsbedingungen“ von Forschung und Lehre ist Musselins Fazit aber, dass Hochschulen besondere Organisationen blieben. Forschung und Lehre sei kaum durch Hochschulleitungen kontrollierbar (Schmid 2016; Mellewigt & Schäfer 2016; Kühl 2007; Whitley & Gläser 2014), da sie nur lose an die Einheiten der Verwaltung oder Leitung gekoppelt sind (Weick 1976; Mintzberg 1979).

Neben der Normalitätsposition sowie der Spezifitätsposition, besteht, so möchte ich argumentieren, eine dritte, allerdings seltener verfolgte, Position in der Debatte um die Beschaffenheit von Hochschulen: Autor:innen, die Hochschulen organisationssoziologisch untersuchen, weisen darauf hin, dass eine Organisationswerdung – unabhängig von deren empirisch nachweisbarem Grad – nicht bedeutet, dass die damit einhergehenden Planungsvorstellungen oder Rationalitätserwartungen realistisch sind (Baecker 2010; Deeg 2016; Huber 2012; Kühl 2012). Gründe dafür sind nicht nur die richtigerweise betonten Grenzen des Einflusses der Organisation auf Forschung und Lehre.⁷ Reform- sowie Steuerungsvorstellung sind, so wird insbesondere in der systemtheoretischen Organisationssoziologie argumentiert (Luhmann 1964, 2000; Kleidat 2011), ebenso für andere Organisationstypen überzogen, zum Beispiel für Armeen oder Unternehmen. Dasselbe gilt für Rationalitätserwartungen (March 1988).

Aufgrund der „Verabsolutierung der Hochschule als besondere, eigentümliche Organisation“, so Wilkesmann und Schmid (2012: 11), finden Erkenntnisse der allgemeinen Organisationssoziologie in der Hochschulforschung allerdings häufig keinen Anschluss.⁸ Ob Hochschulen mit anderen Organisationstypen sinnvoller-

7. Klassischerweise wird in der Literatur der Einfluss der Verwaltung auf das akademische Personal als gering eingeschätzt. Der kanadische Management- und Organisationsforscher Henry Mintzberg (1979) beschreibt in dem von ihm entworfenen Idealtypen der professional bureaucracy, dass sich das akademische Personal kaum von den Einheiten der Verwaltung beeinflussen lässt, auch wenn die Wissenschaftler:innen gleichzeitig auf die Unterstützung der Verwaltung angewiesen sind (vgl. auch Scott 1968). Ich komme darauf in Kapitel 10 zurück.

8. Wilkesmann und Schmid entwerfen ein Kontinuum zwischen Ansätzen, die Hochschule als Sonderfall von Organisation betrachten und solchen, die Hochschule als Organisation wie alle anderen begreifen. Erstere neigen dazu, maßgeschneiderte Theorien für die besondere Organisation Hochschule zu entwerfen (vgl. auch Hüther & Krücken 2016a: 164). Auf der ande-

weise verglichen werden können oder nicht, „hängt dabei eng mit deren theoretischen Verortung zusammen; d. h. dem erkenntnistheoretischen paradigmatischen Zugang“ (ebd.: 9). Die Aussagen darüber, wie Hochschulen es erreichen, Tag für Tag fortzubestehen und ihre Strukturen erfolgreich zu aktualisieren, variieren abhängig von den Begriffen und Konzepten, die benutzt werden, um sie zu beschreiben. Diese prägen die Tiefenschärfe und Brennweite der Linse durch die die Abläufe und Zusammenhänge von Forschung, Lehre sowie Verwaltung betrachtet werden. Werden Hochschulen als soziale Organisationssysteme verstanden (z. B. Kleimann 2016; Hahn 2017), rücken die formalen sowie informalen Prämissen in den Mittelpunkt, die die Entscheidungen der Mitglieder (mit-)prägen. Die vielfältigen und teils widersprüchlichen Strukturen der Hochschulen können sichtbar gemacht werden sowie die Folgen von Entscheidungen von einzelnen Mitgliedern, Abteilungen und für die gesamte Organisation.

Bevor ich dieses Verständnis weiter vertiefe, folgt zunächst eine Auseinandersetzung mit zwei in der Hochschulforschung weit verbreiteten Ansätzen: die zweckrationale Perspektive (Kapitel 2.1) sowie der Neo-Institutionalismus (Kapitel 2.2). Darauf hin begründe ich die hier gewählte systemtheoretische Perspektive und beschreibe das theoretische Instrumentarium (Kapitel 2.3).

2.1 Versprechen & Grenzen der zweckrationalen Perspektive

In der Hochschulforschung werden Fragen nach Veränderungen vor allem als Fragen des Managements oder der Governance von Hochschulen diskutiert. Die damit verbundene Vorstellung ist, dass Veränderungen dann besonders erfolgreich eingeführt werden, wenn die Zuständigkeiten klar verteilt und Kommunikationswege effizient angelegt sind. Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Maßnahmen werden dann entweder mit einer unzureichenden Governance erklärt oder mit der Schwierigkeit des Managements, sich gegen das akademische Personal durchzusetzen (z. B. Pasternack et al. 2018, insb. 308ff.; Kehm & Lanzendorf 2005). Diese Annahmen werden im Folgenden als Folge einer zweckrationalen Konstruktion der Hochschule dargestellt und deren Grenzen aufgezeigt.

ren Seite des Kontinuums werden bestehende organisationssoziologische Theorien aufgegriffen und diese auf Phänomene in Hochschulen angewendet.

Als Treiber der Veränderungen an Hochschulen zu stets zu „potenzierenden Optimierungsprojekten“ (Fohrmann 2017: 27f.) wurde insbesondere in den 1990ern und 2000er-Jahren das New Public Management (NPM) diskutiert (Hüther & Krücken 2016: Kap. 3; Ferlie et al. 2008; Seibel 2016: 158ff.).⁹ Ziel dieser Reformbestrebungen war und ist ein effizienterer und stärker an den Wünschen der Bürger:innen („Kund:innen“) orientierter Verwaltung. Mittels der Privatwirtschaft entlehnten Methoden verfolgen Verfechter:innen des NPM, welches auch als Ideologie verstanden werden kann (Deem & Brehony 2005), das Ziel, die öffentliche Verwaltung leistungsfähiger und effizienter zu machen. In Krankenhäusern, Ministerien oder Hochschulen sollen Praktiken wie Leistungserfassung und -monitoring oder „flache“ Hierarchien in Verbindung mit kleineren Organisationseinheiten eingeführt werden. Bürokratische Großapparate werden dagegen als zu langsam und innovationsfeindlich abgelehnt (Seibel 2016: 158ff.). Das NPM-Modell gewichtet die Steuerungsmechanismen demnach gegensätzlich zum traditionellen deutschen Governance-Regime (Hüther & Krücken 2016: 140). Die von diesen Ideen abgeleiteten Reformen sind an der neoliberalen Trias Rationalität, Effizienz und Rechenschaftslegung orientiert (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000; Krücken & Meier 2006; De Boer et al. 2007; Whitley & Gläser 2014; Meier 2009). Den Reformen und die sich darin widerspiegelnden Vorstellungen unterliegen einem Steuerungsoptimismus, der in der Organisationsforschung grundsätzlich als überkommen gilt. Er „fußt auf der Idee, dass sich das Verhalten der Organisationsmitglieder recht gut steuern ließe, wenn diese nur eng und konsequent genug überwacht und kontrolliert würden. Diese Idee ist so alt wie die Organisationsforschung selbst“ (Kette & Barnutz 2019: 25). Ausgang findet diese als „zweckrationales Maschinenmodell“ der Organisation bezeichnete Ansicht in den Arbeiten von Max Weber (1972 [1922]: 551ff.). Die Idee dabei ist, dass Organisationen einen Oberzweck herausbilden, der erreicht werden soll, indem Unterzwecke sowie zur Verfügung stehende Mittel formuliert werden. Diese werden dann wiederum einzelnen Organisationsmitgliedern zugewiesen (Luhmann 1971a). Demnach würden Organisationen wie Maschinen funktionieren. Bei richtigem Management würde jedes Zahnrad (beziehungsweise jeder Prozess) perfekt ineinandergreifen und durch das Zusammenwirken der einzelnen Teile ein bestimmter Zweck erreichen (Luhmann 1964: 33). Daraus wird die strukturalistische Annahme abgeleitet, dass eine Organisation ein möglichst effizientes Netz von Regeln und Anwei-

9. Das NPM scheint in den vergangenen Jahren sowohl als Erklärung für Veränderungen wie auch für deren Legitimation an Strahlkraft eingebüßt zu haben.

sungsketten schaffen muss, in das dann die geeignetsten Personen gesetzt werden können, die die Anweisungen nur noch umsetzen müssen. Das Uhrwerk funktioniert perfekt (Luhmann 1971a; Kühl 2014a: 31).

Von der Vorstellung, dass Organisationen die Handlungen ihrer Mitglieder an einem Oberzweck entlang koordinieren könnten (etwa Blau & Scott 1962; Etzioni 1964), begann sich die Organisationssoziologie ab den 1960er-Jahren abzuwenden. Organisationsforscher:innen wie Nils Brunsson (1985; 1989), James March (1988), Renate Mayntz (1963) oder Niklas Luhmann (1964) arbeiteten heraus, dass Organisationen sich nicht allein an einem Zweck ausrichten lassen. Gilt dies für alle Organisationen, so ist insbesondere an Hochschulen beobachtbar, welche Herausforderungen entstehen, wenn keine Eindeutigkeit darüber besteht, welche Mittel benötigt werden, um die Zwecke zu erfüllen: Für die Lehre ist etwa unklar, wie Wissen erfolgreich vermittelt werden kann (Luhmann & Schorr 1982). Ebenso bestehen keine Rezepte dafür, wie Erkenntnisse in der Forschung gewonnen werden. Hinzu kommt, dass Entscheidungen über didaktische Methoden oder etwa Messmethoden nicht von der Hochschulleitung oder Fachbereichen getroffen werden, sondern von Arbeitsgruppen sowie den individuellen Mitgliedern der jeweiligen *scientific communities* der Fächer (Stichweh 2014; Whitley & Gläser 2014). Darüber hinaus konfliktieren an Hochschulen unterschiedliche Zwecke: Von Wissenschaftler:innen wird erwartet, dass sie forschen und in den besten Journalen publizieren, hervorragende Lehre anbieten sowie Wissenstransfer betreiben (Kühl 2011: 58). Auch die Ausgestaltung der Verwaltungseinheiten von Hochschulen lassen sich nicht erschöpfend aus ihren Zwecken ableiten. Denn die Ziele der Verwaltung sind häufig widersprüchlich definiert: Sie soll effizient und wirtschaftlich, aber auch rechtsicher entscheiden, gleichzeitig transparent, schnell und der Dienstleistung verpflichtet sein (Wallerath 2001). Ebenso lassen sich von den Zielen nicht ableiten, wie groß eine Verwaltungseinheit oder wie sie differenziert sein sollte, wie diese miteinander verbunden werden usw. In vielen Landeshochschulgesetzen bestehen keine expliziten Aussagen über die Verwaltungsausgestaltung, in anderen sind sie allgemein gehalten (Stratmann 2014: 161).¹⁰ Zwecke sind demnach nicht sonder-

10. Im Landeshochschulgesetz Nordrhein-Westfalens unter § 25, Absatz 1 (zitiert nach Stratmann 2014: 161) heißt es: „Die Hochschulverwaltung sorgt für die Erfüllung der Aufgaben der Hochschule in Planung, Verwaltung und Rechtsangelegenheiten. Dabei hat sie auf eine wirtschaftliche Verwendung der Haushaltsmittel und auf eine wirtschaftliche Nutzung der Hochschuleinrichtungen hinzuwirken. Auch die Verwaltungsangelegenheiten der Organe und Gremien der Hochschule werden ausschließlich durch die Hochschulverwaltung wahrgenommen. Sie unterstützt insbesondere die Mitglieder des Rektorats sowie die Dekaninnen und Dekane bei ihren Aufgaben.“

lich instruktiv, um eine Organisation einerseits zu strukturieren und andererseits sie zu verstehen (Luhmann 1973 [1968]: 46). Gleichzeitig haben Zwecke selbstverständlich wichtige Funktionen für Organisationen. Eine nicht vorhandene Zwecksetzung würde nicht nur Organisationsmitglieder irritieren, sondern auch Nichtmitglieder. Zwecke können auch als „Scheuklappen“ (ebd.) beschrieben werden. Sie schränken die Möglichkeiten der Organisation deutlich ein und fokussieren die zur Verfügung stehenden Mittel. Für Hochschulen sind die Zwecke Forschung und Lehre offensichtlich strukturbildend und Hochschulleitungen sowie Hochschulmitglieder orientieren sich an diesen. Auch die Umwelt beobachtet sie daraufhin. In den Selbstdarstellungen der Hochschulen werden die Zwecke prominent dargestellt: die hervorragende Lehre, die exzellente oder praxisorientierte Forschung.

Steuerungs- sowie Reformglaube

In der praxisorientierten wie der empirischen Hochschulliteratur ist ein zweckrationaler Steuerungsoptimismus allgegenwärtig (eine Übersicht bieten Engels 2001; Ferlie et al. 2008; Pasternack 2008; Pasternack et al. 2018). Reformen oder Steuerungsvorhaben werden in vielen Arbeiten auch aufgrund der Fixiertheit auf die Formalstruktur der Hochschulen überschätzt. Beispielsweise wurden und werden die Novellen des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1998 und die jeweiligen Anpassungen der Landesgesetzgebung sowie Reformen auf europäischer Ebene als Ausgangspunkt für viele Untersuchungen gewählt (z. B. Blümel 2015; Bogumil et al. 2013; Hüther 2010, 2011; Kehm & Lanzendorf 2005). In diesen Studien wird zwar relevantes (Vergleichs-)Wissen erarbeitet, sie erfassen aber nur einen – den formalen – Teil der hochschulischen Organisation (siehe jüngst Borggräfe 2019). Das Studium von Gesetzen, Ordnungen oder Organigrammen zeichnet ein getrübbtes Bild, das die organisatorische Wirklichkeit nur ungenügend darstellen kann. Diese vereinfachte Sicht bedient die Planungsvorstellungen der Hochschulleitung sowie die der Hochschulpolitik. Das ständige Scheitern von Reformen (Kleidat 2011: 18f.) sowie die Diskrepanz zwischen Reformzielen und den tatsächlichen Veränderungen (Scherer 2013) wird dabei meist übersehen. Daraus resultiert dann auch ein in Hochschulpolitik, -praxis sowie -forschung verbreitetes lineares Verständnis von Reformen¹¹ und anderen Veränderungen: Es muss nur richtig geplant,

11. Carl Peter Kleidat (2011: 27) definiert Reformen im Anschluss an Nils Brunsson und Niklas Luhmann als „diejenigen Entscheidungen über die Änderung von Strukturen einer Organisation, die mit der Absicht verbunden werden, durch Steuerung den organisationalen Gesamtzustand zu verbessern.“ Diese Definition zeigt, dass Reformen immer mit der Erwartung

entschieden und durchgeführt werden (Luhmann 2000: 333). Beobachtet werden kann dies bei den nahezu ritualisierten Neuauflagen von Hochschulrahmengesetzen nach dem Wechsel einer Landesregierung.

Die richtige Planung hat auch in der SHE-Literatur, die sich mit dem Wandel von Hochschulen zu ökologisch nachhaltigen Organisationen beschäftigt, einen hohen Stellenwert. Dabei wird die Notwendigkeit konstatiert, Hochschulen radikal neu-zudenken. Davon seien sowohl die internen Prozesse betroffen als auch der Austausch mit externen Stakeholdern (Ferrer-Balas et al. 2008). Dem Management der Hochschulen insgesamt sowie *management control systems* (für einen Überblick: Roos & Guenther 2020) oder Ideen wie dem *transition management* (Stephens & Graham 2010) werden dabei ein ebenso hoher Stellenwert beigemessen, wie der Idee einer idealen Komposition des Governancegefüges (Bauer et al. 2018). In diesem Zusammenhang ist auch die Werbung für Umweltmanagementkonzepte zu sehen (Amaral et al. 2015). Insgesamt besteht die Annahme, dass die Transformation von Hochschulen eines *smart change* bedürfe (Baer et al. 2008, zitiert nach Leal Filho et al. 2018a). Hochschulen benötigten „well designed implementation plans that include the most basic parts of implementation of their strategies, taking into account the need to ensure the availability of the staff time and financial resources needed to achieve the goals that have been set“ (Leal Filho et al. 2018b: 716). Andere Autor:innen verfolgen die Annahme, dass eine ideale (nachhaltige) Konfiguration der Hochschule bestünde, die es zu erreichen gelte (Ferrer-Balas et al. 2008: 311).

Entgegen der verbreiteten Annahme zeigte die Organisationssoziologie früh, dass der Traum von perfekt abstimmbaren und steuerbaren Prozessen (z. B. Taylor 1979 [1913]) ein nicht haltbares Versprechen ist. Einen Grund dafür ermittelten Elton Mayo und seine Kollegen (1966 [1933]): In einer berühmt gewordenen Studie über ein Telefonwerk zeigen sie, dass Abweichungen von der Formalstruktur der Normalfall in Organisationen ist. Mehr noch: Die beobachteten Abweichungen von den Regeln entsprachen einer erwarteten sozialen Ordnung. Von ihren Beobachtungen leiteten Mayo und Kollegen die These ab, dass ein umsichtiges Management, welches sich um die Belange der Belegschaft kümmert, zu einer höheren Leistung dieser führen würde (siehe für eine Kritik Perrow 1968: 85f.). Luhmann (1971a: 40) bescheinigte der, auf dieser Vorstellung begründeten, *Human-Relations-Bewegung* allerdings gescheitert zu sein. Sie hat zwar die Informalität „ent-

verbunden sind, dass der zu reformierende Teil einer Organisation nach Durchführung besser, effizienter, leistungsfähiger usw. funktioniert. Mit Reformen ist die Vorstellung verbunden, dass diese erfolgreich verlaufen (ebd.: 18f.).

deckt“. Die Idee, diese möglichst zu beseitigen oder zu steuern, führte allerdings zu einer Überschätzung der Einflussmöglichkeiten des Managements (siehe Kapitel 2.3) und damit einer Verengung der Sicht auf die Organisation. Allerdings werden in verschiedenen Strömungen der Managementliteratur und Teilen der Organisationsforschung an den Ideen der *Human-Relations*-Bewegung festgehalten und diese weiterentwickelt.¹² Die zweckrationale Perspektive auf die Organisation Hochschule und der damit zusammenhängende Fokus auf die Formalstruktur in der Hochschulforschung, funktioniert auch deshalb, weil in dieser Perspektive vernachlässigbar ist, dass die soziale Umwelt der Hochschulen nicht stabil ist. Diese Umwelt unterliegt aber einem dynamischen und fortwährenden Wandel. Dass in der Organisationsforschung die soziale Umwelt der Organisation lange vernachlässigt wurde, hat ebenfalls seinen Ursprung in Max Webers Verwaltungsbeschreibung (Luhmann 1971a). Mit der soziologischen Systemtheorie sowie dem Neo-Institutionalismus liegen allerdings seit den 1960er, beziehungsweise 1970er Jahren Theorieangebote vor, die das Verhältnis von Organisationen und Umwelt in den Fokus ihrer Perspektiven nehmen.

2.2 Diffusion von Institutionen: Der Neo-Institutionalismus

Ein Ansatz, der die soziale Umwelt von Organisationen in den Mittelpunkt stellt, ist der in der Hochschulforschung weitverbreitete soziologische Neo-Institutionalismus¹³ (Hüther & Krücken 2016a: 165f.). Der Neo-Institutionalismus interessiert sich für den Einfluss gesellschaftlicher Bedingungen auf organisationalen Wandel (Krücken & Hasse 1996: 101). Argumentiert wird, dass wirkmächtige Institutionen¹⁴, also unhinterfragte Konzepte, die hinreichend diffus und unbestimmt sind (Krücken 2011: 110), bestehen, die Antreiber von Veränderungen in Organisationen sind (klassisch DiMaggio & Powell 1983). Institutionalist:innen gehen davon aus, dass Wandel in einer Organisation durch Veränderungen im institutionellen Umfeld der Organisation entsteht (ebd.). Die im institutionellen Feld¹⁵ existieren-

12. Pasternack et al. (2018: 231) argumentieren in ihrem Buch über Hochschulverwaltungen beispielsweise, dass die Verwaltung Informalitäten reduzieren müsse, um den regelhaften Betrieb aufrecht zuhalten. Zu viel Informalität sei demnach problematisch für den sauberen Ablauf von Prozessen.

13. Das „Neo“ im Neo-Institutionalismus verweist darauf, dass sich die damit verbundenen Ansätze von einem „alten“ Institutionalismus abgrenzen (March & Olson 1984: 738). Neben dem soziologischen Neo-Institutionalismus werden außerdem der historisch (vergleichende) sowie der rational choice oder ökonomische Neo-Institutionalismus unterschieden (Diogo et al. 2015: 117).

14. Borgatti und Foster (2003) sowie Thompson (2003; zitiert nach Ahrne & Brunsson 2011) sprechen in Hinblick auf die weite Rezeption des Begriffs der Institution von einem linguistic chaos. Durch die breite Verwendung des Begriffs könne kaum noch eindeutig gesagt werden, um was es sich bei einer Institution eigentlich genau handelt.

den Normen und Strukturen bestimmten, wie kollektives Handeln in Organisationen abläuft: „More specifically, institutionalism focuses on the need of organizations to adapt to their institutional environment, such as norms, rules and understandings about what is an acceptable or normal behaviour and that cannot be changed easily and/or instantaneously“ (Diogo et al. 2015: 114). In einem 1977 erschienenen Aufsatz argumentieren John W. Meyer und Brian Rowan, dass es vor allem das Streben nach Umweltlegitimation ist, das Organisationen dazu veranlasst, bestimmte Praktiken und Prozeduren aus der Umwelt zu übernehmen – unabhängig von deren unmittelbarer Wirkungskraft auf die formale Struktur der Organisation. Demnach übernehmen Organisationen gesellschaftliche Normen in ihre Formalstruktur nicht in der Erwägung einer technischen Rationalität, sondern um sich die Legitimation der gesellschaftlichen Umwelt zu sichern. Damit knüpfen Meyer und Rowan an das Konzept der rationalen Herrschaft Max Webers an (Tacke 2015: 283). Die Autor:innen des Neo-Institutionalismus betonen, im Gegensatz etwa zu denen der Kontingenztheorie (Burns & Stalker 1961; Blau & Schoenherr 1971; Perrow 1967) den *Glauben* an Rationalitätsmythen: „[M]yths in institutional theory are seen as functional elements for maintaining a stable and useful relationship to the institutional environment. Moreover mythologizing is a common practice to institutions in order to preserve their normative underpinnings“ (Lawrence & Suddaby 2006: 233). Organisationen integrieren demnach, um Legitimitätsgewinne zu erzielen, als modern oder effizient geltende Elemente in ihre Organisationsstruktur, unabhängig davon, ob sie eine weitere Funktion für die Organisation haben (Tolbert & Zucker 1996: 178) oder die Anforderungen der Reform auch mit denen des technischen Kerns der Organisation konfliktieren (Thompson 1967).

Ein Schwerpunkt der neo-institutionalistischen Hochschulforschung ist der Vergleich von sowohl einzelnen Hochschulen sowie unterschiedlichen Hochschulsystemen. Eine dabei verfolgte Annahme besteht darin, dass sich Hochschulen aufgrund von Gesetzen, Standards sowie ähnlich ausgebildetem Personal immer ähnlicher werden (Braun et al. 2014; Seeber et al. 2015; Schofer & Meyer 2005; DiMaggio & Powell 1983): Der Bologna-Prozess, politisch stimulierte Veränderungen

15. Vgl. dagegen zur Problematik des Feldbegriffs im Neo-Institutionalismus Sahlin-Andersson (1996: 73): Der Begriff Feld wird nicht konsistent genutzt, oft wird er gleichgesetzt mit „Netzwerk“ oder „Set“. Ein Feld lässt sich des Weiteren nicht genau angeben: „The field is an analytic construction and is demarcated by the eye of the observer“ (ebd.). Es hat demnach keine feste Bedeutung oder keine festen Grenzen und kann nicht durch die Anzahl von Kontakten und Interaktionen abgezählt werden.

in der hochschulinternen Governance und der Managementstrukturen führen zu einer zunehmenden Angleichung von Hochschulen. Diogo et al. (2015: 124) plädieren dafür, die Veränderungen im Hochschulsektor im Licht der Reformen auch in anderen öffentlichen Bereichen zu betrachten. Diese seien durch den Neoliberalismus geprägt, der das Ziel verfolgt, staatliche Verantwortung auf ein Minimum zu reduzieren. Anstatt die staatlichen Leistungen zu minimieren, entstanden durch das „neoliberal movement“, so Bevir (2009: 6, zitiert nach Diogo et al. 2015: 124) „new patterns of service delivery based on complex sets of organisations drawn from all of the public, private, and voluntary sectors.“¹⁶ In Kapitel 3.1 stelle ich politische Reformen und Reformideen vor, die darauf zielten und zielen, Hochschulen zu handlungsfähigen Akteuren, beziehungsweise Organisationen zu formen. Wie Stefan Kühl (2015: 25) zeigt, handelt es sich hierbei um ein weitverbreitetes Bild der modernen Organisation. Ebenso argumentiert Kleidat (2011: 79):

„In der neo-institutionalistisch angeleiteten Organisationssoziologie geht man davon aus, dass das klassische, instrumentell-rationale Modell der Organisation als eines hierarchischen Zweckverbands immer noch das in Organisationsdiskursen und Selbstbeschreibungen verbreitete Idealbild darstellt und dass unverändert die meisten Reformen darauf zielen, die Organisation in Richtung dieses Ideals zu transformieren.“

Studien zeigen allerdings – zumindest im europäischen Hochschulraum – eine Gleichzeitigkeit von Homogenisierungs- und Heterogenisierungseffekten (Hüther & Krücken 2016b; Fumasoli & Stensaker 2013). Zwar besteht eine Angleichung hinsichtlich bestimmter Steuerungspraktiken und Organisationsformen, in der Binnenstruktur können aber weiterhin deutliche Unterschiede zwischen Hochschul(typ)en bestehen (siehe auch Filippakou et al. 2012; Seeber et al. 2015). Auch auf nationaler Ebene kann Hüther (2010: 448) zeigen, dass teils erhebliche Unterschiede bei der Umsetzung der institutionalisierten Erwartungen in den Bundesländern bestehen: Die Steuerungsmechanismen sind je unterschiedlich ausgeprägt, Erwartungen werden unterschiedlich ausgelegt und die Relevanz von Themen wie Digitalisierung, Gleichstellung oder Umweltschutz unterschiedlich gewichtet.

Es stellt sich die Frage, wie diese – und weitere – Unterschiede in der Hochschulstruktur erklärt werden können, wenn sie denselben oder sehr ähnlichen Umweltbedingungen ausgesetzt sind. Bereits Meyer und Rowan (1977: 341) argumen-

16. Jürgen Deeg (2016) zeigt allerdings, dass der Einfluss des Neoliberalismus auf Hochschulen weit weniger linear ist, als es – insbesondere von Kritiker:innen der Hochschulreformen – dargestellt wird. Die Ideologien seien zwar kohärent, die Reformmaßnahmen an einzelnen Hochschulen sind es dagegen nicht.

tieren hinsichtlich der Adaption von Umwelterwartungen, dass Organisationen widersprüchlichen Erwartungen durch eine lose Kopplung zwischen Formal- und Arbeitsstruktur begegnen: Um den Umwelterwartungen zu entsprechen, werden beispielsweise Abteilungen und Positionen umbenannt, die alten Tätigkeiten bleiben aber dieselben. Hierdurch divergieren die Formalstruktur und die Arbeitsrealität der Organisation. Deeg (2007, 2016) mutmaßt beispielsweise, dass sich Hochschulen den Reformerwartungen des Staates nicht vollständig entziehen können, und daher Reformen öffentlichkeitswirksam zelebrieren, um sicherzustellen, dass die benötigten Mittel weiterhin fließen.

Die (kosmetische) Funktion von Reformen

Erklärt wird die Gleichzeitigkeit von Veränderung und Stillstand damit, dass Veränderungen der Formalstruktur, etwa hinsichtlich einer rationalen Organisationsgestaltung, nicht zwangsläufig in den technischen Kern einer Organisation vordringen (Thompson 1967; Hasse & Japp 1997). Organisationen würden diesen vor Umwelтанforderungen abschirmen, indem sie Strukturen kopieren, die keine oder kaum Auswirkungen auf die Erreichung der Ziele haben (Walgenbach & Meyer 2008: 51). Nils Brunsson (1989) hat diese Idee mit der Unterscheidung von *talk*, *decision* und *action* reformuliert: Organisationen bilden Strukturen heraus, deren Aktivitäten keine tiefgreifenden Spuren hinterlassen (*talk* sowie dessen Sonderform *decision*), aber bestimmte Legitimitäts-, bzw. Rationalitätserwartungen der sozialen Umwelt befriedigen. Die „action“ der Organisation wird davon – wenn überhaupt – nur am Rande beeinflusst. So legen verschiedene Studien nahe, dass Forschung und Lehre auch nach zwei Jahrzehnten Hochschulreformen eigentümlich unbeirrt bleiben von den an die Hochschulen herangetragenen Erwartungen. Daher hebt Deeg die vor allem „kosmetische“ Natur dieser Reformen hervor: „In other words university reforms are in many ways just cosmetic or peripheral forms of change“ (Deeg 2007: o. S.; siehe auch Luhmann 2002; Kühl 2007; Seeber et al. 2015; Whitley & Gläser 2014).¹⁷ Die Hochschulreformen sind ihm zufolge vor allem ein institutioneller Mythos. Es scheint, als würde sich vieles verändern, tatsächlich verändert sich aber nur wenig (Deeg 2007: o. S.).

17. Es bestehen allerdings auch empirische Hinweise darauf, dass insbesondere junge Wissenschaftler:innen weniger Vorbehalte gegenüber den organisatorischen Ansprüchen ihrer Hochschulen hegen (z. B. Becker 2012; Schmid & Wilkesmann 2015). Dabei handelt es sich allerdings um sehr langsame Prozesse, die insbesondere mit neuem akademischem Personal auftreten und nicht direkt durch das Hochschulmanagement oder die Hochschulleitung gesteuert werden können (Mintzberg 1979: 379).

Anders als in der zweckrationalen Perspektive ist es mit den neo-institutionalistischen Ansätzen besser möglich, zwischen den adaptierten Erwartungen und dem, was eigentlich geschieht, zu unterscheiden. Reformen werden hier die wichtige Funktion zugeschrieben, nach innen und nach außen zu signalisieren, dass die jeweilige Organisation plant, sich von momentan bestehenden Zuständen lösen zu wollen (Kleidat 2011: 41). Es spricht viel dafür, Hochschulen, die wichtige Aufgaben für andere gesellschaftliche Bereiche leisten, mit einem Theorieangebot zu untersuchen, das eben jene unterschiedlichen institutionellen Umwelten und Erwartungskontexte im Fokus hat (Meyer & Rowan 1977). Organisationen reflektieren gesellschaftliche Institutionen und es besteht eine wechselseitige Verschränkung organisationaler und gesellschaftlicher Entwicklungen. Das Kernargument des Neo-Institutionalismus kann demnach damit zusammengefasst werden, dass die Umwelt von Organisationen aus institutionalisierten Erwartungsstrukturen besteht, „die die Ausgestaltung von Organisationen nachhaltig prägen“ (Walgenbach & Meyer 2008: 11). Die in der Systemtheorie zentrale Grenzziehung zwischen Organisation und Umwelt ist im Neo-Institutionalismus nur schwach ausgeprägt (ebd.: 17). Deeg (2007, 2016), Hüther und Krücken (2016b) sowie Hasse und Krücken (1996) zeigen, dass Hochschulen von einer vielschichtigen und komplexen Umwelt umgeben sind und es nicht trivial ist, welche Umwelterwartungen sie berücksichtigen und welche nicht. Mit dem Neo-Institutionalismus lässt sich beschreiben, wodurch Veränderungen in der Formalstruktur von Organisationen motiviert sind – nämlich durch den Erhalt und die Mehrung von Legitimität. Die Erwartungen der Umwelt können, je nach Organisation, allerdings unterschiedlich ausfallen. An eine kleine Fachhochschule werden (teils) andere Erwartungen gerichtet als an eine forschungsstarke Universität in einer Metropole. Mithilfe des Neo-Institutionalismus lässt sich, so Kühl (2018: 23), überzeugend darstellen wie sich Organisationen Legitimation und Ressourcen sichern, die entstehenden Organisationsstrukturen gleichzeitig aber häufig keine nennenswerte Wirkung auf die Kernprozesse haben.

Kritik am Neo-Institutionalismus

Zwar dominiert der Neo-Institutionalismus in der (internationalen) organisationssoziologischen Hochschulforschung (Hüther & Krücken 2016a: 165f.; Diogo 2015: 124), es bestehen aber auch eine Reihe von Einwänden gegen dieses Forschungsprogramm. Eine wiederholt vorgetragene Kritik am Neo-Institutionalismus ist,

dass diesem, aufgrund der starken Betonung des Umwelteinflusses, die Organisation selbst aus dem Blick gerate. Dadurch, dass Institutionen in den Mittelpunkt gestellt werden, wird der Organisationsbegriff zwar nicht ganz aufgegeben, allerdings hat sich dadurch der Fokus auf die „Oberflächenstruktur“ von Organisationen begrenzt (Tacke 2015: 283). Hier setzt eine breitere Kritik an der Organisationsforschung insgesamt an. King et al. (2010: 290) monieren beispielsweise, dass es sich bei Organisationstheorien um Theorien ohne Protagonisten handele: „Organizations are typically portrayed in organizational scholarship as aggregations of individuals, as institutions of the environment, as nodes in a social network, as members of a population, or as a bundle of organizing processes.“ Tacke (2015) vermisst des Weiteren ein eindeutiges Unterscheidungsmerkmal von Organisation und anderen sozialen Phänomen.¹⁸ Darüber hinaus fehlt es dem Neo-Institutionalismus auch an einem Instrumentarium, um die Binnenstruktur von Organisationen in ausreichendem Maße zu beschreiben (ebd.). Die Frage, wie sich das „Innenleben von Organisationen, ihre internen Praktiken und Aktivitäten“ (Nohl & Somel 2017: 190) verändern, stand lange nicht im Mittelpunkt neo-institutionalistischer Forschung. Kritisiert wird in diesem Zusammenhang zudem, dass für die neo-institutionalistische Theorie die lose Kopplung selbst die Erklärung für empirische Fragen bildet und weniger der Gegenstand ist, der einer Erklärung bedarf (Steiner-Khamsi 2012: 272). Ein Grund für die Forschungslücke im neo-institutionalistischen Programm hinsichtlich der (Ent-)Kopplung von Formal- und Aktivitätsstruktur wird etwa darin gesehen, dass vor allem in Nordamerika Arbeiten dominieren, denen quantitative Analysen zugrunde liegen (Walgenbach & Meyer 2008: 82):

„Um die These der weltweiten Diffusion von formalen Strukturelementen zu belegen, muss man sich nicht mehr mit Analysen der Strukturen, Funktionsweisen und Dynamiken von Organisationen abmühen. Es genügen Betrachtungen ihrer Selbstdarstellungen und mithin der Blick in internationale Statistiken.“ (Tacke 2015: 283)

Für Analysen des Kopplungsmechanismus sind eine tiefere Kenntnis nicht nur der Formalstruktur notwendig, sondern auch der tatsächlichen Arbeitspro-

18. Von Groddeck et al. (2015: 170f.) stellen darüber hinaus fest, dass die Organisationsforschung allgemein durch die Fokussierung auf organisationale Praxen die Spezifika ihres Gegenstandes aus den Augen verliert. Praxen werden in unterschiedlichen Organisationen beschrieben, ohne aber deutlich zu machen, was – außer, dass sie eben in einer Organisation beobachtet werden – das Besondere an der Beziehung zwischen Praxis und Organisationsstruktur ist. Ein ähnlicher Befund ergibt sich auch für die Hochschulforschung: Wir wissen viel über einzelne Steuerungsinstrumente, wie aber die Organisation Hochschule adäquat gefasst und verstanden werden kann, ist weniger deutlich.

zesse – der „Tiefenstruktur“ (Kühl 2012: 162) – der jeweiligen Organisation.¹⁹ In einem Aufsatz über die Rolle des Neo-Institutionalismus in der Hochschulforschung konstatieren Diogo et al. (2015: 127), dass ein klareres Verständnis der Institutionalisierungsprozesse auf Organisationsebene wünschenswert wäre. Entscheidungspraktiken oder die Akzeptanz von Reformen, die Kooperation unterschiedlicher Statusgruppen oder das Verhältnis von Hochschulleitungen zu Regierungen müsse noch näher in den Blick genommen werden.

Einen Vorschlag, wie diese Einsichten in das „Innenleben“ von Organisationen detaillierter beobachtet und mit dem Einfluss von Umwelterwartungen kombiniert werden können, wird im Folgenden mit dem systemtheoretischen Ansatz der Organisationsforschung gemacht.

2.3 System & Umwelt: Die Systemtheorie

Die unterschiedlichen Perspektiven auf Organisationen zeigen, dass sich das Verständnis davon, was eine Organisation ist, je nach theoretischem Blickwinkel sehr unterscheidet. Wird in der zweckrationalen Perspektive angenommen, dass die einzelnen Teile einer Organisation – vorausgesetzt das Management entscheidet richtig – wie bei einer gut geölten Maschine ineinandergreifen, dominiert im Neo-Institutionalismus ein schwacher Organisationsbegriff. Deutlich wird das auch in der häufig synonymen Verwendung der Begriffe Organisation und Institution (Amaral & Magalhães 2003, in Diogo et al. 2015: 116). Das Verhältnis von Organisation und ihrer Umwelt bleibt demnach ungeklärt. Organisationen wirken den Umwelterwartungen ausgesetzt.

Luhmann betrachtet Organisationen nicht allein von ihren Zwecken oder von der hierarchisch angeleiteten Arbeitsteilung her (Luhmann 1971a). Ihn interessieren vor allem die „pragmatischen Strukturen des wirklichen Verhaltens“ (Luhmann

19. Seit den 1990er Jahren bemühen sich Autor:innen des sogenannten skandinavische Institutionalismus (Czarniawska & Joerges 1996) stärker auf die Binnenstruktur der Organisationen und damit die organisatorische "Wirklichkeit" zu blicken. Die Übersetzung einer Institution bezeichnet Sahlin-Andersson (1996) als editing process. In Anlehnung an Bruno Latour nennen Czarniawska und Joerges (1996) dieses Vorgehen von Organisationen als translation. Der Übersetzungs- oder Editierungsvorgang von institutionellen Strukturen in eine Organisation wird häufig von professionellen Akteuren unterstützt und begleitet. Diese mearchants of meaning sind etwa Berater:innen, die bestimmte Ideen verbreiten: „Like traveling salesmen, they arrive at organizations and open their attaché-cases full of quasi-objects to be translated into localized ideas“ (ebd.: 36). Diese neueren Ansätze des Neo-Institutionalismus tragen dem Umstand Rechnung, dass Organisationen ihrer Umwelt nicht schutzlos ausgeliefert sind und die Übernahme von Institutionen aktiv gestalten und damit zu der Veränderung von gesellschaftlichen Erwartungen beitragen.

1964: 295). Um diesen alltäglichen Geschehnissen in Organisationen auf die Spur zu kommen, ist es daher nötig, dass die „beiden Prototypen der älteren Organisationslehre, die Maschine als rationale Zweckkonstruktion und der Befehl ihren Rang als Leitvorstellungen der Organisation verlieren“ (ebd.: 33, siehe auch 1971a). Aufbauend auf der Organisationssoziologie Talcott Parsons sowie den entscheidungstheoretischen Arbeiten von James G. March, Herbert Simon, Michael Cohen, Richard Cyert entwickelt Luhmann zunächst im 1964 erschienen Frühwerk „Funktionen und Folgen formaler Organisationen“ sowie ausformuliert im 2000 postum erschienen Spätwerk „Organisation und Entscheiden“ eine Systemtheorie der Organisation. Organisationen werden hier als soziale Systeme verstanden, die, anders als Institutionen oder Normen, über die Elemente entscheiden können, die zur Weiterführung oder Wiederholung der Organisationskommunikationen notwendig sind (Luhmann 2000: 9; Ahrne et al. 2016: 95).

In diesem Verständnis konstituieren sich Organisationen demnach aus einer spezifischen Form von Kommunikation: aus Entscheidungen (vgl. Kapitel 4.1). Auch die sogenannte „Montreal School“ rückt Kommunikation und Entscheidung in das Zentrum ihrer Untersuchung (z. B. Cooren et al. 2011; für einen Überblick Schoeneborn 2011, 2013a). Dieser Ansatz wird unter dem Label „communication as constitutive of organization“ (CCO) zusammengefasst (etwa Brummans et al. 2014; Putnam & Nicotera 2009; Cooren et al. 2011). Wie die Systemtheorie nehmen die sich unter dieser Überschrift versammelnden Diskussionsstränge (z. B. Schoeneborn & Blaschke 2014) von der Vorstellung Abstand, Organisationen würden aus ihren Mitgliedern (z. B. March & Simon 1958: 110), aus den beobachtbaren Prozessen (Hernes 2014) sowie Netzwerken (für eine Übersicht: Kraft 2012) bestehen oder könnten auf ein machtpolitisches Spielfeld reduziert werden (Crozier & Friedberg 1979). In den unterschiedlichen Ausprägungen des CCO-Ansatzes wird allerdings nicht immer deutlich, wie Kommunikation Organisationen konstituieren (Schoeneborn 2011: 669). Unklar bleibt etwa, welche Kommunikationen einer Organisation zugerechnet werden können, und wie sie dazu beitragen, Strukturen zu stabilisieren. Anders als die CCO-Ansätze, aber auch im Unterschied zum Neo-Institutionalismus oder Konzepten wie der *partial organization* (Ahrne & Brunsson 2011)²⁰, unterscheidet die Systemtheorie strikt zwischen Organisation als spezifische Form von sozialem System und deren Umwelt (Luhmann 2000: 39ff.). Gerade im Unter-

20. Siehe für eine Kritik an diesem Ansatz: Tacke (2015: 286f.).

schied zum Neo-Institutionalismus geht es in der systemtheoretischen Organisationssoziologie „nicht so sehr um Instrumentierung eines als extern vorausgesetzten Willens und entsprechender Interessen“ (ebd.: 221), sondern um die Frage, wie Organisationen, als spezifische Systeme, ihre Strukturen von Ereignis zu Ereignis aktualisieren und damit ihren Bestand sichern (Kleidat 2011: 28).

Dabei wird aber nicht von einem Idealtyp der Organisation ausgegangen, den es zu erreichen gilt (Apelt & Tacke 2012: 12f.). Das Verständnis von Organisation beruht vielmehr darauf, sie als „heuristische Analysehilfe für die wissenschaftliche Beobachtung organisierter Sozialgebilde“ zu nutzen (Kleimann 2016: 72). Es geht demnach nicht nur um das Organisieren (Ahrne 1994; Weick 1995), sondern um Organisationsstrukturen. Das systemtheoretische Verständnis von Organisationen basiert darauf, dass formale Organisationen soziale Systeme sind, deren Strukturen sich durch Entscheidungen reproduzieren (Luhmann 1988; 2000: 9.). Strukturen werden hier verstanden als Entscheidungsprämissen, die, über ein singuläres Ereignis hinausgehend, Bestand haben. Strukturen determinieren das Entscheiden zwar nicht, laden aber demjenigen Organisationsmitglied, das von den Erwartungen abweicht, eine Begründungspflicht auf (Luhmann 1984: 271; Drepper 2003: 143ff.). Die Konstruktion des Strukturbegriffs über Erwartungen erlaubt es zwischen (formal oder informal bestehenden) Erwartungen²¹ sowie Handlungen zu unterscheiden (Luhmann 1964: 271f.). Erwartungen sind Bezugspunkte von Handlungen (also Verhalten), sie determinieren eine Handlung allerdings nicht. Mittels dieser Unterscheidung wiederum kann plausibilisiert werden, dass Abweichungen von entschiedenen Strukturen nicht zwangsläufig deren Veränderung zur Folge haben (Kühl 2018: 16f.; Nohl & Somel 2017: 190).

Operativ geschlossen, kognitiv offen

Luhmann (2000: 51ff.) konstruiert Organisationssysteme als operativ geschlossen, aber kognitiv offen. Damit wird zum einen dem Systemcharakter Rechnung getragen, zum anderen anerkannt, dass Organisationen, wie andere Systeme, zum Fortbestehen auf Leistungen aus der Umwelt angewiesen sind. Ein zentraler Punkt ist dabei, dass – unabhängig von Zwängen und externem Druck – es jeweils die Ent-

21. Ich folge dabei Köhls (2018: 11) Beobachtung, dass innerhalb der Theoriearchitektur Luhmanns mit der autopoietischen Wende in den 1980er Jahren „der Begriff der entschiedenen Entscheidungsprämissen systematisch an die Stelle des Begriffs der formalen Erwartungsstruktur gerückt ist und der Begriff der nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen – also der systemtheoretische Begriff der Organisationskultur – an die Stelle der informalen Erwartungsstruktur“.

scheidung einer Organisation ist, wie sie mit Umweltleistungen und -erwartungen umgeht. Über neues und anderes muss immer erst in der Organisation entschieden werden. Das gilt ebenfalls für politische Reformen, Standards oder Managementmoden (Luhmann 2000; Kleidat 2011; Kühl 2015; Japp 2004). Zur Verarbeitung einer Umweltentscheidung bekommt diese in einer Organisation eine Identität, etwa als „Fall“, „Vorgang“ oder „Verfahren“ (Luhmann 1970: 21). Das bedeutet, dass der Bezugspunkt von Reform- sowie sonstigen Veränderungsentscheidungen ausschließlich die Organisationsstrukturen sein können (Luhmann 2000: 331; Hasse & Japp 1997: 148). Entscheidungen von Ministerien beispielsweise sind Ereignisse der politischen oder administrativen Umwelt einer Hochschule und müssen in dieser interpretiert und in interne Entscheidungen überführt werden (Kleimann 2016: 59). Auf diese Weise konstruiert sich das Organisationssystem eine Eigenwirklichkeit, mit der es Unabhängigkeit von der Umwelt erlangt. Dies ist die Voraussetzung für die operative Schließung des Systems und den Aufbau von Komplexität. Das Organisationssystem erhält auf diese Weise Möglichkeiten, zu bestimmen, welche Umweltereignisse es Aufmerksamkeit schenkt und wie dies erfolgt (Luhmann 2000: 278). In der systemtheoretischen Perspektive wird demnach angenommen, dass die Umwelt nicht einfach in eine Organisation hineindiffundiert. Soziale Systeme können sich nur selbst überraschen (Nassehi 2003: 74). Strukturveränderungen können ein Ereignis sein, müssen aber nicht als ein solches klar abgrenzbares vorher und nachher auftreten (Luhmann 1984: 481). Vielfach werden Veränderungen auch als Wandel beobachtet, der sich „ohne scharfe Grenzen allmählich einstellt“ (Kleidat 2011: 30).

Mit Luhmanns Systemtheorie besteht ein Theorieangebot mit dem die Eigenheiten und Besonderheiten von Hochschulen beschrieben werden können, ohne normative Annahmen zu Zielen von Veränderungen oder der Wirkungsweise von Steuerungsinstrumenten zu bedienen (Kleimann 2019: 1088).²² Wie Kleimann (2016: 72ff.) oder Stichweh (2005: 123) gehe ich davon aus, dass Hochschulen als Organisation behandelt werden können, wenn ein abstraktes Organisationsmodell zugrunde gelegt wird. In der Übersetzung dieser abstrakten Darstellung auf den Organisationstyp Hochschule folge ich in dieser Studie Matthias Hahns Beschreibung, der Hochschulen wie folgt charakterisiert:

22. Die Luhmannsche Organisationssoziologie wird bisher kaum als analytisches Raster für umfangreichere Untersuchungen zum Organisationstyp Hochschule verwendet (Kleimann 2016: 115, Fn 136; Ausnahmen sind Baecker 2010; Huber 2005; Kleimann 2016; vgl. für Verwaltungen Hiller 2005: 48ff.).

„Wenn im Folgenden die Rede von der Organisation Hochschule ist, ist damit ein Ausschnitt von Wirklichkeit bezeichnet, der sich erst dadurch konstituiert, dass Wirklichkeit als Wirklichkeit von Entscheidungen beobachtet und behandelt wird, die Mitglieder des organisierten Wirklichkeitsausschnittes aufgrund entsprechender Erwartungsstrukturen zugerechnet, gewährt oder aufgebürdet werden können. Organisation soll mithin als Raum begriffen werden, in dem eine solche Beobachtung von Verhalten aufgrund der Mitgliedschaftsrolle *möglich* und *wahrscheinlich* ist und erfahren werden ‚muss‘“ (Hahn 2017: 165, Herv. i. O.).

Mitglieder einer Organisation entscheiden aber nicht einfach wild drauflos. Sie sind dabei an Strukturen gebunden, die Entscheidungen wahrscheinlicher und weniger wahrscheinlich machen. Bei diesen handelt es sich um die Entscheidungsprämissen Personal, Kommunikationswege und Programme. Was Entscheidungsprämissen ausmacht und welche Funktion sie in Organisationen haben, beschreibe ich im Folgenden. Darüber hinaus skizziere ich die drei Seiten der Organisation, die mit der Systemtheorie unterschieden werden können: die formale und informale Seite sowie die Schauseite.

I Die formale Seite & die Systemgrenze Mitgliedschaft

Bei allen Unterschieden, die einzelne Organisationen oder Organisationstypen aufweisen, besteht eine Gemeinsamkeit – Luhmann spricht von einer „Einmalerrfindung“ – im Systembildungsprinzip: die entscheidbare sowie revidierbare Mitgliedschaft (Luhmann 1964: 39ff.). Es handelt sich dabei um eine „evolutionäre Errungenschaft“, weil dadurch nicht bereits festgelegt ist, wie Organisationen strukturiert sind, sondern eine große Offenheit und Varietät bestehen bleibt. Es kann von Organisationsmitgliedern erwartet werden, dass sie Entscheidungen befolgen, ohne dass zuvor spezifiziert wurde, was die jeweiligen Entscheidungen sein werden (Luhmann 2000: 80ff.; 1964: 39ff.). Ohne Mitglieder, die bestimmte Stellen oder Positionen einnehmen, gäbe es keine Adressaten für die in der Organisation getroffenen Entscheidungen. Mitgliedschaft ist ein zentrales Merkmal in Luhmanns Organisationssoziologie und stellt die Systemgrenze dar (Luhmann 1964: 60). Dass Organisationen (üblicherweise) darüber bestimmen können, wer Mitglied ist und wer nicht, unterscheidet sie von Familien, Protestbewegungen oder Freundesgruppen (Kühl 2014b). Hier ist Mitgliedschaft normalerweise entweder durch Geburt festgelegt oder durch gemeinsame Interessen definiert.

Diejenigen Erwartungen deren „Nichtanerkennung oder Nichterfüllung“ zur Folge haben, dass die Mitgliedschaft gefährdet oder nicht fortgesetzt werden kann, bezeichnet Luhmann (1964: 38) als Formalstruktur der Organisation. Diese ist in offiziellen Texten von Organisationen wie Handbüchern, Arbeitsverträgen oder Anweisungen festgehalten. Die Organisation knüpft die Mitgliedschaft demnach an generalisierte Bedingungen, wie die Anerkennung der Hierarchie (also bestimmter, vorgegebener Kommunikationswege). Damit wird erklärbar, „warum es in Organisationen so erfolgreich gelingt, wenigstens an der Oberfläche Konformität in den Handlungen zu produzieren“ (Kühl 2011: 32). Organisationen können demnach eine Reihe an Forderungen an ihre Mitglieder stellen, die diese dann auch – unabhängig, und das ist wichtig, von ihrer persönlichen Einstellung dazu – befolgen (Luhmann 1964: 46f.). Eine Beschafferin kann beispielsweise dazu angehalten werden, die Rechnungslegung nur noch digital vorzunehmen, auch wenn sie im Privaten nichts mit Computern zu tun haben möchte. Organisationen haben gegenüber Freundesgruppen oder Familien den Vorteil, Folgebereitschaft auch gegen persönliche Motivationsstrukturen generalisieren zu können (Luhmann 2000: 110f.).²³ Bereits 1938 beschreibt Chester Bernard eine Zone der Indifferenz, in der Organisationsmitglieder auch unliebsame Anforderungen seitens der Organisation tolerieren. Diese ist bei jedem Organisationsmitglied unterschiedlich stark ausgeprägt. Das heißt, es ist auch abhängig von der jeweiligen Person, welchen Anforderungen gefolgt wird und ab wann Persönlichkeitsmerkmale wie Selbstwert oder Ekel einsetzen (Kühl 2014a: 307ff.). Wie das Verwaltungspersonal muss sich das wissenschaftliche Personal sowie Studierende schriftlich fixierten Regeln unterwerfen, um ihren Mitgliedschaftsstatus nicht zu gefährden. In diesen Fällen ist die Lage allerdings komplizierter (für eine Übersicht samt historischer Herleitung: Kleimann 2016: 129ff.). Vor allem die professoralen Mitglieder einer Hochschule genießen hohe Freiheitsgrade gegenüber der Organisation. An HAW sind diese allerdings aufgrund der hohen Lehranforderungen deutlich geringer als bei Kolleg:innen an Universitäten (Nickel 2011: o. S.; Stichweh 2005: 125).

Bemerkenswert an Organisationen ist, dass es ihnen gelingt, gleichzeitig flexibel sowie stabil zu sein. Flexibilität erreichen sie durch das fortwährende Treffen und Verknüpfen von Entscheidungen. Dass Organisationen beziehungsweise Stellen in Organisationen Entscheidungen treffen, ist allein nichts Besonderes. Auch in ande-

23. Kühl (2011: 38) beschreibt, Luhmann (1964) zusammenfassend, fünf zu unterscheidende Motivationen für Mitglieder einer Organisation beizutreten: Geld, Zwang, Zweckidentifikation, Attraktivität der Handlung und Kollegialität.

ren sozialen Situationen wird entschieden. Eine Gruppe von Freund:innen, die eine Entscheidung über die zu trinkende Biersorte trifft, würde jedoch nicht als Organisation beschrieben werden. Die Stabilität erhalten Organisationen dadurch, dass sie Entscheidungen an – zuvor entschiedenen – Entscheidungsprämissen orientieren. Die die Organisationen konstituierenden Entscheidungen werden durch eine besondere Form von Entscheidungen vorstrukturiert, die den Operationen eine Richtung vorgeben (Luhmann 2000: 222ff.; Simon et al. 1950: 57ff.; Simon 1965). Einzelentscheidungen, wie die Bestellung neuer Tonerkassetten oder die Vereinbarung von Terminen, werden durch die Entscheidungsprämissen Personal, Programme und Kommunikationswege vorgeprägt. Sie legen fest, „welche Entscheidungen als Entscheidungen des Systems zählen und welche nicht“ (Luhmann 2000: 238). Erst die Entscheidungsprämissen machen Organisationen zu *decision machines* (Nassehi 2005). Entscheidungsprämissen bringen systeminterne Ungewissheiten in eine Form, mit der das System weiterarbeiten kann: Die Festlegung auf ein Programm ermöglicht es, über dessen Ausgestaltung zu kommunizieren oder die Einstellung eines Mitarbeiters erlaubt es über zukünftige Entscheidungen zu mutmaßen (Luhmann 2000: 224). Im Vergleich zu Hochschulen (Kleimann 2016: 272)²⁴ wird insbesondere Unternehmen (Kette 2012) zugeschrieben, autonom über die Strukturen entscheiden zu können. Unabhängig vom Autonomiegrad werden in Organisationen für die Festlegung von Entscheidungsprämissen ein hohes Maß an Ressourcen aufgewandt. Es werden detaillierte Konzepte und Machbarkeitsstudien für zukünftige Programme verfasst, aufwendige Personalauswahlverfahren durchgeführt oder teure Berater:innen eingekauft, die die Kommunikationswege verbessern oder umstrukturieren sollen. Entscheidungsprämissen regeln die Bedingungen, unter denen eine Organisation ihre Umwelt wahrnimmt, und sie definieren damit, was als relevant gilt und was nicht (Luhmann 1970: 8).

Neben dem Personal und Kommunikationswegen (etwa Hierarchie oder Teamstrukturen) sind es Programme, die Entscheidungen vorprägen. Unterschieden wird zwischen Konditional- sowie Zweckprogrammen (siehe früh zu „performance programs“ March & Simon 1958: 142ff.). Viele Organisationsentscheidungen und insbesondere Verwaltungsentscheidungen sind üblicherweise durch für Konditionalprogramme typische Wenn/Dann-Entscheidungen vordefiniert (Luh-

24. Hochschulen haben etwa nur bedingten Einfluss auf die Rekrutierung und den Ausschluss von Wissenschaftler:innen sowie auf deren Arbeit (in Hinblick auf Universitäten Kleimann 2016: 114ff., 271). Des Weiteren ist die Verwaltungsarbeit an Hochschulen stark von staatlichen Vorgaben geprägt (vgl. hierzu Kapitel 9).

mann 2000: 263ff.). Geht eine Eingabe ein, dann muss sie auf die vorgegebene Weise bearbeitet werden. Die Regel lautet hier: „[W]as nicht erlaubt ist, also durch die genannte Bedingung ausgelöst wird, ist verboten“ (ebd.). Dieses Vorgehen schränkt die Reaktionsfähigkeit der einzelnen Stellen ein. Rechnungsbuchungen erfolgen nach den vorgegebenen Regeln, ebenso die Bearbeitung eines Dienstreiseantrags oder eine Prüfungsanmeldung. Das bedeutet jedoch nicht, dass jede Handlung minutiös vorgegeben ist – Versuche, jeden Handgriff zu planen, wie es im Taylorismus angestrebt wurde, haben sich als nicht zielführend erwiesen (Tacke & Drepper 2018: 64). Die Stelleninhaber:innen, deren Aufgaben durch Konditionalprogramme definiert sind, kennen meist unterschiedliche Wege, um eine gewisse Flexibilität einzubauen. Sie sind schließlich keine Automaten. Zumal sich niemand Angestellte wünschen kann, die keine eigene Interpretationsleistung beim alltäglichen Entscheiden vollziehen (Kühl 2011: 117; Seibel 2016: 153).²⁵ Aufgaben können des Weiteren durch Zweckprogramme definiert werden. In diesem Fall werden nur die Zwecke definiert oder Ziele vorgegeben. Wie und mit welchen Mitteln diese zu erreichen sind, steht den Organisationsmitgliedern in einem vorab definierten Rahmen frei. Es gilt: „Was nicht verboten ist, ist erlaubt“ (Luhmann 2000: 266). An Hochschulen sind beispielsweise Führungsaufgaben in der Verwaltung oder die Tätigkeiten des akademischen Personals durch Zweckprogramme geprägt.

Ohne formale Entscheidungsprämissen wäre Organisation nicht denkbar. Sie definieren, welche Mitglieder miteinander kommunizieren sollen und welche nicht, beschreiben die zu erfüllenden Aufgaben und bis wann und wie sie zu erledigen sind sowie welche Personen mit welchen Qualifikationen für welche Stelle eingestellt werden. Die offiziellen Dokumente, in denen die Entscheidungen festgehalten werden, dienen als legaler Rahmen. Sie spiegeln gesetzliche sowie organisationsspezifische Normen wider. Wie ich oben bereits beschrieben habe, kann eine Verletzung dieser Regeln zum Verlust des Mitgliedschaftsstatus führen (Luhmann 1964: 63f.). Dass im organisationalen Alltag regelmäßig von diesen Vorgaben abgewichen wird und zum Teil abgewichen werden muss, damit Ziele erreicht werden, ist eine wichtige Erkenntnis der Organisationsforschung (siehe unten). Die formalen Entscheidungsprämissen strukturieren Entscheidungen demnach nicht detailliert vor. Luhmann (ebd.: 44) argumentiert, dass Entscheidungsprämissen

25. „Auch diese Programmform [das Konditionalprogramm, LD] dient, all den umlaufenden Vorurteilen über Routinen zum Trotz, der Elastizität des Entscheidens, aber in einer Richtung, die sich auf unser Problem kaum auswirkt. Sie macht es möglich, Entscheidungsprogramme aufzustellen und zu formalisieren unabhängig von der Zeitfolge und Häufigkeit des Auftretens von auslösenden Daten. Darin liegt eine wesentliche Technik, Systemgrenzen invariant zu halten gegenüber Umweltereignissen, die zwar typisch, nicht aber fallmäßig voraussehbar sind.“ (Luhmann 1964: 231)

allen voran Beweislasten verteilen. Hält sich eine Sachbearbeiterin an die Formalstruktur, so unzureichend sie diese auch einschätzt und es entstehen Fehler, kann sie für diese nicht (formal) sanktioniert werden. Wendet sie sich dagegen gegen die Formalstruktur, trägt sie die Verantwortung dafür und kann sanktioniert werden. Einige Entscheidungen sind demnach durch Entscheidungsprämissen rechenschaftspflichtig, andere nicht. Dirk Baecker (1993: 8, zitiert nach Kühl 2011) formuliert diesen Umstand wie folgt: Einige Kommunikationen werden durch Entscheidungsprämissen „entmutigt, andere ermutigt.“

Die unterschiedlichen Entscheidungsprämissen sowie die klare analytische Unterscheidung von System und Umwelt bieten eine gute Grundlage für die empirische Beobachtung von Hochschulen und deren Veränderungen. Ein weiterer Vorteil der Systemtheorie besteht darin, dass sie nicht wie der Neo-Institutionalismus von einer zweiseitigen Unterscheidung (Formal- und Arbeitsstruktur), sondern von einer dreiseitigen Unterscheidung ausgeht: Neben der formalen und der informellen Seite kann außerdem die Schauseite der Organisation unterschieden werden (Kühl 2011). Wie Erwartungen in Organisationen auch informal bestehen und welche Folgen die informale Seite für die Beobachtung von Organisation hat, greife ich unten auf. Bevor ich mich den, in der Organisationsforschung als „dunklen Seite“ (Kühl 2018: 23) verrufenen, Strukturen widme, stelle ich die glitzernde und aufpolierte Schauseite vor.

II Die Schauseite

Wie es im Neo-Institutionalismus überzeugend dargestellt wird, bemühen sich Organisationen intensiv darum, bestimmte Strukturen aus ihrer Umwelt zu übernehmen, um auch zukünftig als legitim zu gelten und damit Ressourcen wie Geld oder Personal zu sichern. Organisationen stellen sich in der Regel als agile, lernende, effiziente sowie rationale Akteure dar, die ihre Mittel sinnvoll für die Zweckerfüllung einsetzen (für Hochschulen Kosmützky 2010; Meier 2009). Sie müssen diese Rationalitätsmythen (Meyer & Rowan 1977) in einem gewissen Maß bedienen, damit Kund:innen ihre Dienstleistungen und Waren in Anspruch nehmen, Bürger:innen sie wählen oder Studierende Geld und Zeit für Abschlusszertifikat aufbringen. Werden Irrationalitäten und Abweichungen vom Selbstbild sichtbar, werden sie in der Regel als Problem oder Skandal behandelt. Mit der systemtheoretischen Dreiseiten-Unterscheidung wird es möglich, dass Verhältnis von

Abschirmen von Umwelterwartungen einerseits und der Auswirkungen auf Organisationsstrukturen andererseits weiter zu differenzieren (Tacke 1997: 37).

Wie die formale Seite der Organisation ist auch die Schauseite Ergebnis von Entscheidungen (Luhmann 1964: 112f.). Üblicherweise orientiert sich die Außendarstellung am Organisationszweck (Luhmann 1964: 108f.; Perrow 1961) und Organisationen kuratieren das Bild, welches sie der Öffentlichkeit vermitteln wollen, gewissenhaft und mit großem Aufwand. In Eingangsbereichen von Unternehmen hängen Kunstwerke, (private) Hochschulen, Museen oder Kirchen lassen ihre repräsentativen Gebäude von berühmten Architekt:innen entwerfen, herausgegebene Berichte zeugen von einer großen Umsicht gegenüber Mensch und Natur. Bei der Ausgestaltung der Außendarstellung wird sich an gesellschaftlichen Erwartungen orientiert. Hierfür werden einheitliche Formen der Außendarstellung erdacht, die sich auch in der Gestaltung von Büros, Werbematerialien oder Internetauftritten widerspiegeln: „Es fällt auf, in wie vielen Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und Universitäten aus ‚Hausmeistern‘, ‚Sekretärinnen‘ und ‚Putzfrauen‘ inzwischen ‚Facility-Manager‘, ‚Team-Assistenten‘ und ‚Raumpfleger‘ geworden sind“ (Kühl 2011: 139). Diese Fassade hat unterschiedliche Funktionen: Sie hilft einer Organisation, ein Idealbild von sich in der Öffentlichkeit zu präsentieren, indem Widersprüche geglättet, positive Werte dargestellt und Unzulänglichkeiten kaschiert werden, ebenso können interne Konflikte oder Fehlverhalten verdeckt werden (ebd.: 139ff.).²⁶

Auf den ersten Blick könnte man meinen, dass die formale Seite und die Schauseite deckungsgleich seien. Die formalen Regeln werden häufig so verfasst sein, dass sie auch zur Außendarstellung dienen können. Die oftmals sehr detaillierten Ordnungen und Vorgaben taugen allerdings kaum zur Repräsentation nach außen. Die Unterschriftenordnung einer Hochschule oder das Modulhandbuch eines Studienganges hätten wenig Aussagekraft für Außenstehende. Ebenso gibt es formale Strukturen, die Organisationen lieber hinter einer Fassade verstecken. Hierzu gehören etwa Vergütungsvorgaben oder Vorgaben, die wichtige Werte konterkarieren. Die Darstellung der Organisation wird daher auf einen Teil der Wirklichkeit beschränkt (Luhmann 1964: 113). Die Schauseite ist zwar ebenfalls Teil der For-

26. Bezüglich des Themas Umweltschutz wird Organisation und hier insbesondere Unternehmen, immer wieder vorgeworfen Greenwashing zu betreiben (z. B. Delmas & Burbano 2011; Lyon & Montgomery 2015). Hierzu gehören Maßnahmen wie die Verwendung bestimmter Begriffe wie „grün“, „regional“ oder „nachhaltig“ oder die Verwendung von Farbgebungen, die Umweltfreundlichkeit suggerieren, obwohl die Dienstleistungen oder Produkte eine schlechte Ökobilanz aufweisen.

malstruktur, mit ihren Wertbekenntnissen und abstrakten Zielen, ist sie allerdings zu unkonkret, um handlungs- oder entscheidungsleitend zu sein (Kühl 2011: 146). Ihre Funktion besteht darin, eine konsistente Darstellung der Organisation nach innen und außen zu gewährleisten.

III Die informale Seite

Die Formalstruktur einer Organisation wurde als Bündel von Erwartungen bezeichnet, die mit dem Fortbestand der Mitgliedschaft verknüpft sind. Erkennt ein Organisationsmitglied diese nicht an oder erfüllt sie nicht, kann es dafür sanktioniert werden. Jedoch ist keine Organisation in der Lage, alle Erwartungen über formale Entscheidungsprämissen zu steuern. Wie bereits unter Verweis auf die Studie von Mayo beschrieben, kommt es in Organisationen zwangsläufig zur Ausbildung von informalen Strukturen, also nicht entschiedenen oder nicht entscheidbaren Entscheidungsprämissen (Kühl 2018; Luhmann 2000: 241f.). In Luhmanns Arbeiten, die insgesamt weniger an einer Formalstrukturanalyse interessiert sind, stehen das Wechselspiel von formalen sowie informalen Strukturen im Mittelpunkt, die die jeweiligen Situationen in einer Organisation prägen. Ein Organisationssystem, das nur von formalen Ordnungen lebt, wäre laut Luhmann (1964: 27) „nicht überlebensfähig“. Das wird auch daran deutlich, dass der „Dienst nach Vorschrift“ ein Garant dafür ist, eine Organisation schnell lahmzulegen (Ortmann 2004: 19). Daher gilt Luhmanns Interesse vor allem dem, was um die formalen Regeln herum geschieht – wie also Erwartungen in Organisationen auch jenseits der formalen Vorgaben stabilisiert werden (siehe auch Selznick 1949).

Neben der formalen – der entschiedenen – Seite sowie der Schauseite, besteht also eine dritte Seite der Organisation: die nicht entschiedene oder nicht entscheidbare – informale – Seite (Luhmann 1964: 30f.).²⁷ Dass eine Organisation nicht nur nach den formalen Vorgaben funktioniert, dürfte jedem und jeder klar sein, der oder die bereits Mitglied in einer Organisation war. In Organisationen bestehen diverse Praxen, die von formalen Erwartungen abweichen, aber gerade dadurch Entscheidungsvorlagen und Entscheidungen ermöglichen (eine Übersicht bieten die Beiträge in von Groddeck & Wilz 2015). Jede:r Prozessmanager:in weiß,

27. Die nicht formalisierten Entscheidungsprämissen werden häufig als Organisationskultur beschrieben. Dabei handelt es sich um einen schillernden, allerdings substanzarmen, Begriff, der vielfach in Organisations- und Managementtheorien gebraucht wird (Kühl 2018: 8). Luhmann (2000: 241f.) beschreibt, einem Vorschlag Dario Rodríguez' folgend, Organisationskultur als unentscheidbare, bzw. nicht entschiedene Entscheidungsprämissen.

dass die definierten Prozesse und die tatsächliche Realität in der Ausführung in der Regel nicht kongruent sind. Trotzdem werden diese Regelabweichungen oder -nichtbeachtungen in Organisationen häufig geduldet. Vorgesetzte wissen, dass bestimmte formale Anforderungen aufgrund von externen Legitimationsanforderungen bestehen und für die Zweckerfüllung, zumindest solange niemand hinschaut, vernachlässigbar sind. Teilweise kollidieren bestehende Anforderungen auch mit anderen formalen Strukturen, sodass in der jeweiligen Situation sich für eine entschieden werden muss (Kühl 2018: 23f.).²⁸

In Organisationen bestehen Erwartungen die entweder nicht formalisierbar sind oder nicht formalisiert werden (aber prinzipiell entschieden werden könnten), weil es für das Erreichen der Ziele von Vorteil ist.²⁹ Im Organisationsalltag wechseln Stelleninhaber:innen permanent zwischen formalen und informalen Erwartungen hin und her (Luhmann 1964: 117; Ringel 2013). Die informalen Erwartungen können komplementär zu den formalen Erwartungen sein oder diesen entgegenstehen (Luhmann 1964: 272; Kühl 2018). Kommt es zur Krise oder zum Konflikt, greifen allerdings die formalen Regeln. Allein schon, weil gegenüber Dritten glaubhaft darstellbar werden muss, dass diese Gültigkeit haben. Diese Perspektive der Systemtheorie ermöglicht es, Erwartungen formalisierter Programme zu beobachten sowie die konkret auftretenden Praktiken in Organisationen (Luhmann 1984: 362ff.). Kurz: Die Differenz zwischen Plan und Praxis wird sichtbar. Mit der Unterscheidung von formalen und informalen Entscheidungsprämissen wird angebar, auf welchen Wegen Organisationsmitglieder erlernen, was von ihnen erwartet wird: Anpassung an formale Strukturen erfolgt normalerweise durch Schulungen, Trainings oder Belehrungen. Die Orientierung an informalen Strukturen erfolgt durch den alltäglichen Kontakt mit Kolleg:innen, also durch Sozialisation (Kühl 2018: 20). Letzteres kann insbesondere auch bei neuen Organisationsmitgliedern beobachtet werden. Sie werden schnell merken, dass vieles anders läuft, als in den ausgehändigten Stellen- oder Prozessbeschreibungen beschrieben ist. Die Kolleg:innen machen dem oder der Neuen schnell deutlich worauf es wirklich ankommt (Luhmann 2018e [2016]). Zum Beispiel wie mit der Vorgesetzten umzugehen ist, wen man im Ministerium anrufen muss, um schnell an Informationen

28. Ein weiterer Grund für das Nichtbefolgen der Formalstruktur kann auch zu heterogene Umwelthanforderungen sein, die es der Organisation nicht erlauben von diesen widerspruchsfreien Strukturen abzuleiten (klassisch Selznick 1949; Benschman & Gerver 1963).

29. Luhmann (1964: 204ff.; 283ff.) unterscheidet unterschiedliche Formen der Informalität: Solche, die mit den formalen Strukturen kompatibel sind, solche die formale Regeln verletzen sowie Informalitäten, die Gesetzesverstöße darstellen.

zu kommen, oder welche Konflikte mit welcher Abteilung bereits lange schwelen. Bezüglich der Einführung und der Akzeptanz von Veränderungen sind informale Strukturen damit mitentscheidend dafür, in welchem Maße ein neues Programm erfolgreich sein wird. Der organisatorische Alltag lebt von diversen Abkürzungen von Dienstwegen, dem Nachtragen von fehlerhaften Formularen oder dem Ausnutzen legaler Graubereiche (Luhmann 1964: 304ff.). Ebenso können, um Abstimmungsprozesse zu beschleunigen, die nächsthöheren Vorgesetzten übersprungen werden. Eine einmalige Abkürzung des Dienstweges erfüllt allerdings noch nicht die Kriterien für eine informale Entscheidungsprämissen. Diese besteht erst dann, wenn die Abweichungen regelmäßig von Organisationsmitgliedern genutzt werden, um Informationen auszutauschen – Kühl (2018: 27f.) spricht von „kommunikativen Trampelpfaden“. Informale Erwartungen entstehen demnach immer dann, wenn Entscheidungen wiederholt getroffen werden. Andere Organisationsmitglieder beobachten dies und eine Erwartung entsteht, „ohne dass diese aber durch eine Entscheidung der Organisation als Entscheidungsprämissen festgelegt wurde“ (ebd.: 32).

Die drei Seiten der Organisation stellen ein wichtiges analytisches Instrumentarium dar, um unterschiedliche Aktivitäten in Organisationen zu unterscheiden: Welche Entscheidungen haben Auswirkungen auf die Schauseite, welche Auswirkungen nehmen diese auf informale Strukturen, welche Kopplungen und Entkopplungen können dabei beobachtet werden? Die präsentierten Unterscheidungen erlauben es die Entscheidungsprämissen der Organisation Hochschule, deren Zusammenspiel, aber auch deren Grenzen, empirisch zu untersuchen. Es wird möglich, einzelne Zweck- und Konditionalprogramme zu betrachten, zu schauen wie diese mit anderen Programmen verknüpft sind, welche Personen sie ausführen sowie welche Kommunikationskanäle den Stelleninhaber:innen zugewiesen werden. Ergänzend dazu können jeweils die informalen Strukturen und deren Folgen für Entscheidungen in den Blick genommen werden.

2.4 Zusammenfassung: Why & How Organization Matters

Mit dem Anspruch, eine allgemeine Theorie der Organisation zu sein, ist der systemtheoretische Ansatz nicht für einen bestimmten Organisationstypen konstruiert worden. Neben den verschiedenen Typen von Hochschulen können ebenso Staatsverwaltungen, Armeen, Unternehmen oder Kirchen mit den angebotenen

Unterscheidungen untersucht werden (vgl. die Beiträge in Apelt & Tacke 2012). Werden Hochschulen als soziale Systeme verstanden, kommen Strukturen in den Blick die dazu beitragen, dass sich das jeweilige Organisationssystem sowohl stabilisiert, verändert sowie sich von den jeweiligen Umwelten unterscheidet. Die Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme und Personal prägen die unterschiedlichen Entscheidungen vor. Eine Konsequenz daraus ist, dass die Mitglieder einer Hochschule diese jeweils als verschiedene „Wirklichkeitsausschnitte“ (Hahn 2017: 165) wahrnehmen. Wie im Neo-Institutionalismus wird in der Systemtheorie die gesellschaftliche Umwelt ernst genommen, der Fokus liegt aber auf dem Innenleben, den Strukturen, Funktionsweisen und Dynamiken der Organisation sowie deren Umgang mit gesellschaftlichen Erwartungen. Der systemtheoretische Organisationsbegriff hat unter anderem einen Vorteil gegenüber der zweckrationalen Organisationsperspektive, als dass er den informalen Strukturen wertfrei gegenübersteht und sich für deren Funktionalität interessiert. Ebenso wird die Bedeutung von Zwecken und Hierarchien nicht überbewertet. Zudem betont diese Perspektive die Kontingenz von Strukturen: Sie könnten immer auch anders sein (Luhmann 1964: 54).

Die präsentierten drei Seiten der Organisation erlauben es zum einen, die binnenstrukturellen Veränderungen einer Hochschule sowie, zum anderen, die Reaktionen auf Umwelterwartungen zu beschreiben. Verstanden als soziale Systeme können Veränderungen und Reformbemühungen in Hochschulorganisationen vor dem Hintergrund der „pragmatischen Strukturen des wirklichen Verhaltens“ (ebd.: 295) sowie der sie nötig machenden Unwägbarkeiten, Konflikte und Widersprüche (Männle 2011: 216) beobachtet werden. Die bei Luhmann (1964: 300) zu findende Bezeichnung „Drama unter Anwesenden“, mit der er auf das ereignisreiche und oft nicht vorhersehbare Innenleben von Organisationen verweist, unterstreicht, dass Organisationen nicht so funktionieren wie es deren Selbstdarstellung und oft auch der erste Blick von außen wirken lassen. Es bestehen widersprüchliche Erwartungen, konfligierende Ziele sowie mal mehr mal weniger turbulente gesellschaftliche Umwelten. Die Gesamtheit der Hochschule ist sicherlich mehr, als sich durch die Organisationsbrille sichtbar machen lässt. Im Verlauf der Studie wird deutlich, wo die Organisationen mit ihren Strukturen an ihre Grenzen stoßen und wie die Mitglieder damit umgehen. Die Organisation Hochschule, verstanden als aus Entscheidungen erwachsene Wirklichkeit, deren Mitglieder von formalen sowie informalen Erwartungsstrukturen gelenkt werden, bietet eine abs-

trakte Grundlage, um die Komplexität des organisatorischen Geschehens abzubilden. Der im Folgenden vorgenommene Fokus auf die Hochschulverwaltung und deren Entscheidungsverläufe von Hochschule 1 und 2 verspricht dann erkenntnisreich zu werden, wenn die Art und Weise der Erwartungsbildung beschrieben werden kann, aber gleichzeitig die Grenzen der Hochschulen mitgedacht werden. Der Stellenwert der Organisation Hochschule für erfolgreiche Wissensvermittlung sowie -schaffung ist beispielsweise umstritten. Wissenschaftler:innen orientieren sich in vielerlei Hinsicht stärker an der *scientific community* als an den Vorgaben der eigenen Hochschule (Mintzberg 1979; Stichweh 2005; Huber 2012). Ebenso sind die Entscheidungen der Verwaltung zwar von organisatorischen Vorgaben und informellen Verfahren geprägt, gleichzeitig haben aber auch die rechtlichen Vorgaben oder staatliche Prüfinstanzen Einfluss auf das Entscheiden. Die systemtheoretische Organisationsperspektive erlaubt es detailliert nachzuvollziehen, wie Veränderungen diskutiert und eingeführt werden sowie welche Auswirkungen diese haben oder nicht haben.

Bevor ich beschreibe, wie die beobachteten Hochschulen dabei vorgegangen sind, das Umweltmanagement einzuführen, beziehungsweise zu betreiben und welche Auswirkungen das Umweltmanagement auf Kommunikationswege, Programme sowie Personal von Hochschule 1 und 2 hatte, stecke ich im Folgenden das Feld ab, in dem die Studie stattgefunden hat, und erläutere die Fallauswahl sowie das methodische Vorgehen.

Teil II DAS FELD, DER FALL & DER EMPIRISCHE ZUGANG

3 Das Feld: Die Hochschulverwaltungen der HAW

Das Umweltmanagement und die damit zusammenhängenden Maßnahmen wurden an Hochschule 1 und 2 in den Hochschulverwaltungen geplant, angestoßen und beworben. Sie stellen das Feld dar, in dem ich die Beobachtungen für diese Studie angestellt habe. In den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten hat sich dieses Feld stark verändert. Die Anforderungen und Ansprüche an die Personalstruktur, Programme sowie Kommunikationswege der Verwaltung von Hochschulen sind durch politische Reformen sowie gesellschaftliche Vorstellungen darüber, wie Hochschulen funktionieren sollten, sowohl an Universitäten wie auch an HAW gestiegen. Reformen sowie technologische Entwicklungen hatten zur Folge, dass ein Großteil der Strukturen und Prozesse der Hochschulverwaltung Veränderungen unterlagen und unterliegen (Übersicht bieten Hüther & Krücken 2016: Kapitel 3; Pasternack et al. 2018). Neue Software, Aufgaben sowie Kommunikationswege und anders ausgebildetes Personal stellen Entscheidungsprämissen dar, die Einfluss darauf haben, wie mit neuen Anforderungen wie einem Umweltmanagement umgegangen wird.

Insgesamt kann, trotz vielfältiger Forschung, laut Banscherus et al. (2017: 12) die Hochschulverwaltung und die Bedingungen, unter denen deren Personal arbeitet, als eine „Terra incognita“ beschrieben werden. Um die Landkarte mit einigen Wegmarken zu füllen, skizziere ich in diesem Kapitel die Folgen politischer Reformen, eines generellen Modernisierungsdrucks sowie eines technischen Wandels auf Hochschulverwaltungen (Kapitel 3.1). Diese Veränderungen betreffen nicht nur Universitäten, sondern auch deren „kleine Schwestern“, die HAW, wie ich darauf folgend darstelle (Kapitel 3.2). Daraufhin widme ich mich den sich aus den veränderten Bedingungen an Hochschulen ergebenden Bedingungen für den Umgang mit Umweltschutzmaßnahmen (Kapitel 3.3.).

3.1 Verwaltung & Management an deutschen Hochschulen

Hochschulen werden üblicherweise dargestellt als die Einheit der drei Teilbereiche Forschung, Lehre und Verwaltung (Baecker 2010; Nickel 2012). Wissen schaffen sowie Wissen vermitteln – Forschung und Lehre also – bilden die Kernaufgaben der Hochschule. Die Verwaltung organisiert die Infrastruktur und setzt Fristen (Baecker 2010). Um die unterschiedlichen Arbeitsweisen oder Funktionslogiken (Nickel 2012: 282; Mintzberg 1979: 348ff.) zu unterstreichen, spricht Mintzberg (1979: 360) von einer „Doppelstruktur“ der Hochschule: Auf der einen Seite Wissenschaftler:innen, die sich weitestgehend in disziplinar differenzierten Fakultäten oder Fachbereichen selbst verwalten, die Leitungspositionen (mit)besetzen sowie über große Freiheiten bei der Arbeitsgestaltung verfügen. Auf der anderen Seite die Verwaltung, deren Mitglieder weisungsgebunden und arbeitsteilig in unterschiedlichen Abteilungen oder Dezernaten arbeiten (Kleimann 2016: 170).³⁰ Den Verwaltungsbereichen steht ein:e Kanzler:in oder – je nach Landeshochschulgesetz – ein:e Rektor:in vor (Battis 2009; Hüther 2010: 262ff.). Neben der hohen regulatorischen Dichte besteht in Deutschland die Besonderheit, dass in Artikel 5 des Grundgesetzes die Freiheit von Forschung und Lehre garantiert und damit den individuellen Forschenden und Lehrenden eine große Autonomie gegenüber der Organisation Hochschule eingeräumt wird (Huber 2005: 395; Whitley & Gläser 2014). Hochschulleitungen in Deutschland können beispielsweise nur in eingeschränktem Maße über die Einstellung wissenschaftlicher Organisationsmitglieder entscheiden (Hüther & Krücken 2011; Kleimann 2016: 739ff.). Mit Berufungsverfahren vergleichbare Verfahren sind in Unternehmen oder Armeen nur schwer vorstellbar. Die Dopplung aus akademischer sowie administrativer Hierarchie an Hochschulen hat zur Folge, dass die für Organisationen konstituierende Grenzziehung sowie die Entwicklung übergreifender organisatorischer Ziele erschwert wird. Systemtheoretisch argumentierende Autor:innen weisen zudem darauf hin, dass für Hochschulen der ungewöhnliche Fall der gleichzeitigen Zugehörigkeit zu zwei Funktionssystemen gilt: Sie erbringen Leistungen für das Bildungs- sowie für das Wissenschaftssystem (z. B. Stichweh 2005). Daraus resultiert eine doppelte Zwecksetzung, deren konfligierende Ansprüche an Personal und Infrastruktur fortwährend ausgehandelt werden müssen. Die Idee, dass Hochschulen – zunächst vor allem Universitäten, etwas später auch Fachhochschulen – überhaupt als „vollständige“

30. Uwe Schimank (2003: 300ff.) unterscheidet die beiden Seiten der Hochschule als „Interessens-“ sowie „Arbeitsorganisationen“. In der Interessensorganisation ist das akademische Personal organisiert, in der Arbeitsorganisation die Verwaltung.

Organisationen (Brunsson & Sahlin-Andersson 2000) verstanden werden können, ist, wie in Kapitel 2 angedeutet wurde, neu. Einen Ausgangspunkt nimmt diese Entwicklung in den 1980er Jahren: Von unterschiedlichen Seiten werden damals Stimmen lauter, die nicht nur ein Transparenz- und Effizienzdefizit in Hochschulen ausmachten, sondern eine umgreifende Modernisierung der Hochschule sowie der Hochschulverwaltung forderten (für eine Übersicht Hüther & Krücken 2016: 50ff.; Blümel et al. 2011). Die vielfältigen daraufhin in den 1990er Jahren diskutierten und ergriffenen Reformmaßnahmen sollten – so die Hoffnung der Initiator:innen – die schwer steuerbare, bürokratisch verwaltete Hochschule, zu einer hierarchischen, dynamischen, modern gemanagten und im Wettbewerb überlebensfähigen Organisation werden lassen (für viele Kehm 2012). Die traditionelle „lose Koppelung“³¹ zwischen den hochschulischen Teilbereichen Forschung, Lehre und Verwaltung soll neu geordnet werden. Die initiierten NPM-Reformen stellen einen Versuch dar, „die wahrgenommenen Unvollständigkeiten zu beseitigen und die fraglichen öffentlichen Organisationen in ‚wirkliche‘ und ‚vollständige‘ Organisationen zu transformieren“ (Meier 2009: 36; siehe auch Huber 2009; Brunsson & Sahlin-Andersson 2000).

Was für Folgen haben diese Veränderungen für die Kommunikationswege, Programme sowie das Personal von Hochschulverwaltungen? Ausgangsbedingung für die Organisationswerdung, so beschreibe ich im Folgenden, ist die Loslösung der Hochschulen von der staatlichen Verwaltung und damit einhergehend deren direkter Steuerung. Die Hochschulverwaltung soll durch ein Management abgelöst werden, welches die Entscheidungslasten effektiv und zielorientiert bewältigen soll (Pasternack et al. 2018: 15ff.). Des Weiteren zeige ich auf, welche neuen Programme in Hochschulverwaltungen bearbeitet werden, und welche Rolle dabei Veränderungen in der Personalstruktur spielen.

Neue Aufgaben

Deutschland wird hinsichtlich der Adaption des NPM-Modells als *latecomer* bezeichnet (Kehm & Lanzendorf 2006: 190; Maasen & Weingart 2006: 19; Schimank & Lange 2009).³² In den 1990er Jahren bestand daher ein erheblicher politischer

31. Siehe für eine informative Literaturanalyse zur vielfältigen und inkonsistenten Verwendung des von Weick (1976) prominent in die Diskussion eingeführten Konzepts: Elken & Vukasovic 2019.

Druck, Regelungen zu treffen, die darauf abzielten, auch in Deutschland autonome und wettbewerbsfähige Hochschulorganisationen zu ermöglichen. Mit einer Novelle des Hochschulrahmengesetzes (HRG) 1998 und darauf beschlossenen Strukturreformen wird die Beziehung zwischen Staat und Hochschule neu geregelt. Der Staat, der bis dato regulativ direkt in die Geschicke der Hochschulen eingriff, hat, auch hier abhängig vom Bundesland, Maßnahmen initiiert, um den Hochschulen mehr Autonomie zu ermöglichen. Damit soll erreicht werden, dass Hochschulen besser auf die Herausforderungen im nationalen und internationalen Wettbewerb reagieren können (Meier 2009; Nickel 2012). Als „singularisierte“ (Reckwitz 2018) Organisation (Huber 2012; Kleimann 2016: Kap. 3; Wilkesmann & Schmid 2012) sollen den Erwartungen der Reformer nach, Hochschulen mithilfe von Leitbildern (Kosmützky 2010) und Profilen eine Identität (Musselin 2007) ausbilden und somit unterscheidbar werden. Dafür investieren Hochschulen in „Branding-Initiativen [um] mittels teilweise extrem kostenintensiver Corporate Designs [zu] versuchen, Distinktionsgewinne und Identifikationsmöglichkeiten zu generieren“ (Wilkesmann & Schmid 2012: 9). Öffentlichkeitsabteilungen veröffentlichen eigene Magazine, verteidigen Strategieentscheidungen gegenüber Journalist:innen, vertreten die Hochschule auf Messen und publizieren Broschüren für Studieninteressierte, deren Eltern sowie für interessierte Wissenschaftler:innen oder Geldgeber:innen.³³

Die Loslösung vom direkten kultusministeriellen Einfluss geht mit Novellen der Landeshochschulgesetze einher, die Hochschulen eine Budgethoheit und Rektor:innen (neuerdings ist die Rede von Präsident:innen) das Dienstherrinnenrecht verleihen. Hochschulleitungen müssen jetzt eigenverantwortlich entscheiden. Da die staatlichen Zuwendungen für die steigenden Anforderungen als nicht mehr ausreichend angesehen werden, wird von Hochschulen außerdem erwartet, sich um Mittel anderer gesellschaftlicher Akteure zu bemühen (Hüther & Krücken 2016: 87f.). Der Staat entlässt die Hochschulen aber nicht in vollständige Selbständigkeit, sondern stellt die Steuerung von einer direkten auf eine indirekte Steue-

32. Im Nachklang der Ablösung der so genannten Ordinarienuniversität zugunsten der Gruppenuniversität in den 1960er Jahren und den damit verbundenen Umbrüchen im Hochschulsystem setzte ein Verrechtlichungsschub ein. Das 1976 verabschiedete erste Hochschulrahmengesetz hatte eine deutliche Vereinheitlichung der Organisationsprinzipien im deutschen Hochschulsystem zur Folge (Kluth 2004: 175, zitiert nach Hüther & Krücken 2016a: 41). Die Novelle des Hochschulrahmengesetzes 1998 ist auch eine Reaktion der deutschen Hochschulpolitik auf internationale Entwicklungen.

33. Historisch bezieht sich die universitäre Selbstbeschreibung in der Regel auf wissenschaftliche Leistungen der Forscher:innen. Mit dem Ausbau der organisatorischen Strukturen wird für die Selbstbeschreibung zunehmend auch der organisierte Teil der Hochschule wichtig (von Wissel 2007: 22): Nicht mehr nur die wissenschaftlichen Leistungen werden thematisiert und honoriert, sondern ebenfalls als innovativ verstandene Steuerungsinstrumente oder Mittelvergabesysteme.

rung durch output-orientierte Zielvereinbarungen um (z. B. Henke & Dohmen 2012; Keller & Dobbins 2015). Aber nicht nur zwischen Staat und Hochschule hat sich die Beziehung verändert. Der gestiegene Gestaltungsspielraum von Hochschulen ist insbesondere in der Erweiterung der Finanz-, Organisations- und Personalautonomie begründet. Diese drückt sich auch im Einsatz von Instrumenten wie der leistungsorientierten Mittelvergabe innerhalb der Hochschulen oder einer globalen Steuerung des Hochschulhaushalts aus (Röbken 2006: 123). Der Anspruch dieser Maßnahmen war und ist es, dass Rektorate eine effizientere Allokation der Mittel erreichen und damit nicht nur mehr Einfluss auf die Verwaltung, sondern auch auf die Auswahl des akademischen Personals sowie dessen Arbeit nehmen können. Mit einer Stärkung der internen Hierarchie und einer Schwächung der akademischen Selbstverwaltung ist die Hoffnung verbunden, schneller und präziser entscheiden zu können (Hüther & Krücken 2016: 141). Hochschulleitungen erfahren demnach im Zuge der Novellen der Landeshochschulgesetze insgesamt eine deutliche Kompetenzerweiterung (Kleimann 2016; Hüther 2010). Von ihnen wird erwartet, dass sie – gemeinsam mit den Hochschulräten – die Geschicke der Hochschulen steuern und verantworten (Nickel 2004; Fohrmann 2017; Röbken 2006). Studien zeigen allerdings, dass nicht von einer linearen Entwicklung von einem „kollegialen“ zu einem „managerialen“ Leitungsmodell der deutschen Hochschule gesprochen werden kann.³⁴ Sowohl die Hochschulgesetzgebung als auch die Entscheidungspraxis in den Hochschulen macht deutlich, dass ein „hybrides Modell“ (Kleimann 2016) entstanden ist. Die Parallelität von hierarchischen sowie kollegialen Leitungsstrukturen entspricht dem strukturellen Gefüge der deutschen Hochschulen (ebd.: 29; siehe auch Hüther 2011, 2015).

Mit der Übertragung vieler Leistungen von den Bildungs- und Wissenschaftsverwaltungen der Bundesländer auf die Hochschulen sind in den Hochschulverwaltungen neue Kapazitäten auf- und ausgebaut worden (Stratmann 2014). Neben klassischen Routineaufgaben wie der Studierendenverwaltung sowie Bearbeitung von Dienstreiseanträgen, der Prüfungsverwaltung oder Beschaffung, verwalten Hochschulverwaltungen mittlerweile Globalbudgets, bereiten Studiengangs- oder

34. Als kollegiales Leitungsmodell wird ein Idealtyp verstanden, bei dem das akademische Personal in Selbstverwaltung die Geschicke ihrer Profession sowie der Hochschule leitet. Kritisiert wird daran insbesondere die Langsamkeit der notwendigen Aushandlungsprozesse unter Gleichberechtigten sowie die häufig „unpräzisen“ Kompromisse (Hüther 2010: 22). Demgegenüber wird ein „manageriales“ Leitungsmodell gestellt, das sich am NPM orientiert. Die Selbstverwaltung des akademischen Personals wird in diesem Idealtypen geschwächt und an dessen Stelle eine Hochschulleitung mit weitreichenden Kompetenzen gesetzt (Deem & Brehony 2005; Hüther 2010: 116ff.).

Systemakkreditierungen vor, planen (oder beauftragen) Bauprojekte, machen Alumni- und Öffentlichkeitsarbeit, beraten Studierende sowie zunehmend auch Lehrende und Forschende oder halten Expert:innenwissen zu digitalen Medien, betrieblichem Umweltschutz oder Drittmittelakquise vor. Darüber hinaus sind Querschnittsaufgaben wie Internationalisierung, Familienfreundlichkeit, Digitalisierung, Gleichstellung, Klimaschutz, Wissenstransfer, Unterstützung in der Unternehmensgründung, Kontakt zu regionalen Akteuren oder die Planung und Durchführung von Großveranstaltungen hinzugekommen. Krücken et al. (2009: 19) fassen diese Entwicklung treffend zusammen:

„With the integration of new units into their formal structure, universities seem to be reacting to the growing complexity of university missions and newly assigned demands. In order to assure a ‚legitimate base‘ as a university organization in accordance to societal expectations, they design new formal technical structures to meet for taken-for-granted social norms of the missions and the functional formal structure of a ‚modern‘ university.“

Um als moderne Hochschule zu gelten, sei es demnach wichtig, neben Forschung und Lehre, weitere Aufgabenbereiche abzudecken. Diese Bereiche werden häufig auch als „Dritte Mission“ (oder: *third mission*) der Hochschule beschrieben (Henke 2019). Dabei geht es um Themen wie:

„Auftragsforschung, Kooperationen mit wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Partnern, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung, studentischen Transfer, Wissens- und Technologietransfer, Bereiche der Weiterbildung, regionales Engagement und die Einbindung externer Personen in Aufgabenbereiche der Hochschule.“ (Roessler et al. 2015: 44)

Mit der Bezeichnung „Dritte Mission“ wird darauf abgezielt, dass neben Forschung und Lehre ein weiterer eigenständiger Funktionsbereich an Hochschulen entstanden ist. Ob es sich dabei wirklich um einen eigenständigen, Forschung und Lehre ergänzenden, Bereich oder eher um unterstützende Angebote handelt, ist Gegenstand einer anhaltenden Debatte (ebd.: 6ff.; Kleimann 2019: 1092). Neben den Hochschulstrukturreformen hat außerdem die sogenannte Bologna-Reform (benannt nach der 1999 abgefassten Bologna-Erklärung der europäischen Bildungsminister:innen), Auswirkungen auf die Hochschulstrukturen (Kühl 2012; Münch 2009). Mit dem Ziel einer Angleichung des europäischen Hochschulraums wurde die Gestaltung von Studiengängen (Bachelor/Master, Modularisierung) grundlegend verändert. Die mit der Bologna-Reform einhergehenden normativen

sowie regulatorischen Erwartungen resultieren insgesamt in einer komplexeren Studienganggestaltung sowie Studierendenverwaltung (Kühl 2012).

Neue Kommunikationswege

Die Binnenorganisation der Hochschulverwaltung war bis Anfang der 2000er Jahre, als Teil der staatlichen Kultusverwaltung, geprägt „durch einen behördlichen Aufbau und die Ausrichtung an einer legalistischen Verwaltungsführung“ (Blümel et al. 2010: 4). Über den oder die Kanzler:in trug der Staat seine Vorstellungen in die Hochschulen (Heß & Leuze 2005). Die Hauptaufgabe bestand in der Bereitstellung und Aufrechterhaltung der Infrastruktur. Dies geschah in enger Zusammenarbeit mit der Ministerialbürokratie. Das Personal der Hochschulverwaltungen bestand entweder aus Landesbeamt:innen oder befand sich im Angestelltenverhältnis, gehörte jedenfalls nicht zum wissenschaftlichen Personal der Hochschulen (Blümel et al. 2011: 108). Dass eine große Nähe zum Staat bestand, wird auch daran deutlich, dass sich die Strukturen der Verwaltung

„zumeist am Aufbau einer funktionalen Dezernats- und Abteilungsstruktur anderer Behörden mit den klassischen Bereichen Personal, Haushalt, Zentrale Dienste sowie Gebäude/Infrastruktur [orientierten]. Hochschulspezifisch sind dann nur die Dezernate für akademische Angelegenheiten, Studierenden- bzw. Forschungsangelegenheiten.“ (Stratmann 2014: 163)

Mit den neuen Erwartungen an die Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit der Hochschulen entsteht eine Debatte über die Frage, ob die Hochschulverwaltung in der Lage ist, auf die Anforderungen angemessen zu reagieren. Verbreitet ist die Annahme, dass die klassischen Verwaltungsstrukturen nicht die notwendigen „Transformationsgeschwindigkeiten“ aufbringen können (Pasternack et al. 2018: 16).³⁵ Anstelle der Verwaltung soll ein Hochschulmanagement die Geschicke der Hochschulen lenken (ebd.: 18). Diesem wird zugetraut, die Anforderungen an Forschungsförderung, aber auch die IT-Infrastruktur oder den Aufwuchs der Studierendenzahlen zu leisten. Die Belange der Hochschulen sollen demnach nicht mehr verwaltet werden. Stattdessen wird in der Literatur von einer radikalen Umgestaltung der administrativen Ziele und Aufgaben sowie der Arbeitsweise insgesamt ausgegangen (bereits früh Pellert 1999: 72). Dem Verständnis des NPM ent-

35. Dass Verwaltung mangelnder Innovationswille vorgeworfen wird, beschreibt Klaus Dammann bereits 1969, der Vorwurf ist bereits viel älter.

sprechend, wird Hochschulverwaltung – zumindest auf der Schauseite – stärker im Sinne einer Serviceeinrichtung für Verbraucher:innen („Kund:innen“) verstanden. Demnach sollen Bibliotheken, Beratungsangebote und Unterstützungseinheiten ihr Selbstverständnis nicht (nur) aus den rechtlichen Vorgaben ableiten, sondern Offenheit für die Interessen und Anforderungen von Studierenden sowie Wissenschaftler:innen zeigen. Insgesamt waren die Reformen darauf ausgelegt „eine verstärkte Öffnung der Hochschule nach außen, neue Funktionen und Aufgaben sowie die Institutionalisierung neuer Mechanismen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung“ (Blümel et al. 2010: 156) zu etablieren.

„Bürokratie“ ist in diesem Diskurs auffällig negativ konnotiert (Stratmann 2011, 2014). Im Sinne der NPM-Reformen (Deem & Brehony 2005; Wallerath 2001) wird „moderne“ Verwaltung mit Attributen wie „kreativ“, „leistungsstark“, „quasi-akademisch“, „forschungs- und lehrnah“ positiv besetzt; die „alte“ Hochschulverwaltung dagegen eher nüchtern bis negativ mit „klassisch“, „Routinebetrieb“, „regulatororientiert“, „Prozesse und Strukturen aufrechterhaltend“ beschrieben (Stratmann 2011: 2). Tabelle 1 listet die mit dem Bürokratiemodell und dem NPM-Modell verbundenen Attribute auf. Wie ich oben bereits angemerkt habe, zeigt die Governance-Forschung, dass nicht von einer Ablösung des Bürokratiemodells durch das NPM-Modell gesprochen werden kann (Hüther & Krücken 2016: 144ff.). Stattdessen können allein zwischen den deutschen Bundesländern unterschiedliche Mischverhältnisse der Arbeitsweisen beobachtet werden (Bogumil et al. 2013; Hüther 2010, 2015).

Tabelle 1: Merkmale des Bürokratiemodells & des New Public Managements (aus: Oechsler & Rigbers 2001: 153).

<i>Bürokratiemodell</i>	<i>New Public Management</i>
Arbeitsteilung	Teamarbeit
Amtshierarchie	Flache Organisation
Sachbearbeiterprinzip	Projektmanagement
Fachqualifikation	Fachgeneralist

Aktenmäßigkeit	EDV-Netzwerk
Steuerung durch Regeln, Vorgaben	Zielvereinbarungen
Unpersönlichkeit	Normative Führung
Versorgungsprinzip	Leistungsprinzip
Inputsteuerung	Outputsteuerung
Gleichheit	Wirksamkeit

Die Arbeitsweisen und -abläufe in Verwaltungen sind des Weiteren deutlich durch neue Informations- und Kommunikationssysteme geprägt. In Folge der Modernisierung und der Expansion der technischen Infrastruktur, dem Zuwachs neuer technischer Anlagen sowie dem Wachstum der Studierendenschaft, ähnelt der Betrieb einer Hochschule in vielerlei Hinsicht heute dem Betrieb eines großen Unternehmens (Stratmann 2014: 159). Neben neuen Aufgaben sowie der Größe und Komplexität vieler technischer und administrativer Prozesse betrifft eine weitere prägende Veränderung der Hochschulverwaltung die zunehmende Verwendung komplexer Software. Hierzu zählen etwa Campusmanagement-Systeme oder die aus der Wirtschaft übernommene Enterprise-Resource-Planning-Software. Diese Programme sollen die Studierendenverwaltung, Beschaffung, interne Koordination, Buchhaltung usw. unterstützen. An den meisten Hochschulen wird der Verwaltungsalltag mittlerweile durch unterschiedliche Software-Lösungen dominiert (z. B. Mormann 2016).

Neue Stellen & Personalstruktur

Mit den – je nach Hochschule in unterschiedlicher Reihenfolge und Geschwindigkeit – eingeführten neuen Kommunikationswegen, Programmen und der technischen Infrastruktur ist noch nicht die ganze Bandbreite der Veränderungen an Hochschulen erfasst. Der Ausbau der Leitungskapazitäten der Rektorate hat dort zu einem Stellenzuwachs geführt (Blümel et al. 2010: 157; Stratmann 2011: 3). Zur Bearbeitung diverser Aufgaben wie dem hier behandelten Umweltmanagement über das Wissenschafts- und Qualitätsmanagement bis zur Organisationsentwicklung sind „dezernatsfreie Referate“ (Stratmann 2014: 162) entstanden. Für diese wird Personal rekrutiert, „dass sowohl von der Qualifikation als auch von den Vergütungsforderungen nicht in die klassische Dezernatsstruktur passt“ (ebd.: 163). Stellen für strategische Planung, Öffentlichkeitsarbeit, Controlling oder Personal-

entwicklung haben meist beratende Funktionen und sind abhängig von der Entscheidungsverantwortung der Leitung oder der „Linie“ (Baier 1973: 22f.; Dammann 1969: 38). Ein Teil der hinzugekommenen Aufgaben in Hochschulverwaltungen wird von Stellen wahrgenommen, die als „Stäbe“ bezeichnet werden (vgl. Kapitel 6). Dabei handelt es sich um besondere Dacheinheiten,³⁶ die koordinieren sowie planen und damit die Vorgesetzten entlasten und beraten sollen (Dammann 1969: 114). Ein zentrales Merkmal von Stabsstellen besteht darin, dass sie außerhalb der Rangordnung der „Linie“ stehen. Helmut Baier (1973: 22) unterscheidet drei Kriterien, die eine Stabsstelle charakterisieren:

1. „Stabsstellen sind Führungshilfsstellen bzw. Hilfs- und Entlastungsorgane der Leitung (Entlastungshypothese).
2. Ihre Aufgabe besteht in der Information und Beratung der Linienstelle, einschließlich der Planung und Entscheidungsvorbereitung. Ihre Aufgabe ist eine abgeleitete Führungs- bzw. Leitungsaufgabe (Beratungshypothese).
3. Stabsstellen haben keine Entscheidungsbefugnisse bzw. kein Anordnungsrecht gegenüber Linienstellen.“

Merkmale von Stabsstellen sind außerdem das Ausüben „geistiger Tätigkeiten“, die „niemals routinemäßig erfüllbar und auch nicht terminierbar“ sind. Daher sind die Kommunikationswege außerdem „nur in geringem Maße regelbar“ (ebd.: 23). An Hochschulen spiegelt nicht nur die Vergütung die akademische Ausbildung der Stabsstelleninhaber:innen wider, sondern auch die gestiegenen Anforderungen an diese Stellen: Eigenverantwortlichkeit, strategisches sowie kommunikatives Geschick oder die Bildung von hochschulinternen sowie -externen Netzwerken (Banscherus et al. 2017: 213; Nickel 2012: 288; Oechsler & Rigbers 2001: 155). Der Unterschied zwischen Qualitätsmanager:innen, Organisationsentwickler:innen oder Umweltmanagementbeauftragten und den Stellen in den arbeitsteiligen und hierarchisch organisierten Facheinheiten kann damit zusammengefasst werden, dass jeweils unterschiedliche Mittel zur Aufgabenerfüllung und zudem divergierende Verständnisse über die jeweiligen Aufgaben bestehen (Blümel 2015):

36. Eine klassische Verwaltung – so beschreiben es Simon et al. (1950) – kann in „Dacheinheiten“ und „Facheinheiten“ unterschieden werden. Überwachen und Planen die Führungskräfte in den Dacheinheiten, erfolgt die Umsetzung von Programmen in den Facheinheiten.

„Statt bürokratisch zu administrieren, sollen (...) Mitarbeiter:innen [im Hochschulmanagement] unterstützende Kooperationspartner und aktive Mitgestalter – also Dienstleister – für Lehrende und Forschende sein. Dies erfordert sowohl administrative als auch wissenschaftliche Qualifikationen. Hochschulmanagement wird zwar *auch* Verwaltungshandeln sein müssen, das sich an Rechtsnormen und Programmen orientiert. Es wird sich aber dort von traditionellem Verwaltungshandeln unterscheiden müssen, wo es dem besonders gelagerten Einzelfall und neuen, unerwarteten Situationen gerecht werden will.“ (Pasternack et al. 2018: 17, Herv. i. O.)

Verschiedene Autor:innen argumentieren, dass mit den Hochschul- und Wissenschaftsmanager:innen eine dritte Berufsgruppe neben Bürokrat:innen und Professor:innen entstanden ist. Diese wird häufig als „neue Profession“ (Blümel et al. 2011; Kehm 2006; Hüther 2010: 164; Teichler & Klumpp 2006) verstanden, da sie für sich reklamiert „über das relevante Wissen für die optimale Gestaltung von Organisation zu verfügen“ (Klatetzki 2012: 178).³⁷ Als Schnittstelleneinheiten koordinieren Wissenschaftsmanager:innen Forschungsvorhaben, unterstützen das akademische Personal in ihrer Arbeit und versuchen für das Einhalten von (organisatorischen) Qualitätsstandards Sorge zu tragen (Banscherus 2017: 17; Hahn & Wagner 2016; Pasternack et al. 2018: 17). Aufgrund der geringen Forschungsleistung ist dieser Stellentypus an HAW insgesamt weniger relevant. Dasselbe gilt für Unterstützungsstellen von Dekanaten, die an Universitäten mittlerweile üblich geworden sind, um die akademische Selbstverwaltung zu unterstützen – und zu professionalisieren (Klug 2010).

Neben neuen Stellentypen weist eine Studie von Blümel et al. (2010) auf eine generelle Verschiebung im Stellenplan von Hochschulverwaltungen hin. Die stärkere Orientierung der Hochschulen auf die sozialen Umwelten und damit einhergehend, neue Funktionen und Aufgaben sowie neue Mechanismen der Entscheidungsfindung und -durchsetzung, bedingen die Notwendigkeit, neben dem traditionellen Verwaltungspersonal, Personal mit anderen Fähigkeiten zu rekrutieren

37. Professionelle, so beschreibt es die Professionssoziologie (Abbott 1988: 8f.), sind dadurch gekennzeichnet, dass sie individuelle Fälle situativ bearbeiten und dass ihre Aufgaben kaum standardisierbar sind. Professionelles Handeln setzt sich aus den drei Tätigkeiten Diagnose, Inferenz und Behandlung zusammen. Der wohl überzogene Vergleich der Wissenschaftsmanager:innen mit Professor:innen oder Ärzt:innen wird dadurch genährt, dass neugeschaffene Ausbildungen und Studiengänge entstanden sind und sich die Stelleninhaber:innen in Fachzeitschriften informieren sowie in neugegründeten Gesellschaften austauschen (Blümel et al. 2011; Kehm 2006; Stratmann 2011). Entgegen der vielfachen (Selbst-)Beschreibung als „Profession“ ist eher davon auszugehen, dass es sich dabei um eine *community of practice* handelt: „Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly“ (Wenger 2011: 1).

ren (Blümel et al. 2010; Oechsler & Rigbers: 2003). Wie Blümel et al. (2010) sowie Banscherus et al. (2017) zeigen, werden Veränderungen im Aufgabenprofil auch durch eine geänderte Personalstruktur begleitet: So sind insbesondere Stellen im einfachen und mittleren Dienst (Laufbahngruppe 1) weggefallen sowie Stellen im gehobenen und höheren Dienst (Laufbahngruppe 2) dazugekommen. Im Verhältnis zum Anstieg des wissenschaftlichen Personals und der Studierenden, sind die Stellenanteile der Verwaltung jedoch trotz der oben genannten Stellenveränderungen insgesamt proportional gesunken.³⁸ Bogumil et al. (2013) zeigen dagegen für Universitäten, dass infolge des Modernisierungsprozesses neue Mitarbeiter:innenstellen vor allem in der Hochschulleitung entstanden sind. Die bloße Beschreibung der Stellenstruktur verzerrt allerdings das Bild: Sie täuscht über die Zunahme von Verwaltungsaufgaben von Personen hinweg, die in der amtlichen Statistik dem akademischen Personal zugerechnet werden (Blümel et al. 2010: 167; Krücken 2008: 353; Nickel 2012).³⁹

Aus der kurzen Übersicht über Veränderungen und deren Folgen lässt sich ableiten, dass das Feld dieser Studie – die Hochschulverwaltungen – sich in Bewegung befindet. An Hochschulen bestehen jeweils unterschiedliche Reformstände und Mischverhältnisse der verschiedenen beschriebenen Veränderungen (Huber 2012). Unten argumentiere ich, dass es diese Veränderungen sind, die die Grundlage für die Auseinandersetzung von Hochschulen mit Themen wie Umwelt- und Klimaschutz geschaffen haben. Zunächst zeige ich einige Spezifika des Hochschultyps auf, an dem die Beobachtungen durchgeführt wurden.

3.2 Hochschulen für angewandte Wissenschaften

Neben Universitäten betreffen viele der geschilderten Entwicklungen auch ihre „kleinen Schwestern“, die Fachhochschulen.⁴⁰ Seit ihrer Gründung Anfang der 1970er-Jahre bis in die frühen 2000er Jahre waren Fachhochschulen in Deutschland eher unauffällig und wenig sichtbar. Ihre Funktion wurde vor allem in einer „akademischen Lehranstalt“ (Altvater 2017: 3) gesehen. Gegründet wurden Fachhochschulen als Einrichtungen des tertiären Bildungssektors, „die Studierende auf wis-

38. Vgl. Blümel et al. (2010) detailliert für den Zeitraum 1992 bis 2007 und Banscherus et al. (2017) für eine generelle Übersicht.

39. Da die amtliche Statistik nur wenige Stellentypen kennt, und kaum nachvollziehbar ist, ob verschiedene Hochschulen Aufgaben und Stellen gleich ausweisen, sind die Auswertungen dieser Statistik mit Vorsicht zu genießen.

40. Die Gründe dafür, warum die vorliegende Studie an zwei HAW durchgeführt wurde, erläutere ich in Kapitel 4.2.

senschaftlicher Grundlage praxisorientiert ausbilden und zu selbstständiger Tätigkeit im Beruf befähigen“ (Wissenschaftsrat 2010: 17) sollten. Der singuläre Zweck war die Lehre und Forschung nicht vorgesehen. In den 1990er Jahren wandelte sich dies langsam. Durch die Zusammenlegungen mehrerer kleinerer – teilweise auch von Unternehmen betriebener – Fachhochschulen, sind größere Einrichtungen entstanden (Battke & Cremer-Renz 2006). Mit dem Wachstum ging vielfach auch eine Erweiterung der Zwecksetzung um Forschung einher. Ab der Jahrtausendwende kann an Hochschulen ein *academic shift* beobachtet werden (Nickel 2012). Dieser begründet sich mit den einseitigen, nur auf Forschung ausgerichteten Reputationsmechanismus des Wissenschaftssystems sowie der zunehmenden Konkurrenz von Universitäten und Fachhochschulen um dieselben Fördermittel und Studierenden. Altvaters (2017: 3) Urteil zufolge haben sich Fachschulen in den vergangenen Jahren „fulminant entwickelt und gewissermaßen neu erfunden“. Semantisch wurde diese Veränderung bereits in den 1990er Jahren mit dem Beschluss markiert, dass Fachhochschulen einen englischen oder französischen Namenszusatz, etwa *University of Applied Sciences*, verwenden dürfen. Im Rahmen der Bologna-Reform ist an Fachhochschulen, wie an Universitäten, eine Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge erfolgt. Der Schritt kann als deutliche Aufwertung verstanden werden. Kommentatoren sehen in ihnen „die großen Gewinner der Bologna-Reform“ (Grünberg & Sonntag 2019: 162).

Ab 2009 wurde die Beschreibung Fachhochschule in die offizielle Bezeichnung „Hochschulen für angewandte Wissenschaften“ geändert. Hier wird bereits ersichtlich, dass ein deutlicher Schwerpunkt auf der Anwendungsorientierung von Lehre und mittlerweile auch Forschung liegt. Mit der Bologna-Reform wurden die Abschlüsse an Universitäten und Fachhochschulen formal gleichgestellt. In der Binnenstruktur sind Fachhochschulen, ähnlich wie Universitäten, nach fachlichen Schwerpunkten differenziert. In diesen organisieren sich die Mitglieder des überwiegend aus Professor:innen bestehenden akademischen Personals, selbst. Allerdings kommen HAW ohne Lehrstühle aus. Bei der Planung und Prüfung der Lehrangebote arbeiten die Verwaltung, beziehungsweise die Hochschulleitung, traditionell eng mit den Lehrenden zusammen. Erstere übernehmen demnach – anders als an Universitäten – seit jeher auch Managementfunktionen (Nickel 2011: o. S.). Zielgerichtetes und gemeinschaftliches Arbeiten gehört, so Nickel (ebd.) „von jeher zum Alltagsgeschäft“ von Hochschulen. Darüber hinaus besteht bei HAW und dessen akademischem Personal aufgrund der Anwendungsorientierung eine größere Nähe zu anderen Umweltausschnitten, allen voran der Wirtschaft: „Alles in

allem sind Fachhochschulen also seit ihrer Gründung in der Sphäre zwischen Staat und Markt beheimatet und müssen sich – anders als Universitäten – nicht erst mühsam dorthin begeben“ (ebd.).

Seit einigen Jahren wird ein *blurring of boundaries* zwischen den beiden Hochschultypen Universität und Fachhochschule diskutiert (Wissenschaftsrat 2010; Duong et al. 2014; Schreiterer 2016). Schreiterer (2016: 28) beschreibt für das Verhältnis von Fachhochschulen und Universitäten einen „Sog nach oben“. Demnach würden sich Fachhochschulen hinsichtlich der Außendarstellung, der Forschungsaktivitäten sowie der Drittmitteleinnahmen langsam, aber stetig den Universitäten annähern.⁴¹ Es sei allerdings unklar, ob es sich bei dieser Beobachtung um eine „Diskursposition“ von Akteuren handele, „die an einer Stärkung der Fachhochschulen interessiert sind, oder ob man es mit einem Realphänomen zu tun hat“ (Kleimann & Hückstädt 2018: 23). Als Indiz für Letzteres werden die Übertragung des Promotionsrechts auf Fachhochschulen in Hessen (Haerdle 2015) sowie neuerdings NRW, ein genereller Anstieg der Forschungsausgaben sowie die Etablierung eines akademischen Mittelbaus (in Berlin) gezählt (Altvater 2017: 3). Kleimann und Hückstädt (2018) zeigen in einer Studie von Auswahlkriterien bei Berufungsverfahren, dass weiterhin Unterschiede hinsichtlich der Kompetenzprofile bestehen: An Universitäten ist eine deutliche Orientierung an Forschung und damit zusammenhängenden Parametern relevant, an Fachhochschulen insbesondere Lehre und Praxiskontakte. Die Autoren sehen darin ein Indiz für eine weiter bestehende Differenz, anstelle einer Konvergenz zwischen den Hochschultypen.

Die Unterschiede zwischen Universitäten und HAW, insbesondere hinsichtlich der Schwerpunktsetzung auf Lehre beziehungsweise Forschung (Würmseer 2010; Vogel 2009), werden auch anhand der folgenden Daten deutlich: An Fachhochschulen ist weiterhin ein deutlich höheres Lehrdeputat die Regel – 18 Semesterwochenstunden gegenüber acht bis zehn an Universitäten. An Fachhochschulen besteht nach wie vor ein eingeschränktes Fächerspektrum und sie haben – bis auf wenige Ausnahmen – kein Promotions- sowie Habilitationsrecht. Die Forschungsausgaben, beziehungsweise Drittmitteleinnahmen, an HAW sind darüber hinaus deutlich geringer, auch wenn sie in den letzten Jahren stetig ansteigen (Kleimann & Hückstädt 2018: 35; siehe für eine Darstellung der Einnahmestrukturen von

41. Gleichzeitig kann beobachtet werden, dass sich Universitäten den Forderungen ausgesetzt sehen praxisorientierter auszubilden sowie den Transfer von praktisch verwendbarem Wissen voranzutreiben.

Universitäten und HAW Hüther & Krücken 2016: 115ff.). Eine Annäherung der Hochschultypen besteht in einer größer werdenden Zahl von HAW, die Forschung als Dienstaufgabe definieren und diese in die strategische Ausrichtung aufnehmen (Hachmeister et al. 2015: 25). Gleichzeitig fehlt es (bisher) an Mittelbaustellen unterhalb der Professur. Zudem sind HAW hinsichtlich des Kollegiums sowie der Studierendenzahl häufig kleiner als Universitäten. Allerdings studieren im Wintersemester 2016/17 mit 930.000 Studierenden ca. 34 Prozent aller Studierenden an HAW und damit 11 Prozent mehr als noch 2001 (Altvater 2017: 3).

Auch für HAW wurden Förderprogramme von Bundesländern und dem Bund aufgelegt (u. a. das Förderprogramm Innovative Hochschule). Vergleichbar mit den Ideen hinter der Exzellenzinitiative, beziehungsweise Exzellenzstrategie für Universitäten, sollen HAW wettbewerbsorientierter werden und Strukturen ausbauen, damit sie an entsprechenden Ausschreibungen teilnehmen können. Als Markt für HAW ist insbesondere das Gebiet des Wissens- und Techniktransfers identifiziert worden (Grünberg & Sonntag 2019: 162f.): „Wesentliches Merkmal des Transfers ist seine Brückenfunktion zwischen zwei Welten: der Welt (...) wo das Wissen entsteht, und der Welt (...) wo das Wissen genutzt wird“ (ebd.: 163). Der Stellenwert von Wissenstransfer – und der damit verbundenen Nützlichkeits- und Nutzen-erwartung an wissenschaftliches Wissen – ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen und bot HAW die Möglichkeit zur Profilierung gegenüber den tendenziell stärker an Theorie und Grundlagenforschung orientierten Universitäten. In diesem Zusammenhang wird insbesondere vonseiten der Politik sowie der Wirtschaft erwartet, dass HAW einen besonderen Stellenwert in der regionalen Entwicklung einnehmen (ebd.: 165). Ein wichtiges Distinktionsmerkmal von HAW ist die Anwendungsorientierung sowohl der Lehre als auch, seit einer Novelle des HRG 1985, der Forschung. Studierende sollen praxisnah für den Arbeitsmarkt ausgebildet werden und anstelle von Grundlagenforschung steht bei Forschungsprojekten die Problemlösungsorientierung im Vordergrund (Hachmeister et al. 2015: 38). Beides gehört zum institutionell verankerten Selbstverständnis von HAW, was auch durch das angebotene Fächerspektrum mit Schwerpunkten in den Ingenieurwissenschaften, Agrarwissenschaften, der Betriebswirtschaftslehre, der Sozialen Arbeit sowie Pflege verdeutlicht wird. Aufgrund der Anwendungsorientierung muss das akademische Personal in der Regel eine mehrjährige Praxiserfahrung vorweisen. Hierdurch besteht häufig eine regionale und überregionale Vernetzung mit und Nähe zu vielfältigen Praxispartnern (ebd.: 25). Darüber hinaus beschreiben Hachmeister

et al. (ebd.), dass die in den letzten Jahren berufenen Fachhochschulprofessor:innen meist promoviert sowie häufig auch habilitiert und damit deutlich besser ausgebildet sind, als ihre älteren Kolleg:innen. Hinsichtlich der Freiheit von Forschung und Lehre beschied das Bundesverfassungsgericht 2010 Professor:innen sowohl von Universitäten als auch von HAW eine grundsätzliche Gleichstellung.

Mit dem Wachstum und der Zunahme neuer Aufgaben professionalisieren sich auch an HAW ebenfalls die Verwaltung. Mit einer Zunahme an Aktivitäten in den Bereichen Forschung und Entwicklung kann des Weiteren, als Reaktion auf die Akademisierung verschiedener Berufsbilder, die Ausdifferenzierung des Studiengangangebots beobachtet werden (Altvater 2017: 3). Zur Koordination des Studienangebots, der Verwaltung und Unterstützung von Drittmittelprojekten sowie der Profilbildung bauen auch HAW Managementkapazitäten auf und spezialisieren und modernisieren ihre Verwaltung. Altvater (ebd.) weist allerdings darauf hin, dass an den meisten, insbesondere kleineren HAW, das Hochschulmanagement und moderne Hochschulsteuerung nicht in einem vergleichbaren Maße wie an Universitäten ausgeprägt sind. Mit steigender Größe, wachsendem Budget und neuen Aufgaben erleben demnach auch HAW ähnliche Prozesse der Organisationswerdung wie Universitäten. Auch an HAW wird die Erwartung gerichtet, dass sie sich im Wettbewerb um Mittel und Personen behaupten und dementsprechende Strukturen in ihren Leitungen sowie Verwaltungen aufbauen.

Im Folgenden nähere ich mich dem Fall dieser Studie weiter an, indem ich darstelle, welche Entwicklungen im betrieblichen Umweltschutz an Hochschulen bestehen und welche Möglichkeiten Hochschulen haben, sich auf diesem Gebiet zu betätigen.

3.3 Umweltschutz & Umweltschutzmanagement

„Wenn eine Universitätsleitung durch irgendwelche Maßnahmen Öl spart, wird ihr der ersparte Betrag im nächsten Jahr beim Zuschuss gekürzt. Warum sollte man also sparen?“ (Glottz 1999: 110). Diese Frage stellte der Publizist Peter Glottz vor über 20 Jahren in einer Streitschrift. Mit den in der Zwischenzeit eingetretenen und oben geschilderten Veränderungen in der Beziehung von Hochschulen zum Staat stellt sich diese Frage heute so nicht mehr. Die Verwaltung eigener Budgets – und die steigenden Energiepreise – geben Hochschulen Anreize, sich um den Energieverbrauch zu kümmern, beziehungsweise um Energieeinsparung zu bemühen.

Daneben wird im Vorwort eines Leitfadens zur Einführung des Umweltmanagements an Hochschulen des Bayerischen Staatsministerium für Umwelt, Gesundheit und Verbraucherschutz aus dem Jahr 2005 argumentiert, dass Hochschulen „zunehmend aus der staatlichen Aufsicht in die Eigenverantwortung entlassen“ werden, und dass daraus eine Verantwortung für die Umwelt resultiere (Feldtagebuch HS 1: 17⁴²). Heute ist es darüber hinaus üblich, die Hochschule oder die Hochschulleitung hinsichtlich wahrgenommener Mängel zu adressieren. Anliegen und Ansprüche müssen nicht mehr an die Kultusministerien gespielt werden, vieles wird in den Hochschulen direkt entschieden.

Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind Themen, die spätestens mit der Entstehung der Umweltbewegung in den 1970er-Jahren im öffentlichen Diskurs präsent waren. Die Risiken des kapitalistischen Wirtschaftens, der damit verbundene Zwang zum Wachstum bei gleichzeitig endlichen Ressourcen, ist mit dem ersten Bericht des *Club of Rome* 1972 bekannt und Gegenstand gesellschaftlicher Debatten geworden. An Hochschulen und insbesondere in Hochschulverwaltungen wird Umwelt- und Arbeitsschutz ab den 1980er-Jahren institutionalisiert. Vor allem geht es dabei um die Entsorgung von Gefahrenstoffen und Sonderabfällen (Müller et al. 2017: 59f.). Daneben wird bereits seit Längerem thematisiert, wie der Gesundheitsschutz der Mitarbeiter:innen sowie der Brandschutz von Anlagen gewährleistet und verbessert werden kann. Auf diese erste Beschäftigung mit diesen Themen folgt in den 1990er-Jahren ein Verrechtlichungs- und Standardisierungsschub und damit einhergehend eine Professionalisierung in den Hochschulverwaltungen. Da sich die umweltschutzbezogenen Maßnahmen an den rechtlichen Vorgaben orientierten und es keine gesonderten Stellen für diesen Tätigkeitsbereich gab, war Umweltschutz an vielen Hochschulen vor allem durch Einzelmaßnahmen gekennzeichnet, wie den Versuchen, Energie einzusparen, Abfall zu reduzieren oder sicher mit in Forschung und Lehre anfallenden Gefahrenstoffen und Sonderabfällen umzugehen (ebd.: 62). Ab den 1990er-Jahren werden Hochschulen – jenseits der eigentlichen Hochschulforschung – selbst zu Forschungsobjekten ihres akademischen Personals. Beispielsweise werden Verbräuche von Energie und diversen Stoffen ermittelt, festgehalten und veröffentlicht (Delakowitz & Hoffmann 2000: 36) oder es wird der Beitrag von Hochschulen an der „Energiewende“ untersucht (Hackstedt & Walz 2014). Darüber hinaus gab es weitere gesetzgeberische Anstrengungen, dieses Aufgabengebiet durch unterschiedliche Richtlinien zu formalisieren. Aufbau-

42. Die Feldtagebücher von Fall 1 und 2 werden im Verlauf der Arbeit durch FTB HS 1 sowie FTB HS 2 abgekürzt.

end auf diese Maßnahmen begannen Ende der 1990er und Anfang der 2000er-Jahre, Hochschulen ihre Bemühungen auf den Gebieten Arbeits- und Umweltschutz in normierte Managementsysteme zu überführen: „Die EG-Öko-Audit-Verordnung und die DIN ISO 14001 wurden in den ersten Hochschulen Maßstab für die Organisation dieser Bereiche“ (Müller et al. 2017: 64). Die auf diesem Gebiet aktiven Hochschulen bemühten sich nicht nur um eine Gefahrenabwehr, sondern versuchen durch eigene Energiegewinnung, Gebäudemodernisierung aktiv an der Verbesserung ihrer Umweltbilanz zu arbeiten. Beispielhaft ist hier die „Change – Energiesparkampagne“, die an der Universität Bochum entwickelt wurde. Nach der Etablierung an der eigenen Hochschule besteht bei den Macher:innen der Anspruch „im Rahmen der Nationalen Klimaschutzinitiative das Kampagnenkonzept Change für weitere Hochschulen anzubieten und als ein künftig eigenständiges nutzbares Kampagnentool zur Verfügung zu stellen“ (FTB HS 1: 21). Die Selbst- und Fremdwahrnehmung von Hochschulen als Organisation geht damit einher, dass ihnen Entscheidungen und Nichtentscheidungen zugerechnet werden. Dies resultiert in einem seit einiger Zeit steigenden Druck auf Hochschulen, sich für dieses Thema – sowie für viele andere Themen – einzusetzen. Vergleichbar mit den neuen „Leistungserwartungen“ (Hasse & Japp 1997: 134) gegenüber Unternehmen sich sozial und ökologisch zu engagieren, besteht eine ähnliche Erwartung gegenüber Hochschulen, der ihr zugeschriebenen gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen (Maassen et al. 2019; siehe für die Diskussion bei Unternehmen für viele Bluhm 2008).

Politische und zivilgesellschaftliche Akteure erwarten von Hochschulen, dass sie sich in den gesamtgesellschaftlich breit diskutierten Themenfeldern Umwelt- und Klimaschutz sowie Nachhaltigkeit verstärkt engagieren (Müller & Stratmann 2019). Flankiert werden diese Forderungen und Erwartungen durch das UNESCO-Weltaktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung“⁴³ sowie durch das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), seit 2016 geförderte Projekt „Nachhaltigkeit an Hochschulen (HOCH N): entwickeln – vernetzen – berichten“. Die Hochschulrektorenkonferenz hat 2018 die diversen Forderungen der Erklärung „Für eine Kultur der Nachhaltigkeit“ aufgegriffen. Mit Bezug auf die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen sowie die Ergebnisse

43. Nadine Etzkorn (2019) gibt eine gute Übersicht über die Diskussion um das Konzept „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ an Hochschulen und warum die darin formulierten Ansprüche an Forschung und Lehre nur schleppend berücksichtigt werden.

des Pariser Klimaschutzabkommens wird Hochschulen darin empfohlen, sich in den Bereichen Lehre und Studium, Forschung, Dienstleistung und Verwaltung am Leitbild der Nachhaltigkeit zu orientieren (HRK 2018; siehe auch Müller et al. 2017: 66). Zudem hat der Deutsche Rat für nachhaltige Entwicklung einen Nachhaltigkeitskodex für Hochschulen entwickelt und verabschiedet (RNE 2019). Neben nationalen, sorgen auch internationale Initiativen für zusätzliche Aufmerksamkeit für das Thema (Leal Filho et al. 2018a). Beispiele hierfür sind die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005 bis 2015) sowie das Weltaktionsprogramm „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ (2015-2019) und der in diesem Rahmen verabschiedete „Nationale Aktionsplan BNE“. Darüber hinaus besteht eine zunehmende Vernetzung studentischer Initiativen (Daubner et al. 2018). Bundesweit agierende Initiativen wie der Verein „netzwerk n“ tragen dazu bei, dass sich deren Arbeit professionalisiert und die studentischen Positionen in der Diskussion Gehör finden (bspw. durch das Positionspapier „Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen“). Neben Initiativen wie *Scientists for Future* bestehen außerdem hochschulübergreifende Zusammenschlüsse von Verwaltungsmitarbeiter:innen. Hierzu zählen etwa das „Netzwerk Umwelt Ost“ oder Netzwerke in Bayern sowie Baden-Württemberg.

Erwartungen und Hoffnungen bestehen aber nicht nur dahingehend, dass Hochschulen ihren Betrieb ressourcenschonend gestalten, sondern auch, dass sie Einfluss auf die Inhalte von Forschung und Lehre nehmen. Verstanden als „Zukunftswerkstätten der gesellschaftlichen Entwicklung“ sollen sich Hochschulen noch stärker den interdisziplinären Herausforderungen einer Gesellschaft annehmen, die als ökologisch sowie sozial gefährdet betrachtet wird (Deutsche UNESCO Kommission & Hochschulrektorenkonferenz 2010). Diese Erwartungen werden von politischer Seite teilweise durch unterschiedliche Förderlinien des Bundes und der Bundesländer unterstützt. Daneben formulieren einzelne Städte und Bundesländer (beispielsweise Berlin und Hessen) eigene Klimaziele. In Energie- und Klimaschutzprogrammen wird die Vorbildfunktion der öffentlichen Hand hervorgehoben. Somit richten sich die Erwartungen auch an Hochschulen, die auch in die Erreichung der Klimaziele über Klimaschutzvereinbarungen eingebunden werden. Diese sind freiwillig, allerdings bestehen beispielsweise in Berlin Überlegungen, Zuwendungen der Investitionsmittel an die Erfüllung der in der Vereinbarung benannten Ziele zu knüpfen. Dass Hochschulen sich für Umweltschutz einsetzen sollen, wird auch damit begründet, dass mit der Ausbildung von Studierenden ein Multiplikator:inneneffekt eintritt. Lernen sie im Studium Aspekte von Umwelt-

und Klimaschutz oder Nachhaltigkeit kennen und erleben diese an ihrer Hochschule, können sie dieses Wissen an ihren späteren Arbeitsplatz oder in ihr privates Umfeld weitertragen (Hartmann 2000: 53; Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen 2017). In diesem Zusammenhang wird seit einigen Jahren das Konzept BNE als Lösung für Schulen und Hochschulen diskutiert (etwa Barth et al. 2016; Etzkorn 2019; McCowan 2019). Diesbezüglich werden Modelle vorgeschlagen, wie BNE strategisch in Hochschulen eingebunden werden kann (z. B. Lozano 2006).

Umweltmanagement & EMAS

Hochschulen reagieren in unterschiedlicher Weise auf die Erwartung, sich stärker für Umweltschutz einzusetzen. Viele begnügen sich mit dem regulatorischen Mindestmaß, andere initiieren einzelne Projekte. Darüber hinaus bestehen einige Hochschulen die Stellen für Umweltschutzbeauftragte oder auch Nachhaltigkeitsbeauftragte schaffen. Anders als bei den punktuellen Bemühungen um einen sicheren und ressourcenschonenden Betrieb in den 1990er Jahren werden verschiedene Maßnahmen zum Teil in einem Umweltmanagement gebündelt. Die mit einem Umweltmanagement verbundene Hoffnung besteht darin, es Organisationen zu ermöglichen, ihre „normativen, strategischen und operativen Umweltschutz- und Managementaktivitäten in ein (wenn möglich an standardisierte Vorgaben angelehntes) Gesamtkonzept zu überführen“ (Brauweiler 2010: 280). Ein systematisches Umweltmanagement soll umweltrelevante Prozesse transparent machen und optimieren, negative Umweltauswirkungen kontinuierlich verringern und damit die Umweltleistung verbessern, Ressourceneffizienz befördern, Organisationsmitglieder über umweltgerechtes Handeln informieren, sensibilisieren sowie motivieren (EMAS-Leitfaden 2015; Delakowitz & Hoffmann 2000: 47). Neben niedrigheligen Ansätzen zum betrieblichen Umweltschutz ist ein bekanntes Verfahren, welches auch an einigen Hochschulen Anwendung findet, das EMAS-Verfahren. EMAS wurde 1993 von der Europäischen Gemeinschaft entwickelt und steht für „Eco Management and Audit Scheme“. Dabei handelt es sich um einen strukturierten Plan für ein Umweltmanagement und eine Umweltbetriebsprüfung, die im Deutschen auch als „Öko-Audit“ bekannt ist. EMAS ist ein EU-weiter Standard und besteht aus einem Management- und einem Audit-Anteil (Schemmer 2006: 12). In Kapitel 1, Absatz 1 der „Allgemeinen Bestimmungen der EU-Verordnung Nr. 1221/2009“ heißt es hinsichtlich der Zielsetzung von EMAS:

„Das Ziel von EMAS, einem wichtigen Instrument des Aktionsplans für Nachhaltigkeit in Produktion und Verbrauch und für eine nachhaltige Industriepolitik, besteht darin, kontinuierliche Verbesserungen der Umwelleistung von Organisationen zu fördern, indem die Organisationen Umweltmanagementsysteme errichten und anwenden, die Leistung dieser Systeme einer systematischen, objektiven und regelmäßigen Bewertung unterzogen wird, Informationen über die Umwelleistung vorgelegt werden, ein offener Dialog mit der Öffentlichkeit und anderen interessierten Kreisen geführt wird und die Arbeitnehmer der Organisationen aktiv beteiligt werden und eine angemessene Schulung erhalten.“ (EMAS-Verordnung 2009: 4).

EMAS zielt demzufolge darauf ab, durch die Nutzung und den Vergleich unterschiedlicher Metriken eine kontinuierliche und systematische Verbesserung der Umwelleistung in Organisationen zu erreichen (Velazquez et al. 2006: 816). In Abbildung 1 sind die organisatorischen Schlüsselbereiche sowie die zur Messung der Umwelleistungen genutzten Kernindikatoren zusammengefasst.

Schlüsselbereiche	Kernindikatoren
Energieeffizienz	Jährlicher Gesamtenergieverbrauch in MWh oder GJ Gesamtverbrauch an erneuerbaren Energien mit Angabe des Anteils der Energie aus erneuerbaren Energiequellen am jährlichen Gesamtverbrauch (Strom und Wärme)
Materialeffizienz	Jährlicher Massenstrom der verschiedenen Einsatzmaterialien in t (ohne Energieträger und Wasser)
Wasser	Gesamter jährlicher Wasserverbrauch in m ³
Abfall	Gesamtes jährliches Abfallaufkommen nach Abfallart in t Gesamtes jährliches Aufkommen an gefährlichen Abfällen in kg oder t
Biologische Vielfalt	Flächenverbrauch in m ² bebauter Fläche
Emissionen	Jährliche Gesamtemissionen von Treibhausgasen mindestens die Emissionen an CO ₂ , Methan (CH ₄), Lachgas (N ₂ O), Perfluorcarbon, Hydrofluorcarbon und Schwefelhexafluorid (SF ₆) in t CO ₂ -Äquivalent Jährliche Gesamtemissionen in die Luft in kg oder t mindestens die Emissionen an Schwefeldioxid (SO ₂) Stickoxid (NO _x) und Feinstaub (PM)

Abbildung 1: Schlüsselbereiche & Kernindikatoren für die Umweltberichterstattung (EMAS Leitfaden 2015: 6).

Auswirkungen soll EMAS auf die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen und Verfahren einer Organisation haben. In Deutschland wurden die Anforderungen an EMAS durch das Umweltauditgesetz 1995 in nationales Recht übertragen. Ab 1998 können sich neben Unternehmen auch weitere Organisationen wie Banken, Versicherungen oder Hochschulen zertifizieren lassen. Die weltweit gültige, von der *International Organization for Standardization* veröffentlichte, Norm ISO 14001 wurde in Teilen wortgleich in die EMAS-Verordnung übernommen (Schemmer 2006: 12). EMAS geht allerdings in vielerlei Aspekten über die ISO 14001 hinaus. Zusätzlich fordert EMAS:

„Die geschlossene Einbeziehung der Beschäftigten; die Prüfung, ob die teilnehmende Organisation alle Umweltvorschriften einhält (Legal Compliance); die Kommunikation mit der Öffentlichkeit, repräsentiert durch die Erstellung einer regelmäßigen Umwelterklärung mit den Daten, Zielen und Verbesserungsleistungen des Betriebs.“ (ebd.: 13)

Darüber hinaus legen die EMAS-Regularien ein besonderes Augenmerk auf die *environmental performance* der jeweiligen Organisationen, womit die tatsächliche Verbesserung der Umweltleistung gemeint ist (ebd.). Die Rechtsgrundlagen für EMAS sind die „Verordnung (EG) Nr. 1221/2009“ sowie das „Umweltauditgesetz“. Ein entscheidender Bestandteil von EMAS, und außerdem ein weiterer Unterschied zu der ISO-Norm, besteht in der verpflichtenden, einmal jährlich zu veröffentlichenden Umwelterklärung. In dieser müssen die Bemühungen der Organisation detailliert dargelegt werden. Für eine erfolgreiche Zertifizierung nach EMAS muss neben der Umwelterklärung des Weiteren eine eigene „Umweltpolitik“ in der Organisation verankert werden, welche in einem Umweltprogramm detailliert werden muss und von externen Gutachter:innen überprüft wird (Schemmer 2006: 13). Diese Prüfungen übernehmen nach dem Umweltauditgesetz zugelassene Umweltgutachter:innen. Ist die Begutachtung erfolgreich, kann die Organisation um einen Eintrag in das EMAS-Register durch die Industrie- und Handelskammer bitten und daraufhin das EMAS-Logo verwenden. Da es sich bei EMAS um einen staatlichen Standard handelt, wird die Überprüfung der Einhaltung, anders als bei ISO 14001, nicht von privatwirtschaftlichen Organisationen übernommen. Die EU-Staaten müssen hierfür entsprechende Institutionen vorhalten, die eine Überprüfung leisten können. Hierfür wurde 1995 die „Deutsche Akkreditierungs- und Zulassungsgesellschaft für Umweltgutachter“ gegründet, die für die Aus- und Weiterbildung der EMAS-Auditor:innen zuständig ist. Um das Zertifikat zu erhalten, muss das Umweltmanagement ab der ersten Registrierung alle zwei Jahre von staat-

lich zugelassenen Umweltgutachter:innen geprüft werden (EMAS-Leitfaden 2015: 32). Bei dieser Prüfung wird das Einhalten der formalen Vorgaben kontrolliert sowie durch eine Standortbegehung der Organisation stichprobenartig überprüft. Die Gutachter:innen verfügen über das Recht mit Mitarbeiter:innen ihrer Wahl zu sprechen und diesen Nachfragen zu stellen. Mit den turnusgemäßen Überprüfungen soll sichergestellt werden, dass das erstellte Umweltprogramm auch weiterentwickelt wird: „Kurz: Alles muss auf dem Laufenden gehalten sowie regelmäßig dokumentiert und aktualisiert werden“ (EMAS-Leitfaden 2015: 27).

3.4 Zusammenfassung: Wandel unter Beobachtung

Neben Universitäten haben sich auch HAW in Reaktion auf politische Reformen im Verlauf der vergangenen 25 Jahren gewandelt. Wahrgenommen als Organisationen, sehen sich Hochschulen seit einiger Zeit einer Vielzahl an Erwartungen ausgesetzt: Sie sollen exzellent beziehungsweise anwendungsorientiert forschen und lehren, digitale Technologien einsetzen, den Wissenstransfer stärken oder Studierende passender für den Arbeitsmarkt ausbilden. Um diese Erwartungen zu verarbeiten, wurden in Hochschulverwaltungen neue Programme, Kommunikationswege sowie Stellentypen eingeführt. Die hier erfolgte Darstellung dieser Veränderung hat es zum Ziel, den Rahmen zu definieren, in dem Umweltschutz an deutschen Hochschulen stattfinden kann: Mit neuen Kompetenzen und Pflichten sowie dem damit zusammenhängenden Aufbau von Expertise in Hochschulverwaltungen, sind auch die Gestaltungsmöglichkeiten für einen ressourcenschonenden Betrieb gewachsen. Dass Hochschulen ihren Betrieb ressourcenschonender gestalten sowie Forschung und Lehre den gesellschaftlichen Anforderungen entsprechend ausrichten sollen, wird von unterschiedlichen Akteuren an sie herangetragen: Hierzu zählen studentische Initiativen ebenso, wie nationale Umweltverbände und hochschulpolitische Interessenvertretungen, aber auch die Vereinten Nationen. Die von diesen Akteuren formulierten Erwartungen aktualisieren beständig eine gesellschaftliche Diskussion über die Rolle von Hochschulen bei den Themen Umwelt- und Klimaschutz und erhöhen somit den Druck auf Hochschulleitungen, Maßnahmen zu ergreifen, die über den gesetzlichen Mindestanforderungen hinaus gehen – ich komme darauf in Kapitel 5 zurück. Ein Angebot hierfür besteht in der Implementierung eines Umweltmanagements sowie dessen Zertifizierung, etwa nach dem EMAS-Standard. Diese Maßnahmen sollen es Hochschulen erlauben, den gesellschaftlichen Ansprüchen zu begegnen. Darüber hinaus können sie dazu beitragen, Potenziale für den Ressourcen- und Umweltschutz für

die unterschiedlichen Teilsysteme der Hochschule zu identifizieren sowie dabei zu unterstützen, diese – zumindest in Teilen – zu realisieren.

Mit der Darstellung des systemtheoretischen Organisationsverständnisses habe ich oben dargelegt, wie Hochschulen in ihrer Komplexität theoretisch beschrieben werden können. Im anschließenden Kapitel beschreibe ich mein methodisches Vorgehen und lege dar, warum die ethnographische Feldforschung auch methodisch den Anspruch erfüllt, ein möglichst vieldimensionales Bild der Hochschule und ihrer Verwaltung zu erlangen.

4 Organisationsethnographie: Entscheidungen beobachten

Nachdem ich nun das Feld der Studie – die sich im Wandel befindende Hochschulverwaltungen an HAW – umrissen habe, erläutere ich im Folgenden das methodische Vorgehen. Um zu erfassen, wie Hochschulverwaltungen dabei vorgehen, die Umwelterwartung ressourcenschonender zu werden in Organisationsstrukturen zu übersetzen, habe ich ein qualitatives, ethnographisches Vorgehen gewählt.

Zunächst lege ich dar, warum ich die Ethnographie als Methodologie nutze und warum mit dieser Entscheidungen sowie deren Folgen hinreichend beobachtet werden können (Kapitel 4.1). Daraufhin expliziere ich meine Fallauswahl und den Zugang zum Feld (Kapitel 4.2). Darauffolgend zeige ich wie ich beim Sammeln der Daten vorgegangen bin und reflektiere, welche Herausforderungen damit verbunden waren (Kapitel 4.3). Abschließend beschreibe ich das Vorgehen bei der Auswertung der Daten (Kapitel 4.4).

4.1 Warum Ethnographie?

Bei der Ethnographie handelt es sich um keine Methode im engeren Sinne. Sie lässt sich besser als Forschungsstrategie beschreiben, innerhalb derer unterschiedliche Methoden wie Feldforschung, Interviews oder Dokumentenanalyse Anwendung finden. Das konkrete Vorgehen unterscheidet sich je nach Feld, Ressourcen und Fragestellung. Die vielfältigen Methoden der Ethnographie erlauben es, sensibel und flexibel auf die Erfordernisse des Felds zu reagieren (Breidenstein et al. 2013: 9). Dabei wird keiner strikten Abfolge von Schritten gefolgt. Stattdessen ist es möglich, immer wieder zwischen Feldphasen, Auswertung und Anpassung der Forschungsstrategie hin und her zu wechseln (ebd.). Die Erhebung von Daten für diese Arbeit mithilfe der ethnographischen Feldforschung ist deshalb erfolgversprechend, da zwar kein neuer Gegenstand erschlossen und keine Soziologie der Hochschulverwaltung verfasst werden soll, aber eine neue Perspektive auf einen vertrauten Gegenstand geschaffen wird (ebd.: 175): der Hochschulverwaltung. Obwohl eine kaum zu überblickende Anzahl an wissenschaftlichen Studien über Hochschulen und deren Veränderungen verfasst wurden, fehlt es in der deutschsprachigen Hochschulforschung insbesondere an detaillierten Fallstudien und Arbeiten, die die Dynamiken innerhalb von Hochschulen erfassen.⁴⁴ Dies gilt

ebenfalls für die Arbeiten, die sich mit einer ökologischen oder nachhaltigen Transformation von Hochschulen beschäftigen. Hoover und Harder (2014: 22) fordern beispielsweise, dass in dieser Hinsicht stärker widersprüchliche Strukturen sowie Spannungen berücksichtigt werden, die Einfluss auf individuelles sowie kollektives Verhalten haben.

Insbesondere dann, wenn die Funktionsweise eines Feldes im Fokus steht, bietet die Ethnographie, mit ihren vielfältigen Methoden, einen Mehrwert. Sie erlaubt einen detaillierten und tiefgreifenden Einblick in die Komplexität des organisatorischen Geschehens (prominent van Maanen 1979). Ihren Ursprung nimmt die Ethnographie in der Beforschung von Stammesgesellschaften. Wie Berthod et al. (2018: 211; siehe auch Bachmann 2002; Kühl et al. 2009: 20) festhalten, wird sie – periodischen Schwankungen unterliegend mal mehr mal weniger – auch in der Organisations- und Managementforschung angewandt. Gegenstand von Organisations- wie Verwaltungsethnographien kann jegliche beobachtbare Kommunikation der Mitglieder innerhalb der Organisation sowie mit der organisatorischen Umwelt sein. Im Kern geht es bei einer Ethnographie darum, für eine bestimmte – meist längere – Zeit in einem sozialen Rahmen Beobachtungen anzustellen. Die Beobachtungen, festgehalten im Feldtagebuch durch Notizen, Fotos etc., bieten anschauliche, subjektive und mit Sinn aufgeladene Beschreibungen (Berthod et al. 2018: 212). Egal ob es um die Beforschung von fernen Völkern, Straßengangs oder Verwaltungen geht, die Marschrichtung der Ethnographie ist: den Kontext verstehen, in dem sich der Beobachtungsgegenstand bewegt. Dieses Vorgehen ermöglicht eine Rücksichtnahme auf Dynamiken und Kontexte. Es geht darum, zu zeigen, „how things work“ (Watson 2011: 202, zitiert nach Berthod et al. 2018). In der Forschungstradition nach Clifford Geertz (1973), in der noch Völker in abgelegenen Gegenden Gegenstand der Untersuchungen waren, versprach bereits die reine Beschreibung der Zustände und Lebensweisen einen Erkenntnisgewinn. Dafür war der oder die Forscher:in aber auch für die Dauer der Untersuchung von ihrem privaten und professionellen Leben abgeschnitten. Bei Ethnographien von partiellen Lebens- und Arbeitswelten in Organisationen muss in der Regel nicht mehr der Kontakt zum privaten und fachlichen Umfeld unterbrochen werden (Bachmann 2002: 327). Anstelle einer bloßen Beschreibung des Beobachteten besteht das Ziel von Orga-

44. Anders im angelsächsischen Raum. Siehe für eine Diskussion der Vorteile sowie von den Autor:innen ausgemachten Probleme bei der Beforschung von ökologischen Veränderungen an Hochschulen: Corcoran et al. (2004); Hoover & Harder (2015).

nisations- und Verwaltungsethnographien darin, zu rekonstruieren, wie Organisationen und Verwaltungen ihre Strukturen aktualisieren (Schwartzman 1989).

Ein Grund für die Fixierung der Hochschulforschung auf die Formalstruktur (vgl. Kapitel 2) kann auch in der Methodenwahl gefunden werden: Häufig kommen in der Hochschulforschung Umfrage- oder Interviewstudien zum Einsatz. Auch für die vorliegende Arbeit wäre es denkbar gewesen, standardisierte Fragebögen an alle deutschen Fachhochschulen zu versenden oder halbstandardisierte Interviews mit ausgewählten Hochschulleitungen zu führen. Dieses Vorgehen hätte ebenfalls brauchbare Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage „Wie gehen Hochschulverwaltungen dabei vor, ein Umweltmanagement einzuführen und zu betreiben?“ geliefert. Ein Argument gegen diese Form der Datenerhebung ist allerdings, dass die Befragten, selbst wenn sie gewissenhaft antworten, vor allem Selbstbeschreibungen wiedergeben. Darüber hinaus verwenden Organisationsmitglieder gegenüber unterschiedlichen Gesprächspartner:innen verschiedene Motive, um ihre Handlungen zu beschreiben und zu rationalisieren. Allein durch Interviews kann dieses „Motivvokabular“ (Gerth & Mills 1973) kaum dekonstruiert und kontextualisiert werden. Mit einer Ethnographie besteht nicht nur die Möglichkeit, die Hochschulverwaltungen zu beobachten, sondern gleichzeitig auch zu beobachten, wie diese sich selbst beobachten (Luhmann 2000: 47). Darüber hinaus ermöglicht es die unternommene Feldforschung, die Tiefenstrukturen der Organisation Hochschule in den Blick zu nehmen. Wie Kühl (2011: 162) betont, ist „der Grad der Präzision, mit dem die Strukturen unterhalb der Oberfläche beschrieben werden können“, ein Kriterium für eine genaue Analyse einer Organisation. Das in Kapitel 2.3 erarbeitete begriffliche Instrumentarium dient während der Feldforschung und der nachgelagerten Analyse der Daten als Brille, um Bedeutungen von Beobachtungen aufzuspüren, die nicht auf der Hand liegen. Die Tiefenstruktur, die auch die kulturellen, also nicht entschiedenen Prämissen und blinden Flecken (Latenzen) der Selbstbeobachtung der Hochschulmitglieder miteinbezieht, kann nur durch Interviews oder Dokumentenanalysen kaum sichtbar gemacht werden: „Teilnehmer sind zwar unverzichtbare Informanten, aber unter bestimmten Gesichtspunkten schlechte Kommentatoren ihrer Praxis“ (Breidenstein et al. 2013: 186).

Bei informalen Erwartungen handelt es sich häufig um Strukturen, die entweder aus Sorge vor Aufdeckung nicht benannt werden oder Befragten nicht bekannt sind und daher auch keine Auskunft darüber möglich ist. Vor allem in offiziellen Dokumenten finde sie keine Berücksichtigung (vgl. zur Rolle von Protokollen Kie-

serling 1999: 385). Durch die physische Kopräsenz eines Beobachters wird es Organisationsmitgliedern kaum möglich sein, über den Zeitraum einer Untersuchung hinweg die eingeschliffenen Trampelpfade der täglichen Routinen zu vermeiden und damit zu kaschieren. Das heißt, dass die vielen, im Arbeitsalltag Anwendung findenden, nicht entschiedenen Entscheidungsprämissen ebenfalls in den Blick geraten (Kieser 1988; Kühl 2018). Die verschiedenen Ausprägungen der Organisationskultur in Verwaltungen werden somit sichtbar. Dies hängt damit zusammen, dass mittels einer Ethnographie – gerade, weil sie an den Funktionsweisen eines konkreten Feldes interessiert ist, und ein Eintauchen in dieses ermöglicht – auch die unmittelbaren Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern beobachtbar sind.

Trotz der geschilderten Vorzüge spielen ethnographische Feldstudien in der deutschsprachigen Hochschulforschung bisher keine Rolle (siehe für Beispiele aus dem US-amerikanischen Raum Metz-Göckel 2004; Becker et al. 1995; Nathan 2006 und insbesondere Tuchman 2009).⁴⁵ Insbesondere Ethnographien in Hochschulverwaltungen sind bisher nicht bekannt (siehe für eine Ethnographie in der Bauverwaltung Schmidt 2016). Auch Wolfgang Seibel (2016: 15) kritisiert den Mangel an Verwaltungsethnographien.⁴⁶ Verwaltungen – und dies gilt auch für Hochschulverwaltungen – seien zwar allgegenwärtig und unentbehrlich, doch ihre eigentliche Funktionsweise bleibt oft im Dunkeln oder wird nur schemenhaft dargestellt. Auch Stratmann (2014: 159) plädiert für einen tiefergehenden Blick auf die Hochschulverwaltung von Hochschulen. Die Ethnographie bietet hierfür einen Ansatz, das Verwaltungsgeschehen jenseits der Formalstruktur, mit all den Abweichungen, dem kreativen Ausnutzen von Graubereichen und den alltäglichen Schwierigkeiten, die die Aktualisierung von Strukturen bedeuten, zu beschreiben. Vorbehalte gegenüber ethnographischen Fallstudien bestehen aufgrund mangelnder Verallgemeinerungsfähigkeit. Laut Seibel (2016: 10) ist die gängige Annahme, dass man entweder ein Tiefenverständnis von Strukturen, Situationen oder Handlungsabläufen entwickelt oder nach Erklärungen von möglichst vielen Beobachtungen strebt, die allerdings nicht tiefschürfend sind. Robert K. Yin (2012: 18f.) unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen statistischer und analytischer Generalisierung.

45. Eine Ausnahme aus studentischer Perspektive bietet eine Studie von Schuft (2011), der sein Studium in Form einer Ethnographie reflektiert.

46. Siehe auch Bogumil und Kollegen (2013: 12), die feststellen, dass „[t]rotz zahlreicher Debatten konzeptioneller Natur [ein großer] Mangel an empirischen Studien zur Implementierung neuer Steuerungsinstrumente und deren Auswirkungen auf die Performanz sowie auf die Partizipations- und Mitbestimmungskultur an Universitäten [besteht].“

Letztere ist mit den Ergebnissen auch von Studien mit kleiner Fallzahl möglich. Ermöglicht wird die Generalisierung dadurch, dass diese Art von Studien theoriegeleitet sind. Ähnlich wie bei den Ergebnissen von Experimentalstudien geht es darum, Generalisierungen vorzunehmen, die auf Grundlage des theoretischen Konzepts logischerweise auch bei anderen Fällen zutreffen können. Dabei handelt es sich um Thesen, die für die jeweiligen Fälle neu geprüft werden können (ebd.: 19).

Entscheidungen beobachten

Das Potenzial von Ethnographien, Organisationen auch jenseits der Formalstruktur zu beobachten, möchte ich für diese Studie nutzen. Zuvor habe ich bereits argumentiert, dass es ein theoretisch fruchtbarer Weg ist, Entscheidungen in den Mittelpunkt der Organisationsuntersuchung zu stellen. Hier zeige ich, dass dies auch für das methodische Vorgehen der Fall ist.⁴⁷ Im Kapitel 2.3 habe ich dargelegt, dass große Arbeitszusammenhänge nicht über irgendwelche Kommunikationen organisiert werden können, sondern nur über Entscheidungen (Luhmann 2000: 64). James G. March und Herbert A. Simon (1958) folgend, beschreibt Luhmann (2000) Entscheidungen als besondere Formen von Kommunikation: als das Ergebnis des Selektionsprozesses aus Mitteilung, Information und Verstehen. Organisationen – wie auch Individuen – entscheiden durch Unterscheidungen, die sich als Alternativen präsentieren. Erst dadurch wird eine Entscheidung entscheidbar: Eine Entscheidung ist dann die Festlegung auf eine der Alternativen (Luhmann 2000: 132f.). Welche Alternativen bestehen, sicht- oder entscheidbar sind, hängt maßgeblich von den Strukturen der Organisation sowie deren Umwelten ab. Das bedeutet auch: Der jeweilige Selektionsprozess könnte immer auch anders ausfallen. Alles, was geschieht, kann „im Licht von Alternativen gesehen“ (Luhmann 1970: 4) werden.⁴⁸ Mit diesem Verständnis von Entscheidungen grenzt sich die Systemtheorie von anderen Entscheidungsbegriffen ab, etwa dem der rationalen Wahl, aber

47. Üblicherweise wird davon ausgegangen, dass Systemtheorie und Ethnographie nicht gut zusammengehen: „Systemtheorie und Ethnographie sind Antipoden. Ihr Verhältnis ist von wechselseitigen Vorbehalten geprägt. Ethnographisches gilt Systemtheoretikern als gesellschaftsvergessen und theoriefern; Systemtheoretisches gilt Ethnographinnen als holzschnittartig und empiriefern“ (Scheffer 2014: 369).

48. Luhmann schließt an die Skepsis der klassischen Organisationswissenschaften gegenüber rationalem Entscheiden an (March & Simon 1958; March 1988; March & Olsen 1976). Wie Karl E. Weick, beschreibt Luhmann Rationalität von Entscheidungen als ex-post zurechenbar. Erst in der Retrospektive kann gesehen und bewertet werden, was für eine Auswahl getroffen wurde. „Das hat zur Folge, dass es bei der Darstellung von Entscheidungen typisch zu Mystifikationen kommt – nicht nur innerhalb von Organisationen, sondern auch in der Theorie“ (Luhmann 2000: 135).

auch dem des soziologischen Neo-Institutionalismus. Letzterer geht ebenfalls nicht davon aus, dass Individuen immer nutzenmaximierend entscheiden würden, sondern schaut darauf, was eine – abhängig von wirkenden Institutionen – angemessene Reaktion ist, je nach Position und Verantwortlichkeiten einer Person (Diogo et al. 2015: 126f.). Entscheidungen würden demnach vor allem von den institutionellen Bedingungen und damit den herrschenden Machtverhältnissen abhängen. Für die Systemtheorie ist allerdings nicht nur die einzelne Entscheidung interessant, sondern die Frage, wie die vielen Organisationsentscheidungen aneinander anschließen. Mit dieser Perspektive wird sichtbar, dass Organisationen häufig entscheiden, ohne dass klar ist, was der Grund oder wie die Faktenlage ist. Wie Cohen et al. (1972) es im berühmt gewordenen *Garbage-Can-Model* beschreiben, werden Rechtfertigungen und Zwecke für Entscheidungen oft erst im Nachhinein mit einer Entscheidung verknüpft. Für die Beobachtung von Organisationen ist dabei wichtig, dass Organisationen in der Systemtheorie als soziale Systeme verstanden werden „die es erlauben, menschliches Verhalten zu behandeln, als ob es ein Entscheiden wäre“ (Luhmann 1988: 354). Das, was beobachtbar ist, basiert auf Entscheidungen, die von den Organisationsmitgliedern als solche beobachtet oder zumindest interpretiert werden (Kieserling 1999: 358f.). Ob die Entscheidungskommunikation mündlich oder schriftlich erfolgt, ist dabei irrelevant (Kühl 2011: 31).

Ich habe, Matthias Hahns Vorschlag folgend, argumentiert, dass das Geschehen in Hochschulen als Entscheidungszusammenhang beobachtet werden kann. Damit sind Entscheidungen und komplexe Entscheidungsprozesse ein Distinktionsmerkmal von Organisationen gegenüber anderen sozialen Systemen. Dies schließt nicht aus, dass auch andere Formen von Arbeitsaktivitäten beobachtet werden können. Aber auch diese sind immer Konsequenzen von Entscheidungen (Besio & Meyer 2018: 91; Luhmann 2000: Kap 6). Organisationsmitglieder – sowie andere Beobachter:innen – können jedes Verhalten in einer Organisation als Entscheidung beobachten. Wie Drepper (2003: 123f.) darstellt, kann „sogar das Kaffeholen entweder als Arbeitsverweigerung, gewöhnliches Ritual oder als Versorgung des Körpers mit Aufputzmitteln zur Leistungssteigerung bewertet werden“. Organisationspraxen können rekonstruiert werden, indem beobachtet wird, was dort als Entscheidung beobachtet wird, wie sich diese Entscheidung ausgestaltet, und welche Strukturen in welchen Situationen aktualisiert werden (von Groddeck et al. 2015: 173). Entscheidungen sind für Organisationen konstituierend. Gleichzeitig stellt sich die Frage nach der Beobachtbarkeit von Entscheidungen. Denn häufig

– und das ist für empirische Untersuchungen bedeutend – werden im organisatorischen Alltag Kommunikationen gar nicht eindeutig als Entscheidungen ausgeflaggt (ebd.). Es kann geschehen, dass in Organisationen Entscheidungen fallen, ohne dass es bemerkt wird. Es werden Alternativen markiert, die gar nicht bekannt waren.⁴⁹ Insgesamt sind Entscheidungen flüchtig (Luhmann 2000: 171) und drängen sich Beobachter:innen, anders als Handlungen oder Konflikte, nicht so sehr auf. Es kommt daher auf die Wahl der Methode der Datenerhebung an, die betreffenden Situationen und ihre Auswirkungen beobachten zu können. Mit der ethnographischen Feldforschung als Beobachtungsmethode können sowohl Entscheidungen selbst wie auch deren Umsetzung, deren Folgen sowie mögliche Nachverhandlungen in den Blick genommen werden (siehe weiterführend Luhmann 2000: Kap. 4; von Groddeck et al. 2015). Auch wenn die eigentlichen Entscheidungen selbst häufig nicht beobachtbar sind, kann doch die Kommunikation ‚um die Entscheidung herum‘ beobachtet werden. Da es bei Entscheidungen immer um die Wahl aus mehreren Alternativen geht – sie also kontingent sind – stellt sich die Frage, warum in einer beobachteten Episode, die eine Alternative und nicht eine andere gewählt wurde. Wie es zu der Auswahl kommt und was die Bedingungen dafür sind, wird durch längere Beobachtungszeiträume gut rekonstruierbar, was durch eine Umfragerhebung etwa kaum leistbar wäre. Des Weiteren können mit einer ethnographischen Feldforschung die Auswirkungen von Entscheidungen beobachtet werden. Dabei muss sich nicht nur auf die Aussage der Interviewten verlassen werden, sondern die Anwesenheit im Feld zeigt beispielsweise, ob eine Veränderung sich vor allem auf der Schauseite abspielt oder, ob auch die Kernprozesse der Organisation betroffen sind.

4.2 Fallstudien & Fallauswahl

Ist eine Fragestellung entwickelt und das Feld festgesteckt, geht der oder die Ethnograph:in mit einer gesunden Portion Naivität ans Werk. Das Feld selbst ist bereits hochgradig interessant – man denke nur an die Myriaden von Beziehungen, Strukturen und Strukturauflösungen, die jederzeit bestehen. Für das hier beschriebene Vorhaben stand bereits mit der forschungsleitenden Frage fest, dass das Feld die Hochschulverwaltung sein wird, und, dass dieses Feld durch eine Ethnographie erschlossen werden soll. Wie oben argumentiert wurde, sind Ethnographien ein sinnvolles Werkzeug, um Fallstudien anzufertigen, die der organisatorischen Kom-

49. Dies könne zu nachträgliche Festlegungen führen, die Luhmann (1997: 831) als „bürokratietypischen Angstfall“ bezeichnet.

plexität Rechnung tragen. In der englischsprachigen Forschung über nachhaltigen Wandel von Hochschulen stellen Fallstudien daher einen gängigen Ansatz dar (Corcoran et al. 2004). Eine Fallstudie kann charakterisiert werden als „[a]n empirical inquiry about a contemporary phenomenon (e.g., a ‚case‘), set with its real-world context – especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident“ (Yin 2009: 18, in Yin 2012: 4). Demnach geht es bei Fallstudien um die tiefgehende Untersuchung des Kontextes und dessen komplexen Bedingungen in Beziehung zum Fall oder zu den Fällen. Begonnen wurde der Forschungsprozess mit explorativen Interviews mit Kanzler:innen verschiedener Hochschulen, um das Feld kennenzulernen und eine Einschätzung zu erhalten, welche Veränderungsprozesse aktuell als relevant erachtet werden. In den fünf Interviews wurde deutlich, dass verschiedene Hochschulen eine Reihe von Veränderungsprozessen bearbeiteten: Die Überarbeitung des Campusmanagementsystems, die Einführung von Planungstools oder die Änderung des Beschaffungsprozesses. Die Festlegung auf den Fall „Umweltmanagement“ erfolgte erst mit dem ersten Feldaufenthalt. Der Zugang zur Hochschule 1 ist durch die Empfehlung eines Kanzlers zustande gekommen (siehe zu den Herausforderungen, einen Feldzugang herzustellen: Breidenstein et al. 2013: 45ff.). An der Hochschule war kurz zuvor die Entscheidung getroffen worden, ein Umweltmanagement aufzubauen. Die Kanzlerin von Hochschule 1 bot mir an, dieses Vorhaben zu begleiten. Deutlich wird dabei, dass die Fallauswahl und der Feldzugang stark vom Feld selbst abhängig sind (vgl. zu den damit verbundenen Problemen Lempp et al. 2018).⁵⁰

Hochschule 1 hatte zum Zeitpunkt der Beobachtung knapp 13.500 Studierende und über 600 Beschäftigte, wovon etwa 280 Professor:innen. Die HAW befindet sich in einer Großstadt und ist auf zwei Standorte aufgeteilt. Sie ist in den 1990er Jahren aus einer Reihe von zusammengelegten Vorgängerorganisationen hervorgegangen. Hochschule 1 kann für ihre Größe, auch für HAW, als vergleichbar forschungsschwach beschrieben werden, verzeichnet allerdings ein wachsendes Aufkommen an Drittmitteln. Pro Forscher:in werden durchschnittlich etwa zwei Publikationen im Jahr veröffentlicht. In fünf Fachbereichen wird eine Vielzahl von Studiengängen angeboten, wobei der Schwerpunkt bei den Themen Wirtschaft und Technik liegt.

50. Die Schwierigkeiten Kanzler:innen oder Präsident:innen zu überzeugen, eine länger dauernde Feldstudie in ihrem Einflussgebiet zu erlauben, soll hier nicht ausführlich beschrieben werden. Ich habe aber schnell bemerkt, dass Hochschulverwaltungen insgesamt scheue Wesen sind. E-Mailanfragen wurden nicht beantwortet, wenn es gut lief, habe ich knappe, aber freundliche Absagen erhalten.

Der Einführung eines Umweltmanagements sind an Hochschule 1 bereits zwei gescheiterte Vorstöße vorangegangen: Mitte der 1990er Jahre ist ein erster Versuch unternommen worden, einen betrieblichen Umweltschutz aufzubauen, etwa zehn Jahre später gab es die Idee, eine EMAS-Zertifizierung vorzunehmen. Die Initiative ging damals von Studierenden und Mitgliedern des akademischen Personals aus und scheiterte an der Hochschulleitung, die andere Prioritäten verfolgte.

Nachdem der erste Fall identifiziert und die achtwöchige Feldphase⁵¹ erfolgreich abgeschlossen war, stellte sich die Frage, ob ein weiterer Fall oder weitere Fälle untersucht werden sollten. Für diese Studie wäre es denkbar gewesen, als weitere Fälle die Einführung anderer Programme, etwa aus dem Bereich der Digitalisierung, zu beobachten. Auf diese Weise hätten Ziel, Unterschiede und Gemeinsamkeiten beim Vorgehen identifiziert werden können. Stattdessen entschied ich mich bei dem Thema Umweltmanagement zu bleiben. Kelle und Kluge (2010: 43) beschreiben unterschiedliche Strategien, wie sichergestellt werden kann, dass die Fallauswahl nicht zufällig, sondern kriteriengeleitet geschieht: Es können Gegenbeispiele gefunden und zuvor festgelegte Stichprobenpläne erarbeitet oder weitere Fälle aus den Maßgaben des Forschungsprozesses definiert werden. Ich bin der dritten von Kelle und Kluge (2010: 48) beschriebenen Strategie gefolgt. Diese umfasst das von Glaser und Strauss (1967) entwickelte *theoretical sampling*. Dieses Vorgehen bietet sich dann an, wenn zu Beginn der Forschung nur vage Annahmen über den Fall getroffen werden können und dieser sich erst im Laufe der Feldforschung herauskristallisiert. Das Ziel des Vorgehens besteht darin, durch das Bestimmen von Gemeinsamkeiten und Abweichungen zwischen den Fällen Hinweise darüber zu erlangen, wie Hochschulen dabei vorgehen, Veränderungen umzusetzen. Werden Stellen geschaffen oder nicht? Wie agieren Stelleninhaber:innen? Welche Hilfsmittel erhalten und schaffen Stellen, um ihr Ziel zu erreichen? Wie stellt sich die übrige Verwaltung und vor allem das akademische Personal auf die jetzt hochschulinterne Erwartung ein? Welche Rolle hat die Hochschulleitung dabei? Beim *theoretical sampling* kann entweder darauf gesetzt werden einen größtmöglichen oder einen kleinstmöglichen Unterschied zwischen den Fällen zu erreichen. Ich habe mich dafür entschieden, einen zweiten Fall zu wählen bei dem die Unterschiede möglichst klein sind: „Die Minimierung von Unterschieden erhöht die Wahrscheinlich-

51. Die Dauer des Feldaufenthalts ließ sich nicht vom Feld selbst ableiten. Sie war begrenzt von forschungspraktischen Fragen, etwa Vorgaben der Hochschulen und der persönlichen Belastungsgrenze.

keit, ähnliche Daten zu einem bestimmten Thema oder einer bestimmten Kategorie zu finden und dadurch deren theoretische Relevanz zu bestätigen“ (ebd.).

An der zweiten von mir untersuchten Hochschule sollte demnach ebenfalls ein zertifiziertes Umweltmanagement bestehen, sie sollte ebenfalls eine HAW sein und in Größe und Lage Hochschule 1 ähneln. Auf diese Weise bin ich auf Hochschule 2 gestoßen. Eine wichtige Varianz zwischen den Fällen bestand darin, dass das Umweltmanagement im zweiten Fall bereits seit mehreren Jahren bestand. Hinsichtlich der Größe und der Lage besteht ebenfalls keine Übereinstimmung. Der Grund dafür war, dass besser passende Hochschulen mir keinen Zugang gewährten. Die Varianz im Fall hat dazu geführt, dass der Fokus der Arbeit erweitert wurde: nicht nur die Einführung eines neuen Programms, sondern auch dessen längerfristiger Unterhalt waren von Interesse. Bei Hochschule 2 handelt es sich um eine kleine HAW im ländlichen Raum. Sie hat knapp über 2000 Studierende, etwa 270 Beschäftigte, wovon über 50 Professor:innen sind. Die Hochschule ist auf drei Standorte innerhalb der Stadt aufgeteilt. Hochschule 2 ist für ihre geringe Größe verhältnismäßig forschungsstark. Sie wurde Anfang der 1990er Jahre neu gegründet, nachdem die Vorgängerhochschule mit einem Schwerpunkt in Agrarwissenschaften einige Jahrzehnte zuvor geschlossen wurde. Dieser Schwerpunkt wurde bei der Neugründung der Hochschule erneut im Studienangebot aufgegriffen. Obwohl sie sich in einer ländlichen, strukturschwachen Gegend befindet, kann die Hochschule – anders als vergleichbare Hochschulen – eine leicht steigende Studierendenzahl verzeichnen. Hinsichtlich des Umweltmanagements ist der zentrale Unterschied zu Hochschule 1, dass Hochschule 2 ein solches bereits zehn Jahre zuvor eingeführt hat. Darüber hinaus wurde Mitte der 2000er Jahre von der Präsidentin angestoßen, die Hochschule mit dem Thema Umweltschutz zu profilieren.

Anders als bei Campusmanagementsystemen oder der Digitalisierung von Prozessen kann die Einführung eines Umweltmanagements an Hochschulen als unwahrscheinlich charakterisiert werden (siehe Kapitel 5) und ist daher besonders erklärungsbedürftig. Die Einführung beziehungsweise Fortführung lässt sich nicht mit den Notwendigkeiten des Hochschulbetriebs erklären. Trotzdem handelt es sich aus den folgenden Gründen um einen guten Fall, um den Umgang von Hochschulverwaltungen mit Umwelterwartungen zu untersuchen: Anhand der beiden Fälle lässt sich zeigen, wie Hochschulverwaltungen mit neuen Anforderungen

umgehen, wie einzelne Stellen und Abteilungen darauf reagieren oder welche Rolle die Hochschulleitung, aber auch das akademische Personal, dabei spielen. Da bei den beiden untersuchten Hochschulen der Anspruch bestand, dass das Querschnittsthema Umweltschutz, ähnlich wie Digitalisierung oder Gleichstellung der Geschlechter, die gesamte Hochschule betreffen soll, kann darüber hinaus die wechselseitige Beziehung zwischen akademischem Personal und Verwaltung untersucht werden. Die Idee hinter der Fallauswahl besteht darin, sowohl Aussagen über die Einführung des Umweltmanagements treffen zu können, als auch über dessen Fortführung und mögliche längerfristige Auswirkungen auf die Hochschule durch ein solches Verfahren. Mit diesen beiden ähnlichen Fällen, die aber in sich eine große Varianz aufweisen, kann zwar keine maximale, aber sehr große Ausschöpfung der möglichen Variationen erreicht werden (Kelle & Kluge 2010: 49). Mit der Fallauswahl habe ich keine vollkommene theoretische Sättigung erreicht, die möglichen Variationen der Untersuchungsgruppe sind nicht maximal ausgeschöpft (ebd.), allerdings decken die beiden Fälle wichtige Aspekte und Variationen ab. Eine für die Untersuchung weitere sinnvolle Variation wäre die Einführung eines Umweltmanagements mit nur geringer Unterstützung der Hochschulleitung oder die Aufgabe eines Umweltmanagements nach einiger Zeit gewesen. Solche Fälle konnten aber entweder nicht identifiziert werden oder die entsprechenden Hochschulen waren nicht zu einer Kooperation bereit.

Im Feld bestand eine Herausforderung in der Abgrenzung des Falls von anderen Entscheidungszusammenhängen. Welche Strukturen sind Teil des Umweltmanagements, und welche nicht? Wo fängt es an, wo hört es auf? Anders als beispielsweise ein Projekt, ist das Umweltmanagement nicht zeitlich begrenzt. Ebenso kann es nur bedingt räumlich eingegrenzt werden, da es sich bei Umweltschutz um ein Querschnittsthema handelt. Zur Lösung dieses Problems habe ich meine Beobachtungen zum einen auf die Stellen der Umweltmanagementbeauftragten fokussiert. Zum anderen habe ich – theoriegeleitet – diejenigen Entscheidungen in den Blick genommen, die das Umweltmanagement thematisierten. Dadurch musste ich keine künstliche und starre Begrenzung des Falls vornehmen, das Feld konstruiert und begrenzt den Fall von selbst.

4.3 (Herausforderungen bei) Ethnographie in Hochschulen

Oben habe ich beschrieben, dass es bei einer Ethnographie darum geht, herauszufinden, wie soziale Phänomene funktionieren und zusammenhängen. Dafür können im Rahmen einer Ethnographie verschiedene Methoden genutzt werden. Der

Einsatz hängt vom Feld und dem Erkenntnisinteresse ab. Der zentrale Bestandteil von ethnographischer Forschung ist die Feldforschung (Breidenstein et al. 2013: 33). Zur Erhebung der Daten während meiner Feldaufenthalte in den Hochschulverwaltungen habe ich darüber hinaus sowohl Interviews geführt als auch Dokumente ausgewertet. Insbesondere die teilnehmende Beobachtung (für eine Übersicht Bachmann 2002) bietet eine Möglichkeit zu beobachten, wie Entscheidungen vorbereitet, entschieden sowie nachverhandelt werden und welche Auswirkungen sie letztendlich haben. Die teilnehmende Beobachtung gilt als das „ethnographische Basisverhalten schlechthin“ (Hitzler & Gothe 2015: 10):

„Teilnehmende Beobachtung lässt sich (...) als eine Beobachtungsform beschreiben, bei der die Art des Beobachtens nicht von vornherein festgelegt ist und bei der Teilnahme deshalb und insoweit stattfindet, als sie notwendig ist, um Beobachtungen überhaupt durchführen zu können.“ (ebd.)⁵²

Durch die Anwesenheit im Feld und die wochenlange Beobachtung von Organisationsmitgliedern und ihrer alltäglichen Arbeit, fällt eine große, kaum bewältigbare Menge an Informationen an. Wie ich unten noch weiter ausführe, ist es gleichzeitig nicht möglich, immer überall präsent zu sein, und alles, was geschieht – und wichtig sein könnte – wahr- und aufzunehmen. Wenn es möglich war, habe ich in den jeweiligen Situationen auf einem Laptop oder Notizbuch mitgeschrieben. In anderen Situationen bestand die Herausforderung darin, die wichtig erscheinenden Sätze, Zusammenhänge usw. zu erinnern, und zu einem späteren Zeitpunkt nachzutragen (Breidenstein et al. 2013: 87). Neben den Feldnotizen habe ich, soweit das möglich war, Protokolle, Konzepte, Schriftverkehr und weitere Dokumente, die im Arbeitsalltag einer Verwaltung anfallen, zusammengetragen. Ebenso habe ich Handreichungen und Publikationen, die in Fluren oder der Mensa ausgelegt waren, eingesammelt. Vereinzelt wurden mir Dokumente auch nicht ausgehändigt. In der Regel hat es sich dabei um personenbezogene Daten gehandelt.

Des Weiteren bieten Interviews eine Möglichkeit, die gemachten Beobachtungen zu ergänzen sowie mit der Perspektive einzelner Mitglieder zu kontrastieren. Die Einzelgespräche ermöglichten es außerdem, den Blick für bestimmte Situationen, Konstellationen oder Konflikte zu schärfen sowie Informationen zu erhalten, die durch Beobachtungen nicht zugänglich gewesen wären. Ein Vorteil der Interviews

52. Abgrenzend dazu besteht die beobachtende Teilnahme. Für eine beobachtende Teilnahme hätte ich eine Ausbildung zum Bürokaufmann machen oder mich zum Kanzler wählen lassen müssen, um möglichst genau nachvollziehen zu können, wie die Hochschule und ihre Verwaltung funktionieren.

und Dokumentenanalysen gegenüber der teilnehmenden Beobachtung besteht darin, dass sie einen Blick in die Vergangenheit der Organisation ermöglichen. Wie bereits angedeutet, besteht bei diesem Blick in die Vergangenheit aber die Gefahr der Verklärung: Entscheidungen werden als „sachlich, nämlich als rationale Wahl unter Alternativen registriert, so dass man den Konflikt selbst kaum noch durchscheinen sieht. Das Aktenstudium vermittelt in solchen Fällen erst recht keinen adäquaten Eindruck davon, wie es eigentlich war“ (Kieserling 1999: 386). In Dokumenten wie Protokollen wird nur vermerkt, was entschieden wurde, nicht aber, wie eine Entscheidung zustande gekommen ist. Die Auswertung von Dokumenten gibt gleichwohl Hinweise darauf, welche Ereignisse stattgefunden haben. Damit bieten sie Anlass, Nachfragen zu stellen und Zusammenhänge zu verstehen.

Die Entscheidungsumfelder geraten auf diese Weise in den Blick. Es kann also die gesamte Entscheidungskarriere verfolgt werden: Wodurch ist eine Entscheidung – etwa für ein Umweltmanagement, aber auch für Entscheidungen in dessen Zusammenhang – motiviert, welchen Kurs nehmen Folgeentscheidungen, wodurch werden sie eingeschränkt oder bestärkt? Wichtig ist es dabei, die administrativen Praktiken nicht als isolierte Situationen zu betrachten (Schmidt 2016: 282). Um die Hochschulverwaltung herum besteht ein vielfältiges Netzwerk aus politischen Akteuren, Firmen, Einzelpersonen und akademischen Gremien, deren Entscheidungen die Entscheidungen der Verwaltung irritieren können. Durch den längeren Aufenthalt, das Knüpfen von Kontakten und dem Aufbau von persönlichen Beziehungen zu den Beteiligten, erlaubt es die teilnehmende Beobachtung, Motivationen, Aushandlungsprozesse und Konflikte im Vorhinein einer Entscheidung beobachtbar zu machen. Darüber hinaus erlaubt der längere Aufenthalt in den Büros, die unterschiedlichen Perspektiven der Hochschulmitglieder auf das Umweltmanagement und deren Umgang mit den an sie gestellten Erwartungen kennenzulernen. Dabei wird beobachtbar wie die Mitglieder den sich ihnen bietenden Spielraum nutzen. Sie sind den formalen und informalen Regeln und Dynamiken nicht „ausgeliefert“, sondern können in unterschiedlichem und anzugebendem Maße einen Unterschied machen (Scheffer 2008: 394). Die Informationen aus den Dokumenten – die eine offizielle Perspektive bieten – sowie die Informationen aus den unmittelbaren Beobachtungen und Interviews ergänzen sich zu einem komplexen Bild der Organisation. Diese Art der Beobachtung kann trotz alledem nur ausschnitthaft bleiben (Scheffer 2017: 493). Beobachter:innen können nicht bei jedem Treffen, in jedem Büro oder jeder Abteilung zugleich anwesend sein.

Die Datenerhebung durch teilnehmende Beobachtungen, Dokumentenanalyse und Interviews ermöglichte es mir, ein tiefgehendes Verständnis der beobachteten Vorgänge zu entwickeln. Als Nichtmitglied musste ich dafür zunächst einmal lernen, was eigentlich vor sich geht. Eine Herausforderung ist dabei der von Stefan Hirschauer (2010) für die Soziologie insgesamt festgestellte „Mangel an Fremdheit“, der ebenfalls für die Hochschulforschung gilt. Da die Forscher:innen, die sich mit Hochschulen beschäftigen, in der Regel selbst einer Hochschule angehören, fällt es ihnen häufig schwer, die nötige Distanz zum Gegenstand der Beobachtung zu wahren. Das eigene Erleben der Hochschule und anekdotische Evidenzen können dann bereits für Beiträge zum Thema als Datengrundlage ausreichen. Eine „Befremdung der eigenen Kultur“ (Hirschauer & Amann 1997), wie sie in der Ethnographie eingefordert wird, ist für die Hochschulforschung daher noch einmal eine besondere Herausforderung. Wissenschaftler:innen haben ihre gesamte akademische Ausbildung in einer Hochschule absolviert und dort in der Regel weite Teile der beruflichen Karriere verbracht. Im Verlauf dieser Sozialisation haben sich unterschiedliche implizite und explizite Verständnisse, Vorlieben, Abneigungen, kurz: Haltungen zu den unterschiedlichen Strukturen von Hochschule entwickelt. Der fremde und möglichst unverstellte Blick ethnologischer Feldforscher:innen, der bei der Beforschung ferner Kulturen eventuell noch möglich war, wird zu einer Herausforderung, je näher der Forschungsgegenstand dem Leben der Forscher:innen ist. Für einen Erkenntnisgewinn ist daher weniger das Nicht-Verstehen-Können ein Problem als das immer schon Verstanden-Haben (Gottwald et al. 2017: 110; Hitzler 1999: 144). Soziologische Ethnograph:innen müssen, anders als anthropologische Ethnograph:innen, die Fremde erst entdecken, beziehungsweise herstellen. In einem (völlig) unbekanntem Umfeld stellt sich der Blick für Abweichungen von alltäglichen Routinen viel eher ein. Daher ist es für soziologische Ethnograph:innen eine Voraussetzung der Forschung, dass sich diese „der Fremdheit des Bekannten und Vertrauten in der ‚eigenen‘ Gesellschaft durch eine artifizielle Einstellungsänderung erst wieder bewusst werden“ (Hitzler 1999: 144) müssen.

Fremdheit kann jedoch auch künstlich hergestellt werden. In den hier behandelten Fällen erfolgt die Herstellung von Fremdheit auf dreierlei Weisen: Erstens stellen Hochschulverwaltungen für altgediente wie in der Ausbildung befindlichen Wissenschaftler:innen eine *Blackbox* dar. Das gilt umso mehr für die Bereiche, zu denen im Arbeitsalltag kein Kontakt bestehen. Über ihre Arbeits- und Entscheidungsweisen erhält man als Studierende:r oder Promovend:in bereits einige Hinweise, diese

sind aber meist durch Vorurteile und anekdotische Evidenzen verklärt. Zweitens sind die hier im Mittelpunkt stehenden Fachhochschulen nicht identisch mit Universitäten, in denen allerdings üblicherweise die Sozialisation von Wissenschaftler:innen erfolgt. Zwar gibt es viele Ähnlichkeiten, sie sind aber doch zwei unterschiedliche Formen eines Organisationstyps. Und drittens ermöglicht die abstrakte Theorie von Organisationssystemen auch auf bekannte organisatorische Phänomene einen neuen Blick. Folgt man Dirk Baecker (2018: 133), handelt es sich bei Theorien um „Aussagezusammenhänge, aus denen Aussagen deswegen mit einem ersten Anspruch auf Wahrheit abgeleitet werden können, weil diese Zusammenhänge sich bereits andernorts bewährt haben, also noch nicht widerlegt worden sind“. Fremdheit herstellen können sie insofern, als dass sie eine Brille, eine Optik, anbieten, die von den Wahrnehmungen anderer Anwesender abweicht oder abweichen kann. Diese haben ein anderes Verständnis von ‚ihrer‘ Organisation. Auf Grundlage der theoretischen Unterscheidungen wird ein Verständnis von Organisation konstruiert, das Zusammenhänge aufdeckt, die von der Wahrnehmung der Organisationsmitglieder abweichen. Das theoretische Instrumentarium hilft dabei, eine Distanz zum Alltagsverständnis des Erlebten aufzubauen. Gleichzeitig prägt es den Blick auf das Geschehen.

Herausforderungen bei der Beobachtung

Neben der Notwendigkeit, seinen Blick zu befremden, stellen sich Ethnograph:innen noch weitere Herausforderungen im Feld, etwa wie die Beobachtungen anzustellen sind: Wo schaut man hin, wer hat Antworten auf Fragen, wen soll man genauer beobachten? Darüber hinaus muss man sich in einer fremden Arbeitsumgebung zurechtfinden und aus dem schlau werden, was um einen herum geschieht. Es stellt sich die Frage, in welchen Büros das Umweltmanagement vorbereitet wird, und wie es dann diese Büros verlässt und Einfluss auf andere Strukturen nimmt. Ethnograph:innen präsentiert sich die Organisation zunächst als eine Reihe von Fluren mit vielen Türen und dahinterliegenden Räumen. Namensschilder und Positions- sowie Abteilungsbezeichnungen erlauben erste Rückschlüsse darüber, was die Menschen hinter diesen Türen tun. Ob ihr Tun aber für die Fragestellung relevant ist, muss erst noch herausgefunden werden. Ebenso gilt es, eine große Fülle an Informationen zu verarbeiten. So wurden mir in den ersten Tagen jeweils viele Personen vorgestellt, deren Namen, Funktionen und

Beziehungen zu behalten und später richtig einzuordnen eine weitere Herausforderung darstellte.

Für die Beobachtungen an Hochschule 1 wurde ich von der Kanzlerin zu Beginn des Feldaufenthalts dem Umweltmanagementbeauftragten zugewiesen. Die Kanzlerin fragte diesen nicht nach seinem Einverständnis, sondern informierte ihn knapp über mein Vorhaben. Der der Abteilung Technischer Betrieb angehörige Umweltmanagementbeauftragte sowie dessen Assistentin saßen in zwei Büros, die durch eine Tür verbunden waren. Die ersten drei der acht Wochen Beobachtungszeit, verbrachte ich dort. Weitere drei Wochen saß ich im Büro der Abteilungssekretärin. Deren Büro hatte Zugangstüren zum Büro des (während der Beobachtungszeit erkrankten) Abteilungsleiters sowie eines Mitarbeiters, der für die Investitionsplanung und Liegenschaften verantwortlich war. Zudem befand sich in diesem Raum die Abteilungskaffeemaschine. Somit war dieser Ort strategisch günstig, da dort häufig Pausen verbracht wurden und Gespräche stattfanden. Zwei weitere Wochen bezog ich einen Raum, der dem Hauptbesprechungsraum angrenzte. Darüber hinaus nahm ich an Sitzungen verschiedener Referate und Arbeitsgruppen teil, führte Einzelgespräche mit unterschiedlichen Hochschulmitgliedern und verbrachte Pausen mit den Mitgliedern der Abteilung Technischer Betrieb. Für die Beobachtungen an Hochschule 2 wurde ich zunächst vom Kanzler der Stabsstelle für Organisationsentwicklung zugeteilt. Der Grund dafür war, dass der Umweltmanagementbeauftragte im Zeitraum meiner Beobachtung einen Bericht anzufertigen und somit keine Zeit für meine ‚Betreuung‘ hatte. Die Idee des Kanzlers bestand darin, die Hochschule und das Umweltmanagement über die Organisationsentwicklerin kennenzulernen. Diese verließ allerdings zwei Wochen nach Beginn meiner sechs Wochen dauernden Beobachtungen die Hochschule. Daraufhin habe ich Stationen in unterschiedlichen Abteilungen gemacht, dort an Sitzungen teilgenommen, Pausen verbracht und Gespräche geführt. Erschwert wurde diese Beobachtung zum einen dadurch, dass mir die zugeteilte Person abhandengekommen war. Zum anderen bestand der Campus aus mehreren Gebäuden, sodass, anders als an Hochschule 1, wo sich viele Gespräche entlang eines Flurs beobachten ließen, weniger zufälliger Austausch zwischen den Hochschulmitgliedern entstand.

Eine grundsätzliche Herausforderung bestand darin, dass weite Teile der Verwaltungsarbeit vor Computerbildschirmen erfolgt. Diese Situationen sind interaktionsarm, sodass sich wenig Kommunikation oder gar Entscheidungen beobachten

lassen. Daher habe ich bewusst Pausen, Treffen oder sonstige Situationen, in denen Absprachen stattfanden, gesucht und gefunden. Da in ethnographischen Studien der Dynamik des Feldes eine hohe Relevanz beigemessen wird, habe ich zunächst offengelassen, worauf ich den Schwerpunkt der Beobachtungen lege. Dabei verfolge ich Strategie, möglichst viele Situationen mitzubekommen, um ein breites Bild der Hochschulverwaltung zu erhalten, um dann in der Auswertung zu entscheiden, welche Beobachtungen Aussagekraft für die Fragestellung haben und welche nicht. Selbstverständlich hat als Thema „Umweltmanagement“ die Beobachtungsmöglichkeiten eingeschränkt. Um aber ein Verständnis dafür zu entwickeln, welche Auswirkungen dieses in den Hochschulen entfaltet, reichte es nicht aus, nur die Umweltmanagementbeauftragten zu begleiten. Dies führt im Feld allerdings dazu, dass ich im Voraus nicht wissen konnte, ob die Absprache eines Projektteams interessanter ist oder das parallel dazu stattfindende Gespräch eines Abteilungsleiters mit einem Mitarbeiter (ähnlich Breidenstein et al. 2013: 75). Oft war die Teilnahme oder Nichtteilnahme außerdem davon abhängig, dass Mitarbeitende ein Interesse an meiner Teilnahme hatten.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, im sozialen Gefüge der Organisation ein Mittelmaß zwischen Nähe und Distanz zu finden. Nähe ist wichtig, damit die Informant:innen einem Vertrauen entgegenbringen, um die nötigen Informationen preiszugeben. Gleichzeitig ist Distanz notwendig, um Informationen weiterhin einordnen und analytisch betrachten zu können. Dabei ist oft zunächst unklar, welche Agenden Informant:innen haben, manche sind reserviert, andere sehr offen, sodass es schwierig wird, den gebotenen Abstand einzuhalten (Breidenbach et al. 2013: 69f.). Es wurde beispielsweise mehrfach versucht, mich als Kanal zur Hochschulleitung für Informationen oder Ideen zu nutzen. Als fremder Beobachter sollte man sich daher bewusst sein, dass man sich in ein mikropolitisches Spielfeld begibt, und die eigene Position und das eigene Verhalten von den übrigen 'Spieler:innen' wahrgenommen wird. Die Anwesenheit eines Fremden erregt in einer Organisation schnell Aufmerksamkeit. Freundliche und interessierte Fragen über meine Person, mein Vorhaben und warum ich Hochschule 1 oder 2 gewählt habe, begleiteten die Feldaufenthalte. Gleichzeitig wurde ich auch misstrauisch beobachtet. Es war für die Hochschulmitglieder nicht sofort ersichtlich, ob ich nicht einen versteckten Auftrag etwa im Namen der Leitung ausführe. Beispielsweise waren Mitarbeiterinnen der Personalabteilung in einer Besprechung, an der ich teilnahm, misstrauisch, als sie erfuhren, dass ich im Kontakt mit dem Kanzler stand (FTB HS 2: 6). Ich durfte zwar das Treffen weiter beobachten, allerdings konnte meine Beteue-

nung, alle Daten zu anonymisieren, die Personen nicht davon abhalten, mir gegenüber misstrauisch zu bleiben. Und sie blieben es auch über den gesamten Feldaufenthalt. Im Laufe der Beobachtungszeiträume nahm die Distanz zu vielen Verwaltungsmitarbeiter:innen allerdings ab. Es entspannten sich Gespräche in Pausen oder in der Arbeitszeit über die Arbeit, aber auch über die Freizeitgestaltung. Als ein Zeichen dafür, dass ich weitestgehend akzeptiert wurde, habe ich es gewertet, dass Witze mit mir und über mich gemacht wurden. Etwa über den heimischen Fußballverein (FTB HS 1: 38).⁵³ Dass diese Nähe auch eine Herausforderung für das Aufrechterhalten der eigenen Forscherrolle und damit mit der Distanz zum Feld, darstellen kann, wurde mir dann deutlich, wenn ich aus der Rolle „fiel“. Es geschah einige Male, dass ich mich in Situationen mit Personen, die ich zwischenzeitlich näher kennengelernt hatte, insbesondere dann, wenn die Konzentration nachließ – in die stattfindende Diskussion einmischte, anstatt ihr als stummer Beobachter beizuwohnen (bspw. FTB HS 1: 33, 50). Die Beispiele veranschaulichen, dass die Feldphase von vielen Eventualitäten geprägt ist. Zudem hängt die Datengenerierung auch mit einem Feingefühl für Situationen zusammen: Ist jetzt die richtige Zeit nachzufragen, wie kommt man an benötigte Information, wie verhalte ich mich, wenn es einen Streit gibt (Scheffer 2017: 494). Beobachter:innen sitzen nicht auf einem „statischen Hochsitz“ (Breidenstein et al. 2013: 73), sondern befinden sich mitten im Geschehen. Gleichzeitig musste ich selbst dafür sorgen, mich einzubringen, Fragen zu stellen, vielleicht auch gegen Widerstände Teilnahmen an Treffen zu ermöglichen. Bleibt man über die Zeit der Beobachtung passiv, kann es geschehen, dass am Ende des Feldaufenthalts nur wenige Seiten des Notizbuches gefüllt sind. Sich Tag für Tag neu zu motivieren, mehr oder weniger fremden Menschen beim Arbeiten zuzuschauen, ist anstrengend. Den gesamten Tag möglichst konzentriert sein zu müssen, wenig Rückzugsorte zu haben und auch die Beobachtungen möglichst zeitnah aufzuschreiben und zu verarbeiten, stellt Feldforscher:innen vor Herausforderungen. Gleichzeitig wird der Aufwand mit reichhaltigem Material belohnt.

Die beschriebenen Herausforderungen und Einschränkungen, den Beobachter:innen während einer Ethnographie begegnen, lassen die berechtigte Frage zu, warum der Aufwand eines mehrwöchigen Feldaufenthaltes gerechtfertigt ist. Ließe sich die Frage nach Auswirkungen des Umweltmanagements nicht etwa leichter

53. Ebenso wurde ich zu einem Geburtstags-Abteilungsbruch eingeladen. Bauabteilungstypisch und nicht im Einklang mit dem Umweltmanagement wurden dort große Mengen Mettfleisch angeboten (FTB HS 1: 48).

durch die Befragung relevanter Akteure beantworten? Ja und nein. Ja, weil durch eine solche Interviewstudie vermutlich kontrollierbar, kompakte Einschätzungen zum Vorgehen und den damit verbundenen Hoffnungen zutage gefördert würden. Nein, weil mit einer Ethnographie ein mehrdimensionales Bild der Organisation gezeichnet werden kann. Sie ermöglicht es besser, die Komplexität von Organisationen, wie sie in der Systemtheorie beschrieben wird, zu erfassen. Das Handeln der Hochschulmitglieder kann als Bündel von Entscheidungsprämissen seziert werden: Von der Person, die entscheidet, über die Programme, die eine Stelle ausführt, bis hin zu den Kommunikationswegen, in die diese eingespannt ist. Auf diese Weise kann die Tiefenstruktur der Hochschulen erfasst werden: das Wechselspiel von formalen und informalen Entscheidungsprämissen sowie die Konstruktion und Pflege der Schauseite. Die längeren Aufenthalte im Feld, in den Verwaltungen von Hochschule 1 und 2, bieten ein tiefgehendes Verständnis in die Ansprüche der Hochschulen, aber auch in die Möglichkeiten sowie Beschränkungen, diese umzusetzen.

4.4 Auswertung der Daten

Mit dem Erheben der Daten ist es allerdings noch nicht getan. Der Datenkorpus muss in einem weiteren Schritt ausgewertet werden. Ein erster Schritt zur Datenauswertung ist die Verschriftlichung der Daten (Hitzler 2007). Hierfür wurden die geführten Interviews transkribiert. Die Transkription erfolgte nicht lautsprachlich, sondern wörtlich. Dabei wurde auf die Transkription von nichtsprachlichen Äußerungen, wie Räuspern oder Pausen verzichtet. Diese vereinfachte Übertragung des Gesprochenen in Text ist damit zu begründen, dass für mich vor allem die Hintergrundinformationen und Haltungen der Interviewten wichtig sind und nicht eine Analyse der Sprechakte selbst. Ein Vorteil dieser Form der Transkription besteht des Weiteren in einer besseren Lesbarkeit der zitierten Textstellen. Neben den Interviews habe ich aufgenommene Fotos von Dokumenten verschriftlicht, deren Inhalte besonders relevant erschienen. Die übrigen Daten lagen in schriftlicher Form vor.

Wie geht man sinnvollerweise mit dem Konvolut an Daten bestehend aus Feldnotizen, Interviewtranskripten, Protokollen und weiteren Dokumenten um? Die Möglichkeiten der Datenauswertungen in der Ethnographie sind, wie die Erhebung der Daten selbst, vielfältig (ebd.). Ein erster Schritt bestand darin, die Daten

in die Datenverarbeitungssoftware MaxQDA einzuspielen. Der Vorteil an der Verwendung dieser Art von Software liegt in einer besseren Übersichtlichkeit sowie der Möglichkeit zur Verknüpfung von Daten. Zwar wird das Material auf diese Weise in viele Teile zerrissen, die Software erlaubt es aber, jederzeit den Kontext einer Aussage oder eines Satzes wieder sichtbar zu machen (Kelle & Kluge 2010: 59). Um mit der großen Datenmenge besser arbeiten zu können, und nicht voreiligen Schlüssen zu erliegen, ist darüber hinaus eine methodisch kontrollierte qualitative Analyse wichtig. Dafür habe ich auf das Kodieren als Technik zurückgegriffen, mit deren Hilfe die Daten systematisch geordnet und verknüpft werden (ebd.: 58). Je sorgfältiger bei der Kodierung und der Entwicklung der Codes vorgegangen wird, desto gewinnbringender sind die Auswertung sowie deren Ergebnisse. Es bestehen diverse Möglichkeiten, das Datenmaterial zu kodieren. Im Kern geht es darum, dass

1. „Textpassagen indiziert bzw. kodiert werden, indem ihnen bestimmte Kategorien zugeordnet werden,
2. Textpassagen, die bestimmte Kategorien und ggf. weitere Merkmale gemeinsam haben, synoptisch verglichen und analysiert werden,
3. und dass angestrebt wird, auf der Grundlage dieses Vergleichs Strukturen und Muster im Datenmaterial zu identifizieren, die dann etwa zur Bildung neuer Kategorien bzw. Subkategorien führen können.“ (ebd.: 59)

Ich habe auf ein zuvor festgelegtes Kodierschema verzichtet. Bei diesem, auch *subsumptiven* Kodieren genannten, Vorgehen wird auf Grundlage der Forschungsfrage und dem theoretischen Vorwissen ein Kodierschema festgelegt und die Daten nach diesem analysiert. Stattdessen habe ich die Daten offen und *ad hoc* kodiert. Das von mir gewählte Vorgehen kann als *theoriegeleitet* und *materialsensibel* beschrieben werden. Für die Kodierung bin ich den Datenkorpus in der Auswertungssoftware Zeile für Zeile durchgegangen. Die entsprechenden Textstellen habe ich dabei den jeweiligen Codes zugeordnet. Anders als bei dem als *abduktives* Kodieren bezeichneten Vorgehen, habe ich die Codes nicht aus dem Datenmaterial heraus gewonnen. Stattdessen habe ich bei der Kodierung auf Kategorien der Organisationstheorie zurückgegriffen (ebd.: 61f.). Die Kategorien standen allerdings nicht von vornherein fest, sondern wurden in enger Anlehnung an das Material entwickelt. Beispiele hierfür sind die drei Entscheidungsprämissen „Kommunikationswege“, „Programme“ und „Personal“ mit den Unterkategorien „Hierarchie“, „Zweck- oder Konditionalprogramme“. Aber auch das Entscheiden selbst, mit den

Unterkategorien „Abzeichnen“ oder „Kenntnisnahme“ sowie auch Beschränkungen und Anlässe von Entscheidungen: „Geldmittel“, „Rechtliche Anforderungen“, „Spielraum“. Diese *sensitizing concepts* (Glaser 1978) helfen dabei, einen Zugriff auf die im Feld beobachteten Vorgängen zu erlangen sowie diese zu systematisieren und sinnhaft zu verknüpfen. Für die Entwicklung von Kodes und Kategorien, die das Datenmaterial für die Beantwortung der Forschungsfrage nutzbar machen sollen, waren auch einfache Fragen wie, „Was geschieht hier eigentlich?“, „Wer ist beteiligt?“, „Wie verhalten sich die Personen?“, „Wo und wann passiert was?“ hilfreich. Auf das offene Kodieren des Materials folgt eine Einengung auf die Kodes, deren Weiterverfolgung vielversprechend war – das sogenannte axiale Kodieren. Dabei werden die gefundenen Kodes mit ihren Subkodes in Beziehung gesetzt. Auf diesen Schritt folgte das selektive Kodieren, in dem zentrale Kernkategorien identifiziert und um die passenden Kodes gruppiert werden. In meinem Fall beispielsweise: „Neue Stelle“, „Treffen von Hochschulmitgliedern“ oder „Umgang mit Rechtsnormen“. Dabei stellen die theoretischen Unterscheidungen der Systemtheorie wichtige Anhaltspunkte dar, um mich in den Daten zurechtzufinden. Mit diesem Vorgehen weiche ich von einer von Anselm Strauss (1994) vorgeschlagenen Lesart der *Grounded Theory* ab, bei der gefordert wird, sich möglichst von Vorannahmen frei zu machen und ohne Sichtung der relevanten Literatur in das Feld zu gehen. Kelle und Kluge (2010: 28f.) argumentieren unter Verweis auf Herbert Blumer, dass theoretisches Vorwissen dann hilfreich ist, wenn diese *sensitizing concepts* einen nicht davon abhalten, materialsensibel zu beobachten und zu arbeiten: Das Material muss weiterhin die Möglichkeit haben den theoretischen Annahmen widersprechen zu können (Breidenstein et al. 2013: 174). Um der Gefahr entgegenzuwirken, dass die Theorie den Blick auf das empirisch Beobachtete verstellt, raten Kelle und Kluge (2010: 29f.) dazu, sparsam mit theoretischen Konzepten umzugehen. Mithilfe der für diese Arbeit verwendeten organisationssoziologischen Ansätze konnte das „empirisch gehaltvolle Wissen auf eine theoretische Ebene“ (ebd.: 39) gehoben werden.

Nachdem die Daten aus der zweiten Feldphase ebenfalls in die Datenverarbeitungssoftware eingespielt und diese kodiert wurden, habe ich die Zuordnung von Kodes noch einmal für die Daten der ersten Feldphase überarbeitet sowie um weitere Kodes ergänzt. Hierbei sind insbesondere Subkodes hinzugekommen, die die einzelnen Kodekategorien weiter ausdifferenziert haben. Gerade durch den Kontrast der Fälle sind Zusammenhänge sichtbar geworden, die zuvor nicht aufgefallen waren (ebd.: 84f.). Die wiederholte Durchsicht der Daten hat es mir nicht

nur erlaubt, mich sehr gut mit meinem Material bekannt zu machen. Die Durchsicht und der dabei erfolgende Vergleich des Materials ermöglicht es auch, dieses zu durchdringen und zu abstrahieren. Dieses mehrstufige Verfahren erlaubt eine zunehmende Verdichtung und Abstraktion der Daten in Richtung einer soziologischen Analyse. Die Definition von Kodes und die nach der zweiten Feldphase gebildeten Gruppierungen dieser – etwa der Anbau der Stabsstellen oder die Funktion von Treffen für die Planung – haben es ermöglicht, eine Bresche durch das Dickicht der Beobachtungen zu schlagen. Dabei war es hilfreich, dass die Ethnographie keine Abfolge des Vorgehens vorsieht, sondern es erlaubt, beständig zwischen Text und Daten hin und her zu wechseln. Auf diese Weise wurde es möglich, mich Stück für Stück einer Antwort auf die vorausgestellte Frage zu nähern, wie die Hochschulen das Umweltmanagement installieren und aufrechterhalten sowie, welche Folgen das für die unterschiedlichen Bereiche der Hochschulen hat.

4.5 Zusammenfassung: Verwaltungsentscheiden beobachten

Die für die Hochschulforschung ungewöhnliche Methodologie Ethnographie wird für diese Studie gewählt, da sie es ermöglicht, Entscheidungen sowie ihre Folgen beobachtbar zu machen. Um herauszuarbeiten wie die Hochschulen 1 und 2 dabei vorgehen, ein Umweltmanagement einzuführen und zu betreiben, so habe ich hier argumentiert, ist es vorteilhaft, unterschiedliche Beobachtungsperspektiven zu vereinen. Die ethnographische Feldforschung ermöglicht es Daten aus teilnehmenden Beobachtungen, Interviews sowie Dokumentenanalysen zusammenzuführen. Anders als es Vertreter:innen der anthropologischen Ethnographie beschreiben (etwa Hitzler 2007), habe ich die Hochschulverwaltungen der Hochschulen mit einer Fragestellung sowie theoretischen Konzepten im Hinterkopf betreten. Dies hat es mir ermöglicht, da wo es nötig war, eine ‚künstliche‘ Befremdung des Feldes zu erreichen. Neben den unterschiedlichen vorgestellten Vorteilen, die eine Ethnographie auch in einer Hochschulverwaltung bietet, taten sich während der Beobachtungen einige Hürden auf: Wer und was soll konkret beobachtet werden, wie mit den jeweiligen Hochschulmitgliedern oder wie mit der Informationsflut umgehen? Zudem ist es unmöglich als einzelne Person, alle relevanten oder möglicherweise relevanten Ereignisse zu erfassen. Daher muss die Beobachtung zwangsweise selektiv bleiben. Trotz dieser Herausforderungen lohnt das Vorgehen, da es ermöglicht, hinter die Verwaltungstüren zu schauen und Prozesse jenseits der formalen Strukturen offenlegt. Außerdem wird die Anstrengung

der teilnehmenden Beobachtung durch reichhaltige Daten entlohnt, die es ermöglichen, Antworten auf die aufgeworfenen Fragen zu finden.

Wie also gehen die Hochschulen dabei vor, Umwelterwartungen in Organisationsstrukturen zu übersetzen? Wie wird Umweltschutz in Form von Umweltmanagement in den Hochschulen implementiert? Darum wird es im folgenden dritten Teil der Arbeit gehen.

Teil III EMPIRISCHE BEFUNDE

WIE DAS UMWELTMANAGEMENT IN DIE HOCHSCHULEN KOMMT & WIE SIE DAMIT UMGEHEN

5 Die Unwahrscheinlichkeit des Umweltmanagements

Für Nichtmitglieder sind Hochschulen – im Vergleich zu anderen Organisationstypen wie Unternehmen oder das Militär – ungewöhnlich zugänglich. Jedem und jeder steht es frei, über das Hochschulgelände zu schlendern oder an Vorlesungen teilzunehmen. Auch ich konnte ohne Besucherausweis umherlaufen und mich umschauen. Gleichzeitig bleibt externen Beobachter:innen vieles verborgen: Wie Entscheidungen zustande kommen, welche Machtverhältnisse zwischen Interessensgruppen bestehen, wie über Lehrinhalte entschieden wird oder mit welchen Düngemitteln der Rasen gepflegt wird. Solche und viele weitere Umstände werden von der Organisationsfassade verdeckt.⁵⁴

Beschäftigt sich eine Hochschulverwaltung mit Umwelt- und Ressourcenschutz, kann ein:e Beobachter:in dies an kleineren und größeren Details erkennen: Beim Aufenthalt auf dem Hochschulgelände oder in den Gebäuden fällt beispielsweise die bewegungsmeldergesteuerte LED-Beleuchtung auf, es finden sich Aufkleber, die an das Ausschalten der Beleuchtung sowie an die Effizienz von Stoßlüften erinnern, ein E-Auto mit Hochschullogo sowie Ladeinfrastruktur stehen vor der Tür, auf den Dächern finden sich Photovoltaikanlagen, Ergebnisse studentischer sowie wissenschaftlicher Arbeiten zu diesem Thema können in Schaukästen betrachtet werden, Campusgärten und Tauschboxen verweisen auf das Engagement von Studierenden oder Mitarbeiter:innen. Ob der Umweltschutz systematisch erfolgt und ein Umweltmanagement besteht, erschließt sich außenstehenden Beobachter:innen, und häufig auch vielen Hochschulmitgliedern, erst einmal nicht. Als eth-

54. Im Fall des Düngers nur dann, wenn es sich um ökologisch zweifelhaften handelt. Ist er besonders umweltfreundlich, kann er zur Außendarstellung dienen (vgl. Kapitel 9).

nographischer Beobachter bestand mein Ziel darin, hinter die Fassade der Hochschulen zu blicken. Mit dem längeren Aufenthalt, den dabei gemachten Beobachtungen, gelesenen Dokumenten und geführten Gesprächen wurde nach und nach der Blick frei für die Prozesse jenseits der Schauseite. Einzelne Maßnahmen, wie der Wechsel zu LED-Beleuchtung oder die Verwendung von recyceltem Papier, sind kaum erwähnenswert und zumeist nicht erklärungsbedürftig. Besteht aber ein Programm, dessen Ziel es ist, die Bemühungen zur Reduktion der Umweltbelastungen koordiniert zu planen, zu zentralisieren und zielorientiert umzusetzen, dann stellt sich die Frage, wie es dazu gekommen ist und ob es funktioniert.

Mit der Selbstbeschreibung und der Fremdzurechnung als Organisation ist eine Grundbedingung dafür erfüllt, dass Hochschulen ihren Ressourcenverbrauch problematisieren und Programme für Umweltschutz auflegen können. Gleichzeitig ist es nicht selbstverständlich, dass eine Hochschule ein Umweltmanagement initiiert und längerfristig betreibt. Im Gegenteil, nur 21 von über 400 Hochschulen in Deutschland sind 2019 nach EMAS oder dem Standard ISO 14001 zertifiziert (Müller & Stratmann 2019: 19). Darüber hinaus drohe Umweltschutz, so klagte die Kanzlerin von Hochschule 1 während einer Diskussion, als relevantes Thema gegenüber Digitalisierung an Aufmerksamkeit zu verlieren (FTB HS 1: 46⁵⁵). Obwohl es sich bei Umwelt- sowie Klimaschutz unbestritten um wichtige gesellschaftliche Werte handelt, reichen die Maßnahmen an einem Großteil der Hochschulen nicht über die ab den 1990er Jahren erlassenen gesetzlichen Standards zum Ressourcenschutz oder zur Kontrolle von potenziell gefährlichen Stoffen hinaus. Gründe dafür sind zahlreich, und auf unterschiedlichen Ebenen zu finden: Hochschulleitungen, die andere Prioritäten verfolgen, der bauliche Zustand der Liegenschaften, knappe zeitliche, finanzielle sowie materielle Ressourcen, gegenteilige Anreize oder hochschulinterne Widerstände.

Dass Hochschulen ein Umweltmanagement einführen, ist also nicht selbstverständlich. Mehr noch: es kann als unwahrscheinlich beschrieben werden. Die methodologische Unwahrscheinlichkeitsannahme ist eine Strategie, die unter anderem Luhmann (2001) anwendet. Mit diesem Vorgehen, gesellschaftliche Phä-

55. Um eine Anonymisierung zu gewährleisten, sind Zitate aus den Feldtagebüchern zum Teil leicht abgewandelt, die Geschlechter sowie dort wo es notwendig erscheint, die Positionen von Protagonist:innen vermischt (vgl. zu diesem Vorgehen: Kühl 2020).

nomene als nicht selbstverständlich zu betrachten, rücken deren Gelingensbedingungen in den Vordergrund (siehe für den Fall der Herausbildung einer Weltgesellschaft: Heintz & Werron 2011). Es handelt sich dabei um eine Heuristik, die in der Hochschulforschung nicht üblich ist. Gerade in der neo-institutionalistischen Hochschulforschung wird die Annahme vertreten, dass Veränderungen in Hochschulen mit dem Druck erklärt werden können, der von den institutionellen Feldern ausgeht, in die Hochschulen eingebettet sind: „Thus, change in HE [Higher Education, LD] can be explained by the interaction process between institutions and their environment“ (Diogo et al. 2015). Innerorganisatorische Bedingungen werden dabei vernachlässigt. Diese scheinen aber relevant zu sein, denn nur so wird erklärbar, dass einzelne Hochschulen sich für ein Umweltmanagement entscheiden, und viele andere nicht, obwohl sie in vergleichbaren Umwelten operieren. Die Unwahrscheinlichkeitsannahme schärft den Blick für die vielen Bedingungen, die eintreffen müssen, damit eine Hochschule sich dazu entscheidet, weitreichende Maßnahmen zum Umweltschutz zu initiieren. Sie erinnert fortwährend daran, dass Entscheidungen kontingent sind. Die Unwahrscheinlichkeitsperspektive hilft zudem, kritisch gegenüber der Selbstbeschreibung der Hochschulen zu bleiben und das Beobachtete nicht als logische Konsequenz von rationalen Entscheidungen (fehl-)zuinterpretieren.

Im Folgenden zeige ich, dass an Hochschule 1 und 2 eine Reihe von Unwahrscheinlichkeitsschwellen überwunden werden mussten, damit ein Umweltmanagement implementiert werden konnte und noch weitere, um in unterschiedlichen Hochschulbereichen Irritation auszulösen. Zunächst nehme ich an, dass es unwahrscheinlich ist, dass sich die Leitungen der Hochschulen aus der Vielzahl von bestehenden Themen für den Umweltschutz entschieden haben und damit andere drängende Themen diskriminierten (Kapitel 5.1). Für ebenso unwahrscheinlich halte ich die Entscheidungen für die EMAS-Zertifizierung, da diese überprüfbare Ziele vorgeben und den Entscheidungsspielraum einschränken (Kapitel 5.2). Da die Vorgaben von EMAS von einem zweckrationalen Organisationsverständnis ausgehen, beschreibe ich des Weiteren, dass dessen Erfolg insofern als unwahrscheinlich gelten kann, da die Organisationsrealität komplex und unübersichtlich ist (Kapitel 5.3). Neben den hier dargestellten Bedingungen, die die Einführung sowie den Betrieb eines Umweltmanagements wahrscheinlicher werden lassen, beschreibe ich in den Kapitel 6 und 7 weitere Gelingensbedingungen, wie neu geschaffene Stellen oder initiierte Diskussionsformate für Hochschulmitglieder.

5.1 Entscheidung für ein Umweltmanagement

Hochschulleitungen haben es mit einer polyphonen Umwelt zu tun, die jeweils spezifische Anforderungen an die Hochschulen stellt (Fohrmann 2017: 27f.). Offensichtlich werden nicht nur Erwartungen an Hochschulen gerichtet, ökologische Probleme stärker zu berücksichtigen. Auch andere Themen haben eine – mal mehr, mal weniger starke – Lobby, die Erwartungen an Hochschulen richtet. Daraus ergibt sich ein reichhaltiger Ideenpool für Veränderungsvorschläge, die von einer Leitung aufgegriffen werden können. Katharina Kloke und Georg Krücken (2012: 26; siehe auch Huber 2009; Maassen et al. 2019) zeigen, dass Hochschulleitungen eine anwachsende Zahl multipler, potenziell konfligierender Anforderungen und Ziele wahrnehmen. Aus der Perspektive einer Hochschulleitung ist es demnach alles andere als trivial, sich für ein bestimmtes Vorhaben zur Veränderung der Hochschule zu entschließen.

Dieser Überschuss an möglichen Handlungsalternativen (March 1988: 269) stellt eine erste Unwahrscheinlichkeitsschwelle für ein Umweltmanagement dar: Es ist unwahrscheinlich, dass sich für das Umweltmanagement als umzusetzendes Vorhaben entschieden wird. Eine Reihe von weiteren dringenden Fragen und Themen bestehen, die ebenfalls einer gesonderten Aufmerksamkeit verlangen: Digitalisierung, Organisationsentwicklung, Internationalisierung, Geschlechtergerechtigkeit, Familienfreundlichkeit, Transfer von Wissen oder Wissenschaftskommunikation. Diese und weitere Veränderungen können nicht alle gleichzeitig umgesetzt werden. Das geht schon aufgrund der begrenzten Ressourcen nicht (so auch Ambrosy et al. 2015: 6). Insbesondere an kleineren Hochschulen reichen die Aufmerksamkeit der Beteiligten und die personellen sowie finanziellen Ressourcen nicht aus, um mehrere große Veränderungsprojekte gleichzeitig zu verfolgen. Die Hochschulleitungen müssen sich entscheiden, welche Veränderungen sie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln realisieren können und wollen. Das bedeutet auch, dass bei einer Entscheidung für ein durch EMAS zertifiziertes Umweltmanagement andere Vorhaben und Fragestellungen zurückgestellt werden müssen. An Hochschule 1 und 2 hätten viele Mitglieder die Modernisierung der technischen Infrastruktur priorisiert (HS 1, Int. 1: 5f.; FTB HS 2: 20).

Damit der Impuls für eine Veränderung erfolgt und diese Veränderung auch erfolgreich durch das Entscheidungsgefüge einer Hochschule gelangt, sind, wie

Scherm betont (2013: 93), einzelne Personen in der Hochschulleitung besonders wichtig. Besteht eine Motivation können sie durch geschicktes Kommunizieren und Moderieren sowie durch mikropolitische Einflussnahme Veränderungen herbeiführen. Dass an Hochschule 1 ein Umweltmanagement aufgebaut wurde und ein solches an Hochschule 2 bereits viele Jahre bestand, hing im einen Fall eng mit der neu gewählten Kanzlerin, im anderen mit der Präsidentin zusammen. Sie waren maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich an den Hochschulen für eine Verbesserung der Umwelleistungen eingesetzt wurde.⁵⁶ Die Kanzlerin von Hochschule 1 räumte dem Umweltmanagement eine hohe Priorität ein und sie wurde mit diesem Projekt von Hochschulmitgliedern in Verbindung gebracht (FTB HS 1: 22). Wiederholt wurde in Gesprächen darauf hingewiesen, dass die Einführung in den zwei Jahren bis zur nächsten Wahl der Hochschulleitung abgeschlossen sein sollte. Der Umweltmanagementbeauftragte (vgl. Kapitel 6) von Hochschule 1 notierte sich im Nachgang zu einem Planungsgespräch beispielsweise: „Jetzige HSL [Hochschulleitung, LD] kann Prozess bis zum Ende begleiten und pusht das Thema. Auftrieb in Bereitschaft zur Mitwirkung ist dadurch jetzt schon größer, kann zum Ende hin noch hilfreich sein“ (FTB HS 1: 22). Ob die neugewählte Leitung das Thema Umweltschutz ebenfalls aktiv unterstützen würde, sei hingegen ungewiss (FTB HS 1: 2, 34). Es zeigt sich hier, wie wichtig die aktive Unterstützung durch die Hochschulleitung vom Verwaltungspersonal eingeschätzt wurde. Dass Leitungen Umweltschutz keine hohe Priorität einräumen, hatten die Mitglieder der Hochschule 1 zuvor erlebt: Es waren bereits zwei Versuche, sich mehr für den Umweltschutz zu engagieren, gescheitert (FTB HS 1: 1). Diese gingen von Studierenden und Wissenschaftler:innen aus und wurden von der Hochschulleitung blockiert, sodass die Initiativen im Sande verliefen.

Die Beteiligten nahmen wahr, dass dies beim dritten Versuch anders ist. Der Sicherheitsingenieur von Hochschule 1 berichtete über die Kanzlerin, sie hätte „zu der EMAS-Geschichte eine sehr hohe Affinität und sie hat das ins Spiel gebracht und hat mit mehreren Leuten geredet, die dabei ihrer Meinung nach eine große Rolle gespielt haben, um dieses EMAS-Projekt oder die Zertifizierung aufzusetzen“ (HS 1, Int. 3: 4). Die Kanzlerin hatte die Idee eingeführt, die Bewerbung um Drittmittel unterstützt und dem Umweltmanagementbeauftragten die nötige Unterstützung

56. Die Kanzlerin von Hochschule 1 hatte zuvor an Hochschule 2 gearbeitet und dort bereits reichhaltige Erfahrungen mit dem zertifizierten Umweltmanagement gemacht. Dass Hochschule 2 der zweite Fall dieser Studie geworden ist, steht nicht mit der Kanzlerin von Hochschule 1 in Verbindung.

gegeben (FTB HS 1: 22). Die Ziele des Umweltmanagements wurden an Hochschule 1 wie folgt angegeben:

„Mit einem systematischen, umweltbezogenen Management soll nun unter Mitwirkung aller relevanten Hochschulmitglieder die Umweltschulung der Hochschule erfasst und dargestellt werden:

- Das bestehende Engagement für (mehr) Umweltschutz an [Hochschule 1] soll sichtbar werden.
- Über alle Organisationseinheiten hinweg kann die Identifikation mit einer Ausbildungsstätte bzw. einem Arbeitgeber gestärkt werden, die/der für in brisantes Zukunftsthema Verantwortung übernimmt.
- Verbesserungspotentiale sollen erkannt, effektive Umweltschutzmaßnahmen ermittelt, priorisiert, abgestimmt und nachhaltig etabliert werden.
- Potentielle Synergieeffekte durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteure in Forschung, Lehre und Verwaltung (...) sollen besser genutzt werden.
- Unsere umweltschutzbezogenen Studieninhalte gewinnen an Glaubwürdigkeit und einen unmittelbaren Praxisbezug.
- Den Umweltschutz auch gesellschaftlich stärken, durch Verhaltensänderungen bei ihren Mitgliedern außerhalb des Hochschulkontextes, und durch Weiterführung des Themas durch Studierende in ihrem späteren Berufsleben.
- Wir tragen frühzeitig zu den Anstrengungen des [Landes] bei, bis 2050 klimaneutral zu sein.“
- (Umweltmanagementkonzept Hochschule 1)

An Hochschule 2 sahen die Ziele ähnlich aus. Dort wurde Forschung und Lehre allerdings ein größerer Stellenwert eingeräumt. Angestoßen wurde eine Profilierung mit dem Thema Umweltschutz Mitte der 2000er Jahre von der Präsidentin. Sie unterstützte die Weiterentwicklungen des Umweltmanagements und die Entscheidung zu dieser Profilierung wurde und wird stark mit ihr verbunden. Die zusätzliche EMAS-Zertifizierung forcierte wiederum der Umweltmanagementbeauftragte. Mit der Profilierung als „Umwelthochschule“ änderte Hochschule 2 ihren Namen⁵⁷, womit der Anspruch verbunden wurde, Vorbild für andere Hochschulen im Bereich Umweltmanagement zu werden. Dies spiegelt sich auch wider im – mit Selbstbewusstsein vorgetragenen – Selbstverständnis vieler Hochschul-

57. Möglich wurde die Namensänderung durch einen Beschluss der Kultursministerkonferenz, in dessen Folge Fachhochschulen sich Hochschulen für Angewandte Wissenschaften nennen konnten (FTB HS 2: 19).

mitglieder an einer ökologischen Hochschule zu arbeiten (FTB HS 2: 19) oder in den angebotenen Studiengängen sowie bestehenden Forschungsprojekten.⁵⁸

Die Motive der Kanzlerin sowie der Präsidentin dem Thema Umweltschutz eine hohe Priorität einzuräumen, waren vielfältig. Zum einen waren sie persönlich von der Relevanz überzeugt. Die Kanzlerin von Hochschule 1 nutzte etwa den öffentlichen Nahverkehr und versuchte den Präsidenten davon zu überzeugen, ebenfalls den Dienstwagen abzuschaffen (FTB HS 1: 27). An beiden Hochschulen wurde als positiver Effekt durch die nach innen und außen sichtbare Reflexion des Werts Klima- und Umweltschutz ein Standortvorteil erwartet. Das neue Programm sollte die Hochschulen attraktiver für Studierende, Wissenschaftler:innen sowie sonstige Interessierte machen. Charles Perrow (1961) zeigt, dass diese zusätzlichen Leistungen wichtig für Organisationen sind, um Akzeptanz und Ressourcen zu sichern.⁵⁹ Studierende, Eltern, Arbeit- und Drittmittelgeber sowie weitere Beobachter erhalten auf diese Weise Anhaltspunkte, um die Qualität der Lehre und gegebenenfalls der Forschung einzuschätzen. Die Ausstattung der Bibliothek und das Mensa-Angebot oder das Vorhandensein von Zertifikaten kann auch von Laien beurteilt werden. Wie erfolgreich gelehrt oder wie weitreichend der Erkenntnisgewinn an einer Hochschule ist, kann von Außenstehenden dagegen nur unzureichend eingeschätzt werden.

An Hochschule 2 entwickelten sich das Engagement und die sichtbaren Erfolge im Bereich Umwelt- und Klimaschutz zu einem Distinktionsmerkmal, mit dem sich diese von anderen Hochschulen abgrenzen konnte. Darüber hinaus wurden finanzielle Einsparungen durch einen effizienteren technischen Betrieb sowie eine Verbesserung der Rechtssicherheit bei Entscheidungen erwartet (Umweltbericht HS 2). Der Controller von Hochschule 1 sah den Mehrwert der Anstrengungen einer EMAS-Zertifizierung insbesondere in einer kurzfristigen positiven Außendarstellung der Hochschule. Darüber hinaus sei eine „gute Tat für die Umwelt“ ebenfalls wichtig, auch wenn sich diese „nicht in monetären Einsparungen niederschlägt“ (FTB HS 1: 32). Der Sicherheitsingenieur hielt das Engagement für Umweltschutz

58. Des Weiteren hat sich die Hochschule dazu entschlossen, die unvermeidbaren CO₂-Emissionen durch die finanzielle Unterstützung eines CO₂-Kompensationsprojekts ehemaliger Studierender zu kompensieren (FTB HS 2: 2).

59. Wie Perrow für das von ihm untersuchte Krankenhaus zeigt, können indirekte Leistungen auch negative Folgen für das Erreichen von Zwecken haben. Für Hochschulen beschreiben Esperland und Sauder (2007) eindrücklich welche Konsequenzen die Ausrichtung von US-Law Schools auf Hochschulrankings haben.

seiner Hochschule zum einen für seinen Bereich Gesundheits-, Arbeits-, Brandschutz sinnvoll. Er argumentierte aber auch, dass das

„an der Hochschule [so ist, LD], da muss man eben auch mit der Zeit gehen und solche Dinge eben dann mit anfassen. (...) Und im Großen und Ganzen sehe ich das natürlich so/ klar, wir alle leben auf dieser einen Erde und global wird vielleicht nachher ein minimaler kleiner Teil sein, den die [Hochschule 1] da leisten wird, aber wenn (...) jede Firma solche Zertifizierung machen würde und ihren Beitrag zum Umweltschutz und den Randthemen oder meinetwegen auch Kernthemen dazu beitragen würde, (seufzt), werden wir vielleicht unseren Klimawandel und was auch immer und den Schutz der Menschen doch noch ein bisschen, wenigstens raus zögern können.“ (HS 1, Int. 3: 10f.)

Die Möglichkeiten der Selbstdarstellung bestehen für die Hochschulen allerdings nicht nur in einer verbesserten Umweltleistung. Etwas weniger deutlich als Unternehmen, die aufgrund von Havarien oder der Umweltschädlichkeit ihrer Produkte mit öffentlichen und imageschädigenden Protesten zu rechnen haben, müssen auch Hochschulen die Folgen ihres Entscheidens und Nichtentscheidens im Blick behalten: Chemikalien können austreten, Anwohner sich über Partylärm beschweren (FTB HS 1: 56), Studierende und Lehrende sich verletzen oder im Ergebnis von Forschung umweltschädigende Produkte entwickelt werden. Mit der Zuschreibung, Organisation zu sein, sind Hochschulen dem Risiko ausgesetzt, sich für als falsch oder problematisch wahrgenommene Entscheidungen rechtfertigen zu müssen (Krücken 2006: 12f.; Huber & Rothstein 2013). Das Umweltmanagement wurde als Werkzeug verstanden, diese Risiken zu erkennen und zu minimieren sowie diese Aktivitäten wiederum öffentlich sichtbar zu machen.

Die erste Unwahrscheinlichkeitsschwelle der Auswahl dieses Programms wurde allerdings nicht allein durch die persönlichen Vorlieben einzelner Mitglieder der Hochschulleitung überwunden. Es bestanden Förderlinien der jeweiligen Bundesländer, auf die in beiden Fällen zurückgegriffen wurden und die Stellen der Umweltmanagementbeauftragten finanzierten (vgl. Kapitel 6.1). Ausgelöst durch den politisch induzierten Wettbewerb unter Hochschulen, um Personen sowie finanzielle Mittel, bestand darüber hinaus der Druck unterschiedliche Merkmale hervorzuheben, um sich gegenüber der Konkurrenz ab- und durchzusetzen. Von Hochschulleitungen wird erwartet, die Hochschulen im Feld der Wettbewerber erfolgreich zu positionieren. Hochschulen werden als „stets zu ,potenzierende Institutionen““ (Fohrmann 2017: 27) verstanden, die Trends erkennen und För-

dermöglichkeiten ausschöpfen sollen. Ein Umweltmanagement kann in diesem Zusammenhang als Signal an die gesellschaftliche Umwelt verstanden werden, mit dem angezeigt werden kann, welche Vorzüge die eigene Organisation gegenüber der Konkurrenz hat (vgl. Kapitel 9). Neben der engagierten Präsidentin und den übrigen aufgeführten Gründen bestand ein weiteres Motiv dafür, dass an Hochschule 2 aus der Vielzahl von Möglichkeiten die Wahl auf einen Umweltschwerpunkt fiel, in ihren historischen Wurzeln als Landwirtschaftshochschule (FTB HS 2: 19). Diesen bereits bestehenden Schwerpunkt zu stärken und zu einem Profil auszubauen, lag daher nahe. Die Schilderungen hier zeigen, dass die Kanzlerin sowie Präsidentin den übrigen Entscheider:innen verschiedene Argumente präsentieren konnten, um sie von der Durchführung des Umweltmanagements zu überzeugen.

Die Unwahrscheinlichkeitsannahme macht die Gelingensbedingungen deutlich, die zu der Auswahl des Umweltmanagements an Hochschule 1 und 2 geführt haben. Was aber waren die Gründe dafür, dass sich an beiden Hochschulen zusätzlich noch für eine aufwendige Zertifizierung entschlossen wurde?

5.2 Entscheidung für eine EMAS-Zertifizierung

Hochschule 1 sowie 2 entschieden sich nicht nur dafür, das Thema Umweltschutz aus einer Vielzahl von möglichen Themen auszuwählen und damit (zumindest zunächst) anderen vorzuziehen, sie haben außerdem das Umweltmanagement nach EMAS zertifiziert. Bei EMAS handelt es sich um ein Zertifikat unter mehreren, die an Hochschulen Einzug gehalten haben. Hochschulen können etwa ihr Qualitätsmanagement, die Familienfreundlichkeit oder die demokratische und weltoffene Haltung zertifizieren lassen. Zertifizierungen werden als Möglichkeiten der Qualitätssicherung verstanden und sind im öffentlichen Sektor mittlerweile weit verbreitet und häufig auch Voraussetzung, um an Förderprogramme teilzunehmen (Neuschäfer 2014: 5). Die erste EMAS-Zertifizierung einer deutschen Hochschule wurde 1999 an der Hochschule Zittau/Görlitz durchgeführt (Delakowitz & Hoffmann 2000: 35). Dort wurde sich für EMAS entschieden, „because of its even stronger requirements concerning quantification of environmental targets and publication of an environmental declaration compared to the international environmental management certification ISO 14001“ (ebd.: 37). Anerkennung und Legitimation erhalten Zertifizierungen dadurch, dass sie durch ihrerseits zertifizierte Auditor:innen erfolgen, die sich bei ihrer Prüfung an Standards zu halten haben,

die durch eine weitere Organisation festgelegt und überprüft werden (Brunsson & Jutterström 2018).

Als unwahrscheinlich kann die EMAS-Zertifizierung insofern charakterisiert werden, als dass ein solches Programm zum einen arbeitsaufwendig und teuer ist, zum anderen, weil die Hochschulen damit Aufmerksamkeit auf das Thema Umweltschutz lenken und somit Handlungsdruck entsteht (vgl. Kapitel 12). Eine Zertifizierung ist demnach erklärungsbedürftig, da kein offensichtlicher Druck oder gar Zwang bestand, eine solche durchzuführen. Mit der Entscheidung für EMAS müssen Organisationen diverse Nachweise erbringen, Berichte verfassen, Mitglieder beteiligen und sich regelmäßigen Evaluierungen durch externe Gutachter:innen unterziehen. Mit einer EMAS-Zertifizierung banden sich die Hochschulen an ihren Entschluss, sich stärker für Umweltschutz zu engagieren. Sie liehen sich damit Programme aus ihrer Umwelt, die sie dann an die eigenen organisatorischen Begebenheiten anpassten und damit ihre Entscheidungsfreiheit einschränkten. Es mussten neue Kommunikationswege eingerichtet werden, weil eine Beteiligung der Hochschulmitglieder vorgeschrieben ist oder in anzufertigenden Umweltprogrammen konkrete Maßnahmen benannt werden, die Einfluss auf die bestehenden Programme hatten. Darüber hinaus definiert EMAS eine zeitliche Struktur für das Zweckprogramm, die ohne die Zertifizierung nicht bestanden hätte (vgl. für diesen Gedanken Luhmann 2018a [1964]: 306): Die Hochschulen mussten jährlich ihre Umweltkennzahlen sowie Umweltprogramme aktualisieren sowie veröffentlichen. Zudem erhielt das Zweckprogramm Umweltmanagement durch die sich alle zwei Jahre wiederholende Re-Zertifizierung auf diese Weise eine zeitliche Bindung. An beiden Hochschulen bestanden beispielsweise vonseiten der Hochschulleitung keine Vorgaben darüber, bis zu welchem Zeitpunkt welche Energieeinsparung erzielt, wie viel Tonnen CO₂ in einem Jahr vermieden werden oder wie viele Lehrveranstaltungen und Publikationen einen Umweltbezug haben sollten (FTB HS 1: 34). Der Vorteil des Fehlens einer zeitlichen Bindung bestünde für die Hochschulen darin, dass keine überprüfbaren Zusagen gemacht werden müssen und die Arbeit der Umweltmanagementbeauftragten sowie deren Ergebnisse nur allgemein überprüfbar gewesen wäre. Die ursprüngliche Offenheit des Zweckprogramms „Einrichtung, Weiterentwicklung und Kommunikation eines Umweltmanagements“ wird kleinteiliger und überprüfbarer.

Was waren aber an Hochschule 1 und 2 die Bedingungen dafür, dass es nicht bei einem un zertifizierten Umweltmanagement geblieben ist? Mit einem solchen hätten die Hochschulen ebenfalls für sich werben können. Die freiwillige Einschränkung der Entscheidungsfreiheit durch eine Zertifizierung hängt mit der bereits erwähnten Wahrnehmung und Adressierung der Hochschulen als Organisationen zusammen. Dies hat den Nebeneffekt, dass sie an den selbst gesteckten Ansprüchen gemessen werden. Hierzu zählt nicht nur das Versprechen nach exzellenter, beziehungsweise praxisnaher Forschung und zumindest noch guter Lehre, sondern familienfreundlich zu sein, Geschlechter gleichberechtigt zu behandeln, Studierende sowie Mitarbeitende psychologisch zu betreuen oder bei Krisen zu unterstützen.⁶⁰ Wie oben bereits unter Verweis auf Perrow argumentiert wurde, hängt die Wahrnehmung einer Hochschule nicht nur davon ab, ob Forschung und Lehre erfolgreich vonstattengehen. Hochschulen greifen unterschiedliche weitere Aufgaben, die nicht unmittelbar mit Forschung und Lehre zu tun haben, auf, um positiv in der Öffentlichkeit wahrgenommen zu werden.

An Hochschule 2 wurde sich – auf Drängen des Umweltmanagementbeauftragten – für eine Zertifizierung des Umweltmanagements entschieden, da mit dieser die Glaubwürdigkeit und Legitimation der kurz zuvor beschlossenen Profilbildung der Hochschule unterstrichen werden sollte. Vor allem sollte mit der Zertifizierung der Befürchtung von Kritiker:innen begegnet werden, dass es sich bei der Profilbildung bloß um „Greenwashing“ handele (FTB HS 2: 9). Auch über zehn Jahre nach der ersten Zertifizierung begründet der Kanzler das weitere Festhalten daran damit, „dass es zur Profilbildung passt und Glaubwürdigkeit stiftet“ (FTB HS 2: 16). An Hochschule 1 bestand nicht das Risiko, dass die Legitimität der Entscheidungen für ein Umweltmanagementprogramm angezweifelt worden wäre, da es nicht mit einer Profilierung oder gar Namensänderung verbunden wurde. Zwar bestanden Forderungen nach einem verantwortlichen Umgang mit den Ressourcen seitens der Landesregierung, studentischer Gruppen sowie einzelner Mitarbeiter:innen. Diese kumulierten allerdings nicht in einem für die Hochschule bedrohlichen Maße. Das heißt, es waren weder Gelder in Gefahr noch die Einschreibezahlen der Studierenden. Im Gegenteil, mit den bereits bestehenden Schwerpunkten Wirtschaft und Technik, aber auch steigenden Drittmittel- sowie Studierenden-

60. Vgl. hierzu Luhmanns (z. B. 1971a) These über die Selbstüberforderung des sich im 19. Jahrhundert herausbildenden Wohlfahrtsstaats. Mit immer neuen Bereichen, um die sich der Staat zu kümmern versucht, steigt das Risiko, die entstandenen Erwartungen zu enttäuschen. Etwas ähnliches kann für Hochschulen argumentiert werden, die die Vielzahl an sie gerichteten Erwartungen kaum befriedigend verarbeiten können. Das liegt an der allgegenwärtigen Ressourcenknappheit, aber vor allem auch an den unzureichenden Möglichkeiten auf Forschung und Lehre einzuwirken.

zahlen schien ausreichende Legitimation zu bestehen. Trotzdem wurde an Hochschule 1 bereits zu Beginn des Verfahrens festgelegt, dass das Umweltmanagement zertifiziert werden soll (FTB HS 1: 18). Da allerdings nur die Kanzlerin zu diesem Zeitpunkt nennenswerte Erfahrung mit EMAS hatte, wurde zur Unterstützung des Umweltmanagementbeauftragten eine externe Beratung beauftragt. Das Zertifikat wurde als ein hinreichend flexibles Mittel betrachtet, mit dem den Anforderungen der Hochschulleitung, der Verwaltung sowie des akademischen Personals umgegangen werden konnte.

Damit die Hochschulen das EMAS-Zertifikat einführten, obwohl es ihre Entscheidungsfreiheit einschränkte, waren weitere Bedingungen notwendig: Neben der Wertigkeit von Umweltschutz als Wert an und für sich zählten dazu erhoffte Standortvorteile für die Hochschulen, Glaubwürdigkeit für das gewählte Vorgehen oder eine größere Effizienz der technischen Infrastruktur. Darüber hinaus konnte das Zertifikat relativ problemlos von den Hochschulen adaptiert werden, auch wenn es nicht für Hochschulen konzipiert ist, da es sich um einen staatlichen Standard handelt und die Vorgaben konform mit dem deutschen Recht sind. Für die Umweltmanagementbeauftragten bestand ein Vorteil der Zertifizierung des Weiteren darin, dass durch die alle zwei Jahre stattfindende Begehung der Auditor:innen sowie die verbindliche Berichterstattung Handlungsdruck bei den übrigen Hochschulmitgliedern erzeugt wurde. Das Zertifikat erinnert die Hochschulen an gemachte Zusagen. Es reichte demnach nicht, ein Konzept zu schreiben und dieses dann in Ordnern oder auf Servern verstauben zu lassen. Für die Hochschulleitungen bestand ein wichtiges Argument für die Zertifizierung darin, damit zu signalisieren, dass die beschlossenen sowie zukünftigen Umweltschutzmaßnahmen ernst gemeint sind (FTB HS 2: 9).

Für die EMAS-Zertifizierung wurde sich nicht zuletzt auch deshalb entschieden, weil sie die Steuerungsvorstellungen des Hochschulmanagements befriedige (Pasternack et al. 2018: 17). Im folgenden Abschnitt argumentiere ich, dass diese Steuerungsvorstellungen und die organisatorische Wirklichkeit divergieren und damit eine weitere Unwahrscheinlichkeitsschwelle für das Umweltmanagement darstellen.

5.3 Gestaltungsanspruch & organisationale Wirklichkeit

Steht der ökologischen Gestaltung der Hochschulen jetzt nichts mehr im Wege? Zwei wichtige Unwahrscheinlichkeitsschwellen wurden genommen: Das Thema Umweltschutz wurde aus den vielen möglichen Themen aufgegriffen. Zudem waren die Hochschulleitungen bereit das Programm zertifizieren zu lassen und damit Gestaltungsmöglichkeiten aus der Hand zu geben. Allerdings bedeutet das Bestehen eines Programms noch nicht, dass dieses auch wirkmächtig wird (vgl. Kapitel 12). Die Realität in Organisationen besteht auf der einen Seite aus auf Schriftlichkeit basierender Verwaltungsordnungen, hierarchisch angeleiteter Arbeitsteilung sowie den vielfältigen staatlichen und organisatorischen Vorgaben. Auf der anderen Seite besteht ebenso eine informale Ordnung mit eigenen Entscheidungsprämissen (Luhmann 1964, 2000; siehe auch Crozier 1964; DiMaggio & Powell 1983). Diese sowie widersprüchliche oder undeutlich formulierte formale Vorgaben bedingen, dass der Weg eines neuen Programms von der Vorbereitung über die Entscheidung bis hin zur Implementierung nicht geradlinig ist und Veränderungen häufig nicht so eintreten, wie sie zuvor geplant wurden (Kleidat 2011).

Soll eine Veränderung in einer Organisation implementiert werden, erfolgt diese – bildlich gesprochen – in voller Fahrt: Wird eine neue Software, eine Transferstrategie oder ein Umweltmanagement eingerichtet, stellen Hochschulen nicht für einige Zeit die übrigen Tätigkeiten ein, um sich auf die neuen Anforderungen einzustellen. Stattdessen laufen alle Prozesse wie gehabt weiter. Neue Erwartungen werden durch eine Anpassung zwischen den neuen sowie bereits bestehenden formalen sowie informalen Erwartungen in das Entscheidungsnetz der Hochschule eingeflochten. Das Geflecht an formalen und informalen Erwartungen ist die Realität, in der die an Hochschule 1 und 2 eingerichteten Umweltmanagementbeauftragten ihre Aufgaben wahrnahmen. Eine dritte Unwahrscheinlichkeitsschwelle besteht daher darin, dass das Programm erfolgreich an die bestehenden formalen sowie informalen Strukturen der Organisation angeschlossen werden muss. Bekommen die neuen Programme eine Chance? Können die Stelleninhaber:innen die Anforderungen bewältigen? Bekommen sie ausreichend Unterstützung von der Leitung sowie aus anderen Verwaltungsabteilungen? Die Verankerung des Umweltmanagements in die Strukturen von Forschung, Lehre und Verwaltung verläuft nicht so reibungslos, wie es in der Terminologie des Hochschulmanagements, das „reibungslose Abläufe“, „agile Prozesse“ und „Commitment“ propagiert, scheint.

Stattdessen sehen sich die Umweltmanagementbeauftragten einer komplexen und an multiplen Zielen orientierten Organisation gegenüber.

Zur Unterstützung von Umweltmanagementbeauftragten hat etwa der Umweltgutachter-Ausschuss des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit einen Leitfaden veröffentlicht (EMAS-Leitfaden 2015), in dem damit geworben wird, in „10 Schritten zu EMAS“ zu gelangen (siehe für die vergleichbare Anleitung „Plan-Do-Check-Act“ beispielsweise Velazquez et al. (2006: 817). Weitere Praxisleitfäden oder Dokumentationen von anderen Hochschulen (FTB HS 1: 21) gaben den Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 1 und 2 Orientierung und Ideen für das eigene Vorgehen.

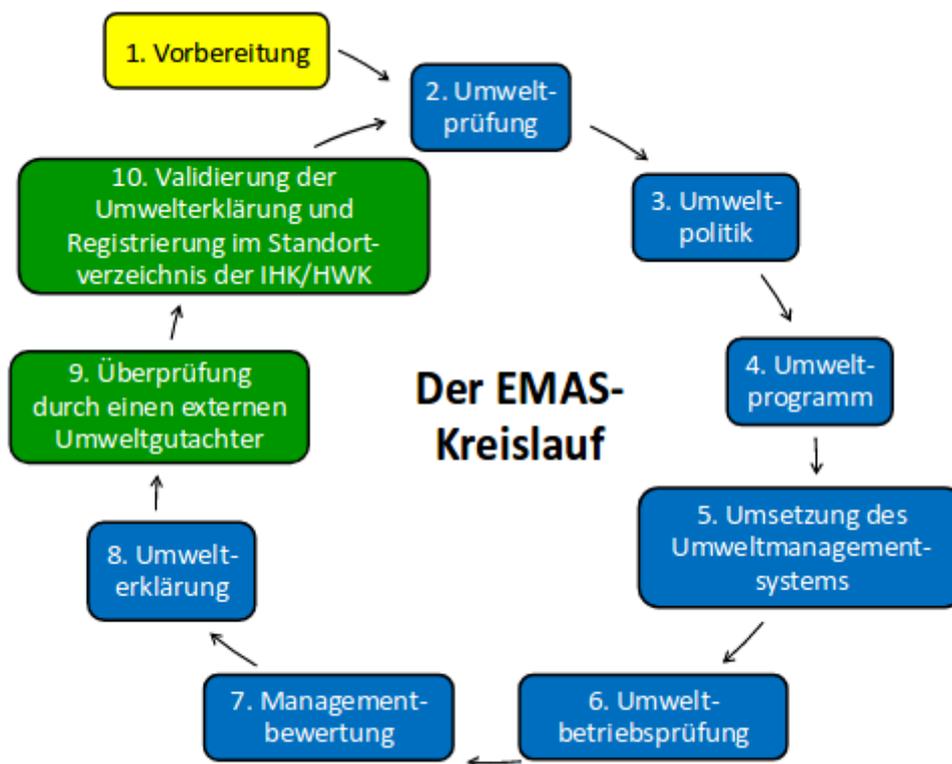


Abbildung 2: Der EMAS-Kreislauf (EMAS-Leitfaden 2015).

Als Anleitung, um Umweltschutzmaßnahmen in den unterschiedlichen Einheiten der Hochschulen umzusetzen, nützen die EMAS-Verordnung oder idealisierten Leitfäden nur im geringen Maße.

Organisatorische Realität

Ein längerer Aufenthalt an einer Hochschule beziehungsweise in deren Verwaltung, offenbart die Schleifen, Abkürzungen und Knoten, die die Arbeits- und Entscheidungsrealitäten in den Büros prägen: Prozesse funktionieren nicht so, wie es in Powerpoint-Präsentationen dargestellt ist (FTB HS 1: 24); Prozessbeschreibungen sind veraltet, da die Zuständigen nicht den realen Entwicklungen hinterherkommen (HS 2, Int. 1: 16); Dienstwege sind nie ausreichend definiert; und Organigramme bilden nicht die faktischen Kommunikations- und Entscheidungswege ab, wie Fritz M. Marx (1959, zitiert nach Luhmann 1964: 272) bemerkt. Darüber hinaus bestehen externe (rechtliche) Vorgaben, wie der Denkmalschutz, oder es fehlen die nötigen finanziellen Mittel, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Ein Verwaltungsmitarbeiter bemerkt dazu: „[E]s reicht, um keine größeren Schäden zu produzieren oder abzuwenden. Aber um sagen wir mal auch nachhaltig und auch vielleicht langfristig die Gebäude zu erhalten und auch die technischen Anlagen zu erhalten, reicht es nicht“ (HS 2, Int. 2: 3). Neben diesen Bedingungen besteht außerdem eine informale Seite, die das organisatorische Geschehen der Hochschulen mitbestimmt. Diese kaum abbildbaren oder steuerbaren Entscheidungsprämissen sind oft von historischen Ereignissen geprägt (Stichcombe 1965). Die Geschichte von Hochschule 1 macht sich beispielsweise nicht nur durch den architektonischen Charakter der Gebäude bemerkbar. Strukturen der Vorgängerorganisationen waren zum Teil noch Jahrzehnte später wirkmächtig: Übernommenes Personal, lieb gewordene Verfahren, Besonderheiten, die aus der Zusammenlegung von Abteilungen resultierten, sowie Netzwerke von Mitarbeiter:innen prägten die Entscheidungen der Hochschule und den Umgang mit diesen. Die in Westdeutschland sozialisierte Kanzlerin von Hochschule 1 berichtete darüber hinaus von der Herausforderung, zu verstehen, dass aufgrund der DDR-Vergangenheit, an der Hochschule ein anderes Verständnis von Gerechtigkeit, Führung und Geführtwerden vorherrschte, als sie es gewöhnt war (FTB HS 1: 54). Aus diesen divergierenden Verständnissen seien immer wieder Konflikte erwachsen. Die Kanzlerin beklagte zudem die Unselbstständigkeit des Verwaltungspersonals. Dieses sei ihrer Meinung nach insgesamt zu hierarchiehörig und würde nicht genug Eigeninitiative zeigen.⁶¹ An Hochschule 2 wurde in unterschiedlichen Situationen erwähnt,

61. Dabei handelt es sich um eine Kritik die ebenfalls von Fürsprecher:innen des Hochschulmanagements gegenüber der „klassischen“ Hochschulverwaltung vorgebracht wird (Pasternack et al. 2018: 165ff.).

dass auffällig viele Absolvent:innen der Hochschule rekrutiert werden. Für den Umweltmanagementbeauftragten war das ein Grund zur Freude, da diese Personen die „umweltfreundliche“ Kultur der Hochschule bereits verinnerlicht hätten (FTB HS 2: 18). Der Kanzler war weniger erfreut, da diese Personen Cliques bilden würden⁶² und es schwieriger wäre, gegen sie Veränderungen durchzusetzen (FTB HS 2: 2). Die Durchsetzung von Veränderungen wurde aber nicht nur durch informale Cliques erschwert. An Hochschule 2 versuchte der Kanzler zum Beispiel über Monate hinweg durchzusetzen, dass alle Verwaltungsmitarbeiter:innen E-Mail-Signaturen verwenden. Immer wieder wurden neue Argumente vorgetragen, warum das nicht möglich sei (FTB HS 2: 15). Der hierarchischen Stellung zum Trotz wird an diesem kleinen Beispiel deutlich, dass die Mitarbeiter:innen der Verwaltung Mittel und Wege kannten, Anordnungen zu verzögern oder zu verhindern. Das galt auch im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement.

Des Weiteren war für die Umsetzung des Umweltmanagements das Personal beziehungsweise dessen Ausbildung sowie Erfahrung relevant. Dass etwa bestimmte Rekrutierungsmuster Effekte haben, wurde am Fall der Netzwerkbildung von Alumni an Hochschule 2 deutlich. Gleichzeitig gab es an beiden Hochschulen Personen, die bereits lange angestellt waren und über einen soliden Kündigungsschutz verfügten. Ihnen wurde von jüngeren Angestellten vorgeworfen, sie seien langsam und unflexibel bei der Bearbeitung von Vorgängen oder der Akzeptanz von Veränderungen (FTB HS 1: 16; FTB HS 2: 15). Die neuen Stabsstellen oder Mitarbeiter:innen in Serviceeinheiten sind zwar formal meist höher, dafür aber verwaltungsfern, ausgebildet. Sie bringen zwar neue Ideen und Arbeitsweisen mit, sind allerdings nicht immer mit den Verwaltungstechniken und -geflogenheiten betraut. Das führte an Hochschule 2 unter anderem dazu, dass der Aktenvermerk wieder eingeführt und eingeübt werden musste. Der Controller bewertete die Fachferne vieler der Neueingestellten als „ein ziemliches Manko“ (FTB HS 1: 33) für die Hochschule. Denn „diese Leute“ würden sich oft nicht gut genug im Feld auskennen und etwa bei der Vergabe von Aufträgen nicht richtig einschätzen können, ob das Angebot alle wichtigen Bereiche abdeckt und im preislichen Rahmen liegt. So könnten Quereinsteiger:innen zum Nachteil der Hochschule „ausgenutzt“ werden. Der Leiter der Haushaltsabteilung von Hochschule 2 argumentierte ebenfalls, dass die Fachferne mancher Angestellter ein Problem darstelle: „Die müssen wis-

62. Vgl. zu Cliques in Organisationen Luhmann (1964: 324).

sen, wie entstehen ECTS-Leistungspunkte, was ist eine ECTS-Leistung, ist das eine neue Frühkartoffelsorte?“ (HS 2, Int. 1: 11).

Passendes Personal für unbesetzte Stellen zu finden, wurde insbesondere an Hochschule 2 problematisiert. Die Inhaber:innen verschiedener Stabsstellen etwa sollten über Eigenschaften verfügen, die auch in anderen Branchen gefragt sind. Gerade für Standorte im ländlichen Raum oder in kleineren Städten kann es eine Herausforderung darstellen, diese Stellen in gewünschter Weise zu besetzen. Diese Hochschulen konkurrieren mit anderen Regionen und Arbeitgebern. Deutlich wird das am Wechseln der Organisationsentwicklerin von Hochschule 2 zu einer anderen Organisation nach nicht einmal zwei Jahren Dienstzeit (HS 2, Int. 1: 12). Hochschule 1 konnte dagegen von der Metropollage profitieren, um geeignetes Personal zu finden.⁶³ Die Ausbildung des Verwaltungspersonals und die Beziehungen der Stelleninhaber:innen sind wichtige Bedingungen für das tagtägliche Fortbestehen einer Organisation im Allgemeinen und im Speziellen auch für die Einführung eines neuen Programms wie dem Umweltmanagement. Entscheidungen werden aber nicht nur durch den Charakter und die Bildung der Organisationsmitglieder getroffen. Um die Programme auszuführen und Kommunikationswege wahrzunehmen, sind in Verwaltungen unterschiedliche Technologien im Einsatz. An den beiden Hochschulen war eine eigentümliche Mischung unterschiedlicher Entwicklungsstände von Reformen beobachtbar.⁶⁴

In ihrer Außendarstellung heben Hochschulen neu eingeführte Technologien und Programme hervor. Unterschlagen wird dabei, welche Strukturen nicht an die Erneuerungen angepasst werden. Moderne Verwaltungssoftware, digitale oder nutzer:innenfreundliche Prozesse betreffen meist nur einzelne Programmteile. Beispielsweise haben beide untersuchten Hochschulen in den letzten Jahren abteilungsübergreifende Teamstrukturen (vgl. Kapitel 7) zur Lösung von Problemen sowie Campus-Management-Systeme etabliert und auch die Digitalisierung von

63. Eine weitere Stelle macht insbesondere in kleineren Hochschulverwaltungen bereits einen Unterschied. Resultierend aus der dünnen Personaldecke ist die Entscheidungsprämisse Personal hier besonders bedeutend. Die Kanzlerin und der Kanzler der Hochschulen hatten beispielsweise keine persönlichen Referent:innen. Für den Kanzler von Hochschule 2 bedeutet das unter anderem, dass er selbst in diversen Sitzungen anwesend sein musste, um von Entwicklungen und Problemen zu erfahren (FTB HS 2: 28). Kann eine Stelle nicht besetzt werden oder eine Person kann sie aus welchen Gründen auch immer nicht im geforderten Maße ausfüllen, führt dies schnell zu Störungen: Fehlerhafte oder nicht bearbeitete Vorlagen müssen von anderen Stellen bearbeitet werden, Informationen werden nicht zusammengestellt oder weitergegeben, Vertretungsregelungen können ebenfalls oft nicht eingehalten werden. Der Betrieb wird gestört.

64. Siehe für das Argument, dass sich unterschiedliche Schichten von Reformen an Hochschulen übereinander lagern Huber (2012). Vergleiche zum Umgang von Organisationen mit verschiedenen Reformen auch Kleidat (2011: 345).

Abläufen schreitet voran. An Hochschule 2 wurden darüber hinaus damit begonnen, Formulare so zu überarbeiten, dass Nutzer:innen sie besser verstehen können (FTB HS 2: 21). Gleichzeitig sind viele Abläufe weiterhin von Regelgebundenheit, starren Dienstwegen oder tiefen Instanzenzügen geprägt. Umlaufverfahren müssen eingehalten (FTB HS 1: 42), Hierarchiestufen (FTB HS 1: 36) oder das Zuwendungsrecht berücksichtigt werden (FTB HS 2, HS 2, Int. 1: 27). Ein ähnliches Bild besteht bei der technischen Ausstattung, wo Technik des 20. sowie des 21. Jahrhunderts parallel existierte. In der Personalabteilung von Hochschule 1 wurde etwa neben Softwareprogrammen weiterhin mit Karteikarten gearbeitet. In anderen Abteilungen wurden E-Mails ausgedruckt und in Ordnern abgelegt. Häufig sind Prozesse von mehrmaligen Medienbrüchen gekennzeichnet: Digitale Formulare müssen ausgedruckt und zum Teil wieder eingescannt werden (HS 1, Int. 1, 5f.; FTB HS 2: 8). Diese Parallelität unterschiedlicher Entwicklungsstände wurde von den Mitarbeiter:innen problematisiert (z. B. HS 1, Int. 1). Sie bildeten auch die Bedingungen, unter denen das Umweltmanagement sowie dessen Zertifizierung erfolgte und mit denen die Umweltmanagementbeauftragten umgehen mussten. In diesem von Brüchen, Ungenauigkeiten und Ausprobieren geprägten Arbeitsalltag kamen die Organisationsmitglieder meist gut zurecht. Trotz der Parallelität von neuen und alten Technologien sowie unterschiedlich ausgebildetem und motiviertem Personal, produzieren die Hochschulverwaltungen beständig erfolgreich Entscheidungen, die in der Regel rechtssicher sind oder zumindest als rechtssicher gelten. Studierende erhalten ihre Abschlüsse, Forschende können ihre Labore betreiben und die Gebäude sind – trotz milliardenschweren Investitionsstaus – beheizt und das WLAN sendet (vgl. Kapitel 10).

Den entscheidenden Anteil daran, dass die EMAS-Programme trotz des zugrunde liegenden vereinfachenden zweckrationalen Bildes der Organisation in den dynamischen und von parallelen Entwicklungen gezeichneten Verwaltungen von Hochschule 1 und 2 implementiert werden konnten, hatten die Umweltmanagementbeauftragten. Diese übersetzten die Vorgaben mit viel Feingefühl für die Zustände an ihren Hochschulen. Ihr Vorgehen dabei beschreibe ich in den kommenden Kapiteln 6 und 7.

5.4 Zusammenfassung: Unwahrscheinlichkeitsschwellen überwinden

Soziale Phänomene als unwahrscheinlich zu charakterisieren, lenkt den Blick auf deren Entstehungsbedingungen. Dass Hochschule 1 und 2 sich für ein zertifiziertes Umweltmanagement entschieden, wurde aus den folgenden Gründen als unwahrscheinlich angesehen: Eine Vielzahl von alternativen Themen bestehen, die ebenfalls Aufmerksamkeit einfordern. Das sich Hochschule 1 und 2 für das Umweltmanagement entschieden, wurde mit dem Einsatz der Kanzlerin, beziehungsweise der Präsidentin erklärt sowie Möglichkeitsfenster durch staatliche Förderlinien oder erhoffte Vorteile für den Betrieb oder die Selbstdarstellung. Des Weiteren wurde eine Zertifizierung des Umweltmanagements als unwahrscheinlich dargestellt, da sich die Hochschulen damit von externen Vorgaben abhängig machten, Zielvorgaben konkretisiert und darüber hinaus überprüfbar wurden. Die Entscheidung für EMAS wurde an Hochschule 1 mit der damit verbundenen Hilfestellung bei der Einführung des Umweltmanagements begründet. Hochschule 2 verband mit dem Zertifikat insbesondere die Hoffnung, die zuvor entschiedene Profilbildung mit Glaubwürdigkeit zu unterlegen.

Der Erfolg oder Misserfolg des jetzt an den Hochschulen bestehenden Umweltmanagements war außerdem davon abhängig, ob die Vorgaben des Umweltmanagements oder der Leitung erfolgreich in das schwer kontrollierbare Terrain der formalen und informalen Hochschulstrukturen eingeflochten werden. Die in diesem Kapitel geschilderten Zustände bildeten die Bedingung unter denen das Umweltmanagement in den Hochschulen bestanden und denen es standhalten musste. Dass sich das Umweltmanagement entfaltet und Bestand hatte, wurde vor allem durch die Übersetzungsleistung der Umweltmanagementbeauftragten möglich.

6 Anbau einer neuen Stabsstelle: Der Umweltmanagementbeauftragte

Nachdem sich die Hochschulleitungen von Hochschule 1 und 2 dazu entschlossen hatten ein Umweltmanagement einzuführen, musste weiter darüber entschieden werden, wie das neue Ziel erreicht werden kann. Soll der oder die Beauftragte für Arbeitsschutz sie übernehmen? Die oder der Kanzler:in selbst? Eine thematisch geeignete Fakultät? Das Facility Management? Welche anderen Abteilungen kommen für das Umweltmanagement in Frage? Die Möglichkeiten waren vielfältig. An Hochschule 1 und 2 entschied sich die Hochschulleitung dazu, nicht schon bereits bestehende Stellen mit dem neuen Programm zu betrauen, sondern eine neue Stelle einzurichten: die des Umweltmanagementbeauftragten. Als kleinste Organisationseinheit ist die Stelle ein üblicher Ansatzpunkt, um Veränderungen in Organisationen zu forcieren. Wird eine neue Stelle eingerichtet, hat dies für eine Hochschulleitung den Vorteil auswählen zu können, mit welcher Person sie die Stelle besetzen möchte, ob sie überwiegend durch Konditional- oder Zweckprogramme programmiert wird oder mit welchen anderen Stellen sie Kontakt haben soll und mit welchen nicht (Luhmann 2000: 233f.). Die Hochschulleitung muss sich nicht mit gewachsenen formalen und informalen Strukturen auseinandersetzen, sondern kann neue Entscheidungen treffen. Natürlich ist sie dabei auch an bestehende Entscheidungsprämissen, tarifliche Bestimmungen usw. gebunden. Dennoch ist sie freier, als wenn nur neue Aufgaben an eine bestehende Stelle übertragen werden.

In diesem Kapitel gehe ich den Fragen nach, wie eine neue Stelle eingerichtet wird, welche Herausforderungen dabei bestehen und wie sie sich zu den übrigen Stellen verhält: Zunächst stelle ich dar, wie die Stellen finanziert wurden und zeige, warum es sich um Stabsstellen handelt und was diese Charakterisierung für die Aufgabenerfüllung bedeutete (Kapitel 6.1). Zudem gehe ich darauf ein, wo die Stellen in das Stellengefüge der Hochschulen angebaut wurden und welche Konsequenzen dies hatte (Kapitel 6.2). Um die Arbeit der Stelleninhaber näher zu beschreiben, greife ich in den darauffolgenden Kapiteln das Verhältnis der Stabsstellen zu ihren Vorgesetzten sowie zu den Verwaltungsabteilungen auf (Kapitel 6.3). Abschließend erörtere ich die Herausforderungen und Möglichkeiten der Position als Grenzstelle für die Umweltmanagementbeauftragten (Kapitel 6.4).

6.1 Eine neue Stelle entsteht

Um das beschlossene Programm umzusetzen, schafften beide Hochschulen eine Stelle, die mithilfe des Zweckprogramms „Einrichtung, Weiterentwicklung und Kommunikation eines Umweltmanagements“ programmiert wurde. Mit der Stelle des „Umweltmanagementbeauftragten“ entstand zunächst ein Ort oder Fixpunkt, an dem Expertise zum Thema Umweltschutz aufgebaut sowie Informationen gesammelt werden und an den sich Hochschulmitglieder wenden konnten. Andere Stellen bekamen die Möglichkeit Informationen, die auf ihrem Schreibtisch oder in ihrem E-Mailpostfach landeten, an die Umweltmanagementbeauftragten weiterzuleiten. Diese konnten die Informationen, für die es bisher möglicherweise keine Anschlussverwendung gab, aufgreifen und bearbeiten. Die Stelleninhaber waren in ihren Büros auffindbar, sowie per E-Mail oder Telefon adressierbar. An Hochschule 1 ging beispielsweise ein Schreiben von „Fairtrade Deutschland“ beim Präsidenten ein. Dieser leitete es mit der Notiz „Thema für EMAS?“ an die Kanzlerin weiter, die es wiederum an den Umweltmanagementbeauftragten schickte (FTB HS 1: 21). Ohne den Umweltmanagementbeauftragten hätte dieses Schreiben in der Hochschule keinen Adressaten gehabt und vermutlich auch keine Verwendung gefunden.

Luhmann beschreibt Stellen als Kristallisationspunkt, an dem der Bedarf an Koordination von Programmen, Kommunikationswegen und Personal deutlich wird: Personen werden eingestellt, ihnen werden Aufgaben zugewiesen, was wiederum eine Zuteilung zu einer Abteilung sowie hierarchischen Ebenen notwendig macht. Diese Zuordnungen wiederum machen Programme und Personen notwendig, die diese Planungen über Entscheidungsprämissen vornehmen (Luhmann 2000: 228ff.). Da eine Stelle ihre Identität auch dann behält, wenn sie einem anderen Organisationsbereich zugeordnet oder die Person, die sie besetzt, ausgewechselt wird, kann sie flexibel eingesetzt werden. Vorgesetzte können sie nach Bedarf bespielen. Die einzelnen Entscheidungsprämissen, die auf eine Stelle einwirken, sind demnach von der Organisation frei kombinierbar. Allerdings können nicht alle Entscheidungsprämissen auf einmal geändert werden – dann würde die Stelle ihre Identität verlieren. Gleichzeitig können aber Aufgaben oder Kommunikationswege einzelner Stellen geändert werden, ohne das gesamte Organisationssystem zu ändern (Luhmann 1964: 144). Dass eine neue Stelle überhaupt eingerichtet und besetzt werden kann, hängt zunächst einmal davon ab, ob sich eine Organi-

sation diese Stelle leisten kann. Da Organisationen von der Geldwirtschaft abhängig sind (Luhmann 2000: 232), müssen sie die Finanzierung von Stellen sicherstellen. Anders als etwa Unternehmen verfügen Hochschulen nur über eine sehr begrenzte Eigenfinanzierung. Da ihre Leistungserbringung nur indirekt an Geldbeschaffung gekoppelt ist, sind Hochschulen nach wie vor in hohem Maße von staatlichen Zuwendungen abhängig (Kette 2012). Einen gewissen Handlungsspielraum eröffnet sich Universitäten sowie zunehmend auch HAW durch gestiegene Drittmittelquoten. Zudem erlauben interne Mittelvergabemodelle Hochschulleitungen, Schwerpunkte bei der Haushaltsplanung zu setzen (Henke & Dohmen 2012; Krempkow & Landrock 2014). Der Freiraum zur Schaffung neuer Stellen, insbesondere bei kleineren Hochschulen, ist aber trotzdem gering. Daher ist – auch gerade für HAW – die Relevanz gestiegen, Drittmittel sowohl für Forschungsprojekte als auch für Verwaltungsmodernisierungsprojekte zu akquirieren und darüber zusätzliche Stellen zu finanzieren. Durch Overhead-Anteile aus Drittmittelprojekten sowie durch Mittel aus diversen Pakten und Sonderprogrammen von Bund und Bundesländern entsteht eine gewisse Flexibilität in den Hochschulhaushalten (HS 2, Int. 1: 4). Erst diese Mittel ermöglichten es, beispielsweise die Umweltmanagementbeauftragten an beiden Hochschulen, zu finanzieren.

An Hochschule 1 konnten Mittel aus einem Programm für eine umweltfreundliche und nachhaltige Entwicklung des Bundeslands eingeworben werden. Diese Drittmittel wurden zur Finanzierung der Stelle des Umweltmanagementbeauftragten genutzt sowie für das Honorar des Beratungsunternehmens, das den Prozess begleitete. Des Weiteren wurde eine befristete Assistenzstelle geschaffen. Neben den Eigenmitteln und Drittmitteln vom Bundesland wurde diese Stelle in Teilen durch den Allgemeinen Studierendenausschuss (AStA) finanziert. Darüber hinaus verfügte das Umweltmanagement über kein weiteres Budget. Der Aufwand zur Beantragung der Landesmittel war den Unterlagen zufolge groß. Es mussten bereits unterschiedliche Vorleistungen erfüllt, Nachweise vorgelegt und Stellen kontaktiert werden (FTB HS 1: 18). An Hochschule 2 wurde sich im Zuge der neu entschiedenen Profilierung erfolgreich um Drittmittel aus einer Förderlinie beworben, die das Bundesland zur Unterstützung von Profildbildungen von Hochschulen ausgeschrieben hatte. Neben einer Stelle für das Umweltmanagement gab es dort des Weiteren eine Projektstelle für ein Klimaschutzmanagement.⁶⁵ Diese Stelle

65. Die Klimaschutzmanagerin war zuvor Studentin an der Hochschule und hat auf Grundlage ihrer Masterarbeit einen Projektantrag erarbeitet, der die Erarbeitung eines Klimaschutzkonzepts für die Hochschule vorsah.

(50 %) wurde durch ein Bundesministerium gefördert und war dem Umweltmanagementbeauftragten zugeordnet.

An Hochschulen hat es nach Pasternack et al. (2018: 98) eine „gewisse Tradition“, Beauftragte für spezielle Anliegen zu benennen: „Frauen- bzw. Gleichstellungsbeauftragte, Ausländer- oder Behindertenbeauftragte sichern seit Langem spezifische Mitbestimmungsansprüche und Beratungserfordernisse“ (ebd.). Durch die Hochschulreformen der vergangenen 20 Jahre kann ein Ausbau des „Beauftragtenwesens“ beobachtet werden. Auf die neuen Anforderungen reagieren Hochschulen, indem sie Stellen schaffen, die mit den vielen verschiedenen Aufgaben betraut werden. Veränderung in der Umwelt werden als Spezialaufgabe wahrgenommen, die von der neuen Stelle oder Abteilung bearbeitet werden soll (Luhmann 1964: 149). An Hochschulen sind Stellen für Modul-, Akkreditierungs-, ECTS- und Qualitätsbeauftragte, Gründungsbeauftragte, Nachhaltigkeits- oder Internationalisierungsbeauftragte entstanden (Pasternack et al. 2018: 99). Die hier beobachteten Umweltmanagementbeauftragten reihen sich in diese Aufzählung ein. Dabei sind einige Positionen rechtlich vorgeschrieben – etwa der oder die Gleichstellungs- sowie Arbeitsschutzbeauftragte – und es gibt solche, über die Hochschulen frei entscheiden können. Ebenso frei kann über den Anbau der jeweiligen Stellen sowie deren Aufgabengestaltung entschieden werden (vgl. Kapitel 6.2).

6.2 Anbau der neuen Stelle

Ist ein Aufgabenkreis definiert und eine Stelle finanziert, stellt sich die Frage, welcher Abteilung sie zugeordnet werden soll. Im Folgenden beschreibe ich, wo die Umweltmanagementbeauftragten angebaut wurden und welche Folgen sich daraus ergaben. Neben der Einbindung in die Kommunikationswege zeige ich des Weiteren, wie die Stellen programmiert wurden, und welchen Unterschied die ausgewählten Personen gemacht haben. Diese Beschreibung hat das Ziel, die Möglichkeiten und Begrenzungen zu verdeutlichen, die sich den Umweltmanagementbeauftragten aus ihrer Positionierung ergaben. Luhmann beschreibt das Anbauen von Stellen an bestehende Abteilungen und Untereinheiten als Strategie der Organisation im Umgang mit Umwelтанforderungen. Der Vorteil dabei sei, dass außer der neuen Stelle erst einmal nichts geändert werden muss: „Alles bleibt in den alten Bahnen; es wird lediglich eine neue Stelle (...) angegliedert und mit den Aufgaben betraut, die sich aus den neuen Bedürfnissen ergeben“ (Luhmann 1964: 149; siehe auch Burns & Stalker 1961).⁶⁶ Welche Folgen der Stellenanbau für die Hochschulen

hatte und ob wirklich alles „in den alten Bahnen“ bleibt, wird Thema der kommenden Kapitel sein.

Die Stellen der Umweltmanagementbeauftragten wurden geschaffen, um ein Umweltmanagement aufzubauen und weiterzuentwickeln sowie dessen Ziele zu kommunizieren. In beiden Fällen war außerdem die Durchführung der EMAS-Zertifizierung Bestandteil der Aufgaben. Ein mit dem Umweltmanagement verbundenes Ziel bestand darin, die bereits bestehenden Aktivitäten zum Ressourcenschutz der Hochschulen zu erfassen und einen formalen Rahmen zu schaffen, der zukünftig ressourcenschonendes Handeln ermöglichen sowie überprüfbar machen sollte. An beiden Hochschulen bestanden Strukturen und Erfahrungen, an die bei der Etablierung der Stelle angeschlossen wurde und an denen sich die Umweltmanagementbeauftragten orientierten. Sie haben demnach nicht bei „Null“ begonnen (HS 1, Int. 2: 9). Einzelne Maßnahmen, wie die Vereinbarung einer Klimaschutzklärung mit dem Bundesland oder ein durch Landesmittel finanziertes Projekt zum Arbeits- und Umweltschutz an Hochschule 1, fanden bereits vor den Überlegungen zu einem Umweltmanagement statt. In diesem Projekt wurden Energiesparmaßnahmen und Maßnahmen zur Arbeitsplatzsicherheit diskutiert sowie Informationsmaterialien erstellt und verbreitet (FTB HS 1: 12). Diese Vorarbeiten dienten dem Umweltmanagementbeauftragten beispielsweise als Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit. Neben den entstandenen formalen Dokumenten, etwa Protokolle oder Strategiepapiere, sind es insbesondere die informellen Netzwerke, die sich im Zuge dieser Tätigkeiten bildeten, auf die der Umweltmanagementbeauftragte aufbauen konnte. Es handelte sich dabei um mehr oder weniger lose Gruppen von Studierenden, Verwaltungsangestellten oder Lehrenden, die zum Teil auch abteilungs- und teilweise statusgruppenübergreifend bestanden. Wie bereits berichtet, bestanden vergleichbare Netzwerke ebenfalls an Hochschule 2. Diese Netzwerke dienten als wichtige Kommunikations- und Informationskanäle, die den Umweltmanagementbeauftragten Kontakte in diverse Bereiche der Hochschule ermöglichten. Durch diese Kanäle erhielten sie Einblick in Zustände und Machtverteilungen in einzelnen Abteilungen, Informationen über Fristen und

66. Und weiter: „Es wäre verfehlt darin (...) lediglich eine grundlose Selbstvermehrung der Bürokratie zu erblicken. Es handelt sich vielmehr um eine eigentümliche Form der lokalisierten, schwerpunktmäßig konzentrierten Anpassung an Umweltveränderungen, die durch die Prinzipien der Aufgabenspezialisierung und der Differenzierung nahegelegt wird.“ (Luhmann 1964: 149).

Pläne oder wichtiges Detailwissen der einzelnen Einheiten, um die eigene Planung darauf abzustellen.⁶⁷

Bei den neu entstandenen Stellen an Hochschule 1 und 2 handelte es sich um Stabsstellen (Baier 1973; Dammann 1969). Weitere Beispiele für diesen Stellentypus sind etwa persönliche Referent:innen der Hochschulleitung, Justitiar:innen oder Qualitätsmanager:innen. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Stabsstellentätigkeiten in der Regel Querschnittsthemen beinhalten. So ist es auch der Fall beim Umweltmanagement. Dieses Thema betrifft nicht nur eine Abteilung, sondern kann theoretisch alle Entscheidungszusammenhänge der Hochschule betreffen. Um die Stellen der Umweltmanagementbeauftragten sowie deren Aufgaben näher zu beschreiben, charakterisiere ich diese im Folgenden entlang der drei Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme sowie Personal.

Kommunikationswege

Wie eine Stelle in die Hierarchie und in Abläufe eingebunden ist, definiert deren Entscheidungszuständigkeiten und -kompetenzen. Die Kommunikationswege legen außerdem fest, wer vor einer Entscheidung konsultiert und wer im Nachgang davon in Kenntnis gesetzt werden muss. Die hier beobachteten Stabsstellen waren, wie Abbildung 3 zeigt, direkt unterhalb von Führungspositionen installiert. Dass Stabsstellen entweder direkt dem Rektorat oder den Facheinheiten der Zentralverwaltung unterstellt werden, ist ein übliches Vorgehen, da Hochschulen – und hier insbesondere HAW – über kein ausgeprägtes mittleres Management verfügen,⁶⁸ an das die Stellen angebaut werden könnte. Aus der unmittelbaren Nähe zur Organisationsspitze ziehen Stabsstellen einen Teil ihrer Legitimation. Hierin unterscheiden sie sich von den vielfältigen Beauftragtenstellen, die sich entweder durch rechtliche Vorgaben oder durch Wahlen legitimieren. Die Expertenstellen, wie Dammann (1969: 114) Stabsstellen auch beschreibt, gelten als besondere Art

67. Vgl. für die Rolle dieser informellen Netzwerke für die Vorbereitung und Durchführung von Umweltschutzmaßnahmen an Hochschulen eine Beschreibung, die sich bei Moore et al. (2005: 74) findet: „My experience has been that little is written down, little is prescribed by explicit policy, and much depends on being in the loop, part of the (informal) discussions, and connected to individual decision makers.“

68. Anders Blümel et al. (2010: 157), die aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht argumentieren, dass Bereiche wie Qualitätssicherung und Forschungsmanagement, Hochschulkommunikation, Fakultätsmanagement sowie Career Services dem mittleren Management der Hochschule zugerechnet werden können – und nicht, wie Mintzberg (1979), der Technostruktur, die außerhalb der Linie liegt und somit über keine Autorität verfügt.

von Dacheinheiten (vgl. Kapitel 3.1). Diese sind in der Regel aus dem üblichen Abteilungsgefüge ausgenommen und Vorgesetzten direkt unterstellt.

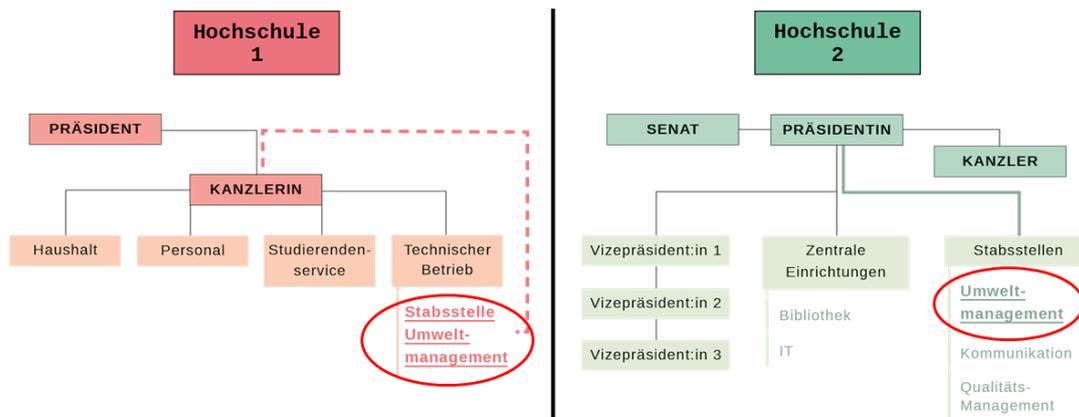


Abbildung 3: Anordnung der Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1 & 2 (eigene Darstellung).

Die Stelle des Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 2 ist eine typische Stabsstelle. Sie ist der Präsidentin direkt unterstellt und gehört keiner Abteilung an. An Hochschule 1 dagegen ist der Umweltmanagementbeauftragte Teil der Abteilung Technischer Betrieb und dort dem Abteilungsleiter unterstellt. Da dieser aber über einen längeren Zeitraum erkrankt war, ist die Stelle faktisch der Kanzlerin zugeteilt gewesen (FTB HS 1: 35). Wie ich unten zeige, kann der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 1 als eine Art Stabsstellenhybrid beschrieben werden: Einerseits war er eng an den Abteilungsleiter sowie die Kanzlerin gebunden, andererseits war er in die Abteilung Technischer Betrieb eingebettet. Der Grund dafür, dass die Stelle nicht direkt bei der Kanzlerin platziert war, bestand darin, dass der Umweltmanagementbeauftragte dort bereits eine Stelle als Prozessmanager innehatte (FTB HS 1: 9). Wo genau eine Stabsstelle angebaut wird, ergibt sich demnach nicht immer aus dem Aufgabenprofil. Insbesondere bei Querschnittsthemen ist die Entscheidung häufig kontingent und die Ansiedlung der Stelle wird auch durch inhaltsfremde Faktoren bestimmt. Ebenso können Stabsstellen auch durch Abteilungen wandern. So war die Stelle des Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 2 ursprünglich in der Abteilung angegliedert, die die Liegenschaften betreut und wo die Aufgabe betrieblicher Umweltschutz verortet war. Aufgrund von fachlichen und persönlichen Differenzen wurde die Stelle auf Betreiben des Inhabers und mit Beginn eines neuen Projekts in den Bereich der

Präsidentin verschoben. Dort wurde sie dieser direkt unterstellt und von einer Projektstelle in eine reguläre Stelle umgewandelt.

Der Anbau einer Stabsstelle an dem einen oder anderen Ort in der Organisationsstruktur hat Auswirkungen auf die Zweckerfüllung im Allgemeinen und der alltäglichen Ausübung ihrer Arbeit im Speziellen. Durch die Platzierung der Stelle an Hochschule 1 befand sich der Umweltmanagementbeauftragte beispielsweise thematisch und personell im unmittelbaren Umfeld der für technische und bauliche Aufgaben zuständigen Abteilung. Dass die Stelle des Umweltmanagementbeauftragten dort angebaut wurde, hatte Folgen für die zur Verfügung stehenden Kommunikationswege, wie auch für dessen Selbstverständnis. Das Büro des Stelleninhabers lag Tür an Tür mit den Mitgliedern der Abteilung Technischer Betrieb, man teilte die Kaffeemaschine sowie den Besprechungsraum (siehe hinsichtlich der Relevanz von Räumen als Sinndimension: Kleimann & Stratmann 2019). Der Umweltmanagementbeauftragte war in den Informationsfluss der Abteilung eingebunden, etwa weil er an Dienstbesprechungen oder Jour fixe teilnahm, und kannte aus Mittags- oder Teeküchengesprächen aktuelle Problemstellungen sowie die Charaktere der Kolleg:innen. Die räumliche und persönliche Nähe trug dazu bei, das EMAS-Verfahren auf die komplexen technischen Bedingungen der Hochschule einzustellen. Durch die Bekanntschaft konnte der Umweltmanagementbeauftragte Ideen informal testen und geplantes Vorgehen überprüfen. Dies wird in der folgenden Aussage des Anlagentechnikers über das Umweltmanagement deutlich:

„[Der Umweltmanagementbeauftragte] ist ja sozusagen ein Kollege von mir. Und derjenige, der das ursprünglich initiiert hat, ist mein direkter Chef, so, den ich täglich sehe, der da hinten sitzt. Also insofern, ich hab das von Anfang an mitgekriegt, dass wir das jetzt vorhaben und machen wollen.“ (HS 1, Int. 2: 9)

Die Anschlussmöglichkeit an ein vorheriges Projekt und die formale sowie informale Einbettung in die Abteilung Technischer Betrieb ermöglichten es dem Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 1, einigen der typischen Probleme einer Stabsstelle zu entgehen. Etwa das Vermeiden von Zuständigkeitskonflikten, Reibungen bei der Abstimmung von Abläufen, Probleme bei der Koordination oder Zwecküberschneidungen mit anderen Stellen (Dammann 1969; Luhmann 1964: 150). Darüber hinaus führte die Nähe zwischen Stabsstelle und Technischer Abteilung dazu, dass das Umweltmanagement dort nicht als „Fremdkörper“ wahrgenommen wurde (siehe hierzu Dammann 1969: 76f.; Baier 1973: 116f.). An

Hochschule 2 wurde jedoch sichtbar, dass die Nähe des Umweltmanagementbeauftragten zu einer oder einzelnen Abteilung(en) nicht bedeutete, dass diese Nähe zu allen Abteilungen bestand. Die Vertreter der Personalabteilung von der Sinnhaftigkeit des Umweltmanagements zu überzeugen, war eine wesentlich größere Herausforderung. Da die Beziehung in diese Abteilung nicht von räumlicher Nähe und dauerhaftem Kontakt geprägt war, konnte zum Beispiel deren Rückzug aus dem EMAS-Verfahren nicht verhindert werden (FTB HS 1: 43; siehe auch Kapitel 7).

An Hochschule 2 war der Umweltmanagementbeauftragte im Präsidialbereich angebaut. Das spiegelte sich auch im Sitz des Büros des Umweltmanagementbeauftragten wider, welches sich im selben Gebäude befand wie die Büros der Präsidentin und deren Team sowie der Einheiten, die beispielsweise mit der Hochschulkommunikation oder der strategischen Planung der Hochschule betraut waren. Zu diesen Abteilungen bestand ein enger Kontakt. Durch die Nähe orientierte sich die Arbeit des Umweltmanagementbeauftragten stärker an der von der Profilierung geprägten, großen Erzählung der Hochschule. Mit der Platzierung der Stelle direkt unterhalb der Präsidentin sollte das Signal ausgesandt werden, dass die Hochschule das Thema zur „Chefinnensache“ gemacht hat. Gleichzeitig bestand weniger Nähe und damit weniger Informationsaustauschkanäle zu den Abteilungen, die den technischen und baulichen Betrieb aufrechterhalten. Die größere räumliche sowie soziale Distanz machte es voraussetzungsvoller für den Umweltmanagementbeauftragten, (informale) Detailinformationen aus den entsprechenden Abteilungen zu erhalten. Das wiederum führte dazu, dass es schwieriger wurde, deren Bedarfe in der Planung und Weiterentwicklung des Umweltmanagements zu berücksichtigen (siehe Kapitel 6.3). Insgesamt unterhielt der Umweltmanagementbeauftragte zwar viele und teils sehr gute Beziehungen in verschiedene Abteilungen und zu einzelnen Hochschulmitgliedern sowie Alumni. Gleichzeitig gab es auch Personen, mit denen eine Zusammenarbeit gemieden wurde, da es mit diesen in der Vergangenheit zu Verwerfungen gekommen war (FTB HS 2: 18).

An welchem Ort im Stellengefüge eine Stabsstelle verortet ist, hat demnach Folgen für die Ausübung der Aufgaben. Insbesondere die Informationen, die sie erhalten und auf denen sie ihre Programmvorschlüsse aufbauen, unterscheiden sich je nach Positionierung. Im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit einzelnen Personen sowie Abteilungen entwickeln sich im Laufe der Zeit Vorlieben und Gewohnheiten (Downs 1967: 180f.). Durch sich entwickelnde formale sowie informale Beziehun-

gen und die fachliche Expertise entstehen bei den Umweltmanagementbeauftragten Scheuklappen für viele weitere Strukturen in der Hochschule. Die Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1 und 2 arbeiteten stärker mit bestimmten Abteilungen zusammen als mit anderen, bearbeiteten das eine Thema mit mehr Nachdruck als das andere. Mit Abteilungen, in die gute Kontakte bestanden, wurde eher kooperiert und gemeinsam Maßnahmen durchgeführt als mit anderen (FTB HS 2: 19). Diese Beobachtung lässt die Vermutung zu, dass der Aufbau und Betrieb des Umweltmanagements jeweils anders verlaufen wäre und andere Schwerpunkte gesetzt worden wären, wenn die Stellen jeweils in anderen Abteilungen verortet gewesen wären, etwa in der Abteilung „Finanzen und Personal“ oder „Organisationsentwicklung“.

Programme

Die Entscheidungsprogramme der Umweltmanagementbeauftragten definieren deren Ziele und wie sie erreicht werden sollen. An beiden Hochschulen wurde zunächst nicht näher definiert, wie bei der Erfassung und Senkung des Ressourcenverbrauchs vorgegangen werden sollte. Die beiden Umweltmanagementbeauftragten konnten – im Rahmen des Budgets sowie bestehenden Vorgaben – weitestgehend die Mittel frei wählen und einsetzen, die sie für die Zielerreichung für notwendig hielten: Hochschulmitgliederbefragung, Diskussionsformate, Informationsmaterialien, Werbemittel. Beim Vorgehen wurden ihnen von ihren Vorgesetzten kaum Vorgaben gemacht. Diese Art der Programmierung wird als Zweckprogrammierung beschrieben (Luhmann 2000: 260ff.). Dabei gilt die Faustformel: „Jedes Mittel, das nicht durch die Organisation (oder gar durch Gesetze) verboten ist, ist erlaubt, wenn es der Erreichung des Ziels dient“ (Kühl 2011: 104). Je höher man die Hierarchieleiter hinaufschaut, desto eher sind die Aufgaben durch Zweckprogramme angeleitet. Abteilungsleitungen oder Mitgliedern eines Rektorats wird meist überlassen, wie sie die ihnen zugewiesenen Ziele erreichen. Die Freiheit der Zweckprogrammierung der Umweltmanagementbeauftragten wurde allerdings durch die EMAS-Zertifizierung eingeschränkt, indem Mittel festgeschrieben wurden: Mitgliederbeteiligung, diverse formale Vorgaben, Begehungen, der Aufbau eines Rechtskatasters usw. Das Zweckprogramm Umweltmanagement erhielt dadurch eine zeitliche Struktur und damit eine Überprüfbarkeit.

Die Umweltmanagementbeauftragten verbrachten große Teile ihres Arbeitstages in ihrem Büro oder in Besprechungen. Sie arbeiteten am Computer, telefonierten, schrieben Konzepte und Berichte, studierten Verordnungen, planten Treffen und Besprechungen oder führten diese durch. Anders als die Kolleg:innen aus den Facheinheiten, waren sie wenig in die Routineprogramme der Verwaltung eingebunden. Daher mussten sie nicht ständig auf Eingaben reagieren, von deren Bearbeitung andere Stellen abhingen. Dies eröffnete den Stelleninhabern Freiräume, die sie nutzten, um Ideen zu entwickeln und deren Umsetzung vorzubereiten. Ihre Arbeit und ihr Vorgehen unterschied sich dabei von dem der konditionalprogrammierten Routineverwaltung (Blümel et al. 2011: 108). In großen Teilen der Personal-, Haushalts- oder Studierendenverwaltung sind nicht nur die Ziele, sondern auch die Wahl der Mittel vordefiniert (Luhmann 2000: 260ff.; Kühl 2011: 103f.). Wie eine Rechnung gebucht wird, ist ebenso kleinteilig festgeschrieben wie die Ausschreibung einer Stelle oder die Bearbeitung eines Dienstreiseantrags. Die Programmierung der Umweltmanagementbeauftragten ähnelt hinsichtlich der Freiheitsgrade sowie der Ansprüche an die Selbstverantwortung der Stelleninhaber denjenigen Bereichen, die als *third mission* der Hochschule zusammengefasst werden (Roessler et al. 2015). Diese Stellen, ebenso wie die des Wissenschaftsmanagements (Nickel 2011; Blümel et al. 2010; Pasternack et al. 2018), unterscheiden sich hinsichtlich der Aufgabengestaltung sowie der Vergütung von denen der „klassischen“ Verwaltung. Ähnlich wie es bei Qualitätsmanager:innen, Controller:innen oder Prozessmanager:innen der Fall ist, erlaubt die Zweckprogrammierung den Umweltmanagementbeauftragten flexibel auf Veränderungen zu reagieren und ihr Vorgehen an die unterschiedlichen Begebenheiten anzupassen.

Personal

Neben der Programmierung und den Kommunikationswegen der Umweltmanagementbeauftragten sind außerdem die Personen, die die Stelle besetzten, wichtige Entscheidungsprämissen. Obwohl die beiden Umweltmanagementbeauftragten weitestgehend ähnliche Aufgaben zu bewältigen hatten, unterschied sich ihr Vorgehen. Diese Unterschiede können nicht nur durch unterschiedliche Bedingungen an den Hochschulen erklärt werden, sondern auch mit den sich unterscheidenden Persönlichkeitstypen, dem unterschiedlichen Verständnis der Aufgaben sowie den unterschiedlichen Karrierewegen der Stelleninhaber. Für die Arbeit der Umweltmanagementbeauftragten war nicht nur deren Ausbildung und das formale Wis-

sen wichtig. Da sie häufig im schriftlichen sowie persönlichen Austausch mit anderen Hochschulmitgliedern standen und diese von ihren Ideen überzeugen mussten, war die Art des Umgangs – kompetent, freundlich, kommunikations- und kompromissbereit usw. – dabei besonders relevant. Diese Eigenschaften helfen bei der Umsetzung des Zweckprogramms (Dammann 1969: 35). Da neue Ideen und Vorschläge darüber hinaus den Status quo der Verwaltung oder einzelner Arbeitsabläufe infrage stellen (siehe Kapitel 6.3), werden sie außerdem üblicherweise nicht von allen Hochschulmitgliedern begrüßt. Daher bestand eine weitere Anforderung an die Umweltmanagementbeauftragten darin, mit Blockadehaltungen von Kolleg:innen oder des akademischen Personals bis hin zu offener Feindseligkeit umgehen zu können (Downs 1967: 206f.).

Weiterhin mussten die Umweltmanagementbeauftragten mit der Unsicherheit umgehen, selbst die richtigen Mittel zu entscheiden. Diese Entscheidungslast wurde ihnen nicht von anderen Stellen abgenommen. Für Hochschule 1 muss einschränkend hinzugefügt werden, dass das Vorgehen des Umweltmanagementbeauftragten eng vom Steuerungskreis⁶⁹ begleitet wurde. Insgesamt mussten die Stelleninhaber aber ein hohes Maß an konzeptioneller und strategischer Arbeit leisten. Die Umweltmanagementbeauftragten konnten nicht auf einen Auslöser warten, sie mussten ihre Programme selbstständig vorantreiben. Die Freiheit in der Ausgestaltung des Umweltmanagements löste bei Umweltmanagementbeauftragten 1 zwischenzeitlich auch Unbehagen aus, da bei ihm Unsicherheit darüber bestand, ob er die bestehenden Probleme ausreichend löse (FTB HS 1: 23). Dem als Chemiker ausgebildeten Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 2 bereiteten die ihm gegebene Freiheit weniger Probleme. Er beschrieb beispielsweise, dass er die EMAS-Vorgaben zwar kennen müsse, diese aber eher als Zielvorgaben verstehe (FTB HS 2: 2). Er und seine Mitstreiter:innen würden vor allem in Projekten arbeiten und erst in einem zweiten Schritt darauf achten, dass dabei die von EMAS verlangten Vorgaben berücksichtigt werden.

An Hochschule 1 dagegen dachte der Umweltmanagementbeauftragte – der außerdem Prozessmanager war – stärker entlang der bestehenden Prozesse. Beim Aufbau des Umweltmanagements orientierte er sich dabei streng an der EMAS-Ver-

69. Der Steuerungskreis wurde von der Kanzlerin konstituiert und bestand aus dem Umweltmanagementbeauftragten, der Kanzlerin, einem Vertreter der Studierendenschaft, einem Professor sowie dem Leiter der Abteilung Technischer Betrieb. Der Steuerungskreis beriet den Umweltmanagementbeauftragten, hatte aber auch formale Entscheidungsmacht über das Fortschreiten des Projekts.

ordnung. Mutmaßlich war das der Fall, da er über keinerlei Vorkenntnisse im Bereich Umweltschutz oder Umweltmanagement verfügte. Der Umweltmanagementbeauftragte betonte wiederholt, dass er kein Fachmann für diese Themen sei (FTB HS 1: 23). Als studierter Betriebswirt mit Arbeitserfahrungen in einem Dienstleistungsbetrieb war er bei der Ausübung seiner Stelle auf die Unterstützung seiner Mitarbeiterin angewiesen, die ihm etwa bei der Übersetzung von Fachbegriffen half.

Tabelle 2: Arbeitsweisen der Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 1 & 2.

	<i>Umweltmanagement- beauftragter HS 1</i>	<i>Umweltmanagement- beauftragter HS 2</i>
Orientierung	Prozessorientiert	Projekt- & Zielorientiert
EMAS- Verordnung	EMAS-Verordnung genau studiert, dient als Grundlage des Vorhabens	wird EMAS-Verordnung bekannt, spielt im Alltag aber untergeordnete Rolle
Außendarstellung (siehe Kapitel 6.4)	Begrenzt an der Außendar- stellung der Hochschule interessiert	Außendarstellung ist wichtiger Teil der Arbeit
Kommunikationsstil	Kommunikativ, akribisch	Kommunikativ, überzeu- gend
Netzwerk	V.a. Netzwerk in eigener Abteilung	Über viele Jahre aufge- bautes Netzwerk inner- halb der Hochschule

Die knappe Darstellung zeigt, dass die Person, die eine Stelle besetzt, entscheidend dazu beiträgt, wie die der Stelle zugewiesenen Programme unter den jeweiligen gegebenen Bedingungen ausgeführt wird (Luhmann 2000: 287ff.). Wie die Beispiele der Umweltmanagementbeauftragten verdeutlichen, interpretierten diese die sehr ähnlichen Aufgaben unterschiedlich und wendeten zum Teil dieselben, zum Teil unterschiedliche Mittel an.

6.3 Verhältnis der Stabsstellen zu Vorgesetzten & Facheinheiten

Eine Stelle allein sagt noch nicht viel darüber aus, ob das Umweltmanagement Folgen für die Hochschulen haben wird (vgl. Kapitel 12). Beim Anbau der Stelle werden allerdings bereits einige Weichen für deren Vorgehen gestellt. Im Folgenden beschreibe ich die Beziehung der Umweltmanagementbeauftragten zu ihren Vorgesetzten und widme mich einem typischen Problem von Stabsstellen: der schwierigen Beziehung zu den Facheinheiten.

Im vorherigen Kapitel habe ich gezeigt, dass die Initiative zum Umweltmanagement von der Kanzlerin beziehungsweise der Präsidentin der Hochschulen kam. Obwohl die Präsidentin von Hochschule 2 sowie die Kanzlerin von Hochschule 1 über Expertise zu dem Thema verfügten, fehlte ihnen die Zeit und das Detailwissen, sich intensiv mit den einzelnen Maßnahmen und Schritten auseinanderzusetzen. Genau dafür wurden die Umweltmanagementbeauftragten eingestellt. Wie andere Stabsstellen haben sie auch die Funktion, die psychische und intellektuelle Überlastung ihrer Chef:innen zu vermeiden (Dammann 1969: 84). In der Organisationsforschung werden Stabsstellen daher auch als „Hilfsorgane der Führung“ oder „Leitungsassistentenstellen“ bezeichnet (ebd.):

„Die Stabsstelle ist demnach ein Hilfs- und Entlastungsorgan der Leitung, dessen Hauptfunktion in der Beratung und Information besteht und grundsätzlich über keine Entscheidungs- und Anordnungsbefugnisse außerhalb der eigenen Stellen verfügt.“ (Staerkle 1961, zitiert nach Baier 1973: 22)

Obwohl das Verhältnis zwischen Umweltmanagementbeauftragten und Vorgesetzten von einem Machtungleichgewicht geprägt war – Erstere verfügten weder über Organisations- noch Personalmacht (Luhmann 1975) – war diese Beziehung an beiden Hochschulen gut und von einem offenen Austausch geprägt. Dass die Umweltmanagementbeauftragten nicht über Machtmittel verfügten, stellt, wie im Verlauf der Arbeit noch gezeigt wird, eine weitere Unwahrscheinlichkeitsschwelle für ein erfolgreiches Umweltmanagement dar. Für Stabsstellen ist es charakteristisch, dass sie anderen Organisationsmitgliedern keine Weisungen erteilen oder Personen einstellen beziehungsweise entlassen können (Baier 1973: 116ff.; Dammann 1969: 86). Die Umweltmanagementbeauftragten können einer Abteilungsleiterin keine ökologischen Standards diktieren oder Gefolgschaft vom akademischen Personal ein-

fordern (siehe Kapitel 11). Dass das Expertenwissen der Stabsstellen geschätzt und die eingebrachten Ideen aufgegriffen und unterstützt wurden (FTB HS 1: 29; FTB HS 2: 9), hing damit immer vom Wohlwollen der Hochschul- sowie Abteilungsleitungen ab. Ohne die Unterstützung von Leitungsstellen wäre der Möglichkeitsradius der Umweltmanagementbeauftragten deutlich kleiner gewesen.

In regelmäßigen Treffen zwischen den Umweltmanagementbeauftragten und Vertreter:innen der Hochschulleitung wurde der Stand der Dinge und das weitere Vorgehen besprochen. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 beschrieb die Jour fixe-Treffen mit der Kanzlerin so, dass sie dort „zu allen irgendwie (...) strategisch wichtigeren Entscheidungen“ kurz sprachen. Zum Beispiel wurde wiederholt besprochen, wie Themen, die das Umweltmanagement betrafen, am sinnvollsten durch das hochschulische Entscheidungsgefüge gelenkt werden können (FTB HS 1: 2, 34). Da die Kanzlerin vom Umweltmanagementbeauftragten als „Visionärin“ wahrgenommen wurde, die im „Großen“ denke, war er daran gewöhnt, dass bei den regelmäßigen Treffen häufig die Großwetterlage besprochen wurde, aber wenig über konkrete Probleme, die gelöst werden mussten (FTB HS 1: 27f.). Insgesamt ging es ihm darum, sich in diesen Gesprächen „mal ein Okay abzuholen“ (HS 1, Int. 4: 7f.; FTB HS 1: 26f.) und abzuklopfen, ob weiterhin Rückhalt von der Leitung für den eingeschlagenen Weg bestand. Die Kanzlerin sowie die Präsidentin ließen den Stabsstelleneinhabern einen großen Freiraum bei dem Aufbau sowie dem Betrieb des Umweltmanagements. Sie begegneten sich auf Augenhöhe und mir gegenüber wurden keine Beschwerden über die Vorgesetzten geäußert. Trotz dieser engen und vertrauensvollen Beziehungen bestand aufseiten der Vorgesetzten immer die Möglichkeit, Vorhaben zu bremsen oder ‚aus dem Verkehr‘ zu ziehen (vgl. Kapitel 8). Das Machtungleichgewicht zwischen den Stellen begleitete die Zusammenarbeit wie ein Schatten.

Für die Umweltmanagementbeauftragten ergab sich eine Herausforderung aus der „Sandwichposition“⁷⁰ zwischen den Vorgesetzten auf der einen und den Facheinheiten auf der anderen Seite (Dammann 1969: 46). Sie waren zum einen von der Unterstützung ihrer Vorgesetzten abhängig, zum anderen aber auch auf das Ver-

70. In dieser Hinsicht ähneln Stabsstellen Vorgesetztenstellen: „Ein Vorgesetzter gehört also jeweils (mindestens) zwei engeren Kommunikationsnetzen an, die ganz verschiedene Anforderungen an ihn stellen. Er muss Informationen aus dem einen Netz in das andere übersetzen können, so dass die Trennung der Netze erhalten bleibt. Nicht jede Information von oben eignet sich zur Weitergabe nach unten und umgekehrt“ (Luhmann 1964: 210).

trauen zumindest einzelner Mitarbeiter:innen der Facheinheiten, um Informationen und Hinweise zu erhalten (FTB HS 2: 7).⁷¹

Verhältnis der Stabsstellen zu Facheinheiten

Außer zu den Vorgesetzten bestanden für die Umweltmanagementbeauftragten keine weiteren von vornherein festgelegten Kommunikationswege, also Zuordnungen zu Teamstrukturen, Hierarchielinien oder Mitzeichnungsrechte. Üblicherweise wird bei Stellen bis zu einem gewissen Grad festgelegt, von wem sie Informationen erhalten und an wen sie welche weiterleiten sollen. Die zweckprogrammierten Umweltmanagementbeauftragten konnten sich dagegen freier in der Hochschule bewegen: Um Maßnahmen im Rahmen des Umweltmanagements vorzubereiten oder durchzuführen, mussten sie von sich aus Kontakt mit Abteilungsleitungen, Dekan:innen und der Hochschulleitung aufnehmen (HS 1, Int. 4; FTB HS 2: 10). Sie waren bei der Wahl der Kontaktbahnen demnach nicht eingeschränkt. Gleichzeitig mussten sie sich Kontakte zu anderen Stellen jeweils selbstständig erarbeiten. Anders als es etwa Dammann (1969: 74) in vergleichbaren Fällen prognostizierte, wurde die Einrichtung der Umweltmanagementstellen von den Facheinheiten an Hochschule 1 und 2 nicht generell als „Kritik am eigenen Tun aufgefasst“. In den im nächsten Kapitel 7 geschilderten Diskussionen über die Einführung und Fortführung des Umweltmanagements kam es nicht zu offener Kritik gegenüber dem Vorhaben. Die Idee wurde generell als positiv bewertet. Insbesondere die „gute Tat für die Umwelt“ (FTB HS 1: 32) wurde von Hochschulmitgliedern hervorgehoben. Da es sich bei Umweltschutz um einen gemeinhin als wichtig anerkannten Wert handelt, kann es, wie Luhmann (1977: 171) feststellt, als unwahrscheinlich gelten, dass offen gegen diesen Wert argumentiert wird. Gegen Umweltschutz, Demokratie oder Menschenrechte zu sein, wird in der Regel als Tabubruch aufgefasst oder ist zumindest begründungsbedürftig. Trotz Beschwerden über das Vorhaben (siehe unten), wurde das Umweltmanagement insgesamt überwiegend begrüßt (vgl. dazu Kleidat 2011: 345f.) – und dies nicht nur, wenn Vorgesetzte oder die Umweltmanagementbeauftragten anwesend waren.

71. Theoretisch haben Stabsstellen und damit auch die Umweltmanagementbeauftragten aufgrund ihrer Analysen und ihres Spezialwissens fast immer die Möglichkeit, Minderleistung einzelner Abteilungen oder Personen bei der Leitung anzuzeigen. Mumford und Pettigrew (1957, nach Mintzberg 1983: 202) nennen dieses Vorgehen die „dirty linen strategy“. Dass sie selten Anwendung findet, hängt wohl vor allem damit zusammen, dass die Stabsstellen für den Erfolg ihrer Vorhaben auf die Kooperation mit den Einheiten angewiesen sind. Somit konnte das Anschwärzen oder auch nur das Androhen eines solchen durch die Stabsstellen an Hochschule 1 und 2 nicht beobachtet werden.

Die Beziehung von Stabseinheiten und Facheinheiten wird in der Literatur allgemein als konflikt- und spannungsreich beschrieben (Dammann 1969: 77). Dalton (1959; siehe auch Mintzberg 1983: 201) führt diese konfligierende Beziehung auf unterschiedliche Ausbildungshintergründe, Sprachen und Erfahrungshorizonte zurück. Besonders die Praxisferne, die aufgrund eines spezialisierten akademischen Studiums besteht, wird Stäben von Vertreter:innen der Facheinheiten vorgeworfen. Ebenso besteht ein Konfliktpotenzial zwischen Führungspositionen und Stabsstellen, da diese lange Bewährtes infrage stellen. Stäben wird häufig eine Tendenz zur „Besserwisserei und Einmischung“ vorgeworfen (Steimann & Schreyögg 2005: 454f.). Unterschiedliche Erwartungen bestehen bereits deshalb, da Stabsstellenspezialist:innen schon durch ihre Aufgabenbeschreibung und ihr Selbstverständnis Veränderungen erwarten. Sie müssen „mit dem Zustand der Programmierung unzufrieden (...) sein, während ringsumher Zufriedenheit oder Gleichgültigkeit herrscht“ (Dammann 1969: 79).⁷² Mintzberg (1983: 203) argumentiert in dieselbe Richtung: Stabsstellen „are always looking for something to change“. Er findet hierfür die Bezeichnung „Line vs Staff Game“ (ebd.: 201f.). In diesem „Spiel“ treten die Stabsstelle gegen die Fachabteilungsleitungen (Linie) an. Beide Seiten versuchen dabei, Auswahlmöglichkeiten zu kontrollieren: „the line managers by trying to retain their discretion to make choices, the staff analysts by trying to preempt it“ (ebd.). Den Anspruch, dass das Umweltmanagement alle Hochschulangehörigen sowie auch die Geschäftspartner betreffe, äußerte der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 2 wiederholt und mit Selbstbewusstsein. Dass der Kanzler versuchte, die Fachabteilungen vor einem Mehraufwand durch Anforderungen des Umweltmanagements abzuschirmen, traf daher sein Unverständnis. Wie er berichtete, stieß der Umweltmanagementbeauftragte mit seinen Anliegen beim Kanzler immer wieder auf Vorbehalte. Seiner Meinung nach müsse dieser noch lernen, dass Umweltschutz nicht etwas „on-top“ sei, sondern zentraler Bestandteil der Hochschule (FTB HS 2: 18). Diese Sicht wurde nicht in derselben Konsequenz von den Facheinheiten, etwa dem technischen Betrieb oder der Liegenschaftsabteilung geteilt.

72. Laut Dammann (1969: 82) sind die Mitglieder der Facheinheiten ohne „Expertenvorbildung“ eher am Status quo orientiert, weil sie sich darin gut auskennen. Ohne die Expert:innen der themenspezifischen Stabsstellen sei es demnach schwierig, Veränderungen zu implementieren.

Die Ansprüche der Umweltmanagementbeauftragten bedeuten für die übrigen Stellen häufig zusätzliche Arbeit oder die Anpassung eingespielter Routinen (vgl. Kapitel 10). An Hochschule 2 wurde beispielsweise einige Jahre vor meiner Beobachtung, als Ergebnis der Überzeugungsarbeit des Umweltmanagementbeauftragten, entschieden, die bestehende Heizanlage an einem der Hochschulstandorte gegen eine neue, als ressourcenschonender geltende, Anlage auszutauschen. Allerdings wurde dabei nicht in die notwendigen fachlichen Tiefe geplant. Die Intervention des Umweltmanagementbeauftragten bedeutete großen Aufwand und jahrelanges Nachjustieren für die betroffenen Stellen: „Zu dem Zeitpunkt waren die Anlagen noch nicht ausgereift oder die Planung noch nicht so fortgeschritten, wie auch immer, auf jeden Fall haben wir jetzt die Anlagen so wie sie sind und müssen damit klarkommen“ (HS 2, Int. 2: 5). Bei diesem und anderen Beispielen wurde von den zuständigen Stellen viel zusätzliche Aufmerksamkeit verlangt: „Also im Nachgang haben wir immer wesentlich mehr Probleme, wenn im Vorfeld nicht gut geplant wurde“. Dann würde „unglaublich viel Nachsteuerung“ (HS 2; Int. 2: 33) notwendig sein. Und weiter: „Viele Projekte werden irgendwo angefangen, irgendwo initiiert, ohne schon in diesem ersten Prozess quasi miteinander zu reden. Und dann fühlen sich dann doch einige nicht mehr berufen, daran danach kreativ mitzuarbeiten“ (ebd.). Wie bereits Dammann (1969: 77) wusste, kann aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen Fach- und „Innovationseinheiten“ die Brauchbarkeit von Programmen leiden. Die fachliche sowie räumliche Ferne zwischen Umweltmanagementbeauftragten und den meisten Verwaltungseinheiten war auch an Hochschule 1 und 2 ein Problem.

Die Querschnittsthemen bearbeitenden Umweltmanagementbeauftragten standen vor der Herausforderung, sich auf die „cultural fortresses“ (Head & Alford 2008), also unterschiedliche Abteilungslogiken oder -kulturen, einzustellen, die sich in den stark ausdifferenzierten und arbeitsteilig arbeitenden Abteilungen oder Dezernten herausbilden und verfestigen (siehe auch Crozier 1964; Cyert & March 1963: 165; Bosetzky 1970: 44). Für die Umweltmanagementbeauftragten hatte das die Konsequenz, dass sie unterschiedliche „hidden packages“ (FTB HS 2: 5), wie es die Organisationsentwicklerin von Hochschule 2 beschrieb, in den Abteilungen berücksichtigen mussten. Es war demnach Wissen darüber nötig, welche kulturellen – also informalen – Spezifika in welcher Abteilung bestehen und wie mit diesen am besten umgegangen werden kann. Um dieses Wissen zu erlangen, sind wie-

derum Kontakte in die Abteilungen notwendig, die regelmäßig gepflegt werden mussten (vgl. Kapitel 11.2).

Divergierende Ausrichtung der Tätigkeiten

Dass die Umweltmanagementbeauftragten und Abteilungsleitungen oder Mitarbeitende der Dezernate unterschiedliche Perspektiven auf das Geschehen in den Hochschulverwaltungen hatten, lässt sich mit den unterschiedlichen Ausrichtungen dieser Verwaltungsstellen erklären. Die Arbeit in den Facheinheiten und vielfach auch die der Abteilungsleitungen ist ins Innere einer Hochschule gerichtet. Das Selbstverständnis sowie die Programme der Unterstützungsstrukturen einer Hochschule sind darauf ausgerichtet, die internen Abläufe sowie die betrieblichen Anlagen aufrecht zu erhalten (Blümel et al. 2011: 108). Die Differenzen zwischen Stabsstellen und Fachabteilungen beziehen sich demnach nicht nur auf die Frage, wer über Programme sowie Neuprogrammierungen entscheidet und diese prägt, sondern auch in zeitlicher Hinsicht, wie mittel- sowie langfristig geplant wird und welche Schritte aufeinander aufbauen – beides sind wichtige Kriterien für den (technischen) Betrieb. Die Umweltmanagementbeauftragten arbeiteten – auch durch die von EMAS vorgegebenen Zertifizierungszyklen – in anderen zeitlichen Dimensionen. Diese unterschiedlichen zeitlichen Horizonte zwischen Stabsstellen sowie Fachabteilungen wird von einem Abteilungsleiter von Hochschule 2 in der folgenden Aussage unterstrichen:

„Und da fehlt auch (...) das interne Verständnis und die Kommunikation zu den entsprechenden Entscheidungsträgern. Also nicht mit der Hochschulleitung, mit dem Kanzler (...). Wir haben uns auch perspektivisch gut aufgestellt, also was wir vorhaben. Haben ganz klare Vorstellungen, wo es hingehen soll. Haben auch dementsprechend Bauanträge beim Ministerium eingereicht, und sind uns da schon einig. Tatsächlich ein bisschen problematisch ist dann eher, wenn mehrere Stellen rumagieren.“ (HS 2, Int. 2: 12)

Unterschiedliche Planungshorizonte und Prioritäten führten immer wieder zu Konflikten zwischen den Umweltmanagementbeauftragten und Facheinheiten. Für einen möglichst reibungslosen und erfolgreichen Betrieb erwartet der Abteilungsleiter vor allem eine detaillierte und längerfristige Planung von Vorhaben. Der Umweltmanager bringt in der Wahrnehmung des Abteilungsleiters in diesem Fall mit seinen Vorstellungen und Forderungen die bisherige Planung – die grundsätz-

lich bereits auf Umweltschutz und Ressourcenschonung abgestellt war – durcheinander.

Der Anlagentechniker von Hochschule 1 beschrieb dagegen die Arbeit seiner Abteilung als gut mit dem Umweltmanagementbeauftragten abgestimmt. Da dieser nur wenige Türen weiter saß und die Abteilungen die Maßnahmen zudem selbst wählen konnten, waren die im Fall von Hochschule 2 geschilderten Schwierigkeiten unbekannt: „[W]ir beteiligen uns auf Zuruf, was von uns gebraucht wird, organisieren wir“ (HS 1, Int. 2: 18). Der Anlagentechniker schilderte aber auch, dass die Anforderungen durch die EMAS-Zertifizierung „on top“ zu seiner übrigen Arbeit bestanden. Daher bekomme er manchmal Unruhe „wenn eigentlich gerade der Fokus noch auf, sagen wir mal, viel härteren Aufgaben liegt, viel dringlicheren“ (HS 1, Int. 2: 22). Hierzu zählte er die Beseitigung von Defekten oder die Einhaltung von TÜV-Auflagen. Ein Konfliktherd bestand vor allem in der Ausrichtung des Umweltmanagementbeauftragten auf die Sichtbarkeit von Maßnahmen innerhalb sowie außerhalb der Hochschule.⁷³ In einem Protokoll eines Planungstreffens wird festgehalten, wie bei der Priorisierung von Vorhaben vorgegangen wurde:

„[Der Umweltmanagementbeauftragte] weist die Anwesenden auf die Randbedingungen für die Priorisierung von Maßnahmen hin. Als das Umweltmanagement der Hochschule aufgebaut wurde, wurden Maßnahmen neben ihrer umweltförderlichen Relevanz nach ihrer technischen Machbarkeit, den zu erwartenden Kosten, Auswirkungen auf Arbeitsabläufe und Hochschulangehörige sowie einer möglichen Imagewirkung priorisiert.“ (HS 2, Protokoll UST 14: 2f.)

Da hierbei offenbar häufiger die Imagewirkung weit vorne stand, provozierte der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 2 bei Vertreter:innen der Facheinheiten zuweilen Missmut. Es würde „viel Wind um nichts“ (HS 2, Int. 1: 24) gemacht, klagte ein Abteilungsleiter. Im Hinblick auf die Darstellung von Ergebnissen war das Urteil dieses Abteilungsleiters nicht weniger kritisch. Der Umweltmanagementbeauftragte wolle „nur präsentieren, und andere sollen arbeiten“ (HS 2, Int. 1: 23).

73. Dass es einen erhöhten Bedarf an der Sichtbarkeit der Arbeit gibt, der von anderen Stellen oder Abteilungen abweicht, wird auch dadurch deutlich, dass an Hochschule 2 vom Umweltmanagementbeauftragten ein Fotowettbewerb unter Studierenden ausgelobt wird. Die Idee dahinter war, Motive für die Webseite und andere Darstellungen zu gewinnen, da die Arbeit häufig schlecht abbildbar und somit präsentierbar sei. Ein vergleichbares Vorgehen wäre bei Abteilungen der Routineverwaltung nur schwer vorstellbar (HS 2, Protokoll UST 15).

Beispielsweise plante der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 2 die Installation einer Photovoltaikanlage. Diese Maßnahme könnte sich vergleichsweise leicht und schnell umsetzen lassen. Zudem ist sie gut sichtbar, der Erfolg in der Bemühung die Umweltleistung der Hochschule zu verbessern ist eindeutig bezifferbar und kann für die Präsentation der Hochschule genutzt werden. Der Leiter der zuständigen Fachabteilung kann diesen Schritt nicht nachvollziehen:

„Was mich am meisten ärgert und nervt, dass immer irgendwelche Schritte gemacht werden. Jetzt kommen wieder irgendwelche Sachen ins Spiel, dass wir halt wieder eine Photovoltaikanlage auf dem Haus bauen wollen. Aber was das Haus verbraucht, das kann ich Ihnen gar nicht sagen, weil die Zähler kaputt sind zum Beispiel, ne. Und so was ist unglaublich nervig.“
(HS 2, Int. 2: 12)

Die Erneuerung der Zählerinfrastruktur ließe sich allerdings schlecht für die Außendarstellung der Stabsstelle sowie der Hochschule nutzen. Gleichzeitig wäre sie aus einer technischen Perspektive der logische Schritt, um ein Monitoring des Energieverbrauchs aufzubauen, welches als notwendig angesehen wird, um eine Strategie für die Energieeinsparung zu erstellen: „Meine Zähler interessieren keinen, aber die sind eigentlich die Grundlage für alles“ (HS 2, Int. 2: 13). Die Relevanz für Inszenierung der eigenen Tätigkeit spielt für Facheinheiten dagegen eine untergeordnete Rolle. Das bedeutet nicht, dass in Facheinheiten kein Wert auf darstellbare Ergebnisse gelegt würde. Für die mikropolitischen Auseinandersetzungen innerhalb der Hochschule um Ressourcen und Anerkennung waren darstellbare Ergebnisse ebenfalls wichtig (etwa HS 1, Int. 2: 18f.). Sie richten sich allerdings an die hochschulinterne Öffentlichkeit – und hier nur an ganz bestimmte Stellen, etwa die Kanzlerin – und eben nicht an die Umwelt der Hochschule.⁷⁴ Einzelne Mitglieder der Facheinheiten können ein lebhaftes Interesse an den Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeiten entwickeln, sich mit Kolleg:innen andere Hochschulen austauschen (FTB HS 1: 18; HS 2, Int. 1: 11) und Neuerungen einbringen. Für den Anlagentechniker von Hochschule 1 war es selbstverständlich, seine Anlagen so energieeffizient wie möglich zu betreiben (HS 1, Int. 2: 9). Diese Maßnahmen wurden allerdings nicht in besonderer Weise beworben oder nach außen getragen. Die

74. Sichtbare Ergebnisse werden für Stellen dann besonders relevant, wenn sie von Projektmitteln abhängig sind oder ihr Arbeitsverhältnis anderweitig befristet ist. Die anfängliche Befristung der Stelle der Umweltmanagementbeauftragten hat nicht nur Druck ausgeübt, nach außen sichtbare Ergebnisse herzustellen. Wie für die Forschung bereits breit problematisiert (Torka 2009), nimmt auch in der Verwaltung die Projektförmigkeit der Arbeit zu (Banscherus et al. 2017: 53f.; Blümel et al. 2010: 157). Wie auch in der Forschung ist hier vor allem die auf wenige Jahre ausgelegte Dauer eines Projektes problematisch. Sie erhöht den Druck nach außen Sichtbares zu produzieren zusätzlich.

scharfe Gegenüberstellung von den die organisatorische Umwelt adressierenden „kosmopolitischen“ Stabsstellen sowie den nach innen orientierten und innovationsfernen „lokalen“ Facheinheiten (Gouldner 1957/58) ist demnach zwangsläufig überspitzt – in der Tendenz aber nicht falsch.

6.4 Der Umweltmanagementbeauftragte als Grenzstelle: Grenzgänger mit Anerkennungsproblemen

Hochschulen sind geprägt von Stellen, die einen Teil ihrer Arbeit außerhalb der Organisation tätigen sowie Ideen oder Motivation außerhalb der Organisationsgrenze erhalten. Allen voran ist hier an das akademische Personal zu denken. Dessen Mitglieder sind stark von der wissenschaftlichen Gemeinschaft geprägt, die sich auf Workshops und Konferenzen trifft. An Fachhochschulen sind es darüber hinaus die Praxiskontakte in Unternehmen oder Verwaltungen. Aber auch in der Verwaltung bestehen Stellen mit diversen Umweltkontakten.

Stellen in einer Organisation haben, abhängig von ihren Aufgaben, unterschiedliche Befugnisse und Bewegungsradien. Die Umweltmanagementbeauftragten konnten sich frei in den Hochschulen bewegen. Sie konnten und sollten mit unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen sowie Fachbereichen Kontakt aufnehmen, mit diesen Projekte planen und Informationen austauschen. Neben diesen Aktivitäten führte sie ihre Arbeit auch immer wieder über die Organisationsgrenzen hinaus: Besichtigungen anderer Hochschulen, Besuche von Tagungen oder Netzwerktreffen und Verhandlungen mit Ministerien sind nur einige Beispiele (FTB HS 1: 14, 18, 24, 29; FTB HS 2: 2, 19). Um das Umweltmanagement aufzubauen, aber auch um neue Ideen zu bekommen und Probleme zu lösen, war es für die beiden Umweltmanagementbeauftragten wichtig, sich mit Kolleg:innen von anderen wissenschaftlichen Einrichtungen auszutauschen. Bei Stellen, die eine Orientierung auf die Organisation sowie auf einen Umweltausschnitt haben, spricht Luhmann (1964: 221ff.; Tacke 1997) von „Grenzstellen“.⁷⁵ Infolge der Loslösung von

75. Neo-Institutionalistisch können die Umweltmanagementbeauftragten auch als „institutionelle Unternehmer“ im Sinne von Meyer und Hammerschmid (2006: 166, zit. nach Walgenbach & Meyer 2008: 139) verstanden werden, die die Möglichkeit haben „existierende institutionelle Elemente in innovativer Form zu neuen Bedeutungen zu rekombinieren oder unterschiedliche Logiken für (...) [ihre] Zwecke zu mobilisieren“. Die Funktion dieser Rolle ist es, innerhalb der Organisation den außerhalb stattfindenden institutionellen Wandel zu erklären und in die Organisation zu tragen (Walgenbach & Meyer 2008: 139). Sie mobilisieren Ressourcen und übersetzen die Umwelterwartungen in für die Organisation anschlussfähige Kommunikation.

der Politik, haben für Hochschulen unterschiedliche andere Umweltausschnitte an Relevanz gewonnen (Stichweh 2009: 45ff.). Entwicklungen dort werden von diesen nicht automatisch wahrgenommen, eingeordnet und weiterverarbeitet. Hierfür bauen Hochschulen Strukturen auf.⁷⁶ Diese Strukturen sind häufig Stabsstellen, die mit Personen besetzt werden, von denen erwartet wird, dass sie Ereignisse in den jeweiligen Umweltausschnitten einordnen und in organisationale Entscheidungen, bzw. Entscheidungsvorschläge übersetzen (Kloke & Krücken 2010): „Sie dienen als Antennen zur Warnung des Systems“ (Luhmann 1964: 224; vgl. auch Aldrich 1979: 253).⁷⁷ Wie die Umweltmanagementbeauftragten erhalten auch andere Grenzstellen durch Kontakte zu Ministerien und Unternehmen, Austausch auf Tagungen oder Netzwerktreffen und der Lektüre von Fachpublikationen Einblicke in relevante Umweltveränderungen.

Grenzstellen tragen dazu bei, dass Organisationen Umweltinformationen besser einordnen können, generieren allerdings gleichzeitig eine große Menge an Informationen, die weiterverarbeitet werden müssen (Feldman & March 1981). Außer in sehr kleinen Organisationen kann der Außenverkehr einer Organisation nicht allein über die Spitze monopolisiert werden (Luhmann 1971a: 43f.): „Je größer eine Organisation ist, desto mehr müssen die Außenkontakte in der Organisation delegiert werden“ (Kühl 2011: 75). Mit steigender Größe verteilen sich die Grenzstellen über die Organisation. Beschaffer:innen, Pressesprecher:innen oder die unterschiedlichen Beauftragten sind einige Beispiele aus Hochschulen. Diese Stellen unterhalten enge Kontakte mit Unternehmensvertreter:innen, Journalist:innen oder Mitgliedern von Stadtverwaltungen. Mit ihrem „exponierten Zugang zur Umwelt“ (Tacke 1997: 26) ist es eine Aufgabe der Umweltmanagementbeauftragten für ihre Zwecke relevante Informationen zusammenzufassen, Mehrdeutigkeiten zu reduzieren und an die entsprechenden Stellen weiterzuleiten (Aldrich 1979: 250; Tacke 1997: 27). Da sie die Informationen aus der Umwelt sozusagen im „Rohzustand“ erhalten (Luhmann 1964: 221), haben sie als Grenzstellen Einfluss auf die

76. Sind die Themen der Grenzstellen solche, die in die Bereiche von Forschung und Lehre fallen, stellt dies einen Versuch der Organisation dar, den ‚Wildwuchs‘ der vielfältigen Beziehungen des wissenschaftlichen Personals zwar nicht zu unterbinden, aber nach organisatorischen Vorgaben zu sortieren (vgl. Kloke & Krücken 2010).

77. Bosetzky (1970: 52) unterscheidet zwischen „passiven“ und „aktiven umweltinduzierten Verwaltungsstellen“: „Die passiven Stellen sind sozusagen die Fühler und Antennen der industriellen Verwaltung, sie registrieren die Stimuli der Umwelt, leiten sie weiter, be- und verarbeiten sie und lösen im System selbst den Stimuli angemessene Reaktionen aus. Die aktiven Stellen dagegen haben die Aufgabe, den eigenen Zielen angemessene Reaktionen in anderen Systemen auszulösen, wobei die Inhaber dieser Stellen häufig ihren Arbeitsplatz verlassen und die entsprechenden ‚Komplementärpersonen‘ in anderen Systemen aufsuchen.“

Selektion von weiterzugehenden Informationen. Sie können ebenso Stimmungen und Problemlagen bei Kooperationspartnern weitergeben sowie auf Gefahren hinweisen, die bei Nichtbeachten bestimmter Informationen drohen. Durch das Betonen oder Zurückhalten von Zusammenhängen können Grenzstellen somit ihren eigenen Zielen Vorschub leisten. Üblicherweise sind die Meldewege von Grenzstellen so konzipiert, dass sie Informationen an Vorgesetzte weiterleiten: „Die ganze Organisation wird darauf trainiert, ‚Kurzvermerke‘ oder ‚maximal einseitige Stellungnahmen‘ zu schreiben, damit die Spitze einerseits gut informiert, aber andererseits auch nicht vollständig überlastet ist“ (Kühl 2011: 76). Daraus folgt, dass sich Informationen, dem Stille-Post-Prinzip folgend, auf dem Weg nach oben stärker verändern, je mehr Stellen an der Übertragung beteiligt sind. Der enge Kontakt mit einem spezifischen Umweltausschnitt kann zur Folge haben, dass die Grenzstellen Logiken und Prämissen der Umwelt nicht nur verstehen, sondern auch über die ihrer Organisation stellen:

„Ein Beispiel ist der ‚lästige Jurist‘, der alle denkbaren Bedenken einer spezifischen Umwelt von Rechtsgelehrten ins Getriebe streut; ein anderes der Haushaltsreferent des Fachministeriums, der vorwiegend mit dem Finanzministerium zu tun hat, die Sorgen darüber kennt und den eigenen Kollegen kostspielige Wünsche ausreden muss, was dann so aussieht, als ob er die Ziele seines eigenen Hauses nicht mehr verfechte.“ (Luhmann 1964: 222)

Ähnlich war es auch der Fall bei den Umweltmanagementbeauftragten. Sie entwickelten eine Vorstellung von der Gestaltung der Hochschulen, die, zumindest stellenweise, von den übrigen Verwaltungsabteilungen sowie Fachbereichen abwich. Mit ihren Ansprüchen und Interventionen stifteten die Umweltmanagementbeauftragten bei den Facheinheiten zum Teil Unruhe (ebd.: 224), wie oben geschildert wurde.⁷⁸ Die Umweltmanagementbeauftragten trugen dazu bei, dass Wissen über den Umgang mit einem Umweltmanagement in Hochschule 1 und 2 anschlussfähig wurde. Die intensive Beschäftigung mit dem Thema betrieblicher Umweltschutz hatte zudem zur Folge, dass sie einen Blick für Optimierungspotentiale entwickelten. Das Wissen darüber, welche Maßnahmen an anderen Hochschulen

78. Die Umweltmanagementbeauftragten können mit Tacke (1997: 35) als „politische“ Grenzstellen beschrieben werden. Diese balancieren das Problem der Interessensberücksichtigung in dynamischen institutionellen Kontexten aus und greifen dabei sowohl auf Mittel symbolischer Politik zurück, um die interne Handlungsfähigkeit der Organisation zu schützen, sind aber gleichzeitig auch Promotoren externer Ansprüche innerhalb der Hochschulen. Politisch ist hier nicht im Sinne von parteipolitisch gemeint, sondern im Sinne der Brunsson'schen Unterscheidung von talk, politics, decision. Es geht um politische Komponenten einer Organisation: symbolische Kommunikation, Befriedigung institutioneller Umwelten etc.

möglich sind, erlaubte ihnen einen anderen Blick auf die eigene Hochschule und die (bisher verpassten) Möglichkeiten zu haben.

Die geschilderten Konflikte zwischen den Stabsstellen und Facheinheiten sind oftmals eine Folge der konfligierenden Wahrnehmungen auf die Hochschule und deren Prozesse. Durch die spezifische Sicht auf die Hochschule haben die Umweltmanagementbeauftragten andere Blickwinkel sowie Prioritäten entwickelt. Sie interpretieren Entscheidungen anders, stellen Fragen, die von anderen Hochschulmitgliedern als „lästig“ wahrgenommen werden oder wollen Liebgewonnenes ändern (Mintzberg 1983: 203). Durch die Umweltorientierung können Grenzstelleninhaber:innen Abweichungen von Umwelтанforderungen oder bestehende Alternativen in der Programmausübung deutlicher erkennen als andere Stellentypen. Hiervon ausgehend entwickeln sich die bereits dargestellten unterschiedlichen Perspektiven auf Problemstellungen von Stabsstellen und Facheinheiten, die Gouldner (1957/58) in der Bezeichnung eines Spiels von „locals“ gegen „cosmopolitans“ zusammenfasst. Stabsstellen orientieren demnach ihre Entscheidung(svorlag)en nicht nur an den organisationseigenen Rationalitäten, sondern auch an denen der entsprechenden Umweltausschnitte. Die Stelleninhaber:innen stehen vor der Herausforderung einerseits die formalen Erwartungen der Organisation zu befriedigen und gleichzeitig „für Frieden an der Grenze zu sorgen, für Ausgleich von Spannungen, für Beschwichtigung des Publikums und für rechtzeitige Vorbereitung des Systems auf notwendige Programmänderungen“ (Luhmann 1964: 223f.).

Netzwerktreffen Umwelt

Beide Umweltmanagementbeauftragte nahmen an Netzwerktreffen teil, an dem Umweltmanagementbeauftragte und vergleichbare Stellen von verschiedenen wissenschaftlichen Einrichtungen regelmäßig zusammenkamen und sich austauschten. Sie waren damit als Hochschulmitglieder gleichzeitig Mitglieder in einem weiteren sozialen System (Luhmann 1964: 226). Den Netzwerktreffen waren abwechselnde Themen vorangestellt. Erfolgreich umgesetzte Maßnahmen wurden dort präsentiert, von Problemen berichtet sowie aktuelle Entwicklungen im Umweltrecht diskutiert. Die Treffen trugen zur Entstehung eines Informationsnetzwerks bei, auf dessen Ressourcen die Stelleninhaber bei der Einrichtung und Pflege eines Umweltmanagements zurückgreifen können. So wurden dort Informationen und

Gerüchte über Auditor:innen ausgetauscht, oder Kontakte zu Beratungsfirmen weitergegeben (FTB HS 1: 21; 54f.). Des Weiteren entstand auf einem der Netzwerktreffen ein erster Kontakt zwischen dem Umweltmanagementbeauftragten 1 und dem Berater, der später für die Einführung des Umweltmanagements engagiert wurde (FTB HS 1: 21). Wie oben anhand des von Luhmann (1964: 222) beschriebenen „lästigen Juristen“ angeführt ist, kann die Umweltperspektive der Stabsstellen eine Vertiefung der sich bereits, beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Ausbildungen, divergierenden Vorstellungen der Organisation zur Folge haben. Als *Community of practice* (Wenger: 2011: 1) teilen Umweltmanagementbeauftragte unterschiedlicher Einrichtungen ähnliche Herausforderungen oder Ziele. Durch die Vorträge und Gespräche mit Kolleg:innen während der Treffen entwickelten die Umweltmanagementbeauftragten eine eigene Vorstellung davon, wie ihre Hochschulen funktionieren sollten – nämlich ökologisch – und was getan werden müsste, damit diese Veränderungen eintreffen.

Neben Neuigkeiten aus der Welt des Arbeitsschutzes, des Umweltmanagements sowie hilfreichen Informationen, erfuhren die Umweltmanagementbeauftragten 1 und 2 auf diesen Treffen Anerkennung, Wertschätzung und Motivation aus dem Kolleg:innenkreis, was in ihren Hochschulen nicht immer der Fall war. Bei Erfolgen, etwa der gelungenen Erstzertifizierung oder Neuzertifizierung, wurde Anerkennung und Lob ausgesprochen. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 beschreibt die empfundene gegenseitige Solidarität wie folgt:

„Also es haben sich auf jeden Fall mehrere Hochschulen mit uns da gefreut und gratuliert, und das ist was, was ich wirklich auch an dieser Hochschullandschaft mag, dass man nicht so in Konkurrenz zueinandersteht, also zumindest kommt mir das so vor, irgendwie kann man sich da ganz gut austauschen, ohne gleich das Gefühl zu haben, man hat irgendeinen Standortnachteil oder so dadurch.“ (HS 1, Int. 4: 20)

Sie trafen dort Gleichgesinnte und konnten sich über ähnliche Hürden oder unwillige Kolleg:innen solidarisieren. Es wurden außerdem Methoden diskutiert und ausgetauscht, wie mit Widerständen umgegangen werden kann (FTB HS 1: 54f.). Des Weiteren fand auf diesen Treffen auch eine Selbstvergewisserung der Wichtigkeit der eigenen Arbeit statt. Die vorgetragenen Erfolge der anderen Organisationen spornen an, etwas Vergleichbares zu schaffen. Neben der direkten positiven Rückmeldung bei den Treffen waren eine weitere Quelle der Selbstvergewisse-

rung und Anerkennung interessierte Nachfragen von Kolleg:innen anderer Hochschulen. Aufgrund des Rufes als ‚Umwelt-Leuchtturm‘ wurde insbesondere an den Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 2 häufig Fragen gerichtet. Das Interesse an der Arbeit motivierte die Umweltmanagementbeauftragten zusätzlich. Allerdings verursachten die häufigen Nachfragen von Kolleg:innen einen Mehraufwand, weil Begehungen vorbereitet, Gespräch geführt oder Leitfäden erstellt und gepflegt werden mussten (FTB HS 2: 8).

Was die Grenzstellen auf ihren Streifzügen außerhalb der Organisationsgrenzen sagten und taten, entzieht sich in weiten Teilen der Kontrolle ihrer Vorgesetzten (Luhmann 1964: 238). Durch die Auswahl des Personals oder durch Schulungen kann die Organisation zwar Einfluss auf das Auftreten der Grenzstellen nehmen, nicht aber detailliert vorprägen. Ein Grund dafür ist die Eigengesetzlichkeit von Interaktion (siehe dazu Kapitel 7.2). Bei Auftritten außerhalb der Organisation wurden die Umweltmanagementbeauftragten als Vertreter ihrer Hochschulen wahrgenommen und sie wurden auf Neuigkeiten oder Klatsch angesprochen (FTB HS 1: 54). Bei allen Freiheiten können auch Grenzstellen sich demnach nicht völlig losgelöst von ihrer Organisation bewegen. Sie tragen auch nicht die Umwelt in die Organisation. Ihre Position erlaubt aber eine herausgehobene Beobachtung des jeweiligen Umweltausschnitts. Hochschulen erhalten dadurch zunächst einmal eine ergänzende Vorstellung davon, welche Zusammenhänge wichtig sein könnten.

6.5 Zusammenfassung: Stabsstellen in Sandwichposition

Um ein Umweltmanagement zu etablieren, wurden an beiden Hochschulen Stellen geschaffen. Als Stabsstellen hatten die Umweltmanagementbeauftragten andere Möglichkeiten ihre Programme umzusetzen, als dies bei anderen Verwaltungsstellen der Fall ist. Sie konnten sich zwischen den Hierarchien freier bewegen und hatten große Freiheiten bei der Wahl der Mittel, um die sie programmierenden Programme auszuüben. Gleichzeitig verfügten sie über keine Personal- oder Organisationsmacht. Die Umweltmanagementbeauftragten nahmen eine „Sandwichposition“ zwischen den Vorgesetzten und den Facheinheiten ein. Die Beziehung zu den Facheinheiten war durch unterschiedliche Planungsschwerpunkte und Darstellungszwänge geprägt. Diese Unterschiede bargen ein Konfliktpotenzial. Die Beziehung zu den Vorgesetzten ist besonders relevant für Stabsstellen, da sie weitestgehend abhängig von deren Wohlwollen sind. Die Umweltmanagementbeauf-

tragen an beiden Hochschulen konnten des Weiteren als Grenzstellen beschrieben werden. Diese Eigenschaft erlaubte es den Stelleninhabern, sich an der Umwelt der Hochschulen zu orientieren und diese dort zu vertreten. Durch diesen Umweltkontakt gewannen die Umweltmanagementbeauftragten Wissen und Einsichten über die Zustände in der sozialen Umwelt, die sie versuchten, in ihre Hochschulen zu tragen. Die beschriebenen Netzwerktreffen, an denen sie teilnahmen, boten den Stelleninhabern darüber hinaus die Möglichkeit, neben Anregungen über die ökologische Gestaltung der Hochschule, auch Anerkennung für ihre Arbeit zu erlangen.

Die Einrichtung von Stellen kann demnach als ein wichtiger Faktor für den Aufbau und Betrieb des Umweltmanagements gelten. Wie die Stelleninhaber dabei vorgegangen sind, ihre Aufgaben umzusetzen, beschreibe ich im kommenden Kapitel.

7 Die Rolle der Treffen des Umweltteams und Umweltstammtischs

Ich habe die Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1 und 2 als Einmanneinheiten beschrieben, die über keine Entscheidungsmacht verfügten. Ihre Sandwich-Position zwischen der Hochschulleitung und den Facheinheiten habe ich zuvor ausführlich beschrieben. Wie gingen die Stelleninhaber aber dabei vor, das Programm Umweltmanagement umzusetzen? Welche Mittel nutzten sie und wie konnten sie ohne formale Entscheidungsmacht ihre Programme umsetzen?

Ein an beiden Hochschulen beobachtetes Vorgehen war die Einrichtung von statusgruppenübergreifenden Arbeitsgemeinschaften. Dort trafen sich Hochschulmitglieder in regelmäßigen Abständen und entwickelten gemeinsam mit den Umweltmanagementbeauftragten Maßnahmen für das Umweltmanagement und halfen bei den Vorbereitungen der EMAS-Zertifizierung. Wie dabei vorgegangen wurde und warum das Umweltteam an Hochschule 1 und der Umweltstammtisch an Hochschule 2⁷⁹ funktional für die Zielerreichung der Zweckprogramme der Umweltmanagementbeauftragten waren, beschreibe ich im Folgenden. Das Umweltteam sowie der Umweltstammtisch wurden in unterschiedlichen Stadien des Umweltmanagements initiiert: Das Umweltteam an Hochschule 1 zur Einführung des Umweltmanagements und zur Begleitung der EMAS-Zertifizierung, der Umweltstammtisch an Hochschule 2 zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des bereits zuvor eingeführten Umweltmanagements. Mit den statusgruppenübergreifenden Arbeitsgemeinschaften bekamen die Umweltmanagementbeauftragten ein Mittel zur Hand, das ihnen dabei half, das Ziel „Einrichtung, Weiterentwicklung und Kommunikation eines Umweltmanagements“ zu erreichen. Die unten geschilderten Treffen des Umweltstammtischs und des Umweltteams entfalteten eine Hebelwirkung für das Umweltmanagement und waren daher eine wichtige Unterstützung für die Umweltmanagementbeauftragten, deren Stellen nur mit wenig Ressourcen ausgestattet waren:⁸⁰ Sie legitimierten teilweise deren Arbeit, die Umweltmanagementbeauftragten gewannen Informationen aus den relevanten

79. Anders als beim Umweltteam, konnte ich keine Treffen des Umweltstammtisches selbst beobachten. Bei der hier erfolgten Rekonstruktion der Treffen stütze ich mich auf Gespräche mit Teilnehmenden sowie auf Dokumente wie die Sitzungsprotokolle.

80. Vermutlich hätten vergleichbare Arbeitsgruppen auch bestehen können, wenn es kein formales Umweltmanagement geben hätte. In diesem Fall würde allerdings die Koordination und der Themennachschub fehlen. Erst durch das Umwelt-

Bereichen der Hochschulen, die Initiative von Hochschulmitgliedern, sich im Umweltmanagement zu engagieren, wurde gestärkt und die Umweltmanagementbeauftragten erreichten die anwesenden Hochschulmitglieder in diesen Arbeitsgemeinschaften auf eine Weise, die durch schriftliche Kommunikation nicht möglich gewesen wäre. Darüber hinaus bestand ein Vorteil darin, dass Entscheidungen die im Zusammenhang mit den Arbeitsgruppen getroffen wurden, nicht unbedingt den Umweltmanagementbeauftragten oder den Kanzler:innen zugerechnet wurden, sondern auf eine soziale Einheit (Kieserling 1999: 384): der Arbeitsgruppe.

Während der Treffen wurden Mitglieder unterschiedlicher Abteilungen an der Einführung sowie Weiterentwicklung des Umweltmanagements beteiligt (Kapitel 7.1). Inhärent war den Treffen des Weiteren die Interaktion zwischen den Teilnehmenden. Diese spielte eine bedeutende Rolle, denn die *face-to-face*-kommunikationslastigen Situationen hatten die Funktion von „Versuchsfeldern“ (Luhmann 2011), in denen neue Ideen entwickelt und erprobt werden konnten (Kapitel 7.2). Die Kopräsenz der Anwesenden und die Einschränkungen durch das sequenzielle Abarbeiten von Themen hatten bestimmte Bedingungen zur Folge, die die Ergebnisse der Treffen beeinflussten. Daneben erbrachte Interaktion zwei Leistungen für das Umweltmanagement (Kapitel 7.3): Die interaktive Ordnung der Treffen ermöglichte eine temporäre Gleichsetzung der Status- und Rangunterschiede der anwesenden Personen (7.3.1), außerdem trug sie dazu bei, dass Strukturen sich auflösten, und sich veränderten (7.3.2).

7.1 Beteiligung unterschiedlicher Statusgruppen

IT-Kommission, Raumkommission, Evaluationskommission, Arbeitsgruppe IT-Sicherheit, Arbeitsgruppe Datenschutz – das sind nur einige Beispiele für Formate, mit denen an Hochschule 1 und 2 der Versuch unternommen wurde, die Kommunikationswege unterschiedlicher Verwaltungsabteilungen zu kreuzen. Sie können auch als Versuch verstanden werden, Zuständigkeiten zu schaffen, wo zuvor keine bestanden. Wer ist – wie der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 1 fragte – etwa für die Einführung des „papierlosen Büros“ zuständig? (FTB HS 1: 16). Selten werden solche Veränderungen von einer Abteilung angestoßen. Kom-

management gab es immer neue zu diskutierende Themen. Ohne einen formalen Rahmen bliebe es vermutlich lediglich bei einem Lamentieren darüber, was noch alles zu tun wäre.

plizierter noch ist die Lage, wenn unterschiedliche Abteilungen betroffen sind und diese kooperieren müssen, wie es oft bei Querschnittsthemen der Fall ist.⁸¹

Die in den beobachteten Arbeitsgemeinschaften behandelten Fragestellungen hätten ebenso in den bestehenden Gremien der Hochschulen bearbeitet werden können. Allerdings war es für die Hochschulen nicht ungewöhnlich, neue Aufgaben oder komplexe Themen von Arbeitsgemeinschaften bearbeiten zu lassen. Insbesondere an Hochschule 2 wurden immer wieder projektförmige Arbeitsgemeinschaften eingesetzt, um kleinere und größere Veränderungen in der Verwaltung vorzubereiten und umzusetzen. Auf diese Weise wurden beispielsweise die Digitalisierung des Reisekostenprozesses erarbeitet oder das Campusmanagementsystem aktualisiert. Neue Ideen in Projektstrukturen entwickeln zu lassen oder zu implementieren, ist in der industriellen Produktion sowie in Unternehmensverwaltungen ein bekanntes Vorgehen (Hobday 2000; Steinmann & Schreyögg 2005: 305). In der Managementliteratur werden Projekte als flexible Form der Organisation gefeiert (Manning 2017). Dass Formen des Projektmanagements auch in die Hochschulverwaltung einziehen, ist auch als Ausdruck der Modernisierungstendenzen dieser zu verstehen. Der Einsatz von Projekten in Hochschulen stellt den Versuch von Hochschul- und Abteilungsleitungen dar, die starre Differenzierung in Abteilungen oder Dezernate und die damit zusammenhängenden *cultural fortresses*, beziehungsweise Abteilungssilos, zeitweise zu überwinden.

Das Umweltteam & der Umweltstammtisch

Die Ziele des Umweltteams von Hochschule 1 bestanden darin, das Umweltmanagement bis zur Entscheidungsreife zu entwickeln sowie Maßnahmen zu priorisieren, einen Dialog zwischen allen Statusgruppen zu fördern und die Hochschulmitglieder für die Thematik zu sensibilisieren (HS 1, Konzept UMS: 6; FTB HS 1: 22). Unter Mitarbeit unterschiedlicher Abteilungen und Fachbereiche sollten bereits bestehende Prozesse und Programme hinsichtlich ihrer Umweltfreundlichkeit überprüft und gegebenenfalls korrigiert, beziehungsweise Pläne für eine solche Korrektur und neue Maßnahmen erarbeitet werden. In einem Konzeptpapier

81. Die verwaltungstypische Form der abteilungsübergreifenden Kooperation sind Mitzeichnungsregelungen (von Bandemer & Hübner 2005: 179). Hierbei wird festgelegt, welche Stellen Einfluss auf einen Vorgang nehmen dürfen. Da viele Problemstellungen die Expertise unterschiedlicher Abteilungen benötigen sowie die Anzahl an Querschnittsaufgaben zugenommen haben, wird die (projektförmige) Kooperation unterschiedlicher Stellen in Kommissionen, Arbeitsgemeinschaften oder Projektteams als wichtig für Hochschulverwaltungen erachtet (Pasternack et al. 2018: 17).

der beauftragten Berater wurden die Ziele des Umweltmanagements wie folgt dargestellt:

„Ziel des geplanten Projektes ist die systematische, mitarbeiterorientierte Bestandsaufnahme zum Umweltschutz (...). Die Bestandsaufnahme soll formal und inhaltlich die Vorgaben von EMAS (Erste Umweltprüfung) erfüllen. Sie ist Grundlage für die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Leistung im Umweltschutz. Die Bestandsaufnahme soll als Einstieg in ein Umweltmanagementsystem nach EMAS dienen, womit eine Verstetigung der Verbesserungen von Umweltleistungen erreicht wird. Dieses Vorgehen ist vornehmlich auf den Betrieb („Verwaltung“) der [Hochschule 1] ausgerichtet. Die Schnittstellen zu Lehre und Forschung sind dabei einzubeziehen, um den Transfer innerhalb der Hochschule sicherzustellen.“ (Projektkonzept Umweltmanagement Hochschule 1: 4)

Das Umweltteam stellte ein wichtiges Instrument des Umweltmanagementbeauftragten dar, um die Formalia für die EMAS-Zertifizierung einzuhalten. Hierzu zählt beispielsweise die Erstellung eines Umweltprogramms oder Umweltleitlinien (siehe unten). Um die im EMAS-Verfahren vorgesehene Aufnahme der relevanten Umweltbereiche der Hochschule zu garantieren, schlug das Beratungsunternehmen vor, vier Workshops sowie vier Fach-Coachings an der Hochschule durchzuführen. Um eine aufwendige und zeitintensive Erhebung der Zustände an der Hochschule zu vermeiden, kam als Methode eine „mitarbeiterbezogene Evaluation“ zum Einsatz.⁸² Dessen Vorteile wurden der Hochschulleitung und dem Umweltmanagementbeauftragten zuvor in einem Projektkonzept dargelegt (FTB HS 1: 34). Um an die Informationen aus der Hochschule zu gelangen, wurde ein sogenanntes Umweltteam gegründet, welches aus Berichtersteller:innen bestand, die aus unterschiedlichen Bereichen der Hochschule zusammengezogen wurden: Ein Professor, der Vizepräsident für Lehre, die Kanzlerin, der Umweltmanagementbeauftragte und ihre Mitarbeiterin, ein Vertreter der Studierendenschaft, der Leiter des technischen sowie des baulichen Betriebs, ein Zuständiger für Abfall und Grünflächen, ein Vertreter des Rechenzentrums, Vertreterinnen des Bereichs Dienstreisen sowie Personal und Personalrat, der leitende Sicherheitsingenieur sowie der Leiter der Abteilung Finanzen und Personal, der das Thema Beschaffung vertrat. Des Weiteren wurden sogenannte Fachberater:innen ernannt: Vertreter:innen des akademischen Personals, die die Berichtverantwortlichen inhaltlich beraten und unterstützen sollten. Die sich mehrmals treffende Gruppe bestand aus knapp 20 Personen.

82. Ein finanziell vergleichbares Angebot wurde abgelehnt, da dieses mit einer sehr aufwendigen Erhebungsmethode arbeitet. Es sah eine langwierige Kartierung aller Räume sowie die Befragung aller Mitglieder vor.

Der Umweltstammtisch an Hochschule 2 traf sich unter der Leitfrage „Welche Schritte sollten wir an der Hochschule unternehmen, damit wir uns nachhaltig weiterentwickeln?“ (HS 2, Protokoll UST 1: 1). Die Hochschulleitung stand dem Stammtisch positiv gegenüber und erkannte ihn als beratendes Gremium an. Die Präsidentin nutzte, laut Aussage des Umweltmanagementbeauftragten (FTB HS 2: 9), den Umweltstammtisch bei Vorträgen als Positivbeispiel für das Engagement ihrer Mitarbeiter:innen. Die Sitzungen fanden innerhalb der Kernarbeitszeit statt und wurden auf der Homepage der Hochschule öffentlich beworben. Mithilfe des Umweltstammtisches sollte die umfassende ökologische sowie soziale nachhaltige Entwicklung der Hochschule vorangetrieben werden. Die Hochschulmitglieder waren aufgefordert, gemeinsam Handlungsfelder zu identifizieren und neue Konzepte für eine nachhaltige Entwicklung der Hochschule zu erarbeiten. Neben den regelmäßigen Treffen des Stammtisches, wurden in kleineren Gruppen konkrete Projekte und Maßnahmen zur Umsetzung entwickelt. Diese ausgegründeten Arbeitskreise organisierten sich selbst und erhielten bei Bedarf Unterstützung durch den Umweltmanagementbeauftragten. Die Einführung der Arbeitsgemeinschaften hat an beiden Hochschulen dazu geführt, dass Arenen für weitestgehend offene Diskussionen entstanden, die, legitimiert von der Leitung, Vorschläge zur Problemlösung erstellen. Auf diese Weise entstehen von der Leitung wie auch von anderen Hochschulmitgliedern anerkannte Kanäle für Vorschläge und Ideen (Luhmann 2011; siehe auch Downs 1967: 207f.). Die Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches stellen demnach wichtige Orte für Diskussionen über das Umweltmanagement dar. Bei beiden hatten die Umweltmanagementbeauftragten eine leitende Rolle inne. Sie eröffneten und beendeten die Sitzungen, intervenierten bei Meinungsverschiedenheiten oder schlugen Entscheidungsmodalitäten vor.

Ein wichtiger Unterschied der beiden beobachteten Arbeitsgemeinschaften betraf die Rekrutierung. Mitglieder eines Projektteams werden in der Regel durch Vorgesetzte bestimmt. Ein Projektteam an Hochschule 2, welches die Digitalisierung des Reisekostenprozesses durchführen sollte, wurde beispielsweise entlang der Abteilungen ausgewählt, die durch das zu lösende Problem berührt wurden. Dazu gehörten etwa der im Auftrag des Kanzlers das Team koordinierende Organisationsentwickler, die IT-Abteilung sowie die Personalabteilung (FTB HS 2: 5f.). Die Mitglieder des Umweltstammtisches an Hochschule 2 sowie der Arbeitskreise wurden nicht abgeordnet, sondern nahmen freiwillig und aus Interesse an den dort

verhandelten Themen teil. Es bestand keine formale Aufforderung zur Teilnahme. Der Umweltmanagementbeauftragte und eine Kollegin, die das Format gemeinsam einführten, luden ein und es bestand ein „harter Kern“, der über eine längere Zeit konstant an den Treffen teilnahm. Darüber hinaus hatte sich ein Kreis an Interessierten etabliert, aus dem heraus einzelne Personen die Sitzungen in unregelmäßigen Abständen besuchten. Dazu gehörten Studierende, Verwaltungsmitarbeitende, Vertreter:innen der Hochschulleitung sowie der Fachbereiche. Themenbezogen wurden einzelne Hochschulmitglieder oder Mitglieder anderer Organisationen, etwa des Studierendenwerks, eingeladen (FTB HS 2: 9). Studierende oder Forschende stellten immer wieder Ergebnisse ihrer Arbeit vor, aktuelle Neuigkeiten aus der Hochschule wurden ebenso diskutiert wie Initiativen anderer Hochschulmitglieder. Ein Student beschreibt den Umweltstammtisch in einem Werbevideo der Hochschule wie folgt: „Das ist jetzt kein elitärer Kreis, der sich regelmäßig trifft und irgendwelche Sachen bespricht und niemand weiß, was dort besprochen wird (...), die Studenten können auch einfach selber kommen. Also es gibt keinen festen Teilnehmerkreis“ (Imagevideo Hochschule 2).

An Hochschule 1 dagegen definierte der Steuerungskreis, der die Einführung des Umweltmanagements begleitete, welche Personen am Umweltteam teilnehmen, welches Beratungsunternehmen engagiert wird oder wie die Workshops ausgestaltet und terminiert werden.⁸³ Die Ausgewählten wurden dann von der Kanzlerin formal aufgefordert, sich zu beteiligen. Die Einladung, unter Vorbringen von Gründen zurückzuweisen, sowie der Rücktritt waren möglich, über formale sowie informale Konsequenzen über die Zurückweisung der Teilnahme konnten sich die Betroffenen jedoch nicht sicher sein. Dass ein Exit aus dem Projektteam möglich war, verdeutlicht der Ausstieg von drei Mitgliedern im Laufe des Verfahrens. Dieser wurde ohne erkennbare Sanktionen hingenommen und für die Positionen Ersatz gefunden (FTB HS 1: 43). Die Verbliebenen arbeiteten bis zum Abschluss des Verfahrens mit und viele auch noch darüber hinaus (HS 1, Int. 4: 3). Bezüglich der Wissenschaftler:innen zeigen die Protokolle des Steuerungskreises, dass auf die Ankündigung im hochschulweiten Newsletter nicht die erhoffte Rückmeldung erfolgte. Daher ging der Umweltmanagementbeauftragte dazu über, einzelne Personen direkt anzusprechen (HS 1, Protokoll SK 2: 1; FTB HS 1: 22). Die direkte

83. Siehe dazu Kieserling (1999: 382f.): „Es muss entschieden werden, wer an den Entscheidungen des Gremiums mitwirkt, und häufig auch noch darüber, wer dazu befugt ist, diese Personalentscheidungen zu treffen. Sehr viel an Entscheidung geht damit in die Vorbereitung und Vorvorbereitung der eigentlichen Interaktion. Das Abstimmen der Abstimmung setzt eine eigene, zeitraubende Art von Mikropolitik frei, die ihrerseits teils auf geplante und teils auf ungeplante Interaktionen zurückgreift.“

Ansprache war erfolgreicher, sodass einige Lehrende sowie Laboringenieure am Umweltteam teilnahmen.

Grundsätzlich sind, wie Anthony Downs (1967) beschreibt, Projektteams funktionale Strukturen für Organisationen. Sie tragen dazu bei, Probleme zu lösen, und ermöglichen die Diskussion von Veränderungen. Dabei hebt er besonders hervor, dass Stellen aus unterschiedlichen Abteilungen eingebunden werden können (ebd.: 207). Der Umweltstammtisch und das Umweltteam bildeten demnach nicht nur Kanäle für neue Ideen, sondern ermöglichten ebenfalls eine niedrigschwellige Mitgliederbeteiligung.⁸⁴ Hoover und Harder (2015: 184) beschreiben das Zurückgreifen auf solche Projektgruppen als einen wichtigen Schritt, um einen ökologischen Wandel in Hochschulen herbeizuführen. Diese Gruppen würden kollaborative Prozesse innerhalb der Hochschulen unterstützen und die ökologischen Ideen in die Hochschulöffentlichkeit tragen.

Für die Umweltmanagementbeauftragten war die Beteiligung unterschiedlicher Statusgruppen der Hochschulen wichtig, um Informationen und neue Perspektiven auf die bestehenden Strukturen zu erlangen. Es mangelte ihnen sowie Mitgliedern der Hochschulleitung insbesondere an Spezialwissen über die Abläufe in den einzelnen Abteilungen, wie bereits an den Beispielen der Heiz-, beziehungsweise Photovoltaikanlage deutlich wurde. Da das Querschnittsthema Umweltschutz für jede Abteilung und jeden Prozess unterschiedliche Konsequenzen hatte, herrschte bei den Beteiligten Unklarheit darüber, wie für die unterschiedlichen Prozesse jeweils vorgegangen werden sollte. Auffällig an den gewählten Formaten war, dass bei ihnen von Beginn an die Erwartung bestand, dass sie anders entscheiden als es in den Hochschulverwaltungen üblich ist. Während der Treffen herrschte die meiste Zeit ein entspannter Umgang. Eingeübte formale sowie informale Kommunikationswege konnten variiert werden, Abteilungs-, Zuständigkeits- und Statusgrenzen wurden – zumindest zeitweise – ausgeblendet. Rechtliche Fragen und Vorgaben spielten ebenso wie die Verschriftlichung oder die Anschlussfähigkeit der Entscheidungen, anders als im übrigen Verwaltungsalltag (Pasternack et al. 2018: 231), eine nur untergeordnete Rolle. Ein Indiz dafür, dass die hier geschilderten Treffen Ausnahmen vom üblichen Verwaltungsalltag waren, ist, dass die Kanzlerin von Hochschule 1 zum Auftakt des Umweltteams forderte, formale Strukturen

84. Hochschule 2 zeigte allerdings, dass die bei EMAS vorgeschriebene Einbindung der Hochschulmitglieder auch mit interaktionsärmeren wiederholt durchgeführten Befragungen und durch ein „Ecomapping“ realisiert werden konnte (HS 2, Protokoll UST 6)

der Hochschule auszublenden: Sie äußerte den Wunsch, dass die Teilnehmenden jenseits der Hierarchie denken sollen. Außerdem sollten die Abteilungsgrenzen zugunsten einer Zusammenarbeit der Hochschule als Ganzes ignoriert werden. Nötig würde dies, da es sich bei Umweltschutz um ein Querschnittsthema handele, welches Abteilungszuständigkeiten überschreite und zum jetzigen Zeitpunkt nicht abzuschätzen sei, welche Folgen das Umweltmanagement für die Hochschule habe (FTB HS 1: 1f., 54).

Die Diskussionen des Umweltteams sowie des Umweltstammtischs waren geprägt von der Frage was organisatorisch machbar und gewollt ist und nicht etwa davon, wie mögliche rechtliche Restriktionen aussehen oder ob Widerstände von den entsprechenden Bereichen der Hochschulen erwartbar seien. Die für die Verwaltung typischerweise wichtige Regelkonformität und Ressourcenverfügbarkeit (Pasterneck et al. 2018: 17) spielten eine untergeordnete Rolle. Da die Treffen aber parallel sowie quer zu den Verwaltungsabteilungen und -stellen bestanden, konnten sie mögliche Folgeprobleme der Entscheidungen in den Diskussionen zunächst ausklammern. In den Arbeitsgemeinschaften wurden unterschiedliche Mitglieder der Hochschule zur Lösung eines Problems für einen begrenzten Zeitraum zusammengezogen, ohne, dass dabei die gesamte Organisationsstruktur geändert werden musste: Die ansonsten für die Verwaltung charakteristische Arbeitsteilung wurde temporär gelockert, ohne die bestehenden Programme und Kommunikationswege anzutasten. Die Treffen waren davon geprägt, dass sich dort Hochschulmitglieder Angesicht zu Angesicht (*face-to-face*) über Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg austauschen und miteinander diskutieren sowie Ideen entwickeln konnten. Von den Beteiligten wurde betont, dass dieser Austausch und Perspektivwechsel ungewöhnlich sei und nur selten vorkomme (FTB HS 1: 57). Außerhalb der Treffen des Umweltteams oder des Umweltstammtischs bestand für die unterschiedlichen Statusgruppen der Hochschulen selten Gelegenheit zum Austausch. Dass dieser Austausch wertgeschätzt wurde, ist auch daran ersichtlich, dass der Umweltstammtisch bereits seit vielen Jahren erfolgreich besteht und, dass die Teilnehmenden des Umweltteams sich die Zeit nahmen, an den teils ganztägigen Workshops, teilzunehmen (FTB HS 1: 2).

Im Folgenden diskutiere ich die Leistungen der Interaktionsordnungen während der Treffen von Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen und Fachbereiche.

Ohne Interaktionen zwischen Organisationsmitgliedern ist Organisation kaum denkbar. Es wird sich ausgetauscht, verhandelt, gestritten, kollegiale Gespräche geführt. Entscheidungen werden so ausgelotet, vorbereitet oder verworfen.

7.2 Die Besonderheiten von Interaktion

Wie Stelleninhaber:innen jeweils in einer gegebenen Situation entscheiden, wird durch die Entscheidungsprämissen Kommunikationswege, Programme sowie die Person vorgeprägt. Im täglichen Vollzug der Organisation macht eine Mischung aus formalen und informalen Entscheidungsprämissen den Spielraum aus, den Stelleninhaber:innen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben haben. Neben der schriftlichen Kommunikation spielt dabei die Kommunikation unter Anwesenden (Interaktion) eine wichtige Rolle. Für das Erfassen von organisationalen Phänomenen hat die soziologische Systemtheorie den Vorzug, dass es sich dabei nicht nur um eine Organisationstheorie (Luhmann 1964; 2000) handelt. Neben einer Gesellschaftstheorie (z. B. Luhmann 1997) hält die Systemtheorie auch Überlegungen über Interaktion bereit (Luhmann 2009 [1975]). Diese Art der Kommunikation ist für Organisationsmitglieder alltäglich: Interaktion vollzieht sich auf Fluren, in Mitarbeitergesprächen oder in Pausen.⁸⁵ Natürlich bestehen in Organisationen neben Interaktion noch andere Kommunikationstypen. In den meisten Organisationen erfolgt ein Großteil der Kommunikation nicht unter Anwesenden, sondern schriftlich, durch E-Mails, Vermerke, Dokumentation oder mündlich durch das Telefon. Dies ermöglicht es, Organisationen viele verschiedenen Themen zu prozessieren.

Das zentrale Kriterium von Interaktion in der hier verwendeten Fassung ist Anwesenheit in gegenseitiger Wahrnehmungsreichweite (Goffman 1983; Kieserling 1999). Interaktion ist in ihrer Reichweite begrenzt, eben weil sie die Anwesenheit der Kommunizierenden voraussetzt. Ebenso ist die Anzahl der Teilnehmenden begrenzt. Die Fragilität von Interaktion (Heintz 2014: 234f.) wird daran deutlich, dass Anwesende sie unterbrechen können, indem sie sich etwa abwenden oder den Raum verlassen. Abwesende sind durch Interaktion nicht erreichbar, nur thematisierbar: Es kann über sie, aber nicht mit ihnen gesprochen werden (Luhmann 1997: 817f.). Im Gegensatz zur Verbreitung von Kommunikation durch Verbreitungsmedien wie der Schrift oder dem Telefon (ebd.: 302ff.) besteht die Besonder-

85. Kieserling legt dar, dass soziale Beziehung und Interaktion lange eng verbunden waren, da der aller größte Teil der Kommunikation face-to-face stattfand. Erst mit technologischen Innovationen wie dem Buchdruck oder der Telefonie wurde die Ausdifferenzierung von Kommunikation unter Anwesenden im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen notwendig (Kieserling 1999: 24ff.).

heit bei Interaktion durch die Gleichräumlichkeit, die durch physische Nähe entsteht.⁸⁶ Die Teilnehmenden einer Interaktion teilen sich unweigerlich zur selben Zeit einen gemeinsamen Raum. Die Anwesenden erleben ihre Umgebung sehr ähnlich: das Quietschen der Tafel, die Nervosität des Vortragenden, der Laubbläser vorm Fenster. Diese feinen, häufig nicht bewusst registrierten Eindrücke, sind vor allem durch Anwesenheit erfahrbar.⁸⁷ All dies kann die Interaktion beeinflussen. Interaktion ist demnach durch eine Gleichzeitigkeit, Gleichräumlichkeit und Gleichsinnigkeit gekennzeichnet (Knorr Cetina 2009) und Interaktionssysteme bilden sich über Anwesenheit und die Wahrnehmung der wechselseitigen Wahrnehmung der Anwesenden (Luhmann 2009 [1975]: 10). Anders als in Freundeskreisen oder sozialen Bewegungen kann die Anwesenheit in Organisationen durch Mitgliedschaft erwartbar gemacht werden. Die Abwesenheit bei einer Abteilungsbesprechung unterliegt einer Begründungspflicht. Das Nichterscheinen am Arbeitsplatz, welches von Vorgesetzten als Entscheidung des Mitglieds beobachtet werden kann und üblicherweise als solche beobachtet wird, verletzt in der Regel eine Systemerwartung und gefährdet damit die Fortführung des Mitgliedschaftsverhältnisses (Luhmann 1964: 42).⁸⁸

Am Umweltstammtisch sowie Umweltteam fällt, trotz aller Unterschiede zwischen beiden, auf, dass ein wichtiger Bestandteil ihrer Arbeit die regelmäßigen Treffen sind – und damit die Interaktion von Hochschulmitgliedern unterschiedlicher Statusgruppen. Die beobachteten Treffen zeugen – trotz der vielfach ausgemachten „Meeting-Müdigkeit“ (The Economist 2018) – von einem regen Interesse an den diskutierten Themen. Sowohl die sich freiwillig am Umweltstammtisch zusammenfindenden Personen wie auch die Mitglieder des Umweltteams beteiligten sich an den Diskussionen, brachten Vorschläge ein und übernahmen Aufgaben. Das

86. Von der schriftlichen Kommunikation unterscheidet sich Interaktion insofern, dass sie mehrere Sinne gleichzeitig anspricht: Die Interaktionsteilnehmenden sehen, hören und riechen ihr Gegenüber. Anders als bei der einsamen Lektüre, bei der die Entstehungsbedingungen der Schrift nicht transportiert werden, sind bei der Interaktion die Bedingungen, unter denen etwas mitgeteilt wird, relevant (Meyrowitz 1985).

87. Kieserling (1999: 355f.) weist darauf hin, dass nicht alle Interaktionen in Organisationen Entscheidungen sind. Dies gilt auch für die ‚Begleiterscheinungen‘ von Interaktionen, etwa die körperliche Haltung oder die Gesichtszüge – normalerweise entscheidet man nicht darüber, ob man gerade steht oder die Stirn runzelt. Gleichzeitig können alle Interaktionen sowie Bewegungen von Organisationsmitgliedern als Entscheidungen interpretiert werden.

88. Als Besonderheit von Organisationen wurde bereits beschrieben, dass sie Verhalten berechenbar machen können. Um Mitglied zu werden und vor allem zu bleiben, müssen bestimmte Erwartungen befolgt werden. Anwesenheit wird hier ersetzt durch Mitgliedschaft. Der Vorteil einer formalen Organisation besteht gerade darin, dass nicht immer alle Mitglieder anwesend sein müssen. Das bedeutet nicht, dass Organisationsmitglieder keine Präsenz mehr zeigen müssen. Nichtanwesende Mitglieder, etwa Mitarbeitende im Außendienst oder im Home Office, bleiben selbstverständlich Organisationsmitglieder.

Engagement der Beteiligten wurde im letzten (regulären) Workshop des Umweltteams in Hochschule 1 noch einmal besonders von den Beratern hervorgehoben. Sie betonten, dass die Zusammenarbeit über die Abteilungs- und Hierarchiegrenzen hinweg ungewöhnlich und sehr gut war. Die Teilnehmenden sollten sich „die Freude am Projekt nicht durch die Bürokratie vermiesen lassen“ (FTB HS 1: 57). Auch der Umweltmanagementbeauftragte betonte die Wichtigkeit des Austausches und der Offenheit. Er fand, dass das Engagement trotz des Aufwands insgesamt „auch Spaß machen“ (FTB HS 1: 2) soll. Gleichzeitig standen die Teilnehmenden der Treffen, ob dienstlich verpflichtet oder freiwillig, vor der Herausforderung, dass parallel zu diesem Engagement die ihnen aufgetragenen Aufgaben weiterhin bestanden (Downs 1967: 207). Insbesondere die Teilnehmenden des Umweltteams an Hochschule 1 betonten wiederholt die Herausforderung, sich Zeit für die halb- oder ganztägigen Workshops zu nehmen, diese vorzubereiten sowie die Berichte zu schreiben (HS 1, Int. 1: 3; Int. 2: 8; Int. 3: 10).⁸⁹

Für beide Hochschulen stellt sich die Frage, warum auf diesen langsamen und aufwendigen Modus der Aushandlung zurückgegriffen wurde. Sie stellt sich auch deshalb, da Organisationen den Vorteil bieten, ständiges Aushandeln durch Hierarchie vermeiden und gleichzeitig verschiedene, auch sich widersprechende, Anforderungen bearbeiten zu können. Zugespitzt fragt Bettina Heintz (2014: 234): „Weshalb die Ineffizienz und Unwägbarkeiten einer Gruppendiskussion in Kauf nehmen, wenn man Arbeitszusammenhänge auch formal organisieren kann?“ Eine erste Antwort wurde bereits oben angedeutet. Die Treffen dienten auch der Einbindung von Mitgliedern.

Der Austausch zwischen Mitgliedern ist zunächst einmal nicht ungewöhnlich für Organisationen. In Hochschulverwaltungen finden regelmäßig Jour fixe, Abteilungsversammlungen oder abteilungsübergreifende Treffen wie Dienstbesprechungen bei der Kanzlerin und Abteilungsleitungstreffen statt. Das Umweltteam sowie der Umweltstammtisch stellen neben den hochschulischen Gremien eine weitere Möglichkeit statusgruppen- und abteilungsübergreifender Treffen dar. Marcus Twellmann (2016) macht in diesem Zusammenhang darauf aufmerksam, dass die Mündlichkeit im Verwaltungsalltag in der Organisations- sowie Verwaltungsforschung bisher insgesamt ein unterbelichteter Untersuchungsgegenstand

89. Im letzten regulären Workshop bedankt sich der Umweltmanagementbeauftragte bei den Teilnehmenden. Hätte er gewusst, wie viel Arbeit das bedeutet, hätte er die Berichtsverantwortlichen nicht so „lapidar“ nach ihrer Teilnahme gefragt (FTB HS 1: 55).

ist, da in der Literatur insbesondere Schriftformen wie die Aktenmäßigkeit betont würden (siehe aber z. B. Scheffer 2008). Dass der mündliche Austausch von Anwesenden alltäglich ist, spiegelt sich auch in der Architektur von Hochschulen wider: Abteilungen verfügen über Besprechungsräume und in Büros von Abteilungsleitungen finden sich Besprechungsecken. Darüber hinaus bestehen häufig 'wilde' Treffpunkte, etwa die Kaffeemaschine oder das Kopiergerät. Kieserling bezeichnet diese Orte, die Gelegenheit zur Zusammenkunft bieten, als „Abfallprodukte von Planung“ (1999: 367).

Dass verschiedenartige Treffen von Organisationsmitgliedern tagtäglich stattfinden und den Organisationsalltag prägen, ist so trivial, dass ihre Rolle für Organisationen in der Forschung lange übersehen wurde (Schwartzman 1989: Kap. 1). Das hat sich in den vergangenen drei Jahrzehnten geändert und Treffen in Organisationen sind mittlerweile Gegenstand vielfältiger Untersuchungen (Asmuß & Svennevig 2009; Cooren 2007; Crowston et al. 2007; Dittrich et al. 2011). Interaktion stellt demnach in Organisationen selbstverständlich keinen Sonderfall dar (z. B. Cooren 2007). Getroffen wird sich in Organisationen laut Urry (2003: 165) aus unterschiedlichsten Gründen: sie dienen dazu, standardisierte Verfahren und Pflichten abzuarbeiten, Belohnungen und Strafen zu verteilen, Entscheidungen der Organisation zu beurteilen, Kollegialität zu erleben oder eine angenehme Zeit zu verbringen. Kurz, Treffen zwischen Organisationsmitgliedern sind auch in Hochschulverwaltung normaler Arbeitsalltag. Je weniger Organisationen auf Einzelentscheidungen zurückgreifen können, desto mehr Absprachen zwischen Organisationsmitgliedern werden nötig (Kieserling 1999: 378). Die Vielzahl an Treffen in Organisationen stellt somit auch einen Versuch dar, die notwendige Koordination zwischen einzelnen Stellen sowie Abteilungen zu gewährleisten. Diese Interaktionssysteme auszugestalten, ist eine wichtige Leistung von Organisationen (Drepper 2003), die eigentlich auf hierarchische Entscheidungen zurückgreifen könnten.

Die Interaktion von Organisationsmitgliedern ist geprägt durch die organisatorischen Bedingungen und unterscheiden sich daher von Interaktion in der Familie oder im Freundeskreis. Der Grund dafür ist, dass Interaktionssysteme, auch wenn sie sich ‚in‘ einer Organisation vollziehen, immer Teil der Umwelt von Organisationen sind, so wie das Gesellschaftssystem immer die Umwelt einer Organisation darstellt (Luhmann 2009 [1975]: 22). Ohne Interaktion könnten viele Abläufe in Organisationen nicht gelingen: Verhandlungen werden geführt oder Entscheidungen vorbereitet und abgestimmt. Was in Interaktionssystemen geschieht und wie diese sich entwickeln, kann von der Organisation allerdings nur bedingt vorstruk-

turiert werden: Das Lachen der Teilnehmenden, der Wutausbruch der Chefin, die peinlich berührte Stille der Untergebenen sind nicht steuerbar. Diese Faktoren können jeweils Einfluss auf Entscheidungen haben, die den Fortbestand der Organisation bedingen. Kieserling (1999: 335ff.) zeigt, dass Interaktionen in Organisationen durch den Organisationszweck eine Richtung bekommen. Die schier unendliche Anzahl von Kommunikationsthemen wird eingeschränkt, da organisationsfremde Themen ignoriert werden können.

Ob während der Treffen des Umweltteams und des Umweltstammtisches neue Ideen entwickelt oder Zweifel bei den Teilnehmenden ausgeräumt wurden und damit ein wichtiger Beitrag für das Umweltmanagement geleistet werden konnte, hing auch davon ab, wie die Treffen gestaltet waren. Bevor ich näher auf die hier argumentierten zentralen Leistungen von Interaktion für das Umweltmanagement eingehe – das Verändern und Auflösen von Strukturen sowie die temporäre Gleichberechtigung der Anwesenden – und damit eine weitere Antwort auf die Frage nach dem „Warum“ der Gruppendiskussionen gebe, beschreibe ich zunächst die Rollen der Charakteristika Anwesenheit (7.2.1) und Sequenzialität der Themenbearbeitung (7.2.2) für Interaktion sowie deren Bedeutung für die Entstehung und Weiterentwickeln des Umweltmanagements.

7.2.1 Anwesenheit

Die (offensichtlich scherzhafte) Frage eines Teilnehmers des Umweltteams an einen Kollegen, ob er ebenfalls freiwillig dort sei (FTB HS 1: 2), zeigt an, dass die Interaktion in einer Organisation stattfand – kaum ein anderes Sozialsystem könnte die Anwesenheit diktieren (denkbar wäre noch die Familie). Die Hochschulangehörigen waren aufgrund ihrer Organisationsmitgliedschaft zu bestimmten Uhrzeiten in ihren Büros oder Laboren anwesend. Unterschiede zwischen Verwaltung und akademischen Personal werden dabei auch in den Arbeitszeitregelungen deutlich: Ist der Arbeitsort und die Arbeitszeit für die Verwaltung eindeutig geregelt, genießt das akademische Personal ein hohes Maß an Freiheiten. Ihre Anwesenheit kann kaum konditioniert werden. Dies gilt insbesondere für die Forschung, die Lehre dagegen kann sowohl zeitlich, räumlich sowie thematisch stärker durch die Hochschule fixiert werden (Luhmann 1987: 204). Da an HAW das Lehrpensum deutlicher höher ist als an Universitäten, besteht an HAW ein höher Grad an Kontrollmöglichkeiten der Anwesenheit des akademischen Personals. Anders als das

wissenschaftliche Personal kann das Verwaltungspersonal beispielsweise zur Teilnahme am Umweltteam abgeordnet werden.⁹⁰

Ein Vorteil von Organisationssystemen gegenüber Interaktionssystemen besteht darin, dass Organisation auch dann noch Entscheidungen treffen können, wenn Mitglieder etwa aufgrund von Krankheit oder Urlaub nicht erscheinen. Es kommt dann zwar zu Komplikationen, Informationen werden nur langsam weiterverarbeitet oder fehlen, aber bis zu einem gewissen Grad kann die Abwesenheit von Mitgliedern, etwa durch Vertretungsregeln, kompensiert und die Zweckerfüllung aufrecht erhalten werden (vergleiche aber auch den Zusammenbruch des ÖPNV während einer Grippewelle). Für Interaktion ist es dagegen konstituierend, dass Personen anwesend sind und auch *welche* Personen anwesend sind. Die Indifferenz der Organisation gegenüber Befindlichkeiten ihrer Mitglieder können sich Interaktionssysteme nicht leisten. Setzen Organisationen darauf, sich durch Strukturen unabhängig von Einzelpersonen zu machen, wird in Interaktion auf Personen zugerechnet (Heintz 2014: 234). Wie an Hochschule 1 und 2 über Umweltschutzmaßnahmen diskutiert wurde und welche Ergebnisse diese Diskussionen jeweils hatten, hing nicht nur davon ab, dass sich von Angesicht zu Angesicht getroffen wurde, sondern auch, welche Stelleninhaber:innen jeweils anwesend waren. Das Wissen oder die Entscheidungskompetenz einzelner Organisationsmitglieder (oder deren Fehlen) kann den Interaktionsverlauf und damit dessen Ergebnis verändern: „Wie jedermann weiß, macht es für die Selektion der Themen einen erheblichen Unterschied aus, mit wem man über was spricht“ (Luhmann 2009 [1975]: 11).

An beiden Hochschulen wurde im Vorfeld von Treffen wiederholt die Frage diskutiert, welche Stellen bei welchen Treffen anwesend sein sollen oder müssen (FTB HS 1: 40, 52). Oft strukturierte der Anlass eines Treffens die Teilnahme vor (Kieserling 1999: 378) und Mitglieder wurden über einen digitalen Kalender zu den jeweiligen Terminen hinzugefügt (FTB HS 1: 28). In anderen Fällen fiel erst während des Treffens auf, wessen Expertise benötigt wird. Zudem hat die Teilnahme auch eine strategische Dimension. An Hochschule 1 wurde auf dem Jour fixe einer Abteilung

90. Zwar ist das akademische Personal vertraglich dazu, verpflichtet einen Teil der Arbeitszeit für (Selbst-)Verwaltungsaufgaben aufzuwenden, üblicherweise wird diese Verpflichtung aber durch Gremientätigkeiten und Organisation der Fachbereiche eingelöst.

die Besetzung einer neu eingerichteten Kommission diskutiert. Die Kanzlerin hatte Vertreter:innen aller Fachbereiche dazu eingeladen. Dieses Vorgehen wurde kritisiert. Die Anwesenden waren der Meinung, dass es sinnvoller gewesen wäre, den Fachbereichen nur einen Platz zur Verfügung zu stellen und sie damit zu zwingen, vorab Absprachen zu treffen. Andernfalls würden sie Konflikte in die Treffen tragen (FTB HS 1: 52f.). Bei den Treffen des Umweltstammtisches hatte der Umweltmanagementbeauftragte kaum Einfluss darauf, wer teilnahm. Die Diskussionen sowie deren Ergebnisse waren immer abhängig von den jeweils Anwesenden und wären vermutlich bei anderer Besetzung anders ausgefallen. Gleichzeitig wurde an Hochschule 2 die Zusammenarbeit der Anwesenden dadurch erleichtert, dass sie einer Selbstselektion unterlag. Nur diejenigen, die Zeit und Interesse am Thema hatten, nahmen teil. An Hochschule 1 wurde sich vonseiten des Steuerungskreises ausgiebig Gedanken darüber gemacht, wer am Umweltteam teilnehmen soll (HS 1, Protokoll SK 1: 1). Durch Vorgespräche wurde versucht, den Teilnehmenden zu verdeutlichen, warum gerade ihre Beteiligung wichtig für den Aufbau des Umweltmanagements sei (FTB HS 1: 14, HS 1, Int. 1: 4). Der Umweltmanagementbeauftragte besprach mit den ausgewählten Personen deren Rolle, um sie für das Vorhaben zu motivieren.

Neben der Anwesenheit von bestimmten Personen kann auch die Uhrzeit, zu der ein Beitrag stattfindet, einen Einfluss auf das Interaktionsgeschehen haben. Der Sicherheitsingenieur von Hochschule 1 hatte etwa Sorge, dass die Aufmerksamkeit bei der Vorstellung seines Berichts, direkt nach der Mittagspause, durch ein „Suppenkoma“ der Zuhörer:innen erschwert würde (HS 1; Int. 3: 12f.). Während der Treffen registrierten die Teilnehmenden wechselseitig sehr genau die Reaktionen auf die Vorträge, die Art des Vortragens und die gestellten Nachfragen. Bei einem Mittagessen berichtete der Anlagentechniker, dass er sich auf den anstehenden Workshop besser vorbereiten möchte. Nach eigener Aussage konnte er beim vorangegangenen Treffen gestellte Fragen nicht befriedigend beantworten, was ihm unangenehm war (FTB HS 1: 42). Es macht für den Betroffenen einen deutlichen Unterschied, ob er in einer Interaktion keine oder nur eine unzureichende Auskunft geben oder eine Frage per E-Mail nicht sofort beantworten kann. Die Zeit des Nachschlagens und -denkens ist in der zeitlich versetzten Antwort nicht ersichtlich (Meyrowitz 1985: 93ff.). In einer *Face-to-Face*-Situation kann eine Wissenslücke dagegen peinlich sein:

„Also das fiel mir auch nicht so leicht (...). Ich bin da eigentlich sehr locker reingestartet, ich bin jetzt auch nicht so empfindlich so, was so Öffentlichkeit angeht, aber als es dann so gerade so ins Detail ging und so Sachen, wie Fragen gestellt wurden, wie man sie macht, ob man sie macht, dass man sie nicht macht, da hab ich dann doch, ah, so ein bisschen ficht es mich jetzt aber doch an.“ (HS 1, Int. 2: 13)

Diese gegenseitige Beobachtung über die Motivation und den gemachten Aufwand etwa bei der Präsentation der eigenen Abteilung, hat im Umweltteam dazu beigetragen, dass die Beteiligten ihre Aufgaben ernster nahmen. Ein unvorbereiteter Vortrag auf Basis eines unmotivierten Berichts hätte eine unangenehme Situation verursachen können. Diese zu vermeiden, ist auch eine Folge der Anwesenheit.⁹¹ Das Auftreten sowie Verhalten wird gegenseitig registriert. Ist die Stimmung heiter und offen für Kreativität, ist es für Anwesende schwierig, sich dieser interaktiven Ordnung zu entziehen. Beispielsweise beteiligte sich ein nachberufener Berichtverantwortlicher rege an den Diskussionen, obwohl er sich zunächst gesträubt hatte, überhaupt an den Treffen teilzunehmen (FTB HS 1: 14; 47).

7.2.2 Sequentialität der Themen

Neben der Anwesenheit sind Themen zentral für Interaktionssysteme, da sie diese strukturieren (Kieserling 1999: Kap. 7). Durch das sequenzielle Äußern von Beiträgen erfolgt eine Struktur, die die Folgebeiträge bedingt. Allerdings handelt es sich, wie Hirschauer (1999: 29ff.) schreibt, dabei um „leichte“, das heißt schnell wechselbare, Strukturen. Die Themen der Treffen des Umweltteams oder des Umweltstammtisches waren, anders als auf einer Party, häufig bereits von der Organisation vorgegeben: Es soll beraten und diskutiert werden, auf welchem Wege die Hochschulen ressourcenschonender gestaltet werden können. Anhand der Tagesordnungspunkte wird deutlich, dass während der Treffen immer nur eine geringe Anzahl an Themen nacheinander bearbeitet werden konnte. Entsprechend lange kann in einem solchen Format die Bearbeitung von Themen dauern (Downs 1967: 208). Wie Luhmann (2009 [1975]: 11) festhält, handelt es sich bei Interaktion um ein zeitaufwendiges Strukturprinzip, welchem nur eine begrenzte Kapazität zur Verarbeitung von Themen zur Verfügung steht. Das hängt damit zusammen, dass immer nur eine Person zeitgleich sprechen kann, da die Verarbeitungskapazität für das Aufnehmen mehrerer Sprecher:innen sehr begrenzt ist. Es kann nur entweder

91. Vgl. zu der Beobachtung von Beobachtungen in Interaktionen: Kieserling (1999: 362).

der Sicherheitsbeauftragte oder die Kanzlerin sprechen, nicht beide zugleich. Interaktion differenziert sich daher häufig in Episoden aus, zu denen man sich zur Fortsetzung verabreden kann (Luhmann 1984: 565f.). So finden die Umweltstammtische bereits seit vielen Jahren regelmäßig ein bis zwei Mal im Semester statt und auch für das Umweltteam ist geplant, nach der Zertifizierung regelmäßige Treffen abzuhalten:

„Geplant ist ja, dass wir zweimal im Jahr ein Treffen haben mit den einzelnen Personen aus dem Umweltteam und gemeinsam, ja, da eine gewisse Kontinuität drin zu haben, sich gegenseitig noch mal vorzustellen, wo stehe ich mit meinen Maßnahmen, was sind vielleicht Probleme und so weiter. Also eher so sich gegenseitig berichten, dazu hatten wir ein Treffen.“ (HS 1, Int. 4: 1)

Anders als im übrigen Arbeitsalltag hatte das sequenzielle Aufeinanderfolgen verschiedener Beiträge bei den Treffen der Arbeitsgemeinschaften zur Folge, dass die Teilnehmenden sich dort auch mit Berichten von Kolleg:innen befassen mussten, die für ihre eigene Arbeit nicht relevant sind. Der Vorteil von Arbeitsteilung in Organisationen ist, dass Mitarbeitende sich üblicherweise vor allem mit Themen befassen, die für die jeweiligen Zwecke wichtig sind. Die Personalabteilung muss sich nicht mit den Problemen der Regenwasseraufbereitung beschäftigen. Es sei denn, dass dadurch Personalfragen berührt werden. Insbesondere beim Umweltteam war das anders. Bei den ganztägigen Workshops hörten alle die Berichte aller Abteilungen. Allerdings wurde dieser Umstand nicht, zumindest nicht sichtbar, problematisiert. Ein Grund dafür könnte die detaillierte Vorbereitung der Treffen sein. Bei den Workshops des Umweltteams betraf das die inhaltliche Ausgestaltung, aber auch Überlegungen zu zeitlichen Abständen zwischen den Treffen, um die Arbeitsbelastung der Teilnehmenden nicht zu sehr zu strapazieren und gleichzeitig die Motivation hochzuhalten (FTB HS 1: 44).

Selektion & Verdichtung von Themen

Wie wurde im Umweltteam und im Umweltstammtisch damit umgegangen, dass es viele zu besprechende Themen gab, gleichzeitig aber die Zeit knapp war? Eine Lösung für das Problem der durch die Sequenzialität gegebenen Beschränkung in der Bearbeitung von Themen, stellte die Anwendung von Methoden wie der „A-B-C-Analyse“ in den Workshops des Umweltteams dar. Um erste Maßnahmen für das Umweltmanagement zu identifizieren, haben Mitglieder des Umweltteams,

mittels von den Beratern entwickelten Erfassungsbögen, die Umweltleistungen ihrer jeweiligen Bereiche erfasst, Veränderungspotenziale definiert sowie die relevanten Rechtsnormen beschrieben. Das Ziel war nicht nur eine Übersicht über die verschiedenen Leistungen der Hochschule zu schaffen, sondern auf Grundlage dieser Informationen Umweltleitlinien sowie ein Umweltprogramm zu entwerfen. Die Anwendung von Methoden wie der A-B-C-Analyse beschleunigte die Bearbeitung von Themen und ermöglichte es, in kurzer Zeit komplexe Zusammenhänge zu thematisieren. Es stellt gleichzeitig eine Möglichkeit dar, diese zu bewerten und zu gewichten, was auch die EMAS-Vorgaben verlangen (FTB HS 1: 45).

Ist es sinnvoller, ein Raum-Monitoring für Verbräuche zu entwickeln oder die Beleuchtung auf LED umzurüsten, Nisthilfen zu schaffen oder neue Abfallbehälter aufzustellen, eine weitere Ladesäule zu installieren oder um Fördermittel für Photovoltaikanlage einzuwerben? Um nicht alle 70 identifizierten Maßnahmen diskutieren zu müssen, wurden sie nach ihrem Aufwand, Nutzen, ihrer Akzeptanz und Umsetzungsdauer mit Punktwertungen gewichtet. Somit konnte schnell festgelegt werden, welche Abteilung welche Aufgabe übernimmt. Wie Tabelle 3 zeigt, arbeitete der Umweltstammtisch ebenfalls mit moderierten Verfahren sowie Gewichtungen von Themen, um die Anzahl an möglicherweise zu bearbeitenden Themen zu beschränken (HS 2, Protokoll 14: 2).

Wichtige Maßnahmen (Anzahl Punkte)	Nicht förderliche Maßnahmen (Anzahl Punkte)
Klimaschutzkonzept Mensa (8)	Lehrveranstaltungen gemäß Umweltthemen evaluieren (5)
Zusammenarbeit mit der [Stadt 2] im Bereich Umweltschutz (5)	Ecosia als Standardsuchmaschine einführen (5 rot, 1 grün)
Kompensationsprojekt (4)	Thermobecher (2)
Carbon Footprint bei Bauvorhaben einbeziehen (4)	Umweltdauerausstellung (1)
Bio-Mülleimer und Mülltrennung im Außenbereich (4)	Klimagenehmigung von Dienstfahrten und Exkursionen (1 grün, 1 rot)
Pendelverkehr mit DB Ökostrom (4)	Ausleihmöglichkeiten von Energie-sparpaketen in der Bibliothek (1)
Schaffung einer Stelle für Klimaschutzmanagement (3)	
Orte und Möglichkeiten des Tauschens (3)	
Gebäudehülle im Bereich Wärme-energie effizienter gestalten (3)	

Abbildung 4: Ergebnisse der Gewichtung von Themen am Umweltstammtisch (HS 2, Protokoll UST 14).

Stabilisiert wurde die als „leicht“ beschriebene Struktur der Interaktion des Weiteren durch die Moderation der Umweltmanagementbeauftragten. Hierbei handelt

es sich um einen für Organisationen typischen Modus. Durch die Moderation wurde vorgegeben, welcher Zeitrahmen für ein Thema zur Verfügung stand, wann das nächste Thema verhandelt wurde, und sie vermittelte bei Themensprüngen, etwa durch einen Themenspeicher, indem Vorschläge sichtbar an Pinnwänden festgehalten wurden (FTB HS 1: 14). Diese Methoden unterscheiden die Interaktion während der Treffen, von Interaktionen etwa in der Familie oder im Freundeskreis. Diese (meistens) geselligen Interaktionen (Kieserling 1999) sind brüchig: die Themen springen, die Gans rutscht vom Tisch, das Kind schreit, der Opa erzählt vom Krieg. Es gibt viele Gründe dafür, warum ein Thema nicht weitergeführt wird. Dass es sich während der hier beschriebenen Treffen anders verhielt, dass die Themen nämlich zielgerichteter besprochen wurden, ist ein Hinweis darauf, dass die Interaktionen in einem organisierten Zusammenhang erfolgten. In Organisationen sind Interaktionen häufig entscheidungsfixiert. Es besteht der Anspruch an Interaktion, Entscheidungen vorzubereiten oder zu treffen.

Eine weitere Konsequenz aus der Begrenzung von Interaktionssystemen, Themen immer nur nacheinander und immer nur mit Anwesenden prozessieren zu können, bestand beim Umweltstammtisch in der Ausgründung von Arbeitskreisen. Diese ermöglichten es, in thematisch differenzierten Interaktionssituationen parallel weitere Themenkomplexe zu bearbeiten. Arbeitskreise bestanden beispielsweise zu Themen wie nachhaltige Mensa, Grundsatzfragen zur Nachhaltigkeit, Mobilität oder Lehren und Lernen. Diese Arbeitskreise arbeiten zum Teil über viele Jahre, schiefen aber auch immer wieder ein. Dies war dann der Fall, wenn sich keine Teilnehmenden mehr fanden, wie es etwa bei dem Arbeitskreis nachhaltige Mensa oder nachhaltige Lehre der Fall war (HS 2, Protokoll 17, 21). Daran wird deutlich, dass es voraussetzungsvoll ist, thematisch passende Episoden anzuschließen, bei denen ein stabiler Personenkreis präsent ist. Dies gelingt vor allem dann, wenn Kommunikationswege, Programme und Stellen definiert sind – sie also organisiert werden. Freiwilligkeit und Selbstorganisation sind – wie am Beispiel sozialer Bewegungen beobachtbar ist – eine Herausforderung, um längerfristige Strukturen aufzubauen. Die selbstverwalteten Arbeitskreise an Hochschule 2 bestanden trotzdem teils über mehrere Jahre. In einem Protokoll des Umweltstammtisches wird festgehalten, dass der Arbeitskreis „Nachhaltige Mensa“ reaktiviert wurde, da das Thema bei den Umfragen unter Hochschulmitgliedern immer wieder als relevant markiert wurde. Das Studierendenwerk wurde ebenfalls mit in die Arbeit der Gruppe hinzugezogen (HS 2, Protokolle UST 14, 16, 18, 21). Während mei-

nes Feldaufenthaltes zwei Jahre später, bestand der Arbeitskreis weiterhin. Der Umweltstammtisch sowie die aus diesem ausdifferenzierten Arbeitskreise, waren als Interaktionszusammenhänge nur lose miteinander gekoppelt. Wie die Hochschule den Umweltstammtisch mit Themen und Anwesenden versorgte, versorgte der Umweltstammtisch die Arbeitskreise mit Themen und Anwesenden. Anders als der Umweltstammtisch bestand bei den Arbeitskreisen eine Themensingularität sowie eindeutige Aufgaben. Dazu gehörte etwa das Verfassen von Strategiepapieren oder von Konzepten (FTB HS 2: 13f.). Diese Ergebnisse mussten wiederum zunächst während eines Stammtischtreffens diskutiert und ggf. modifiziert werden, bevor sie an die entsprechenden Entscheidungsstellen in der Hochschule weitergereicht wurden. An diesen Beispielen wird deutlich, dass die Systemtypen Organisation und Interaktion sich gegenseitig beeinflussen sowie beschränken (Kieserling 1999: 341).

Mit Verweis auf Urry habe ich oben beschrieben, dass in Organisationen regelmäßig Treffen von Mitgliedern stattfinden, da etwa Aufgaben koordiniert und Entscheidungen beurteilt werden müssen. Darüber hinaus habe ich dargelegt, wie Interaktion – als dominierende Sozialform während der beobachteten Treffen – und deren Eigenschaften diese prägten. Die körperliche Anwesenheit sowie das sequenzielle Bearbeiten von Themen hatten Einfluss darauf, wie Inhalte diskutiert und Ziele erreicht wurden. Diese interaktionssoziologischen Beobachtungen geben erste Antworten auf Heintz' Frage, warum anstelle hierarchischer Entscheidungen, langwierige und für die Leitung nur schwer kontrollierbare Diskussionsprozesse genutzt wurden, um das Umweltmanagement aufzubauen und weiterzuentwickeln.

7.3 Zwei Leistungen von Interaktion für das Umweltmanagement

Für die Teilnehmenden des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches stellten die Treffen einen Bruch mit dem Arbeitsalltag dar (FTB HS 1: 15, 57). Das liegt nicht nur am Thema der Treffen, sondern hängt auch mit der Art und Weise der dort stattfindenden Auseinandersetzung mit diesem sowie die Diskussionen zwischen Vertreter:innen unterschiedlicher Statusgruppen zusammen.

Im Folgenden argumentiere ich, dass eine Leistung der Interaktion während der Treffen für den Aufbau sowie Erhalt des Umweltmanagements darin bestand, Strukturen (also Entscheidungsprämissen) der Hochschule in Richtung der Ziele

des Umweltmanagements aufzulösen und zu verändern, beziehungsweise Vorschläge zu erarbeiten, wie Strukturen geändert werden könnten. Es wird vermutet, dass dies nicht über den verwaltungsüblichen – schriftlichen – Weg erreicht worden wäre. Eine zweite Leistung der Interaktion bestand darin, die Rang- und Statusunterschiede der anwendenden Teilnehmenden latent zu halten.⁹² Möglich wurde dies, da in den Interaktionssituationen die organisationale Umwelt und deren Strukturen temporär ausgeblendet wurden, indem Sonderrollen ausdifferenziert und Konflikte vermieden wurden.

7.3.1 Leistung I – Strukturen verändern

Neben der Erfüllung von Vorgaben der EMAS-Zertifizierung, wie der Beteiligung von Mitgliedern, dem Verfassen eines Leitbilds oder eines Umweltprogramms, sollten während der Treffen neue Ideen entwickelt, die Zusammenarbeit der verschiedenen hochschulischen Bereiche verbessert sowie die Anwesenden für die Ziele des Umweltmanagements sensibilisiert werden. Es wurde als ein zentrales Merkmal des Umweltteams und des Umweltstammtisches dargestellt, dass diese quer zu den vorhandenen Verwaltungsstrukturen lagen. Die geschilderte interaktive Ordnung der Treffen trug dazu bei, dem anvisierten Ziel des Umweltmanagements – eine in Betrieb, Forschung und Lehre umweltfreundlichere Hochschule – näher zu kommen. Die Treffen stellten „Versuchsfelder“ (Luhmann 2011: 7) dar, auf den Strukturen zum „Spielmaterial“ (Luhmann 1984: 575) von Interaktion werden. Im „Nahkampf“ (Luhmann 2011: 14) bieten sich Anwesenden Möglichkeiten zum Erproben von Strukturauflösung und -neubildung. Das Prinzip dahinter kann in Schulungen, in der Psychotherapie oder an runden Tischen studiert werden: „Unzählige Stäbe, Ausschüsse, Projektgruppen oder diskutierende Zirkel bilden sich in Organisationen, um die Organisation auf dem Wege der Interaktion mit ihr umzustrukturieren“ (ebd.: 6f.).

Eine gängige These in der Organisationsforschung lautet, dass Organisationen sich insbesondere in Krisen und anderen Situationen mit großem Problemdruck ändern (etwa Crozier 1963, zitiert nach Luhmann 2011). Eine zweite These ist, dass Änderungen vor allem von Vorgesetzten ausgehen (Luhmann 2018c [1966]: 238).

92. Hierbei handelt es sich nicht um eine generelle Leistung von Interaktionen. Es sind viele Interaktionen denkbar, in denen Rang- und Statusunterschiede durch Interaktionen betont und verdeutlicht werden. Etwa die förmliche Ansprache mit Titeln.

Luhmann (2011) argumentiert gegen beide Thesen zugleich, indem er dagegenhält, dass Organisationsmitglieder während Vorträgen, Diskussionen oder Verhandlungen Gelerntes verlernen oder neue Mittel ausprobieren, Erwartungen verändern oder anpassen können. Gleichzeitig ist natürlich nicht jede Interaktion ein Laboratorium „der sozialen Phantasie“, wie Kieserling (1999: 99) festhält. Wie sonst könnten Erwartungen über einen längeren Zeitraum stabilisiert werden? Interaktion ermöglicht beides: Den Status quo reproduzieren sowie Neues entstehen lassen. Ob etwas Neues entsteht, hängt immer auch von der konkreten Situation und den Anwesenden ab (ebd.: 100). Die Umweltmanagementbeauftragten bemühten sich, während der Treffen eine Atmosphäre zu schaffen, in der neue Ideen diskutiert und entwickelt werden konnten und die organisatorischen Begebenheiten zeitweise ausgeblendet wurden. Die Treffen der Arbeitsgemeinschaften waren, da sie auf Diskussion und Austausch ausgelegt waren, Orte, an denen neue Ideen für den Umweltschutz entwickelt, ausprobiert oder variiert werden konnten. Alternativen zu den bestehenden Strukturen wurden so sichtbar. Beim Umweltteam wurden etwa Getränke und Snacks bereitgestellt, eine kreisförmige Sitzordnung sollte einen regen Austausch befördern. Aber nicht nur bei den Begegnungen während der Treffen, auch in den Pausengesprächen, wurde sich über mögliche Kooperationen, neue technische Möglichkeiten oder die Beeinflussung der Hochschulmitglieder ausgetauscht (z. B. FTB HS 1: 45). In solchen Gesprächen können Routinen hinterfragt, mit Abteilungslogiken gebrochen oder Kooperationen eingegangen werden. Input für Diskussion gab es durch Vorschläge der Umweltmanagementbeauftragten. Auf Treffen des Umweltstammtisches wurden zudem wiederholt Forschungsergebnisse von Studierenden und Forschenden vorgestellt. Mit den Mitarbeiter:innen aus der Verwaltung wurde etwa über die Ergebnisse einer Masterarbeit über Klimaschutzkonzepte diskutiert und beraten, wie ein solches an der Hochschule implementiert werden könnte (HS 2, Protokoll UST 12, 15).

Wie Heintz (2014) betont, tragen die Bedingungen, unter denen Interaktion stattfindet, zu deren Ablauf bei. Interaktion, so auch Kieserling und Luhmann, entfaltet eine Eigendynamik, entwickelt anhand ihrer Interaktionsgeschichte Pfadabhängigkeiten und ist „stets offen für Überraschungen“ (Manthe 2019: 23). Organisationen können bestimmte Bedingungen der Interaktion durch die räumliche Ausstattung, die Auswahl der Mitglieder sowie durch das Angebot von Schulungen beeinflussen. Was wie geäußert wird, liegt allerdings außerhalb ihres Zugriffs (Luhmann 2000: 373). Die Änderung oder Auflösung organisationaler Strukturen wird „zu

einer Sache eines anderen Systems“, nämlich eines Interaktionssystems: Interaktionen von Organisationsmitgliedern können Dynamiken entwickeln, die Entscheidungsebenen unterlaufen, deformieren oder absichtlich „zum Entgleisen“ bringen (Luhmann 2009 [1975]: 17; siehe auch Heintz 2014: 235). Diese Unwägbarkeit der Ergebnisse wurde in beiden Fällen von den Hochschulleitungen nicht nur in Kauf genommen, sondern als positiv hervorgehoben. Weil Interaktionssysteme über eine eigene Temporalität verfügen – sie kennen weder Vergangenheit noch Zukunft – gewinnen sie Unabhängigkeit und lassen es eher zu, dass Teilnehmende verbale Variationen ausprobieren, als wenn sie schriftlich kommunizieren würden. Gesagtes kann mit weniger Aufwand revidiert werden. Zudem kann auch anhand der körperlichen Reaktion der Anwesenden abgelesen werden, ob eine Idee verfängt oder nicht. Bei präsentierten Ideen kann nachgefragt und sie können von anderen ergänzt werden. Würde eine Idee in geschriebener Form eventuell keine Beachtung finden, kann sie in der Interaktion weiterentwickelt werden. Dies alles begünstigt das Ausbilden neuer Interaktionsordnungen sowie das Verlernen von Bestehenden. Interaktion trägt dazu bei, normative Erwartungsstrukturen für kognitive aufzugeben (Luhmann 2011: 10; Manthe 2019: 242).

In den meisten Fällen findet ein Informationsaustausch zwischen der Hochschulverwaltung und dem wissenschaftlichen Personal in schriftlicher Form statt: Die Verwaltung teilt sich über Rundschreiben und Verordnungen mit, das akademische Personal übermittelt Informationen durch Formulare. Die als konfliktuell beschriebene Beziehung zwischen Verwaltung und akademischen Personal (vgl. Kapitel 11) bezieht sich dabei insbesondere auf diesen schriftlichen Austausch. Pasternack et al. (2018: 232) beschreiben, dass die Kontakte über das Telefon oder *in persona* üblicherweise freundlich und höflich seien. Der vom Verwaltungspersonal vorgebrachte Vorwurf, dass das wissenschaftliche Personal arrogant sei, würde im Face-to-Face-Kontakt oft schnell verfliegen. Das wiederholte und mehrstündige Aufeinandertreffen sowie das inklusive Thema, die körperliche Anwesenheit und der diskursive Charakter der Sitzungen trugen dazu bei, dass die Spannungen und gegenseitigen Verdächtigungen, die Kooperationen zwischen den Statusgruppen häufig belasten, zerstreut werden konnten. Der Austausch unter den Teilnehmenden der Treffen wurde wiederholt hervorgehoben:

„[W]as wir auch ziemlich befruchtend fanden, war dieses gegenseitige Angebot, sich in irgendeiner Form zu unterstützen. Also ich find ja auch diese Kooperation mit den Professoren, das ist sehr nutzenstiftend, ne. Und solche Gelegenheiten hat man dann möglicherweise in solchen Runden, wenn man sich sachbezogen eben mal trifft.“ (HS 1, Int. 1: 13)

In den Interaktionsepisoden der hier im Fokus stehenden Treffen, wurden nicht nur neue Ideen entwickelt, Gelerntes hinterfragt und neu kontextualisiert. Es konnte auch ein gemeinsames Verständnis darüber entstehen, wie die Hochschulen gestaltet werden und funktionieren sollen. In den Gesprächen und während der Diskussionen während der Treffen entstanden Ideen, wie Verwaltungsabteilungen und Wissenschaftler:innen gemeinsam dazu beitragen können, den Betrieb der Hochschule ressourcenschonender zu gestalten und diese in die Lehre einzubinden. Ein Beispiel für eine sich ändernde Interaktionsordnung ist die Kooperation zwischen Wissenschaftler:innen sowie Verwaltungspersonal, die, trotz der häufig problembehafteten Beziehungen zwischen Verwaltung und akademischen Personal, beobachtbar war. Insbesondere an Hochschule 2, wo der Umweltstammtisch bereits über mehrere Jahre bestand, wurden neue (informale) Kommunikationswege sichtbar. Aber auch an Hochschule 1 bildeten sich Kooperationen zwischen Verwaltungsbereichen und einzelnen Lehrenden. Während der Treffen des Umweltteams sind Zusammenarbeiten angebahnt und später durchgeführt worden. Einige Lehrende schlugen vor, in Seminar- oder Abschlussarbeiten kleine Projekte durchzuführen, in denen etwa Möglichkeiten zum raumscharfen Monitoring von Energieverbrauch durch Softwarelösungen, Energie-Audit oder zur Beeinflussung des Nutzer:innenverhaltens ausprobiert wurden. An Hochschule 2 hatte sich dieses Vorgehen bereits als fruchtbar erwiesen. Für das Umweltmanagement interessante Themen oder Vorhaben wurden in Abschlussarbeiten bearbeitet und die Ergebnisse als Input während der Umweltstammtischtreffen weiterbearbeitet (FTB HS 2: 9; HS 2, Protokoll UST 3, 5, 12, 14).

Der intensive und teils didaktisch angeleitete Austausch zwischen Statusgruppen, Verwaltungsabteilungen und hierarchischen Rängen half dabei, Ideen, wie die Hochschulen ressourcenschonend betrieben werden könnten, zu entwickeln. Die durch Interaktion möglich werdende „Mikrodiversität“, eröffnete Möglichkeiten für Variationen (Paetow 2004: 45; Luhmann 2000: 353), die Ausgangspunkt für Strukturanpassung sein konnten. Das Umweltteam und der Umweltstammtisch eröffneten Räume, in denen Wissen über technische Möglichkeiten und organi-

sationale Beschränkungen bezüglich des betrieblichen Umweltschutzes zwischen akademischem Personal und Verwaltung intensiv ausgetauscht werden konnte. Zum Beispiel sollte die Heizanlage durch *Heatmaps* effizienter oder eine Software-Oberfläche entwickelt werden, die bei der Beantragung von Dienstreisen den CO₂-Verbrauch des gewählten Transportmittels anzeigt, ein Benchmarktest mit Verwaltungsdaten durchgeführt und Abschlussarbeiten über Verwaltungsprobleme verfasst werden (FTB HS 1: 55f.; FTB HS 2: 11). Neue Kontaktbahnen etablierten sich etwa zwischen Beschaffer:innen an beiden Hochschulen. Diese begannen sich besser auszutauschen und die Beschaffungsprozesse zu koordinieren. Neben diesen neuen Kommunikationswegen zwischen Verwaltung, Studierenden und dem akademischen Bereich sowie Ideen für neue Programme, konnten die geschilderten Treffen außerdem Auswirkungen auf die anwesenden Personen haben. War der Vortrag des Umweltmanagementbeauftragten mitreißend oder die Diskussion mit anderen Hochschulmitgliedern inspirierend, konnte dies dazu beitragen, dass sich Prämissen ihres Bewusstseins verschieben. Vielleicht achten sie jetzt nicht nur beim Arbeiten auf Abfalltrennung, nutzen vermehrt den öffentlichen Nahverkehr oder kaufen umweltfreundlicher ein. Dabei wird die Relevanz der Person als Entscheidungsprämisse deutlich. Welche Mittel bei einem Zweckprogramm gewählt oder wie die zur Verfügung stehenden Mittel in einem Konditionalprogramm umgesetzt werden, hängt auch von der Persönlichkeit der Stelleninhaber:innen ab. Motiviert durch die Treffen der Arbeitsgemeinschaften hängen sie jetzt vielleicht Nisthilfen auf, kaufen bei der nächsten Bestellung Recyclingpapier oder Lehrende berücksichtigen Umweltschutz oder Nachhaltigkeit verstärkt in ihren Seminaren.

7.3.2 Leistung II – Statusunterschiede latent halten

Kommissionen, Arbeitsgemeinschaften oder Gremien gehören zum Inventar einer Hochschule. Üblicherweise haben diese einen Vorsitz und Statuten bilden einen formalen Rahmen. Die Treffen des Umweltteams und des Umweltstammtisches unterschieden sich von den Gremien der akademischen Selbstverwaltung sowie der Verwaltung insofern, als dass Hierarchien eine untergeordnete Rolle spielten und Ordnungen oder Richtlinien, die sonst die Verwaltungsarbeit dominieren, weniger relevant waren. Ich möchte hier argumentieren, dass diese *face-to-face*-kommunikationslastigen „Versuchsfelder“ auch deshalb funktional für die Hochschulen und das Umweltmanagement waren, da in ihnen die organisatorischen Bedingungen, zumindest zeitweise, ausgeblendet werden konnten (Luhmann 2011; Kieserling 1999: 359ff.). Haushälterische Überlegungen, Konkurrenz

zwischen Abteilungen oder mikropolitische Rahmenbedingungen spielten bei Planungen von Vorhaben für das Umweltmanagement eine untergeordnete Rolle. Die beobachteten Treffen können vor allem deshalb als Versuchsfelder bezeichnet werden, da die Hochschulen die Interaktion während der Treffen nur begrenzt kontrollieren konnten. Etwa, indem sie die Rahmenbedingungen vorgaben: Der Hochschule verdankten die Treffen die Anwesenheit der Hochschulmitglieder, zugleich begrenzte sie Anwesenheit: Es konnten nur Hochschulmitglieder teilnehmen sowie eingeladene Gäste, wie die Berater oder die Vertreter des Studierendenwerks. Des Weiteren gab die Organisation den zeitlichen Takt vor, in dem Interaktion in der Organisation überhaupt möglich waren. Arbeits- sowie Pausenzeiten und deren Rhythmisierung (Gleitzeit, Telearbeit, Kernarbeitszeiten) gaben vor, wann Organisationsmitglieder anwesend sein sollten und wann nicht. Absprachen und Terminfindungen zwischen der Verwaltung und dem akademischen Personal, insbesondere mit den Dekan:innen, wurden beispielsweise auch durch die häufige Abwesenheit des akademischen Personals während der vorlesungsfreien Zeit erschwert (FTB HS 1: 38; FTB HS 2: 7).

Die Organisation als Umwelt von Interaktion bedingte außerdem, über welche Themen gesprochen wurde. Theoretisch ist eine unendliche Bandbreite an Themen denkbar, die Gegenstand von Interaktion sein können. Gleichzeitig gibt die organisationale Umwelt Themen vor: Auf den Treffen wurde beispielsweise über die Biodiversität auf dem Campus, stärker an Umweltschutz orientierter Lehre oder der ‚grünen‘ Beschaffung von Büromaterialien gesprochen. Andere Themen wie die Fußballergebnisse vom Wochenende oder die letzten Wahlergebnisse waren nur in Pausen- oder Zwiesgesprächen anschlussfähig (FTB HS 1: 40, 41). Darüber hinaus wird von der Organisation (mit-)geprägt, wie über Themen gesprochen werden kann. Welche Informationen gibt man der Vorgesetzten oder dem Kollegen weiter? Wie wird sie formuliert und wann ist der richtige Zeitpunkt für die Information? Die alljährlichen Zeitungsartikel über das Verhalten auf Weihnachtsfeiern weisen darauf hin, dass die Interaktion im Büro – auch die informale – nicht mit der im Freundes- oder Familienkreis verwechselt werden sollte.

Während der Treffen gelang es, die organisatorische Umwelt der Interaktion partiell auszublenden. Dadurch wurde die Interaktion nicht durch die üblicherweise allgegenwärtigen Statusunterschiede sowohl innerhalb der Verwaltung als auch zwischen Verwaltung und akademischen Personal dominiert. Die Formate waren so gestaltet, dass Diskussionen der Teilnehmenden ‚auf Augenhöhe‘ möglich

waren und Statusunterschiede verdeckt wurden (vgl. zur interaktiven Latenthaltung von Rangunterschieden Krumrey 1984: 404ff.). Diese gegenseitige Rücksichtnahme ist insofern bemerkenswert, da im Hochschulkontext üblicherweise die Professor:innen Gesprächssituationen dominieren und in Fällen, in denen die Verwaltung beteiligt ist, insbesondere die hierarchisch höhergestellten Mitarbeiter:innen einen hohen Redeanteil haben. Während der beobachteten Diskussionen hingegen wurde einander zugehört, Abteilungsleiter:innen, Professor:innen oder Laboringenieur:innen begegneten Sachbearbeiter:innen oder Student:innen mit Respekt und Interesse. Aber es wurde nicht nur diskutiert, in den Arbeitskreisen des Umweltstammtisches erarbeiteten beispielsweise Professor:innen, Studierende und Verwaltungspersonal gemeinsam Konzepte oder Stellungnahmen (z. B. HS 2, Protokoll UST 12).

Die organisatorische Umwelt und die dort strukturell angelegten Statusunterschiede wurden während der Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches zwar nicht ignoriert, dominierten diese jedoch auch nicht. Gründe für diese Ausblendung waren a) Sonderrollen, die ausgebildet wurden, sowie b) die Vermeidung von Konflikten.

a) Sonderrollen

Das Umweltteam und der Umweltstammtisch trafen sich während der Arbeitszeit. Es kann demnach davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden, bevor sie in den entsprechenden Räumen zusammenkamen, ihren üblichen Aufgaben nachgegangen waren. Es ist für die meisten Mitglieder der Verwaltung ebenso wie für das akademische Personal nicht ungewöhnlich, im Laufe des Arbeitstages wiederholt die interaktiven Kontexte zu wechseln. In verschiedenen Situationen werden unterschiedliche Facetten einer Stelle bemüht. Die Teilnehmer:innen an den hier behandelten Treffen nahmen diese allerdings, wie bereits angedeutet, als ungewöhnlich wahr. Ein Indiz dafür, dass die Treffen sich von anderen hochschulischen Kontexten unterschieden, ist, dass bei einigen Teilnehmenden des Umweltteams Schwierigkeiten bestanden, die an sie gerichteten Erwartungen nachzuvollziehen (FTB HS 1: 1f.). Die formalen und informalen Routinen und Deutungsmuster, die die Stelleninhaber:innen aus ihren Abteilungen kannten, deckten offenbar nicht alle Anforderungen der Treffen ab. Was sollte getan oder nicht getan werden, in welcher Weise sollte bis wann was erledigt werden? Diese und weitere Fragen mussten zunächst ausgehandelt werden. Interaktionssituationen leiden unter der

sie begleitenden Offenheit, die durch eine doppelte Kontingenz geprägt ist: Das Handeln des Anderen kann immer auch anders ausfallen, und die Interaktionsteilnehmenden stellen sich diese Andersartigkeit des Auftretens jeweils gegenseitig in Rechnung (Luhmann 1984: 148ff.). Menschen sind einander weitestgehend undurchschaubar. Wie also kann die Dopplung des ‚auch anders sein Könnens‘ in der Interaktionssituation aufgelöst werden?

Erleichtert wird diese Aushandlung in Organisationen normalerweise dadurch, dass es häufig eine Interaktionsgeschichte gibt, auf die zurückgegriffen werden kann. In kleinen Organisationen kennen sich die Mitglieder häufig persönlich oder haben sich zumindest schon einmal gesehen. Selbst wenn die Personen nicht bekannt sind, ist ungefähr bekannt, was von einem Mitglied der Personalabteilung oder dem Justiziar erwartet werden kann (Luhmann 1964: 356; 2000: 113). Um darüber hinaus zu erfahren wie die Person hinter der Stelle ‚tickt‘, muss es bereits einen Austausch gegeben haben. Des Weiteren werden Erwartungen durch den Zuschnitt von Räumen und deren Einrichtung stabilisiert: Die Tafel oder der Projektor weisen darauf hin, wo ‚die Musik spielt‘, die im Kreis gestellten Tische und Stühle können als Aufforderung zur Partizipation verstanden werden. Eine „allgemeine Rahmenordnung“ (Luhmann 1964: 297) ist den Anwesenden bekannt.⁹³ Im Fall des Umweltteams wurde die sozialen Situationen zugrunde liegende doppelte Kontingenz zusätzlich dadurch stabilisiert, dass dort Sonderrollen etabliert wurden. Abgeleitet von den durch EMAS definierten Aufgabenfeldern und vorbereitet durch den Umweltmanagementbeauftragten wurden auf den Workshops unterschiedlich gefärbte Kärtchen an die Teilnehmenden ausgegeben. Diese Kärtchen symbolisierten die Rollen, die die Teilnehmenden im Umweltteam erhielten: Berichtverantwortliche, Fachberater:in, Transferstellen (in die Lehre, den Personalrat und die Finanz- und Personalabteilung), Mitglieder des Steuerungskreises, Interessierte. Bei den Treffen standen die Kärtchen gut sichtbar vor den jeweiligen Teilnehmenden. Für sie selbst und für die anderen war ersichtlich, welche Rolle sie in diesem Zusammenhang spielen sollten. Die Funktionen der Rollen wurden des

93. „Wer einer Konferenz beiwohnt, erlebt ein Geschehen, das einer allgemeinen Rahmenordnung für solche Situationen folgt, sich darin aber eine eigene konkrete Ordnung aufbaut. Man darf locker, aber nicht ganz formlos sitzen, frei herumblicken, aber nicht schlafen, rauchen, aber nicht spucken, die Jacke aufknöpfen, aber nicht die Schuhe ausziehen. Man darf reden, aber nicht als erster, nicht zu laut und nicht zu lange. Man darf die Absicht zu reden bemerkbar machen, aber nicht durch Unterbrechung anderer. Man muss alles, was man sagt, mit dem Konferenzthema in Verbindung bringen können. Alle Teilnehmer setzen als Situationssinn voraus, dass – anders als in Parties – ein gemeinsames Aufmerksamkeitszentrum erhalten und in Bewegung gehalten werden muss, und sie fühlen sich genötigt, dazu beizutragen.“ (Luhmann 1964: 297).

Weiteren beim ersten Treffen ausgiebig erläutert und diskutiert. Zudem wurde eine tabellarische Übersicht der unterschiedlichen Rollen den Einladungen zu den Treffen beigelegt (FTB HS 1: 1f.; HS 1, Protokoll UST 1: 2). Diese Sonderrollen waren mit eigenen Programmen ausgestattet und hatten die Bildung neuer Kommunikationswege zur Folge. Die Berichtverantwortlichen waren dazu aufgefordert, den von den Beratern vorgefertigten Berichtsbogen über ihre sowie die Tätigkeiten der Abteilungen zu verfassen, während der Workshops ihre Abteilung vorzustellen und nach Möglichkeiten zu suchen, wie der Umweltschutz in den jeweiligen Bereichen verbessert werden kann. Die akademischen Berater:innen sollten die Verwaltung beraten und neue Ideen einbringen. Die Sonderrollen unterstrichen die Verantwortung der Stelleninhaber:innen für eine spezifische Aufgabe im Umweltteam. In Gesprächen mit Mitgliedern des Umweltteams wurde deutlich, dass diese, auch wenn sie sich zuweilen an der Mehrarbeit störten, diese Verantwortung mehrheitlich ernst nahmen. Die bereits bestehende gegenseitige Kontrolle der Teilnehmenden durch die körperliche Anwesenheit wurde durch die Sonderrollen noch verstärkt. Zum Beispiel indem die Berichtverantwortlichen Berichte abgaben und vorstellten (FTB HS 1: 2f.).

Auch die Umweltmanagementbeauftragten hatten während der Treffen eine besondere Rolle. Sie gaben diesen beispielsweise einen Rahmen, indem sie begrüßten und verabschiedeten, wenn die Kanzler:innen oder Präsident:innen nicht anwesend waren und diese Aufgaben übernahmen (HS 1 FTB: 55; HS 2, Protokolle UST 14, 15, 18). Des Weiteren standen sie als Ansprechpersonen bei Verfahrensfragen bereit und moderierten die Treffen. An Hochschule 1 bestimmte der Umweltmanagementbeauftragte gemeinsam mit dem Steuerungskreis sowie den Beratern über die Tagesordnung. An Hochschule 2 bereitete der Umweltmanagementbeauftragte gemeinsam mit einer Kollegin die Treffen vor und gab die Tagesordnung vor. Am Beispiel der Umweltmanagementbeauftragten, aber auch an den Berichtverantwortlichen an Hochschule 1 wird ersichtlich, dass die Sonderrollen eng mit den Programmen der jeweiligen Stellen zusammenhingen.⁹⁴ Der Berichtersteller für den Bereich „Energie“ war ein Anlagentechniker, die Fachberater:innen gehörten jeweils zum akademischen Personal. Die zusätzlichen Rollen ermöglichten es allerdings im „Nahkampf“ der Interaktion (Luhmann 2011: 14) die eigentlichen

94. Offenbar ließ sich die Sonderrolle auch recht einfach umdefinieren. Zwei Vertreter einer Abteilung behaupteten nach dem zweiten Workshop einfach, sie seien gar keine Berichtverantwortlichen und entzogen sich auf diese Weise dem Umweltteam (FTB HS 1: 43).

Zuständigkeiten der Organisationsmitglieder verschwimmen zu lassen. Sie boten die Möglichkeit in der Interaktion die Organisation – als Umwelt – auszublenden. In den Diskussionen sprachen dann *auch* die Fachberaterin und nicht nur die Professorin oder *auch* der Berichtverantwortliche und nicht nur der Anlagentechniker. Es konnte auf diese Weise, wenn es nötig war, Distanz zu der eigentlichen Rolle aufgebaut werden (Goffman 1973). Beispielsweise erlaubte dies der Kanzlerin die Teilnehmenden des Umweltteams dazu aufzufordern, die formalen Strukturen der Hochschulverwaltung zeitweise nicht zu beachten (FTB HS 1: 2).⁹⁵ Auch wenn das Umweltteam in den Abteilungen oder Fachbereichen der Teilnehmenden keine große Rolle gespielt hat (HS 1, Int. 2: 18), konnten außerdem Maßnahmen oder Fragen, die im Zusammenhang mit dem Bericht auftraten, unter Verweis auf die zusätzliche Rolle begründet werden. Während der Treffen verstärkte die Rollen im EMAS-Verfahren das Denken außerhalb der bekannten Bahnen und vereinfachten das Finden neuer Ideen, da die Beschränkungen und Hindernisse der Organisation zunächst zweitrangig waren. Darüber hinaus trugen die zusätzlichen Rollen dazu bei, es dem akademischen Personal zu erleichtern, am „hochschulischen Geschehen“ (Hahn und Wagner (2016: 37) teilzunehmen. Die interaktive Ordnung der Arbeitsgemeinschaften sowie die vor allem an Hochschule 1 zum Einsatz kommenden Sonderrollen ermöglichten eine temporäre Gleichstellung des akademischen Personals mit Vertreter:innen der Verwaltung sowie der Hochschulleitung: Sie waren alle Mitglieder des Umweltteams. Die Zusammenarbeit zwischen den Statusgruppen wurde weiter dadurch begünstigt, dass durch das verhandelte Thema und dem Umgang miteinander Konflikte vermieden werden konnte. Dabei stellt sich das Entscheiden im Konsens als eine Einrichtung dar, die eine zeitweise Gleichberechtigung von Ungleichen stützte.

b) Konflikte vermeiden

Da in Interaktionssystemen immer nur ein Thema gleichzeitig prozessiert werden kann, werden sie als konfliktscheu charakterisiert (Kieserling 1999: 282). Entsteht ein Konflikt, dominiert dieser die Kommunikation in der Interaktion: „Sie haben nur die Wahl, Konflikte zu vermeiden oder Konflikte zu sein“ (Luhmann 2009 [1975]: 19).⁹⁶ Der Verdacht liegt nahe, dass insbesondere dort, wo Mitglieder unter-

95. Die Untergebenen werden allerdings weiterhin die Chefin reden gehört haben, auch wenn diese in einer Sonderrolle auftritt.

96. Konflikte können mit Luhmann (2009 [1975]: 19) wie folgt definiert werden: „Von Konflikt wollen wir immer dann sprechen, wenn ein Teilnehmer an Interaktionen es ablehnt, Selektionsvorschläge zu übernehmen und diese Ablehnung mitteilt.“

schiedlicher Statusgruppen von Hochschulen zusammenkommen und diskutieren, besonders viele Konflikte auftreten. Die Diversität der Teilnehmenden sowie deren Perspektiven kann die Einigung bei Uneinigkeit erschweren.

Bei den Treffen der Arbeitsgemeinschaften war dies jedoch anders. Oben hatte ich darauf hingewiesen, dass allein die körperliche Anwesenheit dazu beitragen kann, dass Anwesende miteinander auskommen und sich aufeinander einlassen. Eine detaillierte Vorbereitung sowie Vorgespräche mit Teilnehmenden, um möglicherweise konfliktbehaftete Themen zu klären (FTB HS 1: 23, 49), unterstützt dies ebenfalls.

Ein weiterer schlichtender Faktor betraf die geringe Reichweite der verhandelten Maßnahmen. Zum einen waren davon in der Regel keine nennenswerten finanziellen Mittel abhängig, um die hochschulintern gestritten werden müsste. Während der Treffen wurde es weitestgehend vermieden, die finanzielle Umsetzung von Vorhaben und damit Verteilungsfragen zu thematisieren (z. B. FTB HS 1: 57). Zudem konnten die Abteilungen die Auswahl der Maßnahmen oder den zeitlichen Rhythmus der Umsetzung selbst bestimmen (vgl. für beides Kapitel 8.2). Es bestand während der Treffen demnach für die Anwesenden wenig Anlass, sich gegen ein Vorgehen zu stellen sowie dieses durch Nichtzustimmung zu verhindern oder zu bremsen. Zwar fanden Diskussionen statt über das richtige Vorgehen oder die Frage, wie streng Grenzwerte bemessen werden sollen. Die Umweltmanagementbeauftragten waren aber dahingehend erfolgreich in der Vermeidung von Konflikten, als dass die Diskussionen nicht als die Interaktion lähmende Konflikte fortgeführt wurden.

Konflikte hätten insbesondere dort Probleme verursacht, wo keine Hierarchie bestand, die diese hätte auflösen können (siehe zu dieser Funktion von Hierarchie Luhmann 1964: 208f.). Den Umweltmanagementbeauftragten fehlte dazu die Autorität, die Kanzler:innen versuchten, nicht als Vorgesetzte aufzutreten. Wie ein Beispiel aus Hochschule 1 zeigt, irritierte es die Anwesenden, wenn sie es taten (vgl. Kapitel 8.1). In den vom Umweltstammtisch ausgegründeten Arbeitskreisen wurde das Fehlen einer Hierarchie dadurch gelöst, dass die Teilnehmer:innen sich und ihre Arbeitsweise selbstorganisierten. Am Arbeitskreis beteiligte, erklären, dass sie basisdemokratisch arbeiten würden (HS 2, UST Protokoll 17: 1). Die dort entstandenen Ergebnisse flossen in den Umweltstammtisch ein, der über das weitere Vor-

gehen abstimmt. Entscheidungssituationen, und damit das Offenlegen von Alternativen sowie damit einhergehend möglicher Konflikte, wurden während der Treffen allerdings weitestgehend vermieden. Im Umweltteam wurde die Anzahl von Alternativen dadurch reduziert, dass wichtige Entscheidungen bereits im Vorfeld, etwa vom, die EMAS-Einführung begleitenden, Steuerungskreis, vorweggenommen wurden. Ebenso wurden Vorgaben von EMAS als alternativlose Notwendigkeiten dargestellt, die nicht entscheidbar sind: Die Umweltleitlinien müssen verfasst, das Rechtskataster aufgebaut werden (FTB HS 1: 45). Die dahinterliegenden Entscheidungen und mögliche Alternativen wurden nicht thematisiert. Kam es zu Situationen, in denen Abstimmungen über das weitere Vorgehen oder Zielformulierungen erfolgten, fiel auf, dass diese konsensuell entschieden wurden (HS 2, UST Protokoll 14, 18). Im Konsens zu entscheiden, ist an Hochschulen nicht üblich. Wie Kieserling (1999: 376f.) ausführt, geht beim Entscheiden in Einstimmigkeit eine „Dethematisierung von Widersprüchen“ einher mit einer „moralisch verstärkten Zumutung von Nachgiebigkeit“. Man pocht nicht bis aufs Letzte auf seinen Standpunkt, sondern ist in einem an Konsens orientierten Modus eher gewillt, seine Meinung abzuschwächen oder aufzugeben. Des Weiteren besteht bei Organisationsmitgliedern, anders als etwa bei Familienmitgliedern, auch selten die Notwendigkeit einen Standpunkt vehement zu verteidigen. Ihre Mitgliedsrolle erlaubt es ihnen, auch Tätigkeiten auszuführen, hinter denen sie zum Beispiel als privat Person nicht stehen würden (Luhmann 1964: 42ff.). Hier konditioniert Organisationsmitgliedschaft die Interaktion, während man am Familientisch seine Position ggf. bis zum Ende durchfechten würde.

In Gremien der akademischen Selbstverwaltung, etwa im akademischen Senat, den Fakultäts- oder Fachbereichskonferenzen, werden Abstimmungen dagegen üblicherweise per Mehrheitsentschluss getroffen und damit Unterlegene produziert (ebd.: 374). Ungewöhnlich ist darüber hinaus, dass im Gegensatz zu den institutionalisierten Fachbereichsräten oder den akademischen Senaten (Kleimann 2016: 189), die wissenschaftlichen Teilnehmenden des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches nicht über eine Mehrheit verfügten. Das konsensuale Entscheiden hatte auch zur Folge, dass alle Teilnehmenden und damit auch das akademische Personal, über eine Vetooption verfügten. Zwar wurde ein solcher Fall nicht beobachtet, für Wissenschaftler:innen bedeutete diese Option, dass sie missliebige Entscheidungen, auch ohne eine Mehrheit durch den Entzug der Zustimmung hätten verhindern können.⁹⁷ Auch wenn der hier beschriebene Modus der Entscheidungs-

findung viel Zeit beansprucht (Kieserling 1999: 374), wurde die Konsenssuche zwischen den unterschiedlichen Teilnehmenden in einem der Workshops des Umweltteams an Hochschule 1 positiv hervorgehoben (FTB HS 1: 48). Der Austausch und die Vermittlung zwischen unterschiedlichen Positionen vor allem zwischen der Verwaltung und den Wissenschaftler:innen wurde als ungewöhnlich wahrgenommen. Einzelne Teilnehmende wünschten sich darüber hinaus, dass auch Studierende stärker in das Verfahren eingebunden werden sollten (ebd.), was die Vermittlung von Positionen vermutlich zusätzlich erschwert hätte.

Die das Umweltteam begleitenden Berater betonten die gute Zusammenarbeit der unterschiedlichen Statusgruppen. Sie würden es als ungewöhnlich wahrnehmen, dass diese so gut funktioniere (FTB HS 1: 57). Dass die unterschiedlichen Perspektiven und Prämissen von Verwaltung und Wissenschaftler:innen (vgl. Kapitel 11.1) zeitweise überdeckt werden konnten, ist demnach auch eine Leistung von Interaktion. Durch die Orientierung an einem Konsens und den beschriebenen Möglichkeiten, die eigenen Interessen zu wahren, wurden Konflikte vermieden und die organisatorische Umwelt zumindest zeitweise ausgeblendet. Es wäre Spekulation Annahmen darüber anzustellen, welche Folgen ein stärker auf schriftliche Kommunikation fixiertes Verfahren gehabt hätte. Vermutlich wäre es aber auf diesem Weg eine noch größere Herausforderung gewesen, insbesondere Wissenschaftler:innen einzubinden und neue Ideen zu entwickeln.

7.4 Zusammenfassung: Ideenfindung über Statusgrenzen hinweg

In diesem Kapitel bin ich der Frage nachgegangen, welche Rollen die an beiden Hochschulen beobachtbaren Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches für das Umweltmanagement spielten. Beide Arbeitsgemeinschaften bildeten Strukturen, die quer zu den bestehenden Verwaltungsabteilungen und Fachbereichen lagen. Sie haben einen Ort geschaffen, an dem über Abteilungs- und Ranggrenzen hinweg diskutiert werden konnte und neue Ideen entwickelt wurden. Als wichtige Sozialform wurde dabei Interaktion identifiziert. Das Besondere von Kommunikation unter Anwesenden ist die Gleichzeitigkeit, Gleichräumlichkeit und Gleichsinnigkeit der Kommunikation. Diese beeinflusst, was gesagt und

97. Insbesondere da, wo das akademische Personal nicht über eine Mehrheit verfügt, kann das Entscheiden im Konsens den Effekt haben, dass Wissenschaftler:innen eher zur Teilnahme motiviert sind. Würden sie mehrfach bei Abstimmung überstimmt, könnten sie die Motivation verlieren, sich zu beteiligen.

wie dies ausgedrückt wird. Welche Folgen die Anwesenheit sowie das sequenzielle Abarbeiten von Themen für das Umweltteam und den Umweltstammtisch hatten, habe ich beschrieben. Organisationen haben dagegen den Vorteil, Entscheidungslasten durch die Festlegung von Hierarchien zu verteilen sowie viele Operationen gleichzeitig vorzunehmen. Warum wurde also auf langwierige und schwer kontrollierbare Gruppendiskussionen zurückgegriffen?

Als Antwort auf diese Frage habe ich zwei Leistungen beschrieben, die Interaktion für das Entstehen und Bestehen des Umweltmanagements hatte: Zum einen kann Interaktion das Auflösen und die Neubildung von Strukturen begünstigen. So ermöglichte das kommunikative Setting der Treffen erst den Austausch zwischen unterschiedlichen Statusgruppen und unterstützte die Experimentierfreude der Teilnehmenden beim Entwickeln neuer Maßnahmen oder das Anbahnen neuer Kommunikationswege. Zum anderen trug die Interaktion dazu bei, Status- und Rangunterschiede latent zu halten. Dies wurde möglich, da – insbesondere im Umweltteam – Sonderrollen etabliert wurden. Das Vermeiden von Entscheidungen oder das Entscheiden im Konsens verhinderte zudem Konflikte. An beiden Hochschulen stellten die beschriebenen Interaktionsformate Hilfsmittel der Umweltmanagementbeauftragten dar, um die Anforderungen des EMAS-Zertifikats zu erfüllen, Mitglieder der Hochschule zu beteiligen, für Umweltschutz zu motivieren und zusammenzubringen. Da weder die Umweltmanagementbeauftragten noch die Arbeitsgemeinschaften kollektiv bindende Entscheidungen treffen konnten, blicke ich im folgenden Kapitel auf eine Problemstellung, die typisch für projektartige Zusammenarbeit ist: Wie werden die erarbeiteten Ergebnisse in die Organisation übertragen? An Hochschule 1 und 2 mussten viele Entscheidungen noch einmal von einer höheren Instanz bestätigt werden. Zudem behielten sich die Hochschulleitungen eine Vetooption vor, mit der sie Vorhaben stoppen konnten.

8 Entscheidungsvorlagen & Nadelöhre

Bisher liegt der Fokus der Beschreibungen darauf, wie die Hochschulen dabei vorgegangen sind, Maßnahmen zu entwickeln, die die unterschiedlichen Bereiche nach Kriterien des Umweltmanagements verändern sollen. Dafür wurden Stellen für die Umweltmanagementbeauftragten geschaffen und diese mit Programmen sowie Kommunikationswegen verknüpft. Darüber hinaus wurden als wichtige Orte der Diskussionen und Ideenfindung die Treffen des Umweltteams und des Umweltstammtisches identifiziert. Vor allem im interaktiven Austausch mit anderen Hochschulmitgliedern entstanden an beiden Hochschulen neue Vorschläge für Maßnahmen im Rahmen des Umweltmanagements.

In diesem Kapitel beschreibe ich, wie die Ergebnisse der Arbeitsgemeinschaften sowie Entscheidungen der Stabsstellen von anderen Stellen in den Hochschulen aufgegriffen werden mussten, damit sie zu Entscheidungsprämissen für weiteres Entscheiden wurden. Zuvor habe ich argumentiert, dass es grundsätzlich unwahrscheinlich ist, dass sich Hochschulen zu einem (zertifizierten) Umweltmanagement entschließen. Eine weitere Unwahrscheinlichkeitsschwelle für das Umweltmanagement besteht darüber hinaus darin, dass die entstandenen Strukturen Entscheidungen auch tatsächlich verändern. Die fehlende Entscheidungsmacht der Stabsstellen sowie der Arbeitsgemeinschaften machen es unwahrscheinlich, dass sie die gewünschten Veränderungen realisieren können – dass also infolge des Umweltmanagements andere Stellen anders entscheiden als zuvor.

Während der Treffen des Umweltteams und des Umweltstammtisches wurde viel Zeit darauf verwendet, Entscheidungen vorzubereiten. Dabei wurden Vorschläge erarbeitet und Alternativen abgewogen. Ich argumentiere zunächst (Kapitel 8.1), dass die frei und losgelöst von den übrigen Organisationsinteressen entschiedenen Vorschläge des Umweltteams und des Umweltstammtisches von Gremien oder Führungspositionen aufgegriffen werden mussten, damit sie eine Wirkung über die während der bei den Treffen anwesenden hinaus entfalten konnten. Die Leitungsgremien werden dabei als Nadelöhre für Entscheidungen identifiziert. Daraufhin greife ich auf, dass die Hochschulleitungen und akademischen Senate rückwirkend Einfluss auf die Vorschläge der Umweltmanagementbeauftragten und der Arbeitsgemeinschaften nehmen konnten, indem Entscheidungen beispielsweise unter einen Finanzierungsvorbehalt gestellt wurden (Kapitel 8.2).

8.1 Wie geht es mit den Ergebnissen der Treffen weiter?

Zuvor habe ich beschrieben, dass an Hochschule 1 und 2, während zeitaufwendiger Treffen Variationen erprobt, Wissen ausgetauscht, Neues erdacht und Vorschläge entwickelt wurden. Diese interaktiven „Spielwiesen“ konnten jeweils überwiegend frei von den organisationalen Zwängen arbeiten und wurden jeweils von der Hochschulleitung unterstützt. Wie aber wurden die Vorschläge in den Hochschulen weiterbearbeitet? Wie konnte erreicht werden, dass die Konzepte und Maßnahmenideen nicht in Schubladen oder auf Servern verstaubten? Die Herausforderung für die am Umweltmanagement Beteiligten bestand darin, die Erfahrungen, Absprachen und Ideen der Treffen kollektiv zu binden, beziehungsweise zu erinnern und für Nichtanwesende nutzbar zu machen. Luhmann (2000: 273) stellt fest, dass projektförmig arbeitende Organisationen „für hohe Varietät der Aufgaben mit hohen Vergessensquoten“ bezahlen. Die auf den Treffen produzierten Entscheidungen können gewissermaßen als „eingekapselt“ (*encapsulated*, Schoeneborn 2013b) charakterisiert werden.⁹⁸ Die Umweltmanagementbeauftragten standen hier vor einem ähnlichen Problem, wie sie es von der Teilnahme an den Netzwerktreffen Umwelt, welches ich in Kapitel 6.4 beschrieben habe, kannten: Die bestärkenden und inspirierenden Diskussionen auf diesen Netzwerktreffen dienen dazu, neue Ideen zu entwickeln und die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit zu bekräftigen. Durch die Diskussionen und das Erarbeiten von Vorschlägen ist allerdings noch keine Entscheidung innerhalb der Hochschule anders, also umweltfreundlicher, entschieden worden.

Eine weitere Hürde für die Umweltmanagementbeauftragten bestand darin, die Fachbereiche für ihr Vorhaben einzubeziehen. Zentralverwaltungen kleinerer Hochschulen, wie Hochschule 2, verfügen über nur wenige formale Kommunikationswege in die Fachbereiche. Ein Informationsaustausch zwischen Zentralverwaltung und Fachbereichen fand, nach Empfinden des Abteilungsleiters der Abteilung Haushalt und Beschaffung, zu wenig statt. Er hätte etwa aus der Zeitung erfahren, dass an einem Fachbereich ein neuer Dekan gewählt wurde (FTB HS 2: 23). Da es in den Fachbereichen keine Koordinationsstelle gab, musste mit jedem oder jeder neuen Dekan:in die Zusammenarbeit aufs Neue ausgehandelt und eingeübt werden. Ohne Geschäftsstelle oder ähnliche Positionen gab es für die Zentralverwaltung und damit auch für die Stabsstellen, neben den Dekan:innen, keine for-

98. Projektteams werden vom Management gemeinhin als flexibel einsetzbares Mittel bewertet, um Probleme zu lösen. Zur Frage, warum es für Organisationen allerdings schwierig ist, von Projekten zu lernen, siehe Swan et al. (2010).

male Kontaktperson. Insbesondere in der vorlesungsfreien Zeit waren, so die Klage des Kanzlers an Hochschule 2, kaum jemand im Dekanat zu erreichen (FTB HS 2: 7). Eine kontinuierliche Zusammenarbeit zwischen Stellen der Zentralverwaltung und den Fachbereichen war aus diesen Gründen nur begrenzt möglich. Die fünf Fachbereiche an Hochschule 1 verfügten dagegen über Geschäftsführungsstellen. Der Umweltmanagementbeauftragte versuchte, diese im Nachgang zu der erfolgten EMAS-Zertifizierung in das Umweltmanagement einzubinden und war bei vier Geschäftsführer:innen erfolgreich. Er versprach sich davon, eine stärkere Beteiligung der Fachbereiche und vor allem der Fachbereichsverwaltungen (HS 1, Int. 4: 3).

An beiden Hochschulen waren zwei Strategien der Umweltmanagementbeauftragten beobachtbar, wie sie mithilfe des Umweltteams und des Umweltstammtisches Einfluss auf die unterschiedlichen Bereiche zu nehmen versuchten: Zum einen wurden Informationsmaterialien verbreitet, etwa über ökologische Beschaffung. Zum anderen wurden Entscheidungsvorlagen an entsprechende Stellen gerichtet, die darüber kollektiv bindend entscheiden sollten. Ohne diese Weiterverarbeitung von Vorlagen würden die Treffen im besten Fall eine Veränderung der Einstellungen der Teilnehmenden zur Folge haben. Ein Hochschulmitglied kann auf Grundlage der während der Treffen gemachten Erfahrungen und dem erlernten Wissen anders entscheiden als zuvor: Vielleicht wählen sie ökologische Anbieter aus, nehmen für eine Dienstreise den Zug und nicht das Flugzeug oder machen durch Beispiele in der Vorlesung auf das Thema Umwelt- und Klimaschutz aufmerksam. Allerdings machten die Anwesenden nur einen Bruchteil aller Hochschulmitglieder aus. Die Veränderung bliebe also begrenzt. An Hochschule 2 wurde, um ein vergleichbares Problem bei der Einführung einer Beschaffungssoftware zu lösen, beispielsweise unter großem Personalaufwand 40 Schulungstermine angesetzt, um alle Personen, die mit der neuen Software zu tun haben, schulen zu können (FTB HS 2: 23). Ein solches Vorgehen wurde an den Hochschulen nicht gewählt, um das Umweltmanagement und dessen Ziele bekannt zu machen. Stattdessen konnte beobachtet werden, dass die Umweltmanagementbeauftragten sich darum bemühten, Verhaltenstipps, Vorschläge und Ziele auf unterschiedlichen Wegen zu verbreiten. Dabei kamen unterschiedliche Textformate, Aufkleber oder Videos zum Einsatz. Auf diese Weise sollte erreicht werden, dass die mündlichen Kommunikationen der Treffen für Nichtanwesende fixiert und damit nicht vergessen werden (Luhmann 2000: 275ff.).⁹⁹ Die Umweltmanagementbeauftragten veröffentliche-

ten Sitzungsprotokolle, Programme und Positionspapiere. Informationen über das Umweltmanagement, die erarbeiteten Verbesserungsvorschläge, Formulare und bereits erfolgte Maßnahmen wurden in Newslettern, auf Homepages, im Intranet oder über die in den Hochschulen hängenden Monitoren verbreitet. An Hochschule 2 wurde des Weiteren ein „Begrüßungsbrief“ an neue Studierende und wissenschaftliche Mitarbeitende erarbeitet, in dem Hinweise zur umweltfreundlichen Beschaffung, über Richtlinien, Checklisten oder über für das Umweltmanagement relevante Personen aufgeführt sind (HS 2, Protokoll UST 4: 3).

Ob diese Informationen allerdings wahrgenommen werden, ist noch einmal eine ganz andere Frage. Der Leiter der Haushaltsabteilung an Hochschule 2 beschreibt ein Problem mit der Reichweite und Erinnerung von Mitteilungen: „Wie findet man an der Hochschule Gehör? Mit einer E-Mail? Nee. Liest ja keiner“ (HS 2, Int. 1: 3). Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 zeigte sich wiederholt irritiert darüber, dass er kaum oder gar keine Rückmeldungen auf E-Mails erhielt, in denen für das Umweltmanagement und zur Teilnahme an diesem geworben wurde (FTB HS 1: 22; HS 1, Protokoll SK 2: 2). Täglich erreichen Hochschulmitglieder eine Vielzahl von Angeboten und Informationen. Das Umweltmanagement konkurriert mit dem Hochschulsport, Informationen zur Arbeitssicherheit, zu Festen, Workshops oder dem aktuellen Klatsch.

Von der Vorbereitung zur Entscheidung

Neben der Verbreitung von Informationsmaterialien bestand eine zweite Möglichkeit für die Umweltmanagementbeauftragten, sich Gehör in der Hochschule zu verschaffen, darin, die vorbereiteten Entscheidungsvorlagen an die entsprechenden Entscheidungsstellen der Hochschule zu richten. Das kann die Hochschulleitung, eine Abteilungsleitung oder der akademische Senat sein. Eine Herausforderung für die Umweltmanagementbeauftragten bestand dabei allerdings darin, dass Hochschulen durch eine doppelte Hierarchie von Verwaltung und akademischer Selbstverwaltung charakterisiert sind (Stichweh 2005: 130; Blümel et al. 2011: 107f.; Kapitel 11). Aus dieser Dopplung der Hierarchie erfolgten, je nach Entscheidungssachverhalt, wechselnde hierarchische Beziehungen (Kleimann 2016: 170). Kleimann (ebd.: 188f.) spricht in dieser Hinsicht von einer „Quasi-

99. Wie Luhmann anmerkt, selektiert das Organisationsgedächtnis und hält vor allem Aspekte von Entscheidungen fest, die als Entscheidungsprämissen verwendbar sind. Andere Aspekte werden vergessen, daher bevorzugt es „protokollierte oder doch protokollierbare Ereignisse“ (ebd.: 275).

Gewaltenteilung“ zwischen den nach Gruppenproporz besetzten Gremien (Fachbereichsrat, Senat) sowie den gewählten Organen, wie den Dekan:innen, Präsident:innen usw. und „den zur Auskunft in rechtlichen Fragen befugten Verwaltungsstellen (insbesondere Justiziar, Kanzler)“. An Hochschulen herrscht demnach eine „Kompetenzverflechtung“. Anders als bei den meisten anderen Organisationstypen besteht bei Hochschulen eine hohe Zahl an Regelungsgegenständen, „[ü]ber die nur im Zusammenwirken mehrerer Organe entschieden werden kann“ (ebd.: 189; siehe zur Verteilung von Initiativ- und Kontrollrechten auf die unterschiedlichen Organe Hüther (2010: 195ff.). Die daraus resultierende Komplexität von Entscheidungsverläufen verblüffte den Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 1. Da er erst wenige Jahre an einer Hochschule arbeitete, hatte er sich noch nicht ganz an die langen Entscheidungswege und komplizierten Entscheidungsstrukturen gewöhnt (FTB HS 1: 34). Der Kanzler von Hochschule 2 beschrieb eine Vervielfachung von Entscheidungen, die es zu beachten gilt: In unterschiedliche Gremien würden dieselben Sachverhalte abstimmt. Er versuchte, dies seinen Mitarbeiter:innen immer wieder deutlich zu machen. Um einen Sachverhalt erfolgreich durch die Hochschule zu navigieren, sei es wichtig, diese „Multiperspektivität“ zu berücksichtigen (FTB HS 2: 3). Dies gelte auch für die Zusammenhänge des Umweltmanagements. Eine Einschätzung der sich der Umweltmanagementbeauftragte nicht anschließen wollte, da er Umweltschutz als das zentrale Thema wahrnahm (FTB HS 2: 18).

Wie andere entscheidungsvorbereitende Interaktionszusammenhänge waren auch das Umweltteam und der Umweltstammtisch davon abhängig, dass weitere Stellen über die Vorlagen entscheiden. Die Umweltmanagementbeauftragten oder die Teilnehmenden der Treffen konnten nie für die Hochschule entscheiden. Sie konnten nur ihr eigenes Vorgehen koordinieren und Wünsche in Form von Entscheidungsvorlagen an die entsprechenden Stellen formulieren. Gleichzeitig bestand die Möglichkeit für die Stabsstellen, Initiativen anzustoßen, Koalitionen zu schmieden und Themen ausdauernd zu behandeln. Dabei wird noch einmal deutlich, dass die Umweltmanagementbeauftragten vor allem „Entscheidungsvorbereitungsaufgaben“ (Baier 1973: 109) wahrnahmen: Die bisher beschriebenen Beobachtungen zeigen, dass die Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches anders verliefen als Treffen der akademischen Selbstverwaltung oder Leitungsgremien. Sitzungen des Präsidiums oder des akademischen Senats sowie vergleichbare Gremien sind üblicherweise viel stärker auf das Treffen von Entscheidungen ausgelegt.

In diesen ausdifferenzierten Interaktionszusammenhängen werden vor allem Entscheidungen über Entscheidungsprämissen getroffen. Entscheidungen sind dort „Outputkategorie“ der Interaktion (Kieserling 1999: 372).

In den Gremien der akademischen Selbstverwaltung sowie den Leitungsgremien wird selten im Konsens entschieden oder didaktische Hilfsmittel wie eine A-B-C-Analyse kommen nicht zum Einsatz, um die Komplexität von Themen in komplexitätsreduzierende Vorlagen zu gießen. Die Diskussionen sind in der Regel nicht ergebnisoffen, es werden häufig in kürzerer Zeit eine Vielzahl von Tagesordnungspunkten abgearbeitet. Da insbesondere die obersten Entscheidungsinstanzen üblicherweise nicht über die Zeit verfügen, um neue Vorschläge zu entwickeln, bestehen an Hochschulen unterschiedliche Gremien, die Informationen selektieren, verdichten und zusammenfassen.¹⁰⁰ Zwischen den unterschiedlichen Gremien besteht hinsichtlich der Vorbereitung von Entscheidungen und des Treffens von Entscheidungen eine Arbeitsteilung: Die einen greifen Neues auf, selektieren und gewichten Informationen, die anderen Stimmen über kondensierte Vorlagen ab. Anders als bei Gremien die zur Entscheidungsvorbereitung anderen Gremien vorgeschaltet sind – etwa eine Strukturkommission der Fachbereichskonferenz – waren von den Ergebnissen der Arbeitsgemeinschaften keine weiteren Stellen abhängig. Da die Arbeitsgemeinschaften nicht den Status eines offiziellen Hochschulgremiums hatten, konnten das Umweltteam und der Umweltstammtisch freier ihre Vorlagen an unterschiedliche Gremien der Hochschule richten. Gleichzeitig wartete allerdings auch niemand auf diese Eingaben. Das heißt, würden keine Vorschläge oder andere Eingaben kommen, würde die Arbeit der übrigen Entscheidungsgremien dadurch nicht beeinträchtigt. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 2 hob stolz hervor, dass die Vorschläge des Umweltstammtisches häufig von der Hochschulleitung oder dem Senat aufgegriffen würden. Dies sei insbesondere dann der Fall, wenn der Stammtisch oder dessen Arbeitskreise Vorschläge ausarbeiten, die als Abstimmungsvorlage genutzt werden konnten (FTB HS 2: 1, 9, 11).

Ein Beispiel für die Arbeitsteilung zwischen Vorbereitung der Entscheidung durch das Umweltteam sowie den Umweltstammtisch und die Entscheidung durch die Hochschulleitung sind die Umweltleitlinien. Die Umweltleitlinien sind Teil der

100. Anknüpfend an die Diskussion über Interaktion im vorherigen Kapitel lassen sich dementsprechend entscheidungsbefreite, entscheidungsvorbereitende Interaktionen sowie Entscheidungsinteraktionen unterscheiden.

EMAS-Vorgaben und müssen veröffentlicht werden. In diesem Dokument wurde die Absicht zum hochschulweiten Umweltschutz erklärt. Die Umweltleitlinien verdeutlichen darüber hinaus, dass, aufgrund der komplizierten Machtstrukturen an Hochschulen sowie den unterschiedlichen Stellen, die an Entscheidungen beteiligt werden, es wiederholt großen Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten an beiden Hochschulen gab. Anders als an Hochschule 2, waren die Leitlinien an Hochschule 1 nicht Bestandteil des offiziellen Leitbilds der Hochschule. Sie wurden dort über einen Zeitraum von zwei Jahren am Umweltstammtisch und in dem dafür eingerichteten Arbeitskreis unter Mitarbeit der unterschiedlichen Statusgruppen entwickelt (HS, 2 Protokoll UST 7: 4). Nachdem die Umweltleitlinien erarbeitet wurden, wurde das Dokument einem Professor zur Abstimmung gegeben, der den Entstehungsprozess begleitete. Neben den Verantwortlichen der Fachbereiche ging das Dokument des Weiteren an die Hochschulleitung, die es an den akademischen Senat weitergab (HS 2, Protokoll UST 5: 1). Nachdem der Abstimmungsprozess abgeschlossen war, wurden die Leitlinien zunächst vom Präsidium und daraufhin vom akademischen Senat bestätigt (HS 2, Protokoll UST 12, 16; FTB HS 2: 1).¹⁰¹

An Hochschule 1 wurden die Umweltleitlinien während der ersten beiden Workshops des Umweltteams entwickelt und zwischen unterschiedlichen Abteilungen und Stellen abgestimmt. Vom Umweltteam wurden die Leitlinien an die Hochschulleitung sowie an den akademischen Senat weitergereicht und dort einstimmig angenommen. Die Kanzlerin drängte darauf, dass die Umweltleitlinien auch im akademischen Senat vorgestellt und dort abgestimmt werden, obwohl dies laut der EMAS-Vorgaben oder hochschuleigener Ordnungen nicht nötig gewesen wäre. Sie argumentierte, dass die akademischen Mitglieder dann wenigstens einmal von den Vorhaben gehört hätten und mögliche Einwände sowie Vorschläge äußern können (FTB HS 1: 34). Damit die Abstimmung nicht gefährdet und mögliches Misstrauen gegen die Umweltleitlinien im Voraus ausgeräumt wurde, entschärfte die Hochschulleitungen das Dokument stellenweise. Sie strich etwa absolute Formulierung-

101. An Hochschule 2, wo der Umweltstammtisch bereits seit einigen Jahren bestand, war zu beobachten, dass der Stammtisch sowie das Präsidium wiederholt strategische Partnerschaften eingegangen sind. Beispielsweise beim Versuch des Umweltstammtisches, das Studierendenwerk davon zu überzeugen, dessen Angebot noch stärker nach ökologischen Kriterien auszurichten. Da ein erarbeitetes Konzeptpapier der Arbeitsgruppe nachhaltige Mensa sowie Gespräche mit einem Vertreter des Studierendenwerks nicht die erwünschten Ergebnisse gebracht haben, versuchte der Umweltstammtisch als nächsten Schritt, die Präsidentin einzuspannen. Die Hoffnung bestand darin, dass die Präsidentin das Studierendenwerk von den Vorschlägen überzeugen kann.

gen heraus und änderte sie zu „wollen wir“ oder „streben wir an“ (FTB HS 1: 20). Dieses Vorgehen wurde als notwendig erachtet, damit der akademische Senat den Leitlinien zustimmte. Dieser unterstützte zwar die EMAS-Zertifizierung hielt aber auch fest, dass er kein „grüner Senat“ sein wolle (FTB HS 1: 49).

Häufig ist die Abstimmung zwischen Gremien nicht formal vorgesehen, wie im Fall der Einbindung des Senats an Hochschule 1 und 2. Trotzdem werden unterschiedliche Stellen und Ebenen in Entscheidungsprozesse mit einbezogen. Gründe für dieses Vorgehen sind zum einen relevantes Wissen zu erhalten, zum anderen aber vor allem auch die Akzeptanz, beispielsweise des akademischen Personals, für ein Vorhaben zu gewinnen (Scherer 2013: 90ff.). Die Beispiele zeigen, dass eine Entscheidung „mehrere Interaktionen in Anspruch nehmen kann“ (Kieserling 1999: 380). Je mehr Interaktion benötigt wird, bis eine Entscheidung kollektiv bindend entschieden ist, desto mehr Möglichkeiten bestehen, die Entscheidung aufzuhalten oder die Inhalte zu verändern. Am Beispiel der Umweltleitlinien zeigt sich, dass die Vorgesetzten wiederholt die Möglichkeit hatten, eine Entscheidung zu verschieben oder die Ergebnisse abzuschwächen. Der akademische Senat wie auch das Präsidium können daher als Nadelöhre der Organisation beschrieben werden, durch die Entscheidungen über Entscheidungsprämissen hindurchgeführt werden müssen.

8.2 Entscheidungsnadelöhre

Die Hochschulleitungen an Hochschule 1 und 2 sind bisher als dem Umweltmanagement gegenüber aufgeschlossen und unterstützend dargestellt worden. Sie haben die Einführung des Umweltmanagements nicht nur angestoßen, sondern auch dessen Zertifizierung unterstützt. Die Kanzlerin sowie die Präsidentin setzten sich persönlich für das Umweltmanagement und die in diesem Zusammenhang entstehenden Veränderungen ein. Die Unterstützung bestand auch, obwohl, wie die Kanzlerin von Hochschule 1 hervorhob, das Verfahren unsicherheitsbehaftet sei und zu Beginn nicht absehbar wäre, wo es enden würde (FTB HS 1: 1). Ohne den Rückhalt und das Interesse der Kanzlerin an Hochschule 1 oder der Präsidentin an Hochschule 2, wäre das Vorhaben wohl kaum in der beobachteten Weise vorangeschritten. Des Weiteren habe ich an verschiedenen Stellen gezeigt, dass den Umweltmanagementbeauftragten bei ihrem Vorgehen ein großer Gestaltungsspielraum gelassen wurde. Dies galt für die Ausgestaltung der Arbeitsgemeinschaften wie für die übrigen Tätigkeiten, die im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement standen. Dass die Stabsstelleninhaber diese Gestaltungsspielräume erhielten,

hängt auf der einen Seite mit deren Stelle zusammen. Stabsstellen können üblicherweise in freien Stücken über die Erreichung der ihnen zugewiesenen Ziele bestimmen. Auf der anderen Seite waren die Freiheiten in der Herstellung von Ideen und Entscheidungsvorlagen im Rahmen des Umweltmanagements auch damit erklärbar, dass mit der EMAS-Zertifizierung und dem Umweltmanagement keine größeren Verschiebungen von Ressourcen – finanzielle Mittel, Stellen etc. – vorgesehen waren.¹⁰² Pointiert ausgedrückt: Das Umweltmanagement kann aus Sicht der Hochschulleitung keinen größeren Schaden anrichten, da die wichtigen Entscheidungen über Personal, Durchführung von Programmen oder Veränderungen von Kommunikationswegen weiterhin entweder von der Leitung selbst oder von den entsprechenden Abteilungsleitungen kontrolliert werden. Die Umweltmanagementbeauftragten und ihre Mitstreiter:innen waren darauf angewiesen, dass ihre Vorschläge an anderer Stelle Unterstützung fanden.

Am Beispiel der Umweltleitlinien habe ich dargestellt, wie die Hochschulleitung von Hochschule 1 Einfluss auf den bereits fertig formulierten Text nahm. Mit ihren Formulierungsänderungen entschärfte sie die Leitlinien deutlich. Darüber hinaus bestand ein offensichtlicher und unmittelbarer Einfluss, etwa für die Kanzlerin an Hochschule 1, darin, an den Sitzungen des Steuerungskreises sowie den Umweltteam-Workshops teilzunehmen. Diese Form der Einflussnahme ist allerdings zeit- und aufwendig. Der Kanzler von Hochschule 2 wünschte sich beispielsweise eine:n Referent:in, damit diese:r in seinem Namen an den vielen Sitzungen teilnehmen könne (FTB HS 2: 28). Aber auch ohne die persönliche Anwesenheit stellten insbesondere die Kanzler:innen Nadelöhre für die Entscheidungen des Umweltmanagements dar. Sie sind diejenigen, die bei Verhandlungen die Vorhaben der Umweltmanagementbeauftragten gegenüber anderen Abteilungen verteidigen müssen. Ihr Einfluss ist insbesondere dann groß, wenn der Finanzierungsbedarf von Vorhaben noch ungeklärt ist. Das war bei vielen der Maßnahmen der Fall, die vom Umweltteam für das Umweltmanagement ausgesucht wurden (FTB HS 1: 56). In einer Sitzung des Umweltteams betonte die Kanzlerin in diesem Zusammenhang, dass

102. Diese Beobachtung gilt für Hochschule 2 allerdings nur abgeschwächt. Es wurden dort seit dem Bestehen des Umweltmanagements verschiedene, auch höhere, Investitionen getätigt. Das kann als Zeichen dafür gewertet werden, dass die Hochschulleitung die damit verbundenen Maßnahmen als wichtig erachtete. Hervorzuheben in diesem Zusammenhang sind die Zahlungen, die Hochschule 2 tätigt, um nicht vermeidbare Co₂-Emissionen zu kompensieren. Hierfür wird ein Projekt ehemaliger Studierender unterstützt, deren Arbeit die Verwendung von effizienteren Öfen in einem afrikanischen Land fördert (FTB HS 2: 2; 13). Diese Zahlungen werden als Investition im Zusammenhang mit der Profilbildung betrachtet und scheinen nicht Gegenstand von kritischen Diskussionen gewesen zu sein.

das Umweltmanagement nicht mit „Haushaltsverhandlungen“ verwechselt werden sollte (FTB HS 1: 57). Durch die Hintertür des Umweltmanagements sollen also keine Anschaffungs- oder Umbauprojekte initiiert werden, die außerhalb des im Hochschulhaushalt festgelegten Finanzrahmens liegen, wie diese Episode aus einem der Workshops des Umweltteams zeigt:

Für die Teilnehmenden sichtbar überraschend, hakte die Kanzlerin forsch beim Thema Ausbau der Solaranlage ein. Sie wünsche sich in diesem Punkt mehr Absprache, da unklar sei, wie lange die Hochschule noch auf dem Campus besteht und sich daher die Frage stellte, ob die Investitionen sinnvoll sind. Der Anlagentechniker verteidigt sich damit, dass sowieso eine Umbaumaßnahme geplant sei und das zusammen gemacht werden könne. Zudem wären Sondermittel des Landes verwendet worden. Die Kanzlerin fordert, dass die Maßnahme mehr mit der Gesamtstrategie abgestimmt werden. Der stellvertretende Abteilungsleiter der Abteilung Technischer Dienst ist aufgebracht. Er murmelt: „Dazu fällt mir nichts ein.“ (FTB HS 1: 41).

Die Aufforderung der Kanzlerin, außerhalb der Abteilungssilos zu denken und sich auf das EMAS-Verfahren einzulassen, wurde oben aufgegriffen. Daher war der Unmut der Anwesenden umso größer, als das Engagement gebremst wurde und die üblichen Kommunikationswege wieder „einrasteten“. Wenn es ums Geld geht, wird die organisatorische Umwelt, mit ihren unterschiedlichen Interessen und planerischen Zwängen, schlagartig präsent. Die Hierarchie tritt deutlich zutage, denn ob finanzielle Mittel für die unterschiedlichen Maßnahmen freigegeben werden, hing von der Hochschulleitung ab. Die bei der Ideenfindung eingeräumten Freiheiten unterlagen stets der nachträglichen Kontrolle durch die üblichen formalen Mechanismen der Hochschulen, etwa Haushaltsverhandlungen oder Abstimmungen der Leitungsgremien.

Systemabwehr vermeiden, Betroffene einbeziehen

Für die ökologische Gestaltung der Hochschulen war es nicht nur wichtig, dass die Vorgesetzten die Maßnahmen akzeptierten, sondern auch, dass diejenigen, die sie umsetzten, keinen offenen (oder versteckten) Widerspruch einlegten. Dass es neben dem Interesse und der engagierten Teilnahme an den Treffen der Arbeitsgemeinschaften ebenfalls Kritik am Umweltmanagement und Widerstände gegen einzelne Vorhaben seitens des Verwaltungspersonals gab, habe ich in Kapitel 6.3 beschrieben. Theoretisch stellt das kein Problem für Organisationen dar: Es ist

üblich, dass Organisationsmitglieder im Rahmen ihrer Mitgliedschaft Aufgaben erfüllen oder Tätigkeiten ausüben, die gegen ihren Willen und ihre Interessen sind (für ein eindrückliches Beispiel Kühl 2014). Insbesondere das akademische Personal verfügt über eine große Autonomie gegenüber Zugriffen durch die Verwaltung (Hahn 2017: 265). Aufgrund des Arbeitsrechts des öffentlichen Dienstes sind gleichzeitig auch die Sanktionsmöglichkeiten des Verwaltungspersonals begrenzt.¹⁰³ Darüber hinaus können sich Vorgesetzte einen dauerhaften Widerstand der Untergebenen selten leisten. Den Betrieb gegen die Mitglieder aufrecht zu halten ist nur mit hohen Kosten durchzusetzen (Luhmann 2018e [2016]: 288ff.). An Hochschule 2 fasste der Umweltmanagementbeauftragte etwa die Kühlschränke ins Auge, die in vielen Sekretariats- und Verwaltungsbüros standen. Diese waren alt und ineffizient und daher aus Sicht des Umweltmanagements ein Problem. Um nicht den Unmut der jeweiligen Personen auf sich zu ziehen, drängte der Umweltmanagementbeauftragte nicht darauf, die Nutzung der Kühlschränke unter Verweis auf den Brandschutz oder Ähnliches zu untersagen. Stattdessen wurden zentrale Teeküchen eingerichtet sowie dazu angeregt, alte Geräte gegen effiziente einzutauschen (FTB HS 2: 19). Dieses Vorgehen wurde damit erklärt, dass es vermieden werden sollte, es sich mit den Kühlschranknutzer:innen zu ‚verspaßen‘.

Insgesamt war das Umweltmanagement an beiden Hochschulen so aufgebaut, dass die Entscheidungen der Umweltmanagementbeauftragten oder der Arbeitsgemeinschaften den Ablauf – die Verwaltungsentscheidungen, den technischen sowie baulichen Betrieb oder Forschung und Lehre – der Hochschule nicht übermäßig irritierten. Die Maßnahmen waren zumeist nicht verpflichtend und es wurde darauf geachtet, dass die Betroffenen über genügend Spielraum verfügten, die Vorgaben flexibel auszulegen. Dieses Vorgehen zielte darauf ab, Widerstände und Kritik zu vermeiden. Darüber hinaus sind die Hochschulmitglieder in die Planungsprozesse mit einbezogen worden (Kapitel 7.1). Dieses Vorgehen kann als ein Versuch verstanden werden, dass zu verhindern was Peter Heintel und Ewald E. Krainz (1994) als „Systemabwehr“ beschreiben. Sie meinen damit die Verweigerung einzelner Teile einer Organisation, Vorgaben auszuführen. Eingefasst ist nicht nur die offensichtliche Verweigerung, sondern auch subtilere Varianten der Abwehr, zum Beispiel das ins Leere laufen lassen von Vorschlägen. Um die unter-

103. In Deutschland ist es weder üblich noch rechtens die Belegschaft einer ganzen Abteilung aufgrund einer anstehenden Umstrukturierung zu entlassen (siehe für die USA Tuchman 2009; für UK Parker 2014).

schiedlichen formalen sowie informalen Formen der Abwehr und des Widerstands zu vermeiden, versuchten die Umweltmanagementbeauftragten an beiden Hochschulen über die Arbeitsgemeinschaften früh eine möglichst breite Beteiligung sowie Akzeptanz der Hochschulmitglieder und Abteilungen zu erreichen. Mit der Einbindung der Abteilungen und Fachbereiche war die Hoffnung verbunden, dass Einwände und Befindlichkeiten bereits früh berücksichtigt und auf diese reagiert werden kann (u. a. Projektkonzept HS 1: 4).

Die Beteiligung von Mitarbeiter:innen wird in der Reformliteratur als Erfolgsfaktor betrachtet (z. B. Stratmann 2009: 7).¹⁰⁴ Im Steuerungskreis an Hochschule 1 wurde sich allerdings dagegen ausgesprochen, die Beteiligung an der Entwicklung von Umweltleitlinien über das Umweltteam hinaus auszuweiten. Die Entscheidung, die Umweltleitlinien nicht hochschulöffentlich zu erarbeiten, war mit der Sorge verbunden, dass dies schwer kontrollierbare Konflikte provozieren und der dadurch in die Länge gezogene Prozess bei den Beteiligten zu Resignation führen könnte. Daher wurde die Entwicklung der Leitlinien im Umweltteam mit den Berichterstatte:r:innen bevorzugt. Auf diese Weise konnten ebenfalls Hochschulmitglieder einbezogen und gleichzeitig der Aufwand begrenzt gehalten werden (FTB HS 1: 22). Dass die Beteiligung vieler Organisationsmitglieder nicht unbedingt dazu führt, dass Verfahren konstruktiver werden, zeigt André Kieserling (1999: 379). Dieser weist außerdem darauf hin, dass durch Beteiligungsverfahren der Widerstand gegen ein Vorhaben erst geweckt werden kann. Des Weiteren können Entscheidungen, an denen viele Organisationsmitglieder beteiligt werden, auch an einer mangelnden fachlichen Tiefe leiden, da die Beteiligten wenig Zeit und Interesse haben, sich dem gebotenen Maße mit den Themen auseinanderzusetzen. Downs (1967: 208) argumentiert daher, dass Entscheidungen eine höhere Qualität erlangen können, wenn wenige Expert:innen sie treffen. Widerstände am Umweltmanagement konnten wohl auch dadurch vermieden werden, dass die Mitglieder des Umweltteams die umzusetzenden Maßnahmen selbst auswählen konnten (HS 1, Int. 1: 13). Dieses Vorgehen sollte die Akzeptanz für Änderungen steigern. Dabei konnte beobachtet werden, dass oftmals solche Aufgaben gewählt wurden, die sich bereits in Vorbereitung oder in der Umsetzung befanden, sowie solche, die mit

104. Dahinter verbirgt sich ein als „partizipatives Management“ bezeichneter Führungsstil (Nickel 2009, zitiert nach Nickel 2011), der seit einigen Jahren nicht nur für Hochschulen propagiert wird. Auch im EMAS-Leitfaden des Umweltgutachterausschusses wird dazu geraten, möglichst viele Mitglieder der zertifizierten Organisationen am Umweltmanagement zu beteiligen. Diese Empfehlung orientiert sich an Erfahrungen mit Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung.

geringem Aufwand umsetzbar waren. Im Umweltteam begründet ein stellvertretender Abteilungsleiter die Auswahl einer Maßnahme damit, dass es sich dabei um eine „leichte Aufgabe“ handele (FTB HS 1: 46). Wie sein, den Ausspruch begleitendes, Lachen signalisierte, war dies nicht ganz ernst gemeint. Es erscheint jedoch plausibel zu sein, dass sich Abteilungen keine Aufgaben suchen, die ihnen übermäßig viel (zusätzlichen) Aufwand verschaffen. Neben den Maßnahmen selbst hatten die Verwaltungsabteilungen des Weiteren Einfluss auf die anzuwendenden Kennzahlen zur Messung der Ergebnisse. Aufgrund mangelnder Expertise musste der Umweltmanagementbeauftragte 1 bei den entsprechenden Stellen nachfragen, welche Parameter sinnvollerweise die jeweiligen Aufgaben erfassen und welche Werte realistischerweise erreicht werden können (FTB HS 1: 16). Die somit ermittelten Angaben bewegten sich entweder in den bereits bestehenden rechtlichen Rahmen oder in Bereichen, die ohne besonderen Aufwand erreichbar waren.

8.3 Zusammenfassung: Vorschläge werden entschieden

Nachdem ich in Kapitel 7 nachgezeichnet habe, wie die interaktive Ordnung der Treffen dazu beitrug, Ideen für den betrieblichen Umweltschutz sowie für die Kooperation des akademischen Personals mit der Verwaltung zu entwickeln, liegt der Fokus in Kapitel 8 auf der Frage, wie die Ergebnisse der Treffen in die übrigen Teile der Hochschulen gelangten. Dies geschah – ebenso wie bei der Respezifikation der organisatorischen Umwelt in die Organisation – nicht automatisch. Die Ideen und Vorlagen des Umweltteams und des Umweltstammtisches mussten Teil des formalen sowie informalen Erwartungsreservoirs der Organisationen werden. Dazu wurden zum einen Informationen darüber aufbereitet, wie sich die Hochschulmitglieder umweltgerechter verhalten können. Zum anderen wurden in den Arbeitsgemeinschaften durch didaktische Hilfsmittel und Diskussionen Entscheidungsvorlagen verdichtet, über die andere Stellen entscheiden mussten. Da die Entscheidungsstruktur von Hochschulen durch vielschichtige und komplizierte Strukturen geprägt ist, war dazu die Abstimmung verschiedener Stellen und Gremien notwendig. Das Verhältnis zwischen Arbeitsgemeinschaften und den übrigen Gremien wurde als arbeitsteilig charakterisiert. Das Umweltteam sowie der Umweltstammtisch bereiteten Entscheidungen vor, die Hochschulleitungen oder akademischen Senate stimmten über diese ab. Die zuvor beschriebenen großen Freiheiten bei der Ideenfindung können auch damit erklärt werden, dass andere Stellen über die Möglichkeit verfügten, Einfluss auf die Vorhaben zu nehmen.

Die Leitungsebene erhielt so Kontrolle über das Geschehen und konnte Vorhaben abschwächen oder ganz verhindern.

In den folgenden vier Kapiteln zeige ich, welche Folgen die erarbeiteten und durch die Entscheidungsnadelöhre geführten Vorschläge für Umweltschutzmaßnahmen in der Verwaltung sowie in den Bereichen Forschung und Lehre hatten. Die auch nach den Reformen der vergangenen Jahrzehnte weiterhin an rechtlichen Normen orientierende Hochschulverwaltung war, wie ich im 10. Kapitel ausführe, geübt darin, sich auf neue Anforderungen einzustellen. Die unterschiedlichen Abteilungen, aber auch die Fachbereiche, hatten Erfahrungen darin, mit vielfältigen Ansprüchen und sich zum Teil blockierenden Vorgaben umzugehen. In Kapitel 11 lege ich das Augenmerk außerdem auf die akademische Seite der Hochschule und thematisiere, welche Möglichkeiten die Verwaltungen hatten oder nicht hatten, auf Forschung und Lehre Einfluss zu nehmen.

9 Zwischenspiel: Die Begrünung der Hochschulfassade

Wie gehen die Hochschulen sowie deren einzelnen Organisationseinheiten also mit den teils formalisierten, teils diffusen Erwartungen um, die Strukturen im Sinne des Umweltmanagements zu gestalten?

Der übliche und mit dem geringsten Aufwand verbundene Weg, sich auf Umwelt-erwartungen und ungewohnte Leistungserwartungen einzustellen, besteht für Organisationen darin, auf diese mit symbolischer Kommunikation und dem Ausbau der Schauseite zu reagieren. Bei der Schauseite handelt es sich um die formalen Strukturen, mit denen sich Organisationen gegenüber Nichtmitgliedern präsentieren. Viele der an Hochschule 1 und 2 infolge des Umweltmanagements entstandenen Kommunikationswege und Programme haben zunächst dazu beigetragen, die hochschulische Außendarstellung zu ‚begrünen‘: Die EMAS-Zertifizierung, die Stabsstelle oder die Umweltleitlinien dienten dazu, die Erwartungen der gesellschaftlichen Umwelt zu befriedigen. An Hochschule 2 war dies des Weiteren deutlich ersichtlich an der – die geplante Profilbildung unterstreichende – Umbenennung, auch wenn die nicht im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement stand (vgl. Kapitel 5.2). Gemeinsam ist diesen Strukturen, dass sie für konkrete Situationen nicht entscheidungsleitend sind. Beispielsweise sind die Wertformulierungen der Umweltleitlinien so allgemein gehalten, dass sie nicht als Mitgliedschaftsbedingung geeignet sind. Sie können, anders als die nach ‚innen‘ gerichteten und mit hohen Konsistenzansprüchen versehenen formalen Strukturen, bei Entscheidungen ignoriert werden, ohne, dass dabei die Mitgliedschaft aufs Spiel gesetzt würde. Diese Schauseite oder Organisationsfassade entsteht nicht einfach so, sondern ist – ebenso wie die Festlegung von Abteilungsgrößen und Kommunikationswegen – Gegenstand von Entscheidungen. Die Schauseite muss auf- und ausgebaut, gepflegt und bei Bedarf angepasst werden (Luhmann 1964: 112f.). Kühl (2011: 137) spricht von einer „zweiten Realität“, die Organisationen ausbilden. Da diese, zumindest oberflächlich, den Anforderungen unterschiedlicher Umweltausschnitte gerecht werden müssen, erfolgt die Anpassung an vielfältige und oft paradoxe Umwelterwartungen (Brunsson 1989: 13ff.) in einer Weise, dass „die Darstellung auf einen Teil der Wirklichkeit beschränkt [wird und] man nur einige Räume seines Hauses zugänglich macht“ (Luhmann 1964: 112f.). Diese von Inkonsistenzen befreiten und geglätteten Einblicke in die Hochschulen wird Beobach-

ter:innen durch Pressemitteilungen, Organisationshomepages oder Imagevideos ermöglicht.¹⁰⁵

Insbesondere für den Organisationstyp Hochschule liegt der Verdacht nahe, dass ihr Engagement für Themen wie Umweltschutz aber auch Diversität oder Digitalisierung zunächst in die Kategorie Symbol- beziehungsweise Schauseitenpolitik fällt. Der Grund dafür ist einfach: Hochschulen haben einen geringen Einfluss darauf, was Forschende und Lehrende tun (vgl. Kapitel 11). Hinsichtlich der Hochschulstrukturreformen hat beispielsweise Deeg (2007) darauf hingewiesen, dass deren Folgen bislang vor allem kosmetischer Natur seien und eben insbesondere die Schauseiten der Hochschulen poliert wurden: Die Familienfreundlichkeit wird ebenso betont wie Erfolge in der Gleichstellung der Geschlechter, der Digitalisierung von Verwaltung sowie Forschung und Lehre oder der Einführung effizienter Managementmethoden. Daraus ergibt sich allerdings die Paradoxie, „dass die Übernahme von Verantwortung, signalisiert durch Entscheidungen, dort stattfindet, wo Einfluss und Kontrolle auf die Handlungskomponente der Organisation eher gering sind“ (Hasse & Japp 1997: 156).

Die Funktionen der Schauseite

Bei den auf der Schauseite konstruierten Selbstbeschreibungen handelt es sich, anders als bei den auf die „internen Probleme“ (Luhmann 1964: 108) gerichteten formalen Strukturen, um „öffentlich erzählbare Systemgeschichten“, wie es Luhmann (2000: 423) formuliert. Diese Selbstbeschreibungen sollen möglichst widerspruchsfrei und schlüssig sein und umfassen sowohl Ereignisse aus der Vergangenheit als auch geplante Zustände (Kleidat 2011: 39). Die festgehaltenen Pläne können als ‚Reklame‘ für die jeweiligen Vorhaben betrachtet werden (Weick 1995: 22). Vergleichbare werbende Darstellungen finden sich vielfach: Um die Forschungsstärke hervorzuheben, wird an Hochschule 1 und 2 beispielsweise die jährliche Anzahl an Forschungsprojekten dargestellt. Ohne Vergleichswerte bieten diese Zahlen allerdings keinen Mehrwert. An welchen Fachbereichen Lehre darüber hinaus wirklich mitreißend und innovativ ist, wer spannende und anschlussfähige Forschung betreibt oder wie gut die Verwaltung funktioniert, erfährt der

105. Insbesondere soziale Bewegungen oder Interessensgruppen greifen Inkonsistenzen zwischen Schauseite und Organisationsrealität in ihrer Arbeit auf. Da diese nahezu immer bestehen, ist es für sie ein Leichtes, Ansatzpunkte für ihre Kritik zu finden.

oder die Außenstehende normalerweise nicht. Mit Öffentlichkeitsabteilungen und Beauftragten für Pressearbeit und Internetauftritte haben Hochschulen Strukturen ausgebildet, die aktiv daran arbeiten, ein – zuvor erdachtes – Selbstbild darzustellen. Dass Hochschulen in Deutschland überhaupt komplexe Schauseiten aufbauen, kann als recht junges Phänomen beschrieben werden.¹⁰⁶ Solange Hochschulen sich vor allem als Institutionen verstanden und von Dritten als solche beobachtet wurden, gab es wenig Anlass und darüber hinaus wenig Möglichkeiten, eine orchestrierte Schauseite der unterschiedlichen hochschulischen Strukturen aufzubauen (Pellert 1999: 73). Dies änderte sich mit der Organisationswerdung. Aufgrund der vielfältigen neuen Ansprüche an Forschung, Lehre sowie auch Verwaltung wurden Selbstbilder entworfen, die diese gesellschaftlichen Ansprüche widerspiegeln (von Wissel 2007; Kloke & Krücken 2012).¹⁰⁷ Neben der obligatorischen Betonung von „guter Lehre“ sowie einer „exzellenten“ oder – in den hier beobachteten Fällen – „anwendungsorientierten“ Forschung, steht Hochschulen ein breites Arsenal an Themen zur Verfügung, aus dem sie sich für ihre Außendarstellung bedienen können. Die Netzwerke in die jeweiligen Regionen werden hervorgehoben, ebenso die Anzahl ausländischer Studierender, Erfolge in Rankings präsentiert (und schlechtes Abschneiden gleichzeitig kaschiert), Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen oder Erfolge von Studien gefeiert: „Organisationen präsentieren der Umwelt (...) immer nur eine begrenzte, idealisierte und überharmonisierte Auswahl von Zwecken, die die Organisation vermeintlich anstrebt“ (Kühl 2011: 147). Unterbesetzte Personalabteilungen, Schreibblockaden von Doktoranden, Konflikte in Fakultäten oder Mängel am Bau werden in der Darstellung nicht berücksichtigt, obwohl sie Bestandteil der Organisation sind.

Die Schauseite wird in Dokumenten der Selbstdarstellung verschriftlicht. An Hochschule 1 und 2 wurde durch indexikalische Marker („wir“) festgehalten, dass die Hochschulen als öffentliche Einrichtungen kollektive Verantwortung tragen und dargestellt, wie in unterschiedlichen Bereichen Umwelt- und Ressourcenschutz Einzug erhalten soll. Hierbei wurde darauf geachtet, dass diese Dokumente nicht mit anderen Selbstbeschreibungen – beispielsweise hinsichtlich der Freiheit

106. In den USA – und Ländern mit vergleichbaren Hochschulsystemen mit hohen Studiengebühren – sind die Selbstdarstellungen von Hochschulen noch deutlich ausdifferenzierter. Um Studierende anzulocken kann dann auch schon Mal die Größe des Pools oder die Erfolge des hochschuleigenen Basketball-Vereins in den Vordergrund der Darstellung gestellt werden (vgl. für eine anschauliche Darstellung Schreiterer 2008).

107. Auch für die Verwaltung bestehen neue Erwartungen: Sie soll nicht mehr nur rechtssicher oder wirtschaftlich entscheiden (Luhmann 2018b [1960]). Im Zuge der NPM-Reformen bestehen neue Anforderungen hinsichtlich einer Service- oder Kund:innenorientierung, Effizienz sowie Flexibilität (Klenk 2008: 11f.; siehe auch Mittelstraß 1993; Müller-Böling 2010).

von Forschung und Lehre – kollidieren. An Hochschule 1 bestand die ausdrückliche Anforderung der Hochschulleitung, dass „die Leitlinien (...) nicht beliebig sein [sollen]“ (FTB HS 1: 22). Diese Selbstbeschreibungen richten sich an die hochschulinterne wie -externe Öffentlichkeit. Leitlinien oder *Mission Statements* werden dabei an prominenten Stellen präsentiert, sodass sie auch von Nichtmitgliedern wahrgenommen werden können: „Institutional missions have become important ways through which universities can express their aimed at institutional profile and identity, and their place in society“ (Massen et al. 2019: 106). Leitbildern wird auch in Beiträgen über den ökologischen Wandel von Organisationen ein hoher Stellenwert eingeräumt: Sie sollen Ziele und Motivation dieser Ziele, beziehungsweise Visionen verdeutlichen (Velazquez et al. 2006: 813). Mit den Plänen und Zielformulierungen wird die Vorstellung nach innen sowie nach außen geprägt, dass, ausgehend vom Rektorat, die Ziele von den Verwaltungseinheiten wie vom akademischen Personal geteilt würden (Berthold et al. 2011; Scherm 2013).¹⁰⁸

Hochschule 2 greift außerdem die lange Tradition auf, die durch die Vorläuferinstitutionen besteht, und hebt sie positiv hervor.¹⁰⁹ Hochschulen, die erst vor wenigen Jahren oder Jahrzehnten gegründet wurden, nutzen diesen Umstand für ihre Selbstbeschreibung. Im Fall von Hochschule 2 fällt des Weiteren auf, dass dort ein Umwelt-Profil etabliert wurde. Die singulären Aktivitäten der Wissenschaftler:innen sollen mit einem solchen Profil „verkollektiviert“ (Pellert 1999: 73) und ein einförmiges Bild der Hochschule nach innen sowie nach außen gezeichnet werden. Die Marketingabteilungen von Hochschulen sind in den vergangenen Jahren gut darin geworden, solche Bilder zu entwerfen und in der Selbstbeschreibung hervorzuheben. Anna Kosmützky (2010) hat etwa herausgearbeitet, dass Leitbilder eine wichtige Rolle für die Konstruktion einer Identität von Hochschulen als Organisationen spielen. An den beiden untersuchten Hochschulen wurde das Thema Umweltschutz sowie die EMAS-Zertifizierung für die Außendarstellung aufgegriffen und hervorgehoben. Die positive Außendarstellung war, neben der Reduktion unterschiedlicher Emissionen, von vornherein ein wichtiges Ziel des Umweltma-

108. Darüber hinaus finden sich in Hochschulen Dokumente, etwa Strategiepapiere, die sich an die Organisationsmitglieder oder bestimmte Abteilungen wenden. Strategische Dokumente und Entwicklungspläne werden vor allem als interne Dokumente entwickelt und genutzt (Massen et al. 2019: 106). Strategiepapiere können natürlich auch nur für die Schauseite angefertigt werden. Sie haben dann die Funktion, zu signalisieren, dass bestimmte Entwicklungen aufgegriffen und berücksichtigt werden. An Hochschule 1 und 2 wurden beispielsweise Strategiepapiere und Konzepte zu den Themen „Digitalisierung in Forschung, Lehre sowie Verwaltung“, „Nachhaltige Mensa“ oder ‚Grüne‘ IT verfasst. Die Hochschulen entwerfen in diesen Dokumenten eine Selbstvergewisserung über die Ziele und weniger Anleitungen dafür, wie diese erreicht werden können. Diese ‚Papiere‘ können Diskussionen vorprägen und Veränderungsprozesse anstoßen, bis zu einer Entscheidung ist es aber meist noch ein langer Weg.

109. Vgl. in dieser Hinsicht auch die Werbeclaims alter Universitäten wie der Universität Heidelberg: „Zukunft seit 1386“.

nagements (vgl. Kapitel 5.1 & 5.2). Unterstrichen wurde dieser Anspruch während einer Dienstbesprechung des Kanzlers von Hochschule 2. Als einer der ersten Tagesordnungspunkte stellte dieser den Anwesenden einen neuen Werbeartikel vor, dessen Einführung er angestoßen hatte. Es handelte sich um eine Tragetasche, die das grüne Logo der Hochschule trägt, und aus recyceltem Papier hergestellt ist (FTB HS 2: 24). Dieses Werbegeschenk sollte den Anspruch der Hochschule betonen, ressourcenschonend sein zu wollen. Dass an beiden Hochschulen mit potenziell umweltschädlichen Chemikalien geforscht wurde, an Hochschule 1 ein Team aus Studierenden seit Jahren einen Rennwagen mit Verbrennungsmotor betrieb oder die Gebäudedämmung sowie die Zählerinfrastruktur unzureichend waren, wurde dabei unterschlagen. Solche und ähnliche Inkonsistenzen finden sich in allen Organisationen. Üblicherweise werden sie nicht nach außen gekehrt. Treten Diskrepanzen zwischen Selbstdarstellung und Organisationsrealität zutage, stehen Pressesprecher:innen oder die Führungsebene bereit, um diese kleinzureden, positiv zu wenden oder als Fehlinformation abzutun.

Neben der Darstellungsfunktion der Schauseite hat diese außerdem eine Schutzfunktion: Die Schauseite stellt die Organisation entsprechend der Erwartungen unterschiedlicher Umweltausschnitte nicht nur in ein positives Licht. Sie ermöglicht es Organisationen außerdem, Konflikte oder Unzulänglichkeiten zu verstecken (Luhmann 1964: 114). Beim Lesen der Umweltleitlinien beider Hochschulen fällt auf, dass diese Selbstbeschreibungstexte lückenhaft und diskriminierend gegenüber Ereignissen und Themen sind, die nicht Teil der Selbstbeschreibung sein sollen. Diese Texte verschweigen verschiedene Ereignisse und Zusammenhänge, die nicht mit dem Umweltmanagement vereinbar scheinen. Vergleichbar mit Parteiprogrammen handelt es sich bei den Umweltleitlinien um eine Sammlung von für wichtig erachteten Werten: Verantwortung, interdisziplinäre Vernetzung, Förderung von Umweltbewusstsein, Beteiligung von Mitarbeiter:innen und Studierenden, Abfallvermeidung, Nachhaltigkeit, Effizienz, Sicherheit, um nur einige zu nennen. Wie diese Ziele zu erreichen sind und, dass sie sich zum Teil widersprechen, wird nicht thematisiert. Die Selbstdarstellung hat häufig sehr wenig mit dem Organisationsalltag zu tun. Die allgegenwärtigen Abkürzungen oder scharf am Rande der Illegalität ausgenutzten Graubereiche sind meist nur Mitgliedern oder Insidern bekannt. Die für die hochschulinterne und -externe Öffentlichkeit geglättete Informationen stellen nur Ergebnisse von Entscheidungen dar, nicht aber ihr Zustandekommen (Kieserling 1999: 382). Wer sich mit wem

gestritten hat und welche Machtkämpfe ausgetragen wurden, spielt keine Rolle mehr. Diese internen Prozesse werden von der Schauseite verdeckt.

Mehr Werte, mehr Konflikte

Eine Folge immer neuer Ansprüche der gesellschaftlichen Umwelt an Hochschulen ist, dass sich deren Leitbilder und *mission statements* ausdifferenzieren. Die Texte werden länger und greifen immer mehr Themen auf. Je mehr Werte eine Hochschule in ihrer Außendarstellung reflektiert und damit implizit Ansprüche an sich und ihre Mitglieder stellt, desto eher ergeben sich Wertkonflikte. Deutlich wurde dies beispielsweise während einer Diskussion über den Umgang mit klimaschädlichen Dienstreisen im Umweltteam. Eine Teilnehmerin bemerkte, dass Flugreisen oft die einzige Möglichkeit darstellen würden, abends wieder bei der Familie sein zu können. Dies sei im Sinne der Familienfreundlichkeit ein ebenfalls bedenkenswerter Aspekt (FTB HS 1: 6). Ein weiterer Konflikt wird in Kapitel 11 skizziert: Der zwischen der Freiheit von Forschung und Lehre sowie möglicher Einschränkungen durch umweltpolitische Maßnahmen. Ein Beispiel dafür war an Hochschule 2 zu beobachten. Dort wurde die Anschaffung von Elektro-Fahrzeugen diskutiert, damit Exkursionen nicht mehr mit dem alten „Stinkerdiesel“ (HS 2, Int. 1: 21) absolviert werden müssen. Allerdings bestanden dahingehend Bedenken, dass aufgrund der geringen Reichweite der erschwinglichen Fahrzeuge die Studierenden das Exkursionsziel zwar erreichen, von dort aber nicht mehr zurück zur Hochschule kommen würden (ebd.). Daraufhin entbrannte unter den Beteiligten eine Diskussion über den richtigen Antrieb der anzuschaffenden Fahrzeuge, die ohne die Ansprüche des Umweltmanagements vermutlich nicht entstanden wäre. Auf der einen Seite standen diejenigen, die den Umweltschutz in den Vordergrund stellten, auf der anderen Seite diejenigen, die einen reibungslosen Ablauf von Lehre priorisierten. Wertekonflikte dieser Art sind für Organisationen nicht ungewöhnlich (von Groddeck 2011). Im Gegenteil: Sie stellen ein ständig wiederkehrendes Konfliktmuster dar. Wie es bei den Hochschulen der Fall war, wurden bei einer Zunahme an zu berücksichtigenden Werten, die Schauseiten weiter kultiviert. Dies weckte wiederum Erwartungen bei Mitgliedern und externen Beobachtern.¹¹⁰

110. Je mehr Werte eine Organisation reflektiert, desto mehr Erwartungen weckt sie. Organisationen sehen sich dem Dilemma ausgesetzt, in ihrer Darstellung relativ frei Werte kommunizieren zu können. Gleichzeitig kann die Darstellung nicht in zu hohem Maße von der Herstellung von Entscheidungen abweichen, da diese Diskrepanz von Beobachter:innen schnell wahrgenommen wird (Kieserling 1995).

Der Versuch, den unterschiedlichen Werten gerecht zu werden, resultierte nicht nur in Wertekonflikten, sondern konnte sich auch in manifesten Ressourcenkonflikten niederschlagen. Nachdem das Umweltmanagement an Hochschule 2 einige Jahre zertifiziert war, lief das Zertifikat „Familienfreundliche Hochschule“ aus und wurde nicht verlängert (HS 2, UMS Protokoll 5: 2). Die Begründung dafür war, dass bereits große Erfolge auf diesem Gebiet erzielt wurden. Darüber hinaus sei die Anzahl der Studierenden mit Kindern gering, was die notwendigen Investitionen für eine erneute Zertifizierung nicht gerechtfertigt hätte (FTB HS 2: 16). Bei begrenzten Ressourcen können die teuren Zertifikate jedoch nur für bestimmte Themen finanziert werden. Daher erhielt Umweltschutz in diesem Fall mehr Aufmerksamkeit, da das Thema für die Hochschule und das konstruierte Selbstbild strategisch besser passte.

Die Stelle der Umweltmanagementbeauftragten, die Zertifikate oder die Umweltleitlinien erfüllen - unter anderem - Schauseiten-Funktionen: Sie stellen eine möglichst positive Außendarstellung her und Verdecken interne Konflikte oder Inkonsistenzen. Passen sich die Hochschulen an die gesellschaftliche Erwartung nach mehr Umweltschutz an, indem sie etwa ihre Leitbilder um diesen Wert erweitern, verändern sich die übrigen Strukturen der Hochschulen erst einmal nicht. Ein Leitbild macht eine Organisation weder gerechter noch umweltfreundlicher. Dass die unterschiedlichen genannten Strukturen Dynamiken auslösen können, die weitere Folgen haben als die drei bezeichneten Funktionen der Schauseite, diskutiere ich weiter unten (Kapitel 12).

10 Wie entscheiden Hochschulverwaltungen umweltfreundlich?

Bei der Beschreibung der Tätigkeiten der Umweltmanagementbeauftragten ist bereits durchgesprochen, dass an Hochschule 1 und 2 infolge des Umweltmanagements nicht nur die Schauseite begründet wurde. Es wurden darüber hinaus auch einige Entscheidungen getroffen, die – in unterschiedlicher Intensivität – Auswirkungen auf das Entscheiden der Verwaltungen hatte. Hier stelle ich dar, wie die Verwaltung auf diese zusätzlichen Anforderungen reagierte. Die Ansprüche des Umweltmanagements treffen auf Verwaltungen, in denen beständig reformiert wird. Nicht nur für die Hochschulen als soziale Systeme, auch deren Mitglieder sind steigende Studierendenzahlen, neue technische Möglichkeiten und gesteigerte Erwartungen von verschiedenen Umweltausschnitten eine Herausforderung (Banscherus et al. 2017). Haben die Stabsstellen durch ihre Vorarbeit vielfach Komplexität reduziert, indem sie etwa Informationen zusammentrugen und verdichteten, stieg diese durch die entstandenen Ansprüche für andere Stellen wiederum.¹¹¹ Neue Möglichkeiten mussten erkundet, neue Umweltkontakte angebahnt und ausprobiert, neue Vorgaben studiert, Routinen aufgegeben oder angepasst werden. Gleichwohl stellten die Anforderungen des Umweltmanagements für die Mitglieder von Hochschule 1 und 2 nur eine Veränderung unter vielen dar.¹¹²

Wie also gehen die unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen und Stelleninhaber:innen mit den Anforderungen um? Um dieser Frage nachzugehen, gehe ich zunächst auf die Abhängigkeit der Verwaltungen von rechtlichen Vorgaben ein sowie auf die Relevanz des Themas Rechtssicherheit an beiden Hochschulen (Kapitel 10.1). Darauffolgend beschreibe ich, wie die stark verrechtlichten Hochschulverwaltungen auf unterschiedliche und zum Teil widersprüchliche Erwartungen

111. Für die Weiternutzung der Entscheidung, beziehungsweise deren Informationsgehalt, in der Organisation ist es irrelevant, unter welchen Bedingungen die Entscheidung getroffen wurde. Die Informationen werden von den zuständigen Stellen auch dann weiterverarbeitet, wenn die Entstehungsgeschichte zweifelhaft ist: „Unkritische Übernahme fremder Informationen ist die Normalform der Zusammenarbeit im Entscheiden, der typische Verwaltungsvorgang. Ohne sie würde jeder alles beurteilen müssen. Es käme keine Arbeitsteilung im Entscheiden zustande, welche die Leistungsfähigkeit informationsverarbeitender entscheidender Systeme (Bürokratien) über die des Einzelkopfs hinaushebt“ (Luhmann 1971a: 48f.).

112. In der Diskussion über Hochschulverwaltungen wird in der Regel deren Anspruch diskutiert, Einfluss auf Forschung und Lehre zu nehmen (vgl. Kapitel 11). Allerdings wird dabei häufig übersehen, dass die Verwaltung auch gesteigerte Ansprüche an sich selbst stellt. Stabsstellen die Querschnittsthemen wie Digitalisierung, Familienfreundlichkeit, Umwelt- oder Arbeitsschutz bearbeiten, richten ihre Erwartungen an die Lehrenden und Forschenden ebenso wie an ihre Kolleg:innen in der Verwaltung.

reagierten. Dabei mache ich deutlich, dass die Umsetzung neuer Erwartungen häufig mit zusätzlicher Arbeit verbunden und „durchwursteln“ verbreitet war (Kapitel 10.2). Damit die Verwaltungen umweltfreundlicher entscheiden konnten, war es darüber hinaus wichtig, Alternativen bekannt zu machen. Ebenso war bei vielen Entscheidungen, bei denen Aspekte des Umweltschutzes berücksichtigt wurden, eine rechtssichere Begründung notwendig. Diese mussten zum einen erstellt sowie zum anderen bekannt gemacht werden (Kapitel 10.3).

10.1 Anlehnungskontext Recht

Zur Vorbereitung des Umweltmanagements an Hochschule 1 versuchte der Umweltmanagementbeauftragte zu ermitteln, auf welchen Ebenen Gesetze, Richtlinien und (Ver-)Ordnungen an die Hochschule gerichtet werden, die für das Vorhaben relevant sein könnten. Dazu zählten Vorgaben der Europäischen Union, des Bundes, des Bundeslands sowie der Kommune. Das Umweltmanagement berührte eine Vielzahl unterschiedlicher rechtlicher Normen. Neben allgemeinen Gesetzen, wie das Vergabe-, Reisekosten- oder Arbeitsschutzgesetz, kamen hochschulspezifische Gesetzgebungen hinzu. Darüber hinaus bestehen in den Hochschulen verschiedenste hauseigene Verordnungen: Unterschriftenordnung, Abfallverordnung, Entsorgungsverordnung, (IT-)Rechteordnung, Bibliotheksverordnung usw. Um die für die EMAS-Zertifizierung relevanten Rechtsnormen zu ermitteln, arbeitete der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 die EMAS-Verordnung intensiv durch. Dabei kam es zwangsläufig zu Situationen, in denen Formulierungen von Vorgaben nicht eindeutig waren. Im Steuerungskreis des Umweltteams wurde beispielsweise über die Zieldefinition von EMAS diskutiert: Laut Verordnung sollen quantitative Daten erhoben werden, wenn dies „nötig und messbar“ ist (FTB HS 1: 49). Wie genau das Ziel aber definiert werden soll, ist nicht festgelegt. Um eine Lösung zu finden, betrieben die Steuerungskreismitglieder eine Art Normexegese und suchten in den Vorgaben Indizien für eine regelkonforme Umsetzung. Durch dieses intensive Durcharbeiten der Verordnung entstand an Hochschule 1 eine Übersicht, über die zu berücksichtigenden Normen.

Zwar konnten die Umweltmanagementbeauftragten bei der Planung und Konzeption der Aufgaben weitestgehend selbstbestimmt vorgehen, die regulatorischen Vorgaben gaben zugleich Leitplanken vor. Insbesondere der im Prozessmanagement geschulte Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 beschäftigte sich intensiv mit den Vorgaben. Zur Vorbereitung des Umweltmanagements verfasste er eine Reihe von Konzepten, die die unterschiedlichen Aufgabenbereiche

umfassten. In den Konzepten skizzierte er wie etwa die notwendigen Kennzahlen erhoben werden, wie die Mitgliederumfrage erfolgen soll oder wie die Umweltleitlinien laut EMAS aussehen sollen (FTB HS 1: 25, 33). In diesen Konzepten wurde festgehalten, welche entscheidungsrelevanten Gremien und Personen berücksichtigt werden müssen, welche externen sowie hochschulinternen Richtlinien es zu beachten gilt usw. Die Konzepte halfen dem Umweltmanagementbeauftragten dabei die EMAS-Verordnung Stück für Stück in ein für die Hochschule umsetzbares Programm zu übersetzen. Die Hochschule übersetzte – oder systemtheoretisch gesprochen: respezifizierte (Luhmann 2002: 144) – beim Aufsatz des Umweltmanagements die EMAS-Verordnung, indem der Umweltmanagementbeauftragte diese gründlich durcharbeitete¹¹³ und gemeinsam mit den anderen Beteiligten diskutierte sowie die Umsetzungsversuche anderer Hochschulen begutachtete. Nur in der Form eines „Falles“, „Vorgangs“ oder „Verfahrens“ können Organisationen Umweltentscheidungen weiterverarbeiten (Luhmann 1970: 21). Verordnungen, Gesetze und weniger formalisierte Umwelterwartungen müssen demnach immer an den lokalen, organisatorischen Kontext angepasst werden: „Mit einem Wort: Externe Erwartungen müssen in einen Kontext übersetzt werden, der bereits formal organisiert und normativ durchwirkt ist“ (Hahn & Wagner 2016: 36). Die Berater an Hochschule 1 fassten das hinsichtlich des Umweltmanagements so zusammen: „Die Logik der EMAS-Verordnung muss in eine Logik des Handelns übersetzt werden“ (FTB HS 1: 2).

Bevor eine Kontextualisierung der Normen möglich war, mussten diese erst einmal bekannt sein. Für eine EMAS-Zertifizierung war es daher Voraussetzung, ein Rechtskataster aufzubauen. Mit dem Kataster sollten alle für das Umweltmanagement relevanten Normen zusammengetragen, für die Hochschulmitglieder zugänglich gemacht und aktualisiert werden. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 fasst die Anforderungen der Verordnung für seine Hochschule in einem Konzept folgendermaßen zusammen: Es müssen alle „geltenden umweltrelevanten Rechtsvorschriften und Richtlinien“ sowie deren Auswirkungen auf Hochschule 1 bekannt sowie die „Verantwortung für deren Aktualität“ definiert

113. Siehe hinsichtlich der Respezifikation von Umweltentscheidungen durch einzelne Organisationen ebenfalls die folgende Episode aus Hochschule 1. Nachdem er von einem Telefonat unterbrochen wurde, wendete sich der Umweltmanagementbeauftragte mit einem „so, jetzt aber“ wieder dem vor ihm aufgeschlagenen Ordner mit den Verordnungen zu: Er liest sich selbst halblaut die Paragraphen vor, macht sich Notizen. An einer Stelle geht er zum Beistelltisch und schaut etwas in einer der aufgeschlagenen Mappen nach. Er ist sehr konzentriert bei der Sache. Macht sich immer wieder Notizen. Dann ist das Dokument durchgearbeitet. Er heftet es an die dafür vorgesehene Stelle in einem der Ordner. Daraufhin schaut er sich seine Notizen an, macht einzelne Verbesserungen/ oder Anmerkungen und heftet auch diese in einen Ordner. (FTB HS 1: 25).

und dokumentiert sein. Ebenso muss die „vollständige Einhaltung“ gewährleistet und dokumentiert sein: „Zusätzlich zur Aufstellung einer Liste der geltenden Rechtsvorschriften gibt die Organisation auch an, wie der Nachweis dafür erbracht werden kann, dass sie die verschiedenen Vorschriften einhält.“ Ferner muss überprüft werden, ob die Hochschule entsprechend ihrer „Verpflichtung zur Einhaltung der Rechtsvorschriften (...) ein Verfahren zur regelmäßigen Bewertung der Einhaltung der einschlägigen rechtlichen Verpflichtungen“ eingeführt, verwirklicht und aufrechterhalten hat (HS 1, Konzept „Rechtssicherheit“, auf Grundlage von EMAS-Verordnung, Anhang I, Absatz 1: 22). Die Berichtverantwortlichen unterstützten den Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1 in der Sammlung der für das Umweltmanagement wichtigen Rechtsnormen, indem sie diese in ihren Berichten sammelten.

Bei der Gestaltung von Programmen sind an Hochschulen demnach (nahezu) immer Rechtsvorschriften zu berücksichtigen. Kleimann (2016: 189) spricht daher vom „Anlehnungskontext Staat“, der für Hochschulen gelte.¹¹⁴ Dass die Rechtsprechung für den Arbeitsalltag der Verwaltungen wichtig war, materialisierte sich auch durch einen hohen Stapel von Amtsblättern, der sich auf dem Schreibtisch einer Abteilungssekretärin an Hochschule 1 stapelte. Die Amtsblätter wurden im Umlaufverfahren durch die Abteilung gereicht und anschließend von der Sekretärin archiviert. Dadurch sollte sichergestellt werden, dass die jeweiligen Stellen die sie betreffenden Veränderungen wahrnehmen (FTB HS 1: 35). Auch in der Außerdarstellung wurde die Relevanz von Vorschriften sowie deren Einhaltung hervorgehoben. So heißt es beispielsweise in den Umweltschleitlinien von Hochschule 1:

„Die Einhaltung von umweltschutzbezogenen Rechts- und Verwaltungsvorschriften ist für uns selbstverständlich. Alle Hochschulmitglieder haben Zugang zu aktuellen, relevanten Umweltvorschriften ihres Handlungsbereiches. Wir sind bestrebt, über den gesetzlichen Rahmen hinaus umweltbezogene Ziele festzulegen und zu erfüllen.“ (Umweltschleitlinien HS 1)

Ebenso findet sich in Texten der Selbstbeschreibung an Hochschule 2 der Verweis auf die Relevanz des Rechts für die Verwaltung:

114. Deutlich wird das auch an den Diskussionen über Auslegungen von Gesetzen oder Gerichtsurteilen in den einschlägigen hochschul- oder verwaltungspraktischen Publikationen.

„Die Verwaltung ist den gesetzlichen Grundlagen ihres Handelns verpflichtet, die einen verantwortungsvollen und wirtschaftlichen Umgang mit öffentlichen Ressourcen, Offenheit und Transparenz der Verfahren (...) garantiert“ (Leitbild der Verwaltung Hochschule 2).

Gewährleistung der Rechtssicherheit

Da die rechtlichen Vorgaben und darauf aufbauende interne Verordnungen für die Verwaltung von Hochschulen eine hohe Relevanz haben, spielte die Gewährleistung der Rechtssicherheit für das Umweltmanagement eine wichtige Rolle. Es stand jeweils in der Verantwortung der einzelnen Hochschulen, die Gesetzesänderungen zu aktualisieren und dafür zu sorgen, dass die Neuerungen bei den relevanten Stellen Aufmerksamkeit finden (FTB HS 1: 24). Vor allem das Online-Portal des „Vereins zur Pflege und Weiterentwicklung des Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutzmanagements“ bot Hilfestellungen und einen möglichst aktuellen Überblick über neue Gesetze sowie Verordnungen. An Hochschule 2 versuchte die Organisationsentwicklerin, unabhängig vom Umweltmanagement, außerdem die Hochschule mit der Idee des „Compliance“ (für eine Übersicht Kette & Barnutz 2019) bekannt zu machen. Insbesondere Unternehmen haben Compliance-Beauftragte oder -Abteilungen, die die Einhaltung der Vorgaben überwachen.¹¹⁵ Auch in der hochschulpraktischen Literatur wird eine gemanagte Regeleinhaltungsüberwachung gefordert: „Die Hochschulleitung ist (...) verpflichtet, die Hochschule so zu organisieren, dass es nicht zu Rechtsverstößen kommt – tut sie dies nicht, trifft sie ein Organisationsverschulden auf Grund mangelnder Organisations- und Aufsichtsmaßnahmen“ (Jaburek 2017: 250). Die Kanzlerin von Hochschule 1 befand ein solches Vorgehen allerdings für unnötig, da es in der öffentlichen Verwaltung bereits eine umfassende Berichtspflicht gebe. Insbesondere bei der Verwendung von finanziellen Mitteln würde der Landesrechnungshof sehr genau prüfen (FTB HS 1: 14). Anstehende oder vergangene Prüfungen durch Wirtschaftsprüfer:innen oder den Landesrechnungshof waren auch wiederholt Thema in der Verwaltung (FTB HS 1: 41; FTB HS 2: 7, 15). Mit Blick auf das Umweltmanagement bestand

115. Organisationssoziologisch interessant ist dabei, dass Organisationen zugeben, dass sie ein ‘Problem’ mit Regelabweichungen haben und Programme erlassen, die eigentlich selbstverständliches einfordern: dass den formalen Vorgaben gefolgt werden soll (Kette & Barnutz 2019).

hierbei die Sorge, dass die Regelauslegung von den Prüfer:innen nicht geteilt würden.¹¹⁶

Die Gewährleistung von Rechtssicherheit war demnach ein wichtiger Aspekt bei der Gestaltung und Einführung des Umweltmanagements. Verwaltungen stellen sich, wie die Ausschnitte aus den Selbstbeschreibungen zeigen, nach innen sowie außen als selbstverständlich rechtskonform entscheidend dar (Kieserling 1995). Würde eine Verwaltung öffentlich bekannt geben, dass sie Entscheidungen häufig im Graubereich der Legalität treffe, wird das skandalisiert.¹¹⁷ Verwaltungen, so das gepflegte Bild, setzten um, was ihnen von Ministerien oder Hochschulleitungen vorgegeben wird. Bezüglich möglicher ressourcenschonender Modalitäten von Dienstreisen – die im Umweltteam diskutiert wurden – argumentierten die verantwortlichen Abteilungsvertreter:innen beispielsweise: „[A]lso wir haben da per Amtswegen gar keine Vorstellung. (...) Was wir haben, sind, es ist Reisekosten, Bundesreisekostenrecht und das ist das, worauf wir verpflichtend achten müssen“ (HS 1, Int. 1: 5). In den Verwaltungen wurde zudem wiederholt problematisiert, dass Studierende und Wissenschaftler:innen die bestehenden rechtlichen Rahmenbedingungen, die die Verwaltung berücksichtigen müssen, nicht wahrnehmen würden: „[W]as wirklich keiner sieht, das ist, dass wir an Vorschriften gehalten sind“ (HS 2, Int. 2: 28). Es bestand demnach auf der einen Seite das enge Korsett der rechtlichen Vorgaben, die aus der Nähe der Hochschulen zur Staatsverwaltung resultiert. Auf der anderen Seite sehen sich Hochschulen vielfältigen Anforderungen ausgesetzt, die sowohl aus ihrer Umwelt als auch von ihren Mitgliedern an sie adressiert werden. Wie die beobachteten Stelleninhaber:innen an Hochschule 1 und 2 mit der Herausforderung umgegangen sind, diese unterschiedlichen Ansprüche vor dem Hintergrund rechtlicher Vorgaben aufzulösen, beschreibe ich im kommenden Abschnitt.

116. In einem Leitfaden für die Umsetzung von EMAS wird damit geworben, dass die Zertifizierung den Vorteil hätte, dass Verantwortlichkeit eindeutig geregelt würde und damit zum Beispiel Haftungsrisiken minimiert werden könnten. EMAS würde demnach nicht nur eine Effizienzsteigerung bewirken, sondern auch die Rechtssicherheit verbessern (BMU 2006: 6).

117. Wird ein Rechtsverstoß einer Verwaltung bekannt, wird dieses Fehlverhalten üblicherweise auf einzelne Mitarbeiter:innen abgewälzt und beteuert, dass es sich dabei um das Versagen Einzelner handelt (Luhmann 1964: 114).

10.2 Der Umgang mit neuen Erwartungen & die Kunst des Durchwurstelns

Grundsätzlich trifft es zu, dass die Reisekostenabteilung vom Bundesreisekostenrecht abhängig ist, und, dass andere Verwaltungsabteilungen an unterschiedliche juristische Vorgaben gebunden sind. Die Verwaltungs- und Organisationsforschung zeigt jedoch, dass diese Selbstdarstellung nur ein Teil der Wahrheit abbildet. Verwaltungen sind, wie Studien immer wieder zeigen, nicht die exakten Maschinen, die Max Weber (1972 [1922]) vor über 100 Jahren beschrieben hat. Die Angestellten oder Beamt:innen sind weder willens- und interessenlos, noch arbeitet die Verwaltung bloß Vorgaben ab (Seibel 2016; Luhmann 1971a; Downs 1966; Derlien et al. 2011: 201ff.). Zwar sind die formalen Erwartungen in Verwaltungen häufig durch engmaschige, an rechtlichen Vorgaben orientierten, Konditionalschemata programmiert: Wenn eine Eingabe erfolgt, muss sie nach dem vorgegebenen Muster bearbeitet werden. Trotz des Programmcharakters vieler neuer Strukturen – etwa der Beschaffungsrichtlinien an Hochschule 1 und 2 (FTB HS 1: 56; FTB HS 2: 10) – konnte beobachtet werden, dass in den Verwaltungen von diesen Vorgaben abgewichen wurde.

Ein anderes Beispiel für diese Abweichungen ist der Umgang mit der, durch das Vergaberecht reglementierte, Auftragsvergabe. An Hochschule 2 berichtete ein Abteilungsleiter, dass ihm und seinen Mitarbeiter:innen gar nichts anderes übrig bliebe, als einen „kreativen“ Umgang mit den bestehenden Regeln zu finden. Bei Aufträgen ab einem bestimmten Finanzvolumen müssen laut Landeshaushaltsordnung drei Angebote zum Vergleich eingeholt werden. Für die Hochschule bestand das Problem darin, dass insbesondere für kleine Firmen die Abgabe von Angeboten einen beträchtlichen Aufwand bedeutete. Da die Auftragslage zur Zeit der Beobachtungen gut war, hatte die Hochschule daher Schwierigkeiten, Firmen zu finden, die zu den Konditionen der öffentlichen Verwaltung Aufträge annehmen wollten: „Der Aufwand ist viel zu groß, uns ein Angebot zu stellen, wo sie nicht wissen, ob sie den Auftrag bekommen. Dann sagen sie lieber nee“ (HS 2, Int. 2: 29). In Reaktion auf die Vorgaben der Vergabe- und Haushaltsordnung bündelte die Abteilung mehrere kleine Aufträge zu einem größeren, damit der Aufwand der Bewerbung für potenzielle Auftragnehmer:innen interessanter wurde. Allerdings musste dabei wiederum darauf geachtet werden, dass der Auftrag nicht zu groß wurde und eine europaweite Ausschreibung erfolgen musste:

„[D]as heißt, also genaues Maß finden, wo wir uns bewegen im Zusammenfassen der Aufträge und auch im Zusammenfassen der Gewerke (...). Und manchmal reicht es aber nicht aus, da 50 m² Linoleum so zu verlegen. Dann muss man halt also die anderen Arbeiten mit einbringen, sag ich mal, und dann gewerksübergreifend die Firmen dazu bringen.“ (ebd.: 30)

Ein weiteres Beispiel für das Abweichen von Vorgaben betraf die Bauplanung an Hochschule 1: Dort musste der zuständige Mitarbeiter häufig verschiedene Förderrichtlinien so auslegen, dass das geplante Bauvorhaben überhaupt umgesetzt werden konnte. Welche Mittel für welche Investitionen genutzt werden konnten, war oft „Sache der Auslegung“ (FTB HS 1: 53): Aus einem Programm konnte „der Beton“ finanziert werden, aus einem anderen energetisch effiziente Maßnahmen, und aus einem dritten „Hightech“-Ausstattung. Die verschiedenen zur Verfügung stehenden „Töpfe“ wurden demnach für das jeweilige Vorhaben passend zusammengestückelt. Für den Stelleninhaber waren diese Aufgaben, nach eigener Aussage, die „spannenden Fälle“, weil er dabei „viel Kreativität an den Tag legen“ müsse. Allerdings war diese Aufgabe nicht in den „Beschreibungen des Aufgabenkreises“ festgehalten (FTB HS 1: 53).

Pasternack et al. (2018: 170) kommen zu dem Schluss, dass an Hochschulen seit „jeher eine sehr stark realitätsbezogene Bereitschaft zur Ausnahmeregelung“ bestehe. Ein von ihnen interviewter Verwaltungsmitarbeiter wird mit der Aussage zitiert, dass es für die „Verwaltungsarbeit und die Bewältigung der Administration von Studium und Lehre“ hilfreich sei „Regelungen und Ordnungen weniger als Vorschriften oder Anweisungen, sondern mehr als Orientierungshilfen zu verstehen“ (ebd.). Diese Aussage ähnelt deutlich der Haltung des Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 2, der die EMAS-Vorgaben ebenfalls im Sinne einer Orientierung für sein Vorgehen verstand (FTB HS 2: 2). Entgegen der oben festgehaltenen Betonung der Rechtskonformität waren vergleichbare Abweichungen der formalen Vorgaben immer wieder zu beobachten. Luhmann (1964: 304ff.) bezeichnet diese für die Organisation funktionalen Regelabweichungen als „brauchbare Illegalität“ (siehe auch Kühl 2018).¹¹⁸ Das Verwaltungspersonal greift auf diese Praxen zurück, da durch das starre Einhalten der Regeln, die Ziele – hier: die erfolgreiche Auftragsvergabe, die Baufinanzierung oder die ökologische Umgestaltung – nicht erreicht werden könnten (Teutner 1994: 217). Diese und weitere Abweichungen von den formalen Vorgaben wurden jeweils von den Vorgesetzten toleriert

118. Siehe für weitere Beispiele aus der Studiengangsverwaltung Kühl 2012.

oder, wie unten gezeigt wird, von diesen auch eingefordert.¹¹⁹ Ohne die Möglichkeit, die formale Ordnung der Organisation in der einen oder anderen Weise zu verletzen, könnten Organisationen gar nicht in einer von Widersprüchen geprägten Umwelt operieren. Dass das skizzierte Vorgehen üblich ist, wurde auch daran deutlich, dass es mir gegenüber freimütig kommuniziert wurde. An den beispielhaften Darstellungen zum Umgang mit Rechtsvorschriften zeigt sich, dass keine „Punkt-für-Punkt-Relation“ zwischen den Rechtsnormen und den Hochschulen besteht (Luhmann 1984: 478, 2000: 314). Auch dort, wo das Recht eine wichtige Umwelt bildet, entscheiden Organisationen nach eigener Maßgabe: „So werden [in Verwaltungen, LD] die vom Recht angebotenen Handlungsformen als disponible und strategisch einsetzbare Optionen behandelt und in den verschiedenen Vollzugsfeldern in unterschiedlicher Intensität genutzt“ (Scherzberg 2006: 14). Verwaltungshandeln kann demnach nicht allein als reiner Gesetzesvollzug verstanden werden (Treutner 1994: 217; für Hochschulen: Hahn & Wagner 2016: 36). Soziale Systeme sind keine trivialen Maschinen, die auf einen Input immer mit demselben Output reagieren (von Foerster 1984). Luhmann (1992a) kritisiert, dass diese Vorstellung von Verwaltung zu lange implizit in der Soziologie sowie in der Verwaltungswissenschaften Bestand hatte. Aus dieser Perspektive wird das Verhältnis von Organisation und ihrer Umwelt als weitestgehend „ungebrochen“ beschrieben. Je nach Anordnung und Verschränkung der Entscheidungsprämissen bestehen allerdings unterschiedliche Spielräume, die alternative Wahlmöglichkeiten erlauben, „die bei anderen Organisationen so nicht zu finden sind“ (Männle 2011: 184).¹²⁰

Flexibilität & widersprüchliche Normen

Gründe dafür, dass (Hochschul-)Verwaltungen nicht allein durch formale Erwartungen strukturiert werden können, sind, zum einen, dass sich die Umweltan-

119. Schon Chester Barnard (1938: 120) beobachtet, dass das Management das Regelwerk ihrer Organisation häufig nicht detailliert kennt und wenig Wissen darüber herrscht, welche Einflüsse, Einstellungen und Verhaltensweisen den Alltag prägen. Abweichungen von den formalen Regeln fallen daher wohl häufig gar nicht erst auf.

120. Diese Beobachtung gibt den Hinweis für eine Antwort auf eine in der (neoinstitutionalistischen) Hochschulforschung breit diskutierte Frage: Einerseits zeigen Studien, dass Hochschulen sich weltweit angleichen (Braun et al. 2014; Seeber et al. 2015; Schofer & Meyer 2005). Gleichzeitig zeigen Hüther und Krücken (2016b), dass im europäischen Hochschulraum zugleich Homogenisierungs- und Heterogenisierungseffekte bestehen. Auch auf nationaler Ebene kann Hüther (2010: 448) zeigen, dass in den einzelnen Bundesländern, trotz gleicher Rechtsprechung, teils erhebliche Unterschiede bezüglich der organisationalen Gestaltung der Strukturen bestehen. Mit der systemtheoretischen Einsicht, dass die soziale Umwelt (somit auch das Recht) und Organisationen strukturell weitestgehend entkoppelt sind, kann erklärt werden, dass Hochschulen bei gleichen oder ähnlichen Voraussetzungen, unterschiedliche Strukturen herausbilden und sich damit unterscheiden.

sprüche laufend ändern, und zum anderen, dass sich die Erwartungen der Hochschule selbst häufig widersprechen. Je mehr Erwartungen an Verwaltungen herangetragen werden, desto eher sind widerstreitende Organisationslogiken und Handlungsanforderungen denkbar, die vom Personal situativ aufgelöst werden müssen (Seibel 2016: 166). Dies kann unter Umständen zu Freiräumen beim Entscheiden führen, in anderen Fällen die Entscheidung belasten. Die ursprüngliche Erwartung an Verwaltungen, dass diese rechtssicher entscheiden, ist in den 1960er-Jahren ergänzt worden durch die Erwartung, auch die Wirtschaftlichkeit der Entscheidungen zu beachten (Luhmann 2018b [1960]). In der näheren Vergangenheit ist durch das NPM zusätzlich die Erwartungen hinzugekommen, dass Verwaltungen nicht nur effizient, sondern auch serviceorientiert entscheiden sollen. Durch das hier im Fokus stehende Umweltmanagement werden Verwaltungen zudem mit dem Anspruch konfrontiert, umweltfreundlich zu entscheiden. Maximilian Wallerath (2001: 54) gibt hinsichtlich der Tendenz, dass die öffentliche Verwaltung immer weiteren Erwartungen ausgesetzt ist, zu bedenken, dass, je komplexer die Aufgabenerledigung wird, desto stärker die „Kunst der Improvisation“ in Anspruch genommen werden müsse. Diese Flexibilität kann für einen Antragssteller erfreulich sein. Wallerath (ebd.) verweist allerdings auch auf ein Komplexitätsdilemma, welches Dieter Grunow beschreibt: Die unterschiedlichen Ansprüche an die Verwaltung würden gleichzeitig einen Bedarf an Stabilität sowie Flexibilität bedeuten. Dieses auf Systemebene bestehende Paradox muss vom Verwaltungspersonal aufgelöst werden.¹²¹

Ein eher harmloses Beispiel dafür ist die Gestaltung des Hochschulgeländes von Hochschule 2. Viele Studierende dort sind – dem Profil entsprechend – ökologisch motiviert, und wollen den Campus nach diesen Vorstellungen gestalten (HS 2, Int. 2: 35). Die dafür zuständige Abteilung stand – der eigenen Aussage nach – diesem Anliegen grundsätzlich aufgeschlossen gegenüber und versuchte, die an sie herangetragenen Wünsche umzusetzen. Allerdings seien manche Forderungen aufgrund der bestehenden Auflagen für öffentliche Einrichtungen nicht mit den bestehenden Ressourcen zu verwirklichen. Da die komplizierten Regelungen für Laien schwierig nachvollziehbar seien, wäre es für die Antragsstellenden schwierig, die Begründungen nachzuvollziehen (HS 2, Int. 2: 37): „Das ist jetzt nicht, dass wir nicht wollen, ist es wirklich nicht, dieser Nichtwille, sondern einfach, dass wir

121. Dieser Aspekt wird von Verfechtern des Hochschul-Managements oder der agilen Hochschulverwaltung (bspw. Pasterneck et al. 2018) meist unterschlagen.

an so viele Auflagen gebunden sind“ (ebd.: 38). Dort, wo es möglich war, wurde an beiden Hochschulen versucht, einen Kompromiss zu finden, der sowohl die rechtlichen Vorgaben als auch die Interessen der Hochschulangehörigen versöhnt. Die Studierenden erhielten beispielsweise anstelle des gewünschten Lehmofens einen Grillplatz.¹²² Eine geforderte Komposttoilette dagegen konnte nicht realisiert werden (ebd.: 35). Die dargestellten Beispiele zeigen, dass das „administrative Ermessen“ (Luhmann 1964: 122f.) einer Verwaltung Spielräume eröffnet, in denen Vorgaben flexibel ausgelegt werden. Seibel (2016: 151) beschreibt die eigentliche Herausforderung für Verwaltungsangestellte damit, dass diese ständig unterscheiden müssen zwischen Situationen, in denen pragmatisch entschieden werden kann und ein „Durchwursteln“ erlaubt ist, und solchen, in denen möglichst genau entschieden werden muss (vgl. auch Lindblom 1959; Luhmann 1971b). Die Auslegung der durch Rechtsnormen vorgegebenen Vorgaben war immer wieder ein Thema von Diskussionen in den Verwaltungsabteilungen von Hochschule 1 und 2. Sie wurden dabei auch problematisiert, beispielsweise vom Sicherheitsingenieur von Hochschule 1:

„Also das ist eine sehr starke Herausforderung für uns, weil wir ja keine Juristen sind, sondern wir sind Ingenieure und natürlich den Arbeitsschutz, was ja an sich auch vernünftig ist, in erster Linie aus ingenieurwissenschaftlicher Sicht betrachten und dabei aber eben natürlich die rechtlichen Grundlagen zu beachten haben.“ (HS 1, Int. 3: 4)

Ein freier Umgang mit formalen Erwartungen, der ein situatives Gespür für das richtige Maß an Auslegung von Graubereichen und der Auflösung von Widersprüchen voraussetzt, wird von Stelleninhaber:innen unterschiedlich gut beherrscht. Der „kreative“ Umgang mit Vorgaben, so ein Abteilungsleiter an Hochschule 2, kann für die Beteiligten äußerst anstrengend und auch belastend sein (HS 2, Int. 2: 29). Nicht alle können und wollen dieses, mal mehr mal weniger, riskante Vorgehen mittragen.

Ein Beispiel dafür war die Beschaffung eines neuen Fahrzeuges. An Hochschule 2 sollte der veraltete Fuhrpark, auf Druck des Umweltmanagementbeauftragten, modernisiert werden. Recherchen einer Mitarbeiterin ergaben, dass ein durch Gas angetriebenes Fahrzeug die beste Wahl wäre. Üblicherweise wurden Fahrzeuge

122. Auch wenn der Interviewte hier beteuerte, dass seine Abteilung versucht, viele der an sie herangetragenen Wünsche zu verwirklichen, wird an seinen Aussagen auch deutlich, dass die Abhängigkeit von rechtlichen Normen dazu genutzt werden kann, gegenüber Vorgesetzten oder Anfragestellten an sie adressierte Anforderungen mit Verweis auf rechtliche Vorgaben abzuweisen. Hierauf beruht der Einfluss des „Dienst nach Vorschrift“.

über Autohäuser erworben, mit denen das Bundesland einen Rahmenvertrag abgeschlossen hatte. Diese konnten das gewünschte Modell allerdings nicht zur Verfügung stellen. Deshalb musste für eine Ausschreibung eine aufwendige Leistungsbeschreibung angefertigt werden, was weitere Besprechungen und Diskussionen nach sich zogen (FTB HS 2: 22f.). Damit bei der Ausschreibung das bereits recherchierte und gewünschte Modell angeboten wird, wurde die Mitarbeiterin dazu ermutigt, die Leistungsbeschreibung vom Datenblatt des Herstellers zu kopieren. Die von ihr angemeldeten Bedenken, wurden vom Vorgesetzten und den übrigen bei der Besprechung anwesenden Abteilungsmitgliedern zerstreut (ebd.: 23). Deutlich wird, dass die Verwaltung, um die Ziele des Umweltmanagements zu erreichen, zum einen einen gesteigerten Aufwand hatte und zum anderen Graubereiche beim Entscheiden ausgeschöpft werden mussten. Ein wichtiger Grund dafür bestand darin, dass die Umwelt der Hochschulen, wie unten an einem weiteren Beispiel gezeigt wird, oft nicht auf die durch das Umweltmanagement entstandenen Anforderungen eingestellt war: Umweltfreundliche Produkte oder Dienstleistungen sind in vielen Bereichen weiterhin nur in Nischen zu finden.

Nicht nur im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement forderten die Kanzlerin sowie der Kanzler von Hochschule 1 und 2 von ihren Mitarbeiter:innen ein, Spielräume auszunutzen und flexibel zu entscheiden. Sie betonten auch, dass die Vorschriften eingehalten werden müssten. Gleichzeitig beklagten sich beide Vorgesetzten aber über Mitarbeitende, die nicht dazu bereit wären, Regeln den Einzelfällen entsprechend auszulegen. Damit würden diese die Entwicklung der Hochschulen blockieren (FTB HS 1: 54; FTB HS 2: 28). Beide erwarteten von ihren Mitarbeiter:innen, pragmatische Lösungen zu suchen und anzuwenden. Allerdings betont der Kanzler von Hochschule 2, dass er manche Mitarbeitende auch vor sich selbst schützen müsse: „Sie müssen nachts noch schlafen können“ (FTB HS 2: 28). Damit ist der schmale Grat benannt zwischen dem Ausnutzen von rechtlichen Graubereichen und dem Rechtsbruch, der Haftungsfragen oder Straftatbestände berührt – und bei den Betroffenen die zu vermeidenden schlaflosen Nächte verursachen kann. Der Haushälter von Hochschule 2 beklagte hierbei die fehlende Sicherheit, die gerade bei neuen Entwicklungen oder Einzelfällen bestünde, bei denen Erfahrungswerte fehlten und unterschiedliche Rechtsauslegungen existierten: „Das heißt, man lässt die Leute in der Angst los, Fehler zu machen“ (HS 2, Int. 1: 26). Darüber hinaus kritisierte er, dass er zunehmend beobachte, dass Kolleg:innen an anderen Hochschulen, die er als „Bedenkenträger“ von Vorhaben der

Hochschulleitung bezeichnete, entlassen würden, wenn diese den Kurs der Leitung nicht mittragen würden (ebd.: 33f.).

An Hochschule 2 versuchten der Umweltmanagementbeauftragte sowie der Kanzler, die durch das Umweltmanagement entstandene Unsicherheit zu absorbieren. Zum einen wurde viel Zeit und Energie darauf verwandt, Checklisten und Leitfäden für unterschiedliche Vorgänge zu erstellen (FTB HS 2: 3; HS 2, Protokoll UST 4: 3). Diese Dokumente waren zwar nicht rechtssicher. Die benannten Empfehlungen boten den Verwaltungsmitgliedern aber eine Orientierung. Zum anderen wurde eine Beschaffungsrichtlinie erlassen, in der die juristischen Grundlagen für den Einkauf nach hohen ökologischen sowie sozialen Standards geprüft wurde. Um die gewünschten umweltfreundlichen Möbel anschaffen zu können, wurde an Hochschule 2 darüber hinaus extra eine Richtlinie für den Möbelkauf erlassen, in der die gewünschten Kriterien festgeschrieben waren (FTB HS 2: 15). Die Unsicherheit bestand dabei speziell in der Unklarheit darüber, ob die Innenrevision der Hochschule sowie externe Prüfinstanzen der Argumentation folgen würden, die angewandt wurde, um nicht nur die günstigsten, sondern auch ressourcenschonende Waren einzukaufen zu können (siehe unten). Da an Hochschule 2, im Gegensatz zu den anderen Hochschulen im Bundesland, keine Probleme mit dem Landesrechnungshof bestanden, schienen die Beschaffungsrichtlinien ihre Funktion zu erfüllen. Der Haushälter hielt fest: „Wenn jemand sagt, dass [die Prüfer:innen des Landesrechnungshofs, LD] nur Meckerköpfe sind, das ist überhaupt nicht wahr, das war die konstruktivste Zusammenarbeit überhaupt“ (HS 2, Int. 1: 36).

Neben der durch unklare oder widersprüchliche Normen entstandenen Unsicherheit und dem Umgang mit dieser, wurde an beiden Hochschulen darüber geklagt, dass die angewandten flexiblen Lösungen viel Personal binden würden, da sie zeitintensiv seien (FTB HS 1: 54; FTB HS 2: 28; HS 2, Int. 2: 29). Mit dem Umweltmanagement kamen weitere Gründe hinzu, warum Ausnahmebegründungen (siehe Kapitel 10.3) erarbeitet oder Alternativen zu dem bestehenden Vorgehen recherchiert und angewandt werden mussten. Hierzu gehörte auch, dass neue Vorgaben Ausnahmeregelungen beinhalteten, die in den entsprechenden Abteilungen bearbeitet und bei Ablehnung individuell begründet werden müssen. In der Dienstreiseabteilung von Hochschule 1 wurde beispielsweise erwartet, dass die diskutierte – und dann zunächst abgelehnte – Forderung nach einem Verbot von Inlandsflügen¹²³ eine Vielzahl von Ausnahmeanträgen nach sich gezogen hätte, deren Bearbeitung aufwendig gewesen wäre (HS 1, Int. 1: 11).

Die Beobachtungen zeigen, dass auch da, wo die Unterstützung der Hochschulleitung bestand und motivierte Mitstreiter:innen existierten, es nicht selbstverständlich war, dass Prozesse entsprechend der Ziele des Umweltmanagements geändert wurden. Die Gründe dafür lagen weniger in Unwillen oder Desinteresse am Thema – was nicht bedeutet, dass beides nicht auch vorhanden war. Stattdessen stellte es sich vielfach als viel profaner heraus: In den Fluren und hinter den Türen der Verwaltungen von Hochschule 1 und 2 zirkulierten Hunderte Entscheidungen, von denen eine möglichst effiziente, wirtschaftliche, rechtssichere, kund:innenorientierte und außerdem umweltbewusste Bearbeitung erwartet wurde. In welche dieser Richtungen eine Entscheidung aufgelöst wurde, hing auch von der Position, Erfahrung und Tagesform einer Stelleninhaber:in ab. Alle Erwartungen konnten nicht gleichzeitig erfüllt werden. Wie in Hochschulverwaltungen entschieden wird, ist demnach auch von den bestehenden technischen sowie personellen Bedingungen geprägt. Darüber hinaus lagen viele Bedingungen außerhalb der Entscheidungsreichweite der Hochschulverwaltungen.

10.3 Alternativen bekannt machen & Entscheidungen begründen

Grundsätzlich war es bereits vor dem Umweltmanagement möglich, ressourcenschonende Alternativen zu wählen. Bei der Planung eines Empfangs konnten vegetarisches Catering bestellt und wiederverwendbares Geschirr benutzt werden oder Lehrende konnten Lehrforschungsprojekte zur ökologischen Gebäudedämmung gemeinsam mit der Verwaltung durchführen. Das Umweltmanagement trug dazu bei, dass diese und weitere Mittel zusätzlich beworben und bei den Entscheider:innen in Erinnerung gerufen wurden, wie es etwa bei der Möbelverordnung der Fall war. Diese regelte eindeutig, dass neue Möbel nach bestimmten ökologischen Standards beschafft werden mussten. In anderen Fällen wurde des Weiteren Wissen bereitgestellt, um Entscheidungen entsprechend zu begründen, die Kriterien der Mittelwahl zu variieren oder bereits bestehende Kriterien zu aktivieren,

123. Etwa zwei Jahre nach meinen Beobachtungen wurde an Hochschule 1 das Verbot von Kurzstreckenflüge für Dienstreisen durch eine Novelle der Dienstreiserichtlinie bekanntgegeben. Emissionen aus Mittel- und Langstreckenflügen sollen darüber hinaus durch Kompensationszahlungen neutralisiert werden. Den Einfluss des Umweltmanagements oder des Umweltmanagementbeauftragten auf diese Entscheidung kann ich, da diese Entscheidung außerhalb des Untersuchungszeitraums liegt, nicht rekonstruieren. In der Außendarstellung wird die Entscheidung im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement dargestellt. Ich habe die Meldung hierzu einer Zeitung entnommen. Dass eine Veränderung einer Dienstreiserichtlinie interessant für die Massenmedien ist, ist allein bereits eine interessante Beobachtung. Sie zeigt den Stellenwert eines Umweltmanagements in Zeiten von hitzigen Klimadiskussionen an.

wie das Beispiel der Lebenszykluskosten unten zeigt. Es oblag dann den Stelleninhaber:innen, dieses Wissen zu berücksichtigen. Auf diese Weise wurde das Spektrum der verwendbaren Mittel, um die jeweiligen Ziele zu erreichen, erweitert. Des Weiteren wurden bereits bestehende Mittel um Umweltschutzkriterien ergänzt beziehungsweise aktiviert. Abhängig vom Programm konnten oder mussten sie berücksichtigt werden.

Die Anforderungen des Umweltmanagements an die Hochschulverwaltung unterschieden sich allerdings in den jeweiligen Abteilungen. Ebenso unterschied sich der Aufwand bei der Umsetzung von Umweltschutzmaßnahmen. Einen Neubau nach hohen Umweltstandards zu planen, ist aufwendiger als Nisthilfen anzubringen oder neue Abfallbehälter aufzustellen. In vielen Fällen waren nicht widersprechende Rechtsnormen oder der Aufwand, etwas anders zu machen als zuvor, der Grund für Nichthandeln, sondern die Unkenntnis über umweltfreundliche Alternativen. Die Diskussionen rund um das Umweltmanagement haben an beiden Hochschulen auch dazu beigetragen, alternative Möglichkeiten bekannt zu machen. So war es beispielsweise bei der Beschaffung: Die Möglichkeiten, soziale oder ökologische Kriterien zu berücksichtigen, sind vom Gesetzgeber durch eine Novelle des europäischen Beschaffungs- bzw. Vergaberechts geschaffen worden (FTB HS 2: 2). Da allerdings weder die Abteilungsleitungen noch die Prüfinstanzen Wert daraufgelegt hatten, war diese Novelle an den Hochschulen kaum bekannt. An Hochschule 1 gab es bis zum Aufbau des Umweltmanagements nur vorsichtige Versuche, ökologische Kriterien bei der Beschaffung zu berücksichtigen, etwa bei einzelnen Werbeprodukten der Hochschule. Zudem gab es bereits einen Workshop zum Thema „grüne Beschaffung“ (FTB HS 1: 5), an dem einige Abteilungen teilnahmen. Um auf diesem Gebiet größere Erfolge zu erzielen, war eine Idee im Umweltteam, die bereits bestehenden Beschaffungsrichtlinien hinsichtlich ökologischer Kriterien zu überarbeiten. Viele der für den Einkauf zuständigen Stelleninhaber:innen entschieden unter der Prämisse, dass immer das günstigste Angebot zu berücksichtigen sei. Diese Norm kann allerdings auch anders interpretiert werden. Aus diesem Grund sollten im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement Angebote und Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, durch die die Beschaffer:innen über bestehende Spielräume im Beschaffungsrecht informiert werden (FTB HS 1: 56).

Die große Menge an eingekauften Waren stellt einen beachtenswerten Faktor der Umweltleistung einer Hochschule dar. Daher stand die Beschaffung, neben dem Betrieb der Gebäude und Labore, auch im Fokus des Umweltmanagements. Dabei handelt es sich um ein komplexes Feld, welches von vielerlei rechtlichen Vorgaben geprägt ist. Deutlich wird das Maß an Komplexität daran, dass der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 1 ein Jahr benötigte, um die Beschaffungsprozesse der Hochschule zu modellieren (FTB HS 1: 50). An beiden Hochschulen war die Beschaffung dezentral organisiert. Das heißt, verschiedene Einheiten konnten über unterschiedliche Kostenstellen Waren beziehen, was zur Konsequenz hatte, dass viele unterschiedliche Stellen mit Beschaffungsvorgängen betraut waren. Sollte die Beschaffung nach ökologischen Kriterien erfolgen, mussten dementsprechend viele Stellen informiert und ebenso davon überzeugt werden, dass Alternativen zu der von ihnen bisher verfolgten Praxis existieren.¹²⁴ Denn der Einkauf ist überwiegend von einer einseitigen Auslegung einer wichtigen Norm geprägt: „[F]rüher ist man immer davon ausgegangen, so wie ich den Einkauf kennengelernt habe, man muss das Billigste kaufen. Nee, das ist es ja nicht. Man muss das Wirtschaftlichste prüfen“ (HS 2, Int. 1: 19). Wirtschaftlich meint hier beispielsweise auch langlebige Produkte, die zwar einen höheren Preis in der Anschaffung haben, aber durch eine längere Benutzung insgesamt günstiger sind. Aufgrund der Verengung der Vorgaben auf die günstigste Option, die sicherlich auch mit der Haushaltssituation vieler Hochschulen zusammenhängt, wurden und werden aber üblicherweise die günstigsten Produkte angeschafft.

Hat es sich herumgesprochen, dass es möglich und auch legal ist, bei der Beschaffung weitere Kriterien als den Preis zu berücksichtigen, bedeutet dies allerdings noch nicht, dass der ökologischen Beschaffung nichts mehr im Weg steht. Entsprechende Anbieter müssen gesucht, Ausschreibungen überarbeitet und neu veröffentlicht werden. Darüber hinaus müssen sich Nutzer:innen gegebenenfalls auf andere Produkteigenschaften einstellen. Der Haushälter von Hochschule 2 berichtete, dass dort versucht worden war, nachhaltige Büromaterialien auszuschreiben. Bei Recherchen war festgestellt worden, dass „Ökostifte“ nicht teurer als herkömmliche Stifte seien. Allerdings war die Ausschreibung nicht erfolgreich: „Wir haben aber keine Firma gefunden, die flächendeckend das anbieten können, was wir brauchen“ (HS 2, Int. 1: 18). Selbst der größte Anbieter konnte nicht das liefern,

124. An Hochschule 2 wurde, da die Beschaffungsvorgänge digitalisiert wurden, unter großem zeitlichen und personellen Aufwand Schulungen für die unterschiedlichen Stellen angeboten. Neben den Zuständigen aus der Verwaltung waren es insbesondere wissenschaftliche Projektmitarbeiter:innen, die Probleme mit der Vielzahl von Regelungen hatten (FTB HS 2: 21f.). Ökologische Beschaffung war kein spezielles Thema dieser Schulungen.

was benötigt wurde. Das Vorhaben wurde vertagt und gehofft, dass die Anbieter in Zukunft die gewünschten Waren liefern können. Die Recherche, die Ausschreibung und Diskussionen darüber haben viel Zeit in Anspruch genommen. Der Haushälter unterstützte das Anliegen zwar, allerdings hätte er es bevorzugt, wenn die Hochschulangehörigen im Schreibwarenladen „um die Ecke“ einkaufen würden (HS 2, Int. 1: 19).

Entscheidungen begründen

Oben habe ich beschrieben, dass nicht nur hinsichtlich des umweltfreundlichen Betriebs der Hochschule Unsicherheiten bestanden. Der als Volljurist ausgebildete Kanzler von Hochschule 2 betonte, dass, hinsichtlich des Umgangs mit Rechtsvorschriften die Begründung gegenüber staatlichen Stellen sowie internen Prüfungsinstanzen entscheidend wären (FTB HS 2: 3). Natürlich sei es wichtig, rechtssicher zu entscheiden, aber üblicherweise würden Wege gefunden, um die anvisierten Ziele zu erreichen. Bei der Umsetzung von Projekten sei aus seiner Sicht daher vor allem die Zielorientierung wichtig. Hochschulen können, im Rahmen des verfügbaren Budgets, die Qualitätsstandards von Waren frei wählen (HS 1, Int. 1: 21). Die oftmals höheren Preise von umweltfreundlicheren Waren und Dienstleistungen wurden gegenüber den Prüfinstanzen beispielsweise mit der in der novellierten EU-Beschaffungsrichtlinie festgeschriebenen Kategorie „Lebenszykluskosten“ begründet (FTB HS 2: 2). Mit dieser Argumentation konnte an Hochschule 1, auf Initiative der Kanzlerin, etwa ein elektrisch angetriebenes Fahrzeug erworben werden. Das ins Auge gefasste Modell war zwar teurer als vergleichbare Modelle mit konventionellem Antrieb, in der Anschaffung, dafür allerdings günstiger im Unterhalt. Zudem waren die Co₂-Emissionen geringer (FTB HS 1: 7).

Ein ähnliches – allerdings hinsichtlich der planerischen und finanziellen Größenordnung weitaus größeres – Beispiel beschreibt der Kanzler von Hochschule 2. Die höheren Baukosten eines geplanten Neubaus begründeten er und seine Mitarbeiter:innen gegenüber dem Landesrechnungshof mit der zum Profil der Hochschule passenden Energieeffizienz sowie einer nachhaltigen Bauweise (FTB HS 2: 3; HS 2, Int. 2: 24). Die Bauanträge wurden vom Kanzler und dem für die Planung zuständigen Abteilungsleiter gegenüber dem Land vorgestellt und verteidigt. Letzterer betonte: „Also es ist nicht so, dass die uns komplett nur belächelt haben. Wir wurden auch schon ernst genommen (...)“ (HS 2, Int. 2: 24). Die Sonderwünsche

wurden von den entsprechenden Stellen demnach durchaus angehört. Zum Zeitpunkt der Beobachtung wartete die Hochschule die Entscheidung des Bundeslandes ab, ob die vorgetragene Argumentation trägt und die Mehrkosten auf diese Weise bewilligt werden. Neben den Mehrkosten des Neubaus bestand in diesem Fall die Herausforderung darin, dass bei dem zuständigen Bauträger des Bundeslands keine Erfahrung mit der anvisierten, umweltfreundlichen Bauweise bestand (HS 2, Int. 2: 6). Die dort Zuständigen mussten daher erst von der Bauweise überzeugt werden, die von den üblichen Programmen abweichenden. Auch in diesem Fall hat die Planung für das Bauvorhaben viel Zeit und Arbeit beansprucht – deutlich mehr, als wenn eine konventionelle Bauweise gewählt worden wäre, wie der zuständige Abteilungsleiter anmerkte: „Das hat uns ganz schön an Ressourcen, an Personal-Ressourcen gekostet, das durchzustehen“ (HS 2, Int. 2: 20).

10.4 Zusammenfassung: Kreativität & Rechtssicherheit

Haben die entsprechenden Stellen einer Hochschule sich für Programme und Maßnahmen zu mehr Umweltschutz entschieden, entstehen für die Hochschulverwaltung, wie hier gezeigt wurde, eine Reihe von Herausforderungen. Zu Beginn des Kapitels wurde die Relevanz des rechtlichen Anlehnungskontextes für deutsche Hochschulverwaltungen verdeutlicht. Dieser Stellenwert wird auch durch die Betonung der Rechtssicherheit beim Aufbau des Umweltmanagements unterstrichen. Die Beobachtungen zeigen allerdings, dass Hochschulverwaltungen aufgrund der vielfältigen Erwartungen, die an sie gerichtet werden, flexibel mit den diversen organisatorischen sowie gesetzlichen Vorgaben umgehen müssen. Eine zu enge Bindung an den Wortlaut der Normen würde den Hochschulbetrieb voraussichtlich schnell zum Erliegen bringen. Die Erwartung, auch umweltfreundlich zu entscheiden, bedeutete für die ausführenden Stellen zunächst einmal eine weitere zu erfüllende Anforderung neben anderen. Des Weiteren bin ich auf die Notwendigkeit eingegangen, dass Entscheidungsmöglichkeiten und deren Begründungen in den Hochschulen erarbeitet und vor allem bekannt gemacht werden mussten. Die durch die zusätzliche Erwartung entstandene Unsicherheit, wurde versucht zu absorbieren, indem Checklisten, Leitfäden sowie Verordnungen veröffentlicht wurden. Die mit dem Umweltmanagement entstandenen Anforderungen haben in vielen Fällen zur Folge gehabt, dass, aufgrund von notwendigen Begründungen oder neuen zu berücksichtigenden Informationen Aufgaben aufwendiger wurden, als es zuvor der Fall war. Viele mögliche ökologische Veränderungen waren zudem von der Bekanntheit von alternativen Entscheidungswegen abhängig. Die

Umweltmanagementbeauftragten hatten die aufwendige Aufgabe, solche Alternativen bekannt zu machen.

11 Das Umweltmanagement & das akademische Personal

Nachdem ich im vorangegangenen Kapitel dargestellt habe, wie in der Hochschulverwaltung mit den aus dem Umweltmanagement resultierenden Anforderungen umgegangen wurde, kommt hier das Verhältnis von Wissenschaftler:innen und Verwaltung in den Blick. Die Beziehung zwischen dem akademischen und dem bürokratischen Personal von Hochschulen wird seit jeher als spannungsreich beschrieben. Zu sehr unterscheiden sich die „Systemreferenzen, Programme, Entscheidungs- und Personalstrukturen und auch Kulturen“ (Kleimann 2016: 171; siehe auch Baecker 2010). Anders als bei den meisten anderen Organisationstypen basiert der organisationale Kern (Thompson 1967) von Hochschulen auf unklaren Technologien (Cohen et al. 1972; Luhmann & Schorr 1982). Es ist demnach für Politiker:innen, die Hochschulleitung oder weitere Dritte kaum möglich zu wissen, wie erfolgreich in das *academic heartland* (Clark 1998) der Hochschulen, Lehre und Forschung, eingegriffen werden kann. Zudem entziehen sich Lehrende in der interaktiven Lehrsituation der organisationalen sowie der kollegialen Kontrolle. Sie verfügen in Vorlesungen und Seminaren über Freiräume, Zusammenhänge oder Beispiele auszutauschen und damit ihre Lehre kontinuierlich an aktuelle Problemstellungen der Gesellschaft anzupassen – ebenso steht es ihnen frei, Jahrzehnte lang dieselben Skripte zu nutzen. Da die Wissensproduktion sowie -vermittlung auf unklaren Technologien basieren, hat sich eine große Autonomie der Wissenschaftler:innen gegenüber der administrativen Strukturen von Hochschulen herausgebildet. Viele Forschung und Lehre betreffende Belange werden in der akademischen Selbstverwaltung organisiert (Ben-David 1971; Stichweh 2014; Whitley & Gläser 2014). Des Weiteren beeinflussen sie maßgeblich die Wahlen der Hochschulleitung sowie der Dekan:innen.

Mit den Hochschulstrukturreformen und dem damit einhergehenden Prozess der Organisationswerdung haben die Kontaktpunkte zwischen der Organisation sowie dem akademischen Personal zugenommen. Hinsichtlich der Pflege und des Aufbaus der Infrastruktur und bürokratischer Unterstützung bei Anträgen sind Wissenschaftler:innen auf die Hilfestellungen der Verwaltung angewiesen. Auch an Hochschule 1 und 2 sind Zusammenarbeit und gemeinsame Planung zu unterschiedlichsten Problemstellungen beobachtbar gewesen: Belange der Digitalisierung wurden gemeinsam diskutiert und geplant (FTB HS 2: 20), das Umwelt-

management wurde statusgruppenübergreifend vorbereitet und umgesetzt (vgl. Kapitel 7) oder die Raumvergabe musste koordiniert werden (FTB HS 1: 52). Gleichzeitig beansprucht die Hochschulverwaltung Gestaltungswissen über diverse Zusammenhänge, die auch Forschung und Lehre betreffen (Klatetzki 2012: 178). Mit diesen muss das akademische Personal umgehen, was der bereits konfliktierenden Beziehung zusätzliches Konfliktpotenzial beschert. Verhandlungen und Konflikte, die früher zwischen (Kultus-)Ministerien und dem wissenschaftlichen Personal ausgehandelt wurden, haben sich in der Konsequenz in die Hochschulen verlagert (Aljets & Lettkemann 2012: 144; Hüther 2011: 50f.). Wie ich im Folgenden zeige, war das Verhältnis von Verwaltung und akademischen Personal an Hochschule 1 und 2 beiderseits von Abhängigkeiten, Kooperationswillen sowie Unverständnis gezeichnet.

Das Vorgehen der Umweltmanagementbeauftragten, Forschende und Lehrende in das Umweltmanagement einzubeziehen, spielte sich vor dem Hintergrund der spannungsgeladenen Beziehung zwischen Verwaltung und akademischen Personal ab (Kapitel 11.1). Daraufhin beschreibe ich unterschiedliche Formen und Strategien des gegenseitigen Umgangs der beiden Seiten (Kapitel 11.2). Da die Hochschulleitung und die Umweltmanagementbeauftragten ein Engagement der Wissenschaftler:innen nicht formalisieren konnten, setzten sie auf Formate, die konfliktvermeidend waren und einen freiwilligen Charakter hatten. Des Weiteren zeige ich, dass es an beiden Hochschulen Wissenschaftler:innen gab, die besonders engagiert am Umweltmanagement mitwirkten und, dass die Umweltmanagementbeauftragten von diesen Einzelpersonen abhängig waren (Kapitel 11.3).

11.1 Die belastete Beziehung von Verwaltung & Wissenschaft

Der Fokus meiner Feldforschung und der bisherigen Darstellung liegt auf der Verwaltung. Die Beziehung von Verwaltung und dem akademischen Personal wurde daher nur am Rande thematisiert, etwa bezüglich der Herausforderung, Wissenschaftler:innen dazu zu motivieren, an den Treffen des Umweltteams, beziehungsweise Umweltstammtisches teilzunehmen.

Um ein EMAS-Zertifikat zu erhalten, wäre es für die Hochschulen nicht notwendig gewesen, die akademische Seite miteinzubeziehen. Die Umweltleitlinien, Umweltprogramme oder Umweltbetriebsprüfung könnten ebenso ohne Beteiligung des akademischen Personals erfolgen. Die an das akademische Personal gerichteten

Erwartungen bestanden jedoch darin, dass sie ihre Expertise für das Verfahren zur Verfügung stellen sowie ihre Büros und Labore ressourcenschonend nutzen. Des Weiteren wurde aber auch erwartet, dass sie Studierenden in Projekte einbeziehen, die gemeinsam mit Verwaltungsabteilungen durchgeführt wurden. Außerdem sollten sie das Thema Umweltschutz in seinen vielfältigen Facetten in ihre Lehre sowie Forschung stärker berücksichtigen.¹²⁵

Da EMAS nicht für Hochschulen konzipiert ist, fanden die Umweltmanagementbeauftragten in dem Reglement keine Hilfestellung im Umgang mit Forschung und Lehre. Eine vergleichbare lose Kopplung (Weick 1976) zwischen Verwaltung und den Kernprozessen der Organisation ist beispielsweise noch bei Kirchen oder Krankenhäusern zu beobachten, nicht aber bei Unternehmen, für die das Regelwerk ursprünglich erarbeitet wurde.¹²⁶ Dass die Besonderheiten der Hochschulorganisation in den EMAS-Vorgaben nicht berücksichtigt werden, wurde an Hochschule 1 auch dadurch deutlich, dass Forschung und Lehre erst auf dem dritten Workshop des Umweltteams thematisiert wurden. Zuvor standen die Hochschulverwaltung und insbesondere der technische Betrieb der Hochschule im Fokus der Diskussionen.¹²⁷ Eine Professorin pointierte die Situation mit der bereits in der Einleitung aufgegriffenen Frage, was wichtiger sei: Regenwasser aufzufangen oder Studierende nachhaltig auszubilden? (FTB HS 1: 46). An der Frage kristallisiert sich ein zentrales Strukturmerkmal der Organisation Hochschule heraus: die gar nicht oder nur schwach ausgeprägte Möglichkeit der Organisation, Einfluss auf die Inhalte von Forschung und Lehre zu nehmen. Der Kanzler von Hochschule 2 fasst das Verhältnis zwischen Verwaltung und dem akademischen Personal prägnant zusammen: „Natürlich können wir Professoren nicht in die Pflicht nehmen wie wir wollen“ (FTB HS 2: 24).

125. Bezüglich der Herausforderung, Forschung und Lehre durch die Verwaltung zu beeinflussen zeichnet Luhmann (1992a: 74) ein skeptisches Bild. Es würden sich „Regelungen auf Regelungen“, „Verbesserungen auf Verbesserungen“ auftürmen. Laut Kühl (2007: 5) „entsteht eine von den Kernprozessen entkoppelte eigene Verwaltung, die nichts anderes tut, als die Entscheidungslasten, die aus dem politischen Umfeld oder aus dem Rechtssystem kommen, abzuarbeiten“.

126. Allerdings werden von der EU-Kommission „branchenspezifische Referenzdokumente“ für unterschiedliche Bereiche veröffentlicht (EMAS-Leitfaden 2015). Darin wurde zwar die öffentliche Verwaltung insgesamt berücksichtigt, nicht aber Hochschulen.

127. Auf diesem Treffen warb die Kanzlerin außerdem dafür, dass Forschung und Lehre stärker als „Produkt“ der Hochschule in den Mittelpunkt des Vorhabens zu stellen (FTB HS 1: 45).

Als „Leiter der Verwaltung“ (Knopp 2015: 307) können Kanzler:innen gegenüber den Mitgliedern der Verwaltungsabteilungen Erwartung formulieren, die, zumindest vordergründig, befolgt werden (vgl. Kapitel 10). Gegenüber dem akademischen Personal besteht diese Möglichkeit in nur sehr eng gestecktem Rahmen. Ist ein:e Professor:in unkooperativ, können sich Mitarbeitende zwar bei der Abteilungsleitung beschweren, und diese kann sich an den oder die Kanzler:in wenden. Der- oder diejenige kann die Beschwerde wiederum an die Hochschulleitung weiterleiten. Aufgrund vieler anderer konfligierender Lagen, so die Einschätzung des Kanzlers von Hochschule 2 (FTB HS 2: 28f.), wäre es allerdings unwahrscheinlich, dass ein:e Präsident:in über (oft Einzelheiten betreffende) Verwaltungsfragen eine weitere Front gegenüber dem wissenschaftlichen Personal eröffnet.¹²⁸ Obwohl das akademische Personal seine Arbeit in vielerlei Hinsicht selbst organisiert und Einfluss auf Personalien der Hochschulleitung nehmen kann, bergen die unterschiedlichen Organisationsstrukturen ein erhebliches Konfliktpotenzial (Hüther 2010: 147ff.). Aus Perspektive der Wissenschaftler:innen werden Vorschläge und Interventionen durch Verwaltungsmitglieder als ständige Quelle der Störung der fachlichen Arbeit sowie als potenzielle Gefahr für die Autonomie erlebt (Pellert 2003: 192, zitiert nach Hubig 2009: 43; Hahn & Wagner 2016). Aus diesem Grund wird der Ausbau der Strukturen außerhalb der hochschulischen Kernleistungsbereiche von Wissenschaftler:innen zum Teil „skeptisch bis latent feindselig“ betrachtet (Pasternack et al. 2018: 18).¹²⁹ Dass es sich dabei um ein globales Phänomen handelt, zeigen Lewis und Altbach (1996) in einer international vergleichenden Studie mit dem Titel: „Faculty versus administration: A universal problem“.

Der kanadische Organisations- und Managementforscher Henry Mintzberg (1979: 360) beschreibt für Organisationen, in denen eine Profession dominiert, den Idealtypen *Professional Bureaucracy*. Dieser ist geprägt von einer Doppelstruktur aus einer demokratisch und *bottom up* organisierten *non-professional* sowie einer *hierarchisch-bürokratisch* organisierten *professional administration*, deren Kommunikati-

128. Johann Schmid (2016: 79) formuliert die These, dass Hochschulleitungen in Anbetracht der Schwierigkeiten, die mit dem Management der Wissenschaftler:innen einhergehen, nicht als Adressaten wahrgenommen werden wollen: „In Anbetracht all der Ohnmacht, der Unwägbarkeiten und Zumutungen, sich als ‚(vorgesezte) Führungskraft‘ in Interessenkonflikte an Hochschulen direkt einzuschalten oder für bestimmte Positionierungen ‚persönlich‘ stark bzw. verbindlich zu machen, scheint es schon wieder ‚vernünftig‘ oder ‚entschuldbar opportun‘, nicht als erste Zurechnungs- bzw. Kommunikationsadresse wahrgenommen werden zu wollen.“

129. Der schlechte Ruf der Verwaltung äußert sich außerdem in einer mit negativen Attributen konnotierten Darstellung von Verwaltungsarbeit (Stratmann 2011: 2). Die Beschreibungen vom „faulen“ und „korrupten“ Verwaltungspersonal, die Bittsteller:innen mit ihrer domineering attitude (Merton 1968: 73ff.) das Leben schwer machen, ist weit verbreitet. Ohne zu übertreiben, kann das Verhältnis zwischen Verwaltung und akademischen Bereich mit den Worten Daxners (1999: 55, zitiert nach Kleimann 2016: 170) als das von „platonischen Feinden“ beschrieben werden.

onswege sich nur selten kreuzen (ebd.). Die beschriebene Doppelstruktur drückt sich an deutschen Hochschulen durch zwei ausdifferenzierte, aber gleichzeitig eng verbundene Hierarchien aus. Kleimann (2016: 170) zeigt, dass die akademische Seite gegenüber der Verwaltung oder der Hochschulleitung in vielen Fällen keiner Berichtspflicht unterliegt, aber über Einflussmöglichkeiten auf Entscheidungsprozesse verfügt. Laut Pasternack et al. (2018: 232) speisen sich die Spannungen aus „unerfüllten Erwartungen und wechselseitigen (berechtigten und unberechtigten) Vorwürfen“.¹³⁰ Brinkhurst et al. (2011: 348) zeigen darüber hinaus in Fallstudien über ökologischen Wandel von Hochschulen, dass es häufig auch an Kommunikationskanälen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und akademischen Personal fehlt. Es besteht dadurch eine gegenseitige Unkenntnis über Zuständigkeiten und Entscheidungsprozesse (Pasternack et al. 2018: 14). Zudem wird die Beziehung belastet durch „das Wuchern informeller Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen, mit denen die akademische Seite unliebsame Vorgaben zu unterlaufen und die Verwaltung restringierende Entscheidungen zu platzieren sucht“ (Kleimann 2016: 265; siehe auch Mintzberg 1979: 363ff.; Stratmann 2011: 15-22). Für HAW besteht allerdings die Annahme, dass das akademische Personal gewöhnt an Kooperationen sei und daher pragmatischer mit Vorgaben der Hochschulleitung umgehe, als es bei Universitätsprofessor:innen der Fall sei (Nickel 2011).

Zwischen Anerkennung & „Dampfplaudern“

Dass sich die Arbeitsrealitäten und Interessen von Verwaltung und Wissenschaft unterscheiden, ist dem Organisationstyp Hochschule inhärent. Es bestehen unterschiedliche Ziele, Planungshorizonte, unterschiedliche Selbstverständnisse sowie unterschiedliche Arbeitsrhythmen. So wurde aufseiten der Verwaltung häufig über die Nichterreichbarkeit vieler Wissenschaftler:innen insbesondere in der vorlesungsfreien Zeit geklagt (FTB HS 1: 4, 38; FTB HS 2: 7). Auch räumlich machen sich die Unterschiede bemerkbar: Die Räumlichkeiten der Zentralverwaltung und die der Wissenschaftler:innen befinden sich auf unterschiedlichen Fluren und häufig auch in anderen Gebäuden. An den beobachteten Hochschulen drückte sich das ambivalente Verhältnis durch ein Oszillieren des Verwaltungspersonals zwischen

130. Dagegen argumentieren Banscheraus et al. (2017: 161) in ihrer Studie, „dass die Qualität der Zusammenarbeit primär durch individuelle Persönlichkeitsmerkmale der Beschäftigten (wie Arbeitsstil, charakterliche Aspekte, Teamfähigkeit) und weniger von der Zugehörigkeit zu einer Status- oder Stellenprofilgruppe beeinflusst wird.“

dem Selbstverständnis aus, Dienstleister zu sein und dem Unverständnis sowie Missmut darüber, wie sich das akademische Personal häufig verhält. In unterschiedlichen Situationen wurde fehlende Wertschätzung oder fehlendes Verständnis für die Verwaltung beklagt. Wissenschaftler:innen kannten häufig die Details von Abläufen nicht, dadurch werden Widersprüche oder Beschwerden häufig zu spät adressiert (FTB HS 2: 28f). Außerdem wurde sich darüber beklagt, dass insbesondere Professor:innen häufig wegen fehlender Dokumente oder Unterschriften „hinterhergerannt“ werden musste (FTB HS 1: 44).

Eine junge Mitarbeiterin der Liegenschaftsabteilung an Hochschule 1 beschrieb, dass sie es als anstrengend empfand, dass Professor:innen selten wertschätzen würden, wie wichtig die Arbeit der Abteilung für die Hochschule sei. In Besprechungen würden diese sie auf Selbstverständlichkeiten hinweisen und gleichzeitig nicht nachvollziehen können, unter welchen restriktiven rechtlichen Bedingungen sie trotzdem versuchen, möglichst viel zu ermöglichen (FTB HS 1: 39).¹³¹ Sie sieht sich und ihre Abteilung aber trotzdem einem Dienstleistungsgedanken verpflichtet und betonte auch, dass es die akademischen Mitglieder der Hochschule seien, die Mittel einwerben und damit Investitionen erst möglich machen (FTB HS 1: 43). Ähnlich drückte sich der Haushälter an Hochschule 2 aus: „Ich sage mal, letztendlich die das Geld bringen, sind die Professoren, indem sie fleißig sind und Forschung nebenher machen“ (HS 2, Int. 1: 5). Die Mitarbeiter:innen der Verwaltungen von Hochschule 1 und 2 erlebten es selten, dass ihnen von Seiten des akademischen Personals Anerkennung zugesprochen wurde. Funktioniert die Verwaltung, wird sie vom akademischen Personal sowie den Studierenden nicht wahrgenommen (FTB HS 1: 33). Erst wenn es zu Problemen kommt, fällt das Licht auf die Verwaltung. Der Abteilungsleiter an Hochschule 2 beschrieb dies wie folgt:

„[E]s wäre schön, wenn wir wenigstens respektiert werden (...) wir ermöglichen ja auch ganz, ganz viele Sachen. [M]it welchem personellen Aufwand wir manchmal hier sind, um allen gerecht zu werden oder auch speziell gerecht zu werden. Das kann man gar nicht, also würde es in der freien Wirtschaft nicht geben.“ (HS 2, Int. 2: 27)

131. Dem Kanzler von Hochschule 2 war das Problem bewusst. Er erklärte, dass er versuche bei Ansprachen das Image der Verwaltung zu verbessern und für mehr Verständnis zu werben, insbesondere dann, wenn die Hochschule wenig Spielraum für Veränderungen hat (FTB HS 2: 2).

Es wurde nicht gerade Dankbarkeit erwartet. Aber doch Anerkennung für ihre Leistungen und ihr Engagement (vgl. zum Thema (mangelnde) Wertschätzung Banscherus et al. 2017: 148f.). Dass dies selten der Fall war, unterstreicht die große Verwunderung, wenn es doch einmal zu einem expliziten Ausdruck des Danks kam. An Hochschule 1 drückte etwa ein älterer Professor persönlich seinen Dank beim Verwaltungspersonal dafür aus, dass Tulpen auf dem Campus gepflanzt wurden: „Ich komme da jeden Morgen dran vorbei und freue mich. Das wollt ich nur mal los werden“ (FTB HS 1: 40). Diese Episode führte zu Verwunderung und Heiterkeit bei den Anwesenden.

Wie bereits angedeutet, wird für HAW eine größere Nähe zwischen Verwaltung und akademischen Personal beschrieben (Nickel 2011). Für einen Mitarbeiter der technischen Abteilung an Hochschule 1 bedeutete die Praxisnähe des akademischen Personals, dass er mit fachlichen Spezialist:innen konfrontiert war, die sich teilweise für seine Arbeit interessieren: „[E]s gibt für alles, was unsere Abteilung hier macht, mindestens einen Studiengang, meistens mehrere Studiengänge, wo natürlich Leute auch mit einer echten Expertise sitzen“ (HS 1, Int. 2: 6). Dieser Umstand wurde zwiegespalten wahrgenommen. Teilweise erfuhr er Unterstützung von den akademischen Spezialist:innen, teilweise waren die Erfahrungen weniger positiv. Beispielsweise wurde die Abteilung bei der Planung eines Energie-Controlling-Systems durch einen Professor beraten, der auch gegenüber der Kanzlerin Argumentationshilfe für das Projekt leistete. Allerdings blieb es bei der Ideengebung: „Ich hab jetzt noch nie erlebt, dass jetzt jemand mich dann tatsächlich bei der Umsetzung in einem nennenswerten Maßnahmen unterstützen konnte“ (HS 1, Int. 2: 6). Es gebe Fälle, da sei der Sachverstand hilfreich. Für die Verwaltung sei aber nicht nur eine gute Idee wichtig, sondern vor allem die längerfristige Planung und die Integration einer Neuerung in die bestehenden Strukturen (vgl. Kapitel 6.3). Diese langfristige und von Details geprägte Unterstützung würden die Wissenschaftler:innen in der Regeln nicht leisten können und wollen. Auch aus diesem Grund beschrieb der Controller von Hochschule 1, dass es viele „Dampfplauderer“ gebe, die ihre Meinung oder Idee kundtaten, aber nicht an einer ernsthaften Auseinandersetzung interessiert wären (FTB HS 1: 33). Ebenso zeigte sich der Mitarbeiter der technischen Abteilung an Hochschule 1 insgesamt kritisch gegenüber der Einmischung der Wissenschaftler:innen. Er könne zwar von einzelnen Fällen berichten, in denen die Hilfestellungen von akademischer Seite weiterfüh-

rend waren, allerdings empfand er diese „tendenziell (...) eher störend“ (HS 1, Int. 2: 6).

Darüber hinaus zeigte sich, dass auch bei enger Kooperation zwischen den beiden Sphären die verschiedenen und auch widersprüchlichen Zwecke von Forschung, Lehre sowie Verwaltung allgegenwärtig sind. Selbst in den Fällen, in denen eine enge Zusammenarbeit bestand, war dies sichtbar. So etwa bei der Kooperation zwischen einer Professorin und dem Umweltmanagementbeauftragten an Hochschule 1, in der Studierende eine Befragung an Hochschulmitgliedern durchführen sollten. Im Nachgang der Befragung sollten die Studierenden die Ergebnisse vor Vertreter:innen unterschiedlicher Verwaltungsabteilungen vorstellen. Während eines Telefonats zwischen der Assistentin des Umweltmanagementbeauftragten sowie der Professorin wurden die divergierenden Interessen und Schwerpunkte deutlich: Während für die Verwaltung nur die Ergebnisse der Umfrage für die Verwaltung interessant waren, legte die Professorin Wert darauf, dass auch das methodische Vorgehen detailliert erläutert würden, da die Präsentation Teil der Studienleistung sei (FTB HS 1: 15). Für die Studierenden resultierte diese Situation in Verunsicherung darüber, nach wessen Erwartungen sie ihre Präsentation ausrichten sollten.

Trotz der dargestellten konfligierenden Beziehung zwischen den beiden Hochschulbereichen, sind beide aufeinander angewiesen (Baecker 2010; Mintzberg 1979: 363ff.). Weder Lehre noch Forschung würden ohne organisatorische Unterstützungsprozesse funktionieren:

„Forschung und Lehre erheben Ansprüche an die Organisation (Ressourcenbereitstellung, etwa Raumplanung oder Materialeinkauf, Personalverwaltung usw.), und die Organisation meldet Bedarfe gegenüber Forschung und Lehre an (Strukturoptimierung, Termineinhaltungen, Berichterstattungen, Prüfungsdurchführung usw.).“ (Pasternack et al. 2018: 231)

Die Beziehung zwischen dem akademischen Personal von Hochschulen und deren Verwaltung ist demnach belastet und von der Autonomie der Wissenschaftler:innen geprägt. Im nächsten Kapitel zeige ich, wie sich die Verwaltung an Hochschule 1 und 2 auf den Umgang mit Wissenschaftler:innen einstellte und wie die Umweltmanagementbeauftragten mit der Herausforderung umgingen, diese einzubinden.

11.2 Kooperation zwischen Wissenschaft & Verwaltung

Mintzberg (1979: 360) hat für den von ihm beschriebenen Idealtypen der Expertenorganisation darauf hingewiesen, dass sich dort die Kommunikationswege der akademischen Seite sowie der Verwaltung nur selten kreuzen. Zwar haben sich die Kontaktpunkte zwischen den beiden Seiten vermehrt (Pasternack et al. 2018: 236) und damit die Beziehungen intensiviert, zu vielen Verwaltungsbereichen haben Wissenschaftler:innen ihre gesamte Karriere trotzdem keinen Kontakt. Auch deshalb wurde von Teilnehmenden des Umweltteams sowie Umweltstammtisches wiederholt hervorgehoben, wie ungewöhnlich und positiv der dort erfahrene Austausch war. Dem oben dargestellten schwierigen Verhältnis zum Trotz, bestanden an beiden Hochschulen unterschiedliche Formen der Kooperation zwischen dem akademischen Personal und der Verwaltung. Da an Hochschule 2 das Umweltmanagement bereits länger bestand, war dort eine tiefergehende Zusammenarbeit der beiden Bereiche beobachtbar. Beispielsweise gestaltete der Umweltmanagementbeauftragte zwei Sitzungen einer fächerübergreifenden Bachelor-Grundlagenvorlesung (FTB HS 2: 1). Wie in Kapitel 7 geschildert, wurden während der Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches gemeinsame Projekte angebahnt, zum Beispiel die Erfassung des CO₂-Verbrauchs von Dienstreisen, ein Wasser-Benchmarking oder die bessere Steuerung der Heizanlage durch genauere Messung (FTB HS 1: 56).

Bei den unterschiedlichen beobachteten Zusammentreffen von akademischem und administrativem Personal waren verschiedene Strategien beider Seiten im Umgang miteinander zu beobachten.

Strategien im Umgang der Verwaltung mit Wissenschaftler:innen

Pasternack et al. (2018: 15) beschreiben im Umgang mit der Verwaltung vier Strategien, die Wissenschaftler:innen anwenden, um den organisatorischen Anforderungen zu begegnen: (I) Korrektes Abarbeiten der vorgeschriebenen Vorgaben, durch Mehrarbeit oder auf Kosten von Forschung und Lehre, (II) Aufwandsminimierung durch kreatives Umgehen von als störend wahrgenommene Anforderungen, (III) Delegation an Mitarbeitende oder Sekretariate, sowie (IV) Anforderungen werden ignoriert oder vergessen. In den hier beobachteten Fällen waren alle

diese Strategien in der einen oder anderen Form beobachtbar. Anfragen etwa des Umweltmanagementbeauftragten wurden nicht beachtet oder nur ein Minimalbeitrag geleistet (FTB HS 1: 22f.). Zu beobachten war des Weiteren, dass Sekretariate oder sonstige Mitarbeitende¹³² als eine Art ‚Puffer‘ zwischen den organisationalen Anforderungen und den Professor:innen dienten: Mitarbeitende mussten Schulungen besuchen, in denen sie die neu eingeführte Software vorgeführt bekamen, das Sekretariatspersonal scannten Dokumente oder gaben Angaben händisch in Softwaremasken ein, wenn sich Professor:innen etwa den eingeführten digitalen Prozessen verweigerten (FTB HS 2: 23). Auf diese Weise trugen die Sekretär:innen und Mitarbeitende dazu bei, dass der Informationsfluss den von der Verwaltung geforderten Gang nehmen konnte und die Verweigerungshaltung, das Desinteresse oder die Vergesslichkeit mancher Professor:innen diesen nicht störte.

Das Verwaltungspersonal an Hochschule 1 und 2 war allerdings bemüht, ebenfalls Einfluss auf die Wissenschaft:innen zu nehmen.¹³³ Die Spielräume im Umgang mit dem akademischen Personal unterschieden sich allerdings bezüglich unterschiedlicher Verwaltungsabteilungen und -aufgaben. Vorgaben des Arbeitsschutzes, der Personal- oder Haushaltsabteilung müssen Wissenschaftler:innen in der Regel befolgen, wenn sie ihrer Arbeit nachgehen wollen. Anders als beispielsweise der Arbeitsschutz ist das Umweltmanagement von Kann- und Soll-, nicht aber Muss-Bestimmungen geprägt. Diese für die Arbeit der Umweltmanagementbeauftragten wichtigen Unterschiede wurden unter anderem auf einem der, bereits in Kapitel 6.4 thematisierten, Netzwerktreffen von Umweltschutzmanagementbeauftragten diskutiert. Arbeitsschutz sei rechtlich „hinterlegt“, was viele Möglichkeiten zur Durchsetzung von Maßnahmen bieten würde (FTB HS 1: 55). Der Sicherheitsingenieur von Hochschule 1 verdeutlicht diesen Umstand:

132. Neben den Fachbereichs- und Sekretariatsmitarbeitenden gehören hier noch solche aufgezählt, die in Drittmittelprojekten arbeiten. Hier wurden weite Teile der administrativen Aufgaben von wissenschaftlichen Mitarbeitenden erledigt. Die Verschiebung von administrativen Aufgaben in den Aufgabenbereich von Wissenschaftler:innen beschreiben unter anderem Blümel et al. (2015).

133. Siehe für eine Diskussion der Einflussnahmeversuche des Wissenschaftsmanagements auf das akademische Personal aus einer mikropolitischen Perspektive: Henke (2019).

„Diese Logik [dass es im Hochschulbetrieb zu keinen Verletzungen kommt, LD] ist natürlich aber auch in Gesetze gegossen, also, ich sag mal, die Bibel dafür im Arbeitsschutz ist das Arbeitsschutzgesetz und da sind eben, das ist ein Bundesgesetz und, also selbst die Leute, die eben der Meinung sind, dass die Freiheit für Lehre und Forschung in keiner Weise angetastet werden darf, kriegt man natürlich mit so einem Bundesgesetz.“ (HS 1, Int. 3: 5)

Ähnlich wie bei der Reisekostenabrechnung, bei Personal- oder Haushaltsfragen bestehen beim Arbeitsschutz Richtlinien, denen auch das akademische Personal folgen muss. Ein Nichtbefolgen dieser Vorgaben hat jeweils Konsequenzen: Sicherheitsunterweisungen können erzwungen werden (HS 1, Int. 3: 5), Projektmitarbeitende nicht eingestellt oder Dienstreiseanträge nicht bearbeitet werden (FTB HS 1: 5; FTB HS 2: 28). Das Nichtbefolgen der Vorgaben des Umweltmanagements hat dagegen keinerlei Auswirkungen auf die Arbeit des akademischen Personals. Aufgrund dieser Abhängigkeit der Hochschulen vom akademischen Personal und dessen institutionalisierten starken Stellung, konnten sich die Verwaltungen über die Folgebereitschaft also nicht sicher sein. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 reflektiert diesen Zustand und fasst zusammen:

„Also ich kann halt nicht sagen, Profs, ihr trefft euch nächste Woche und guckt, wie ihr Umweltschutz in die Lehre bekommt, das geht halt nicht. Und vor allem, also Freiheit in Forschung und Lehre, mit einem zentralistischen Ansatz, wo ich so durchgreife durch alle Organisationsebenen, geht halt nicht.“ (HS 1, Int. 4: 23f.)

Ohne hierarchischen Zugriff auf das akademische Personal mussten andere Mittel und Wege gefunden werden, Einfluss zu nehmen. Wissenschaftler:innen verfügen über vielfältige Möglichkeiten, Widerstand gegen Verwaltungsvorhaben zu leisten: An Hochschule 1 wurde berichtet, dass es immer einige Professor:innen gebe, die sich aus Prinzip gegen Vorgaben aus der Verwaltung wehren würden. Diese würden „bis aufs Messer“ diskutieren und „ellenlange Begründungen“ schreiben: „Die große Mehrheit wird sagen, ja, *so what*, dann machen wir es eben, so wie das ist. Und dass man aber immer irgendwelche Stänkerer hat oder Leute, die sich (...) Besonderheiten (...) herausnehmen wollen, mit denen wird dann diskutiert werden müssen“ (HS 1, Int. 3: 18).

In den beobachteten Fällen können drei Strategien ausgemacht werden, die dazu beitragen sollten, das akademische Personal von den Maßnahmen der Verwaltung

zu überzeugen: (I) Wissenschaftler:innen einbinden, (II) freiwillige Teilnahme sowie (III) Testbetrieb von Programmen vor Veröffentlichung.

I Wissenschaftler:innen einbinden

Eine Möglichkeit der Verwaltung, das Visier der Bürokratie aufzuklappen, bestand darin, persönlichen Kontakt mit der akademischen Seite zu pflegen. In Telefonaten oder Face-to-Face-Gesprächen ließen sich Konflikte und Missverständnisse auflösen oder Ausnahmen vereinbaren. Die mündliche Kommunikation ergänzt das schriftliche Reservat der Verwaltung um Reaktionsmöglichkeiten. Beispielsweise reagierte die Haushaltsabteilung von Hochschule 2 auf Beschwerden eines Fachbereichs nach der Umstellung von Beschaffungsvorgängen, indem sie einen Vertreter zu der Fachbereichskonferenz entsandte. Der Abteilungsleiter vermutete, dass im Fachbereich die Sorge bestand, dass die bisher undurchsichtige Mittelvergabepraxis durch die anstehende Digitalisierung sichtbar würde (FTB HS 2: 23). In der Fachbereichssitzung konnten Detailfragen geklärt und dem Widerstand begegnet werden. Der Vorteil dieser direkten Ansprachen ist offensichtlich. Beide Seiten haben eine direkte Ansprechperson, die Interaktionsgeschichte ermöglicht den Aufbau von Vertrauen. Am Beispiel der Einladung zum Umweltteam habe ich bereits darauf hingewiesen, dass schriftliche Kommunikation durch das akademische Personal leicht ignoriert werden kann. Mehr Erfolg hatten die Umweltmanagementbeauftragten mit der persönlichen Kontaktaufnahme. In der schriftlichen, und damit nachverfolgbaren, Kommunikation ist die Verwaltung darauf angewiesen, korrekt und förmlich zu formulieren, auch um die Schauseite zu wahren (Kieserling 1995). Die dargestellte Spannung zwischen Verwaltung und Wissenschaft, so formulieren es Pasternack et al. (2018: 232), „scheint vor allem in der Differenz von Schriftlichkeit und Mündlichkeit hervorzutreten“. Im persönlichen Kontakt entspanne sich der latente Konflikt typischerweise (ebd.). Vor allem die schriftliche Sprache wird als bürokratisch und damit hermetisch wahrgenommen. Im Face-to-Face-Austausch oder über das Telefon ist es dagegen möglich, weniger formal zu kommunizieren, es können Ausnahmen verhandelt oder über das Verstreichen von Fristen hinweggesehen werden (FTB HS 1: 14f.). Wie Hahn und Wagner (2016: 49) es formulieren, kann in der mündlichen Interaktion die Organisation situativ auf „off“ gestellt werden. Dies spiegelt auch die Erfahrung des Leiters der Haushaltsabteilung von Hochschule 2 wider. Demnach könne in solchen Gesprächen unterschiedliche Perspektiven dargelegt, mögliche Spielräume ausge-

reizt, Konflikte abgeschwächt oder aufgelöst und so eher (auch informale) Lösungen gefunden werden (FTB HS 2: 23f., 28). Auch die Umweltmanagementbeauftragten bevorzugten es, in vergleichbaren Situationen die betreffenden Stelleninhaber:innen direkt aufzusuchen.

Das persönliche Aufsuchen von Wissenschaftler:innen war allerdings nicht nur in Problem- oder Konfliktfällen eine gangbare Strategie. In der Vorbereitung und im Betrieb des Umweltmanagements an beiden Hochschulen setzten die Umweltmanagementbeauftragten darauf, mit den betreffenden Personen in Interaktion zu treten. Ohne die Möglichkeit für Wissenschaftler:innen kollektiv bindende Entscheidungen treffen zu können, waren sie darauf angewiesen, die einzelnen Personen davon zu überzeugen, an den Projekten mitzuwirken sowie das Thema Umweltschutz in ihrer Arbeit zu berücksichtigen. Das bedeutete für die Umweltmanagementbeauftragten, dass sie ihre Anliegen jeweils auf die Situationen der jeweiligen Personen anpassen mussten, wenn sie erfolgreich sein wollten. Wie die Organisationsentwicklerin, mussten sie die jeweiligen *hidden packages* kennen (FTB HS 2: 5). Hierbei handelt es sich vor allem um eine Herausforderung für Stabsstellen, da Fachbereiche sowie individuelle Wissenschaftler:innen es erwarten würden, dass die Verwaltungsangebote auf die jeweiligen spezifischen Bedingungen eingestellt sind (Bremer 2010). Ein Nachteil an dieser auf mündlicher Kommunikation basierenden Verbindungen besteht darin, dass sie von den Stelleninhaber:innen abhängig sind, und nicht von der Stelle. Mit der einen Stabsstelleninhaberin versteht sich ein Professor, mit dem Nachfolger nicht und schon ist die Zusammenarbeit in Gefahr. Bei den Treffen der Arbeitsgemeinschaften wurde zudem ein weiteres Problem deutlich: Die interaktive Ansprache hat nur eine geringe Reichweite. Sie wurde nur von denen wahrgenommen, die vor Ort waren. Durch dieses arbeitsintensive Vorgehen konnte nur eine kleine Anzahl von Wissenschaftler:innen erreicht werden. Daran, dass die Umweltmanagementbeauftragten und andere Verwaltungsvertreter:innen diese zeitintensive Strategie häufig wählten, zeigt sich, dass gegenüber dem akademischen Personal das auf Dauerstellen von Bindung durch Entscheidungen (Baecker 2018: 168; Kapitel 8) meistens nicht möglich war.

II Freiwilligkeit der Teilnahme

Insgesamt, so zeigt das Vorgehen der Umweltmanagementbeauftragten, ist der ‚Zugriff‘ auf Lehrende und Forschende durch die Verwaltung auf die Schaffung

von Rahmenbedingungen beschränkt, die genutzt werden können, aber nicht müssen (Kleimann 2016: 265). Die Umweltmanagementbeauftragten waren bei der Bewältigung ihrer Aufgabe auf das Mitwirken der Wissenschaftler:innen angewiesen. Hier geht es den Umweltmanagementbeauftragten nicht anders als vergleichbaren Stabsstellen (Pasternack et al. 2018: 18) sowie den von Hahn und Wagner (2016) beschriebenen Qualitätsmanager:innen. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 drückte das so aus: „[W]enn ich irgendwie Druck auf Leute aufbaue, die gerade einen anderen Schwerpunkt in ihrem originären Arbeitsbereich haben, (...) bringt [das] am Ende leider nicht so viel“ (HS 1, Int. 4: 11). Ebenso wie die unter der Bezeichnung *Third Mission* zusammengefassten Angebote können die Umweltmanagementbeauftragten in erster Linie Rahmenbedingungen sowie Möglichkeiten schaffen. Diese Angebote eint, dass die Beteiligung der Wissenschaftler:innen von der Organisation Hochschule nicht sichergestellt werden kann: Programme, die auf den Wissenstransfer in die hochschulische Umwelt, Lehr- und Methodentrainings, Nachwuchsförderung, Umweltschutz und vergleichbaren Themen zielen, sind auf das freiwillige Engagement der Wissenschaftler:innen angewiesen.¹³⁴ So auch Kloke und Krücken (2012: 27):

„Von Seiten der Hochschuldidaktik und der Nachwuchsförderung werden (...) ausschließlich auf Freiwilligkeit setzende Angebote offeriert, die – im Unterschied zu Lehrevaluationen im Rahmen des Qualitätsmanagements etwa – ausdrücklich nicht als für den Einzelnen verpflichtende Steuerungsinstrumente verstanden werden.“

Die Umweltmanagementbeauftragten sowie die anderen Bindestrich-Beauftragten mussten die von den Wissenschaftler:innen gesetzten Bedingungen akzeptieren, da sie mittelfristig auf sicht- und vorzeigbare Ergebnisse angewiesen sind. Dies hatte auch zur Folge, dass geplante Vorhaben nicht stattfinden konnten. Das zeigt sich am folgenden Beispiel: Unter den positiven Eindrücken einer Sitzung des Umweltteams fasste die Vizepräsidentin für Lehre sowie einige Lehrende den Entschluss, einen Workshop für an Umweltschutzthemen interessierte Lehrende anzubieten. Es gab viel Interessenbekundungen und ein erstes Treffen fand statt. Weitere schei-

134. Weil die Möglichkeiten der Einflussnahme auf das wissenschaftliche Personal sehr begrenzt sind, kann beobachtet werden, dass in den vergangenen Jahren ‚weichere‘ Formen der Steuerung etabliert wurden. Hierzu zählen die Verleihung von Preisen, etwa für besonders gute Lehre, den Einsatz von digitalen Technologien, der vorbildlichen Wissenschaftskommunikation usw. Zum anderen wird an Hochschulen vermehrt auf Anreizstrategien gesetzt. Dabei wird versucht das gewünschte Verhalten durch positive oder negative Sanktionen zu erreichen. Diese von Mellewig und Schäfer (2016) als „Wurstschnappaktionen“ geschmähten Maßnahmen waren lange vor allem in Unternehmen bekannt und sind Teil der NPM-Ideologie. Allerdings mehren sich die Anzeichen dafür, dass sie im akademischen Bereich oft nicht die gewünschten Folgen haben.

terten allerdings daran, dass keine Zeit für einen gemeinsamen Termin gefunden werden konnte (HS 1, Int. 4: 12f.).

Eine Konsequenz aus dem freiwilligen Charakter der Angebote war, dass beide Umweltmanagementbeauftragten viel Energie darauf verwendeten, Informationen zusammenzustellen und in Form von Checklisten, Berichten oder Vorlagen aufzubereiten. Die Hoffnung bestand darin, dass sich sowohl das akademische sowie das administrative Personal von diesen Angeboten irritieren lassen. Ob und in welcher Weise sich die Wissenschaftler:innen am Umweltmanagement beteiligten, war ihnen überlassen. Neben der Kooperation mit einzelnen Wissenschaftler:innen (siehe auch Kapitel 11.3) versuchten die Umweltmanagementbeauftragten, wie in Kapitel 8 bereits angedeutet, die Gremien der akademischen Selbstverwaltung mit in ihre Vorhaben einzubeziehen. Mögliche kritische Formulierungen in den Umweltsleitlinien wurden von der Hochschulleitung in einer Weise abgeschwächt, dass sie für die Mitglieder des akademischen Senats einstimmig abgestimmt werden konnten, da sie festhielten, dass sie nicht als „grüner“ Senat verstanden werden wollen (FTB HS 1: 49). An Hochschule 1 gab es außerdem eine Eingabe seitens der Hochschulleitung, dass die Freiheit von Forschung und Lehre durch das Umweltmanagement nicht eingeschränkt werden dürfe (HS 1, Konzept Umweltsleitlinien). An beiden Hochschulen waren die Umweltsleitlinien dann auch so formuliert, dass durch sie die Arbeit des akademischen Personals nicht eingeschränkten. Den Wissenschaftler:innen, denen das Thema aus welchen Gründen auch immer unwichtig war oder bei denen es keine Möglichkeit gab, Umweltschutz in der Lehre oder Forschung zu berücksichtigen, blieben genügend Möglichkeiten, sich den Ansprüchen des Umweltmanagements zu entziehen.

III Testbetrieb von Programmen vor Veröffentlichung

Neben dem interaktiven Kontakt mit Wissenschaftler:innen sowie der freiwilligen Einbindung in Vorhaben kann eine dritte Möglichkeit der Verwaltung im Umgang mit dem akademischen Personal darin gesehen werden, Vorhaben mit ausgewählten Personen vorab zu testen. Auf diese Weise konnten Fehlfunktionen in Programmen vermieden werden. An Hochschule 2 hat es sich als sinnvoll herausgestellt, Programmnovellen zunächst in ausgewählten Bereichen der Verwaltung zu testen. Beispielsweise wurde in einem Projektteam das Stellen und Genehmigen von Dienstreiseanträgen überarbeitet und digitalisiert. Die Organisationsentwick-

lerin berichtete (FTB HS 2: 4), dass bei solchen Veränderungen zunächst mit ausgesuchten Abteilungen Testläufe durchgeführt werden, um bestehende Probleme zu beheben, sowie die Funktionalität der Änderungen zu überprüfen. Erst nach erfolgreichem Testlauf werden die neuen oder überarbeiteten Programme für die gesamte Hochschule freigeschaltet. Dieses Vorgehen war kein Garant für reibungslose Abläufe. Es verhindert aber verärgerte Anrufe und genervte E-Mails von etwaigen Fehlfunktionen Betroffenen. Dieses Vorgehen konnte auch im Umweltteam an Hochschule 1 beobachtet werden. In diesem kleinen Kreis wurden Vorhaben, Vorgehen oder Formulierungen diskutiert und damit die Befindlichkeiten unterschiedlicher Bereiche berücksichtigt. Diese Strategie birgt allerdings ein Umsetzungsdilemma, so Pasternack et al. (2018: 15): Werden diejenigen nicht miteinbezogen, auf deren Mitarbeit die jeweilige Veränderung angewiesen ist, wird das Ergebnis kaum erfolgreich sein (vgl. Kapitel 8.2). Gleichzeitig können Wissenschaftler:innen desto stärker sie einbezogen werden, die Prozesse unterlaufen oder stören (Kieserling 1999: 379).

Diese drei aufgezeigten Strategien zielen jeweils auf die Kooperation einzelner Wissenschaftler:innen. Dies setzt voraus, dass es überhaupt Interesse aufseiten des akademischen Personals für die unterschiedlichen hochschulischen Vorhaben, zu denen auch das Umweltmanagement zählt, bestand.

11.3 Freiheit & Verantwortung des akademischen Personals

Wie deutlich geworden ist, können Hochschulen die Erwartung nicht formalisieren, dass sich Forschende und Lehrende an den Maßnahmen des Umweltmanagements beteiligen. Hochschulleitungen geben zwar Ziele vor, wie an Hochschule 2, klimaneutral werden zu wollen (FTB HS 2: 11). Präsident:innen haben allerdings nur begrenzte Möglichkeiten, Einfluss auf das akademische Personal zu nehmen (vgl. eine kompakte Darstellung, allerdings hinsichtlich Universitäten, Kleimann 2016: 847). Insbesondere Professor:innen sind in der Regel verbeamtet und in ihrem Aufgabengebiet weisungsfrei (Hüther 2010: 175). An Hochschule 1 und 2 fanden sich trotzdem genügend Wissenschaftler:innen, die sich am Umweltmanagement beteiligten. Die Beobachtungen deuten darauf hin, dass die Wissenschaftler:innen sich aus persönlichen und akademischen Interesse am Thema beim Umweltmanagement engagierten. Denkbar sind aber unterschiedliche Gründe für die Beteili-

gung: um eine Schreibblockade zu kaschieren (Kühl 2007: 4) oder das Verschaffen von mikropolitischen Vorteilen (Aljets & Lettkemann 2012).

Das Engagement unterschied sich jeweils in Intensität und Dauer. Einige beteiligten sich sporadisch, andere mit Ausdauer und großem Einsatz. An Hochschule 1 fiel insbesondere ein Professor auf, der sich für die EMAS-Zertifizierung einsetzte. Er war von Beginn am Verfahren beteiligt und begleitete es als Mitglied des Steuerungskreises sowie des Umweltteams. Der Professor hatte sich bereits in seiner Diplomarbeit mit EMAS auseinandergesetzt und war der Meinung, dass es wichtig sei, dass Hochschulen beim Thema Umweltschutz als Vorbilder vorangehen (HS 1, Int. 4: 1). Ebenso fanden sich an Hochschule 2 verschiedene Professor:innen, die regelmäßig zu den Treffen des Umweltstammtisches kamen und dort oder in den Arbeitskreisen ihre Expertise einbrachten. Gemeinsam mit der Präsidentin und dem Umweltmanagementbeauftragten, wurde in einem Arbeitskreis etwa ein Klimaschutzkonzept diskutiert, um das Ziel zu erreichen, eine klimaneutrale Organisation zu werden (FTB HS 2: 11). In einem anderen thematisierten Lehrende und Studierende die Frage, wie Umweltschutz und Nachhaltigkeit in der Lehre behandelt werden kann. Es wurden in dieser Runde beispielsweise Ideen zum „forschenden Lernen“ entwickelt und Formate wie Projektwerkstätte, transdisziplinäres Lernen und Ideenlabore, sowie das Konzept BNE diskutiert. Um die Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz in den unterschiedlichen Studiengängen weiter zu verankern, wurden fächerübergreifende Vorlesungen auch in den Masterprogrammen diskutiert (FTB HS 2: 13f.; HS 2, Protokoll UST 13: 4). Diese Ideen und Konzepte waren dort auch deshalb anschlussfähig, weil Studiengänge mit explizitem Bezug zu den Themen Nachhaltigkeit und Umweltschutz existieren, etwa Nachhaltiger Tourismus oder Ökolandbau. Darüber hinaus bestanden bereits diverse Angebote wie Projektwerkstätten, Ideenlabore oder transdisziplinäre Kurse (HS 2, Protokoll UST 14: 4). Das Angebot war so vielfältig, dass der Überblick darüber fehlen, „was bereits an der Hochschule passiert“ (ebd.).

Dass sich einige Wissenschaftler:innen am Umweltmanagement sowie den Arbeitsgemeinschaften beteiligten, bedeutete gleichzeitig, dass sich viele nicht beteiligten. Der bereits erwähnte Professor von Hochschule 1 beklagte das mangelnde Interesse seiner Kolleg:innen. Es würden sich nicht einmal alle diejenigen an den Diskussionen über das Umweltmanagementbeteiligten beteiligen, die eine fachliche Nähe zum Thema Umweltschutz haben. Er wurde darüber hinaus hinter seinem

Rücken über sein Engagement verspottet (HS 1, Int. 4: 1).¹³⁵ An Hochschule 2 beteiligte sich das akademische Personal stärker an den Maßnahmen des Umweltmanagements. Dies kann zum einen mit dem bereits längerem Bestehen des Programms erklärt werden, zum anderen aber auch mit dem Profil, welches thematisch interessierte und versierte Wissenschaftler:innen sowie Studierende an die Hochschule gelockt hat. Aufgrund der Profilbildung haben sich dort in den vergangenen Jahren verschiedene Studiengänge mit genuinem Bezug zu den Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit angesiedelt. Ein Mitarbeiter der Verwaltung kommentierte diese Entwicklung wie folgt: „Wir haben auch eher ein spezielles Klientel, sag ich mal, an Studierenden in einigen Fachbereichen und die sehen die Verwaltung natürlich noch ganz anders und was eine Hochschule bieten muss“ (HS 2, Int. 2: 35). Dagegen zeigte sich der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 1 zwischendurch etwas konsterniert darüber, dass vielen Studierende sowie Lehrende Themen wie Umweltschutz offenbar keinen hohen Stellenwert einräumen (HS 1, Int. 4: 25). Vermutet werden kann allerdings, dass Umweltschutz, in seinen unterschiedlichen Facetten, durchaus in der Lehre vorkam. Außer über die Titel hatte die Hochschulverwaltung keinerlei Einblick in die Inhalte von Vorlesungen, Laborpraktika oder Seminare.¹³⁶ Darüber hinaus standen den Wissenschaftler:innen, jenseits des Umweltmanagements, diverse weitere Möglichkeiten zum Engagieren in Form von etwa Vorträgen oder Beirats- und Beratungstätigkeiten, offen.

Streitpunkt: Freiheit & Verantwortung

Der engagierte Professor von Hochschule 1 konnte das von ihm vielfach wahrgenommene Desinteresse am Thema Umweltschutz bei seinen Kolleg:innen (sowie bei den Studierenden) nicht nachvollziehen. Seiner Einschätzung nach würden diese „Ausreden“ bemühen, um ihr Verhalten nicht ändern zu müssen (FTB HS 1: 46). Insgesamt warf der Professor in einer Diskussion im Umweltteam seinen Kolleg:innen vor, sich hinter der Formel Freiheit von Forschung und Lehre zu verstecken. Im Hochschulrahmengesetz sei neben der Freiheit auch die Verantwor-

135. Siehe hierzu folgende Anmerkung von Kieserling (1999: 365): „Gerade wer sich durch eigenes Engagement hervorwagt, unverlangbare Aufgaben übernimmt oder sich auch nur als schneller und besser informiert erweist als andere, die sich in vergleichbarer Lage befinden, wird auffällig.“

136. Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 erstellte beispielsweise eine Übersicht über die Lehrveranstaltungen an der Hochschule mit einem Bezug zum Thema Umweltschutz. Hier wurde jedoch ein negativer Trend deutlich: Die Anzahl der Veranstaltungen mit diesem Themenbezug hat abgenommen (FTB HS 1: 28). Ob das Thema wirklich weniger thematisiert wird, als zuvor, ist kaum ermittelbar.

tung gegenüber der Gesellschaft und Umwelt formuliert.¹³⁷ Die daraus erwachsenen möglichen Konsequenzen möchte er, als eine weitere EMAS-Maßnahme, im Lehrkörper diskutieren (ebd.: 47). Die Freiheit von Forschung und Lehre sowie die damit verbundene professionelle Autonomie wurde an beiden Hochschulen kontrovers diskutiert.¹³⁸ Während Diskussionen und in Dokumenten wurde deren Wert als schützenswert hervorgehoben. An Hochschule 1 wurde dies zu Beginn des EMAS-Verfahrens explizit von der Leitung betont (FTB HS 1: 19).

Wie ich dargestellt habe, ist der Einfluss von Hochschulen auf das akademische Personal, aufgrund von rechtlichen sowie kulturellen Normen, begrenzt. Ob Umweltschutz, in seinen vielfältigen Facetten, Berücksichtigung in Forschung und Lehre findet, liegt außerhalb der Entscheidungsreichweite der Organisation Hochschule. Trotzdem ist es offensichtlich, dass organisationale Strukturen Forschung und Lehre unterstützen oder behindern können. Die Folgen von hochschulischen Entscheidungen verteilen sich über die Fachbereiche und die individuellen Lagen von Wissenschaftler:innen allerdings sehr unterschiedlich: Profile können interessierte Lehrende sowie Studierende anlocken (und stoßen andere ab), digitale Hilfsmittel vereinfachen die Arbeit (oder erschweren sie), das Engagement für Umweltschutz motiviert neue Lehrinhalte und Projektideen (oder entlastet vom eigenen Engagement). Die Profilbildung an Hochschule 2 hatte beispielsweise zur Folge, dass Wissenschaftler:innen mit spezifischen Interessen für Umweltschutz sich dort ansiedelten, was auch in einem Wandel der Lehrangebote sowie der Forschungsprojekte resultierte. Die durch das Profil angelockten Wissenschaftler:innen brachten zudem Expertise in die Hochschule ein, die zum Teil in die Diskussionen sowie beschlossenen Maßnahmen des Umweltmanagements einfluss. Für den oder die Wissenschaftler:in entscheidend bei der Auswahl von Themen und Fragestellung

137. Ein Dilemma besteht hinsichtlich der Frage, ob Forschung und Lehre zum Klima- und Umweltschutz selbst klimaneutral und umweltfreundlich sein müssen. Am Beispiel der Flugreisen des akademischen Personals an Hochschule 1 oder beim „Stinkerdiesel“ von Hochschule 2 wird dieses Dilemma ersichtlich.

138. Die an Hochschulen und an die Wissenschaft insgesamt herangetragene Aufforderung Forschung und Lehre stärker im Sinne einer ökologischen Transformation der Gesellschaft auszurichten, wird regelmäßig unter dem Verweis auf die Freiheit von Forschung und Lehre zurückgewiesen. Stellvertretend für diese Auseinandersetzung steht eine Debatte zwischen dem ehemaligen Direktor des Wuppertal Instituts für Klima, Umwelt, Energie Uwe Schneidewind und dem damaligen DFG-Präsidenten Peter Strohschneider. Schneidewind plädiert für eine „transformative Wissenschaft“, in der verstärkt gesellschaftliche Herausforderungen berücksichtigt werden. Strohschneider hält mit einem reflexiven Wissenschaftsverständnis dagegen, und verteidigt den Anspruch, dass Wissenschaft losgelöst von gesellschaftlichen Vorstellungen und Lösungserwartungen operieren solle (Hinsch 2016). Der Anspruch des Umweltmanagements nicht nur in der Verwaltung seine Wirkung zu entfalten, sondern auch Einfluss auf Forschung und Lehre zu nehmen, muss vor dem Hintergrund dieser Debatte betrachtet werden.

ist gleichwohl die Existenz eines Umweltmanagements weniger relevant als vielmehr das Forschungsinteresse, die Finanzierungsmöglichkeiten sowie Themen- und Konzeptkarrieren (Brinkhurst et al. 2011: 349f.). Paradigmatische Veränderungen in Methodik und Theorie verändern sich insbesondere durch neue Personen, beziehungsweise durch die Ausbildung, die diese erfahren, wie Mintzberg (1979: 379) beschreibt:

„Change in the Professional Bureaucracy does not sweep in from new administrators taking office to announce major reforms, nor from government technostructures intent on bringing the professionals under control. Rather, change seeps in, by the slow process of changing the professionals – changing who can enter the profession, what they learn in its professional schools (ideals as well as skills and knowledge), and thereafter how willing they are to upgrade their skills.“

Dieses Zitat verdeutlicht noch einmal den begrenzten Einfluss, den die Organisation Hochschule auf das akademische Personal nehmen kann. An Hochschule 1 gab es etwa keine Anzeichen darauf, dass aufgrund der Diskussionen über das Umweltmanagement neue Professuren mit Umweltbezug zusätzlich eingerichtet wurden. Stattdessen zielte das Umweltmanagement darauf ab, durch Workshops und Informationen Einfluss auf die bereits angestellten Personen zu nehmen. Sie trugen dazu bei, dass sich interessierte Professor:innen mit Gleichgesinnten sowie mit Verwaltungsabteilungen vernetzen konnten. Aus diesen Kontakten sind an Hochschule 1 beispielsweise Kooperationen zwischen Lehrenden und Verwaltungsabteilungen sowie Absprachen unter Lehrenden, etwa für eine Ringvorlesung mit Umweltbezug entstanden. Auch hier waren die Umweltmanagementbeauftragten auf die freiwillige Teilnahme der Wissenschaftler:innen angewiesen.

Die organisatorischen Strukturen konnten akademische Interessen demnach verstärken. Beobachtet wurde dies beispielsweise im Falle eines Fachbereichs an Hochschule 1. Während eines Treffens des Umweltteams regte eine Laboringenieurin an, die Studiengangsgestaltung mit den Umweltleitlinien zu verschränken. Ihrer Erfahrung nach könnten thematische Ausrichtungen eines Studiengangs gegenüber den Akkreditierungsgutachter:innen dann besonders gut plausibilisiert werden, wenn sie sich auf Vorgaben und Zielen der Hochschule beziehen würden. Mit den im Zuge des Umweltmanagements getroffenen Entscheidungen und den erarbeiteten Dokumenten konnten demnach entsprechende Studiengangsveränderungen besser argumentiert und legitimiert werden (FTB HS 1: 47). Dass Hochschule 2 in Hinblick auf den Stellenwert von Umweltschutz in Forschung und

Lehre ein Sonderfall darstellt, ist daran zu erahnen, dass sich dort, einige Jahre vor meiner Beobachtung, ein Fachbereich – zumindest in seiner Außendarstellung – an das Profil der Hochschule anschloss. Ursprünglich lehnten die Verantwortlichen die Profilbildung ab, da sie Reputationseinbußen befürchteten. Zwei Jahre später schwenkten sie allerdings um und orientierten sich ebenfalls am Profil. Darauf änderte sich nicht nur der Name, sondern sukzessive auch das Studienangebot (HS 2, Protokoll UST 14: 4). Das Manöver wurde mit der damit verbundenen Gelegenheit begründet, ein Alleinstellungsmerkmal zu erlangen.¹³⁹

Insgesamt habe ich an Hochschule 1 und 2 keine akademischen Proteste gegen das Umweltmanagement beobachtet. Im Gegenteil, diejenigen Wissenschaftler:innen, die in der einen oder anderen Form daran teilhatten, begrüßten das Engagement „ihrer“ Hochschule. Solange ihre Labore sowie Büros von den Maßnahmen des Umweltmanagements weitestgehend verschont bleiben, werden die übrigen Wissenschaftler:innen kaum etwas dagegen haben, dass ihre Computer und Zentrifugen mit Strom aus erneuerbaren Quellen betrieben werden oder Regenwasser aufgefangen wird. Da die Freiheit von Forschung und Lehre in beiden Fällen als zu wahrendes Gut – und zum Verdruss vieler Engagierter – über die Ansprüche des Umweltmanagements gestellt wurden, ist nicht absehbar, dass stromintensive Experimente oder Exkursionen mit Autos in näherer Zukunft begründungspflichtig würden. Letzteres wurde an Hochschule 2 etwa in einer Diskussion am Umweltstammtisch abgelehnt (HS 2, Protokoll UST 14).

11.4 Zusammenfassung: Vorbelastete Kooperation

In diesem Kapitel habe ich zunächst die Beziehung zwischen Hochschulverwaltung sowie akademischem Personal skizziert, die unter anderem durch die jeweils unterschiedlichen Funktionsweisen und Ziele geprägt ist. Insbesondere auf Ebene des schriftlichen Austausches wird die Beziehung traditionell als belastet beschrieben. Diesen Bedingungen unterlag auch der Auf- und Ausbau des Umweltmanagements an Hochschule 1 und 2. Wie die Diskussion von Maßnahmen sowie deren Durchführung gezeigt haben, gab es an den Hochschulen aber auch Kooperationen zwischen den beiden Seiten der „Doppelstruktur“. Die Wissenschaftler:innen, die nicht zu den Engagierten zählten, hatten gleichzeitig vielfältige Möglichkeiten, sich den Anforderungen des Umweltmanagements zu entziehen. Damit die Ver-

139. Mündliche Kommunikation mit dem ehemaligen Kanzler von Hochschule 2.

waltung, trotz dieser Möglichkeiten, ihren Aufgaben nachkommen kann, bedient sie sich unterschiedlicher Strategien im Umgang mit dem akademischen Personal. Von diesen habe ich drei beschrieben: (I) Wissenschaftler:innen durch Interaktion einbinden, (II) freiwillige Teilnahme und (III) Testbetrieb von Programmen vor der Veröffentlichung. Sie trugen dazu bei, die Reibungsfläche zwischen Verwaltung und Wissenschaft zu reduzieren. Neben den Bemühungen der Verwaltung, das akademische Personal in das Umweltmanagement einzubinden, habe ich des Weiteren dargestellt, dass an beiden Hochschulen Wissenschaftler:innen sich mit mehr oder wenig großem Engagement für die Ziele des Umweltmanagements einsetzten. Sie brachten ihre Expertise ein und beteiligten sich an verschiedenen Projekten.

12 Umweltschutz durch unkontrollierte Selbstanpassung

Bisher habe ich dargestellt, wie die Hochschulen das Programm „Umweltmanagement“ eingeführt (Hochschule 1) beziehungsweise weiterbetrieben haben (Hochschule 2) und die dabei entstandenen Stellen, Kommunikationswege, Zweck- sowie Konditionalprogramme beschrieben: Die Stabsstellen, das EMAS-Zertifikat, die Arbeitsgemeinschaften, Konzepte, Verordnungen oder Leitlinien. Ob und wie diese Strukturen eine Wirkung entfalten – also das Entscheiden der Hochschulen verändern – ist kontingent. Die bisher beschriebenen Auswirkungen des Umweltmanagements hätten auch anders ausfallen können. Wie in Kapitel 5 expliziert bediene ich mich in dieser Studie der methodologischen Skepsis der Organisationssoziologie gegenüber gesteuerten Veränderungen in Organisationen (Luhmann 2000: Kap. 11). Die Anpassung der hochschulischen Strukturen – also deren Entscheidungsprämissen – an die gesellschaftliche Erwartung, ressourcenschonender zu sein, ist grundsätzlich alles andere als trivial. Allein die Gleichzeitigkeit von (Veränderungs-)Prozessen, volatilen Umwelterwartungen oder über Jahre entstandenen Routinen sind Gründe dafür, warum es voraussetzungsvoll ist, Organisationen steuernd zu verändern (etwa Luhmann 2000: 85ff., 1984: 470ff.; Wiesenthal 2018: 297). Organisationswandel erfolgreich durch Leitungsentscheidungen zu erreichen, wird zusätzlich dadurch erschwert, dass Abteilungen und Fachbereiche über je eigene Rationalitäten sowie Ziele verfügen. Damit erklärt sich die bereits mehrfach zitierte Erkenntnis, dass kaum ein Plan so umgesetzt wird, wie er ange-dacht war (Luhmann 2000: 330ff.; Männle 2011; Seibl 2016).

Autor:innen der zweckrationalen *Sustainability in Higher Education*-Literatur dagegen beschreiben die Installation eines Umweltmanagements oder die Entscheidung für ein EMAS-Zertifikat bereits als eine erfolgreiche Veränderung von Hochschulen (z. B. Leal Filho et al. 2018b; Savely et al. 2007). Ich argumentiere hier, dass die Überschätzung formaler Strukturen (nicht nur) in der SHE-Literatur darin begründet ist, dass mit dem Umweltmanagement zwei Arten formaler Strukturen entstanden sind: Die nach ‚innen‘ gerichteten Struktur der formalen Seite sowie die an die organisatorische Umwelt gerichteten Strukturen, die Teil der Schauseite sind.¹⁴⁰ Erstere motivieren in der Regel zu anderem Entscheiden. Letztere haben wichtige Funktionen an beiden Hochschulen (vgl. Kapitel 9), entscheidungsleitend sind sie

140. Als dritte Form entstehen – quasi automatisch – auch informale Erwartungen. Diese sind jedoch nicht entscheidbar.

allerdings, wie beispielsweise die Umweltleitlinien, nicht. Zwar ist die Organisation eine Sozialform, die durch Hierarchie Handlungen von Mitgliedern erwartbar macht. Zugleich determinieren Strukturen Entscheidungen nicht. Sie machen sie vor allem wahrscheinlicher, indem sie denjenigen, die von der Erwartung abweichen, eine Begründungspflicht abverlangen (Luhmann 1984: 271). Ob in Folge einer Erwartung ein entsprechendes Verhalten folgt, ist nicht ausgemacht. Die in der Systemtheorie mitgeführte Unterscheidung von Erwartungen und Verhalten verdeutlicht, warum zweckrationale Ansätze die symbolischen Kommunikationen der Schauseite – sowie die Steuerbarkeit von Veränderungen – überschätzen. Die Anpassung an Umwelterwartungen kann hierarchisch geplant werden, welche Formen der Selbstanpassungen diese Anpassungsprozesse im Organisationssystem haben, steht außerhalb der Steuerungsmöglichkeiten des Managements. Die Hasse und Japp (1997) entlehnte Metapher des „Aufschaukelns“, welche ich im Folgenden aufgreife, trägt diesem Umstand Rechnung. Sie spiegelt die Kontingenz von Veränderungen in Organisationen wider und unterstreicht, dass Veränderungen in Organisationssystemen nicht linear, oft nicht-intendiert und damit unerwartet verlaufen. Sie verweist des Weiteren auf die Möglichkeit, dass der Schauseite zurechenbare symbolische Kommunikation Erwartungen verursacht, die wiederum Folgen für die bestehenden Programme, Kommunikationswege oder das Personal haben.

Die Einführung einer neuen Stelle sowie die Entscheidung für ein zertifiziertes Umweltmanagement hat zunächst einmal Aufmerksamkeit auf das Thema Umweltschutz gelenkt und Erwartungen in den Hochschulen sowie deren Umwelten erzeugt. Wie die vorangegangenen Kapitel verdeutlicht haben, ist es aber nicht bei Aufmerksamkeit und symbolischer Kommunikation geblieben. Insbesondere aufgrund der Arbeit der Umweltmanagementbeauftragten sowie einer durch das Umweltmanagement entstandenen neuen Ebene der Selbstbeobachtung ist es zu einem Aufschaukeln der Erwartungen gekommen, das weitreichende Effekte zur Folge hatte (Kapitel 12.2). Dass an den beiden Hochschulen Veränderungen im Sinne des Umweltmanagements eintraten, hing zudem von diversen hochschulinternen sowie -externen Bedingungen ab (Kapitel 12.3).

12.1 Aufmerksamkeit & nicht steuerbare Aufschaukeleffekte

Durch die EMAS-Zertifizierung konnten die formalen Strukturen mit begrenztem Aufwand verändert werden. Die interessante und noch zu beantwortende Frage ist aber, wie eine einzelne Stelle sowie ein Zertifikat Selbstanpassungen des Organisationssystem in größerem Ausmaß zur Folge haben konnten. Um diese Frage zu beantworten, greife ich im Folgenden eine Idee von Raimund Hasse und Klaus Peter Japp auf. Die beiden Autoren legen dar, dass die Auseinandersetzung mit einem Thema wie Umweltschutz, vorangetrieben durch Umweltmanagementbeauftragte, EMAS-Zertifizierungen usw., „Aufschauklungseffekte“ (Hasse & Japp 1997: 149) zur Folge haben kann. Mit Weick (1979) beschreiben Hasse und Japp wie durch diese Effekte *small signals* (etwa Aufmerksamkeit für neue Themen) in *large effects* (wie Strukturveränderungen) transformiert werden können: Die Aufmerksamkeit für ein Thema durch (symbolische) Rhetorik, Stabsstellen sowie Zertifikate kann sich selbst verstärkende Abweichungen vom gegenwärtigen Zustand zur Folge haben (Hasse & Japp 1997: 159).

In der systemtheoretischen Perspektive können Strukturveränderungen als Ereignis erfolgen, müssen aber nicht als ein solches klar abgrenzbares Vorher und Nachher auftreten (Luhmann 1984: 481). Vielfach werden Veränderungen auch als Wandel beobachtet, der sich „ohne scharfe Grenzen allmählich einstellt“ (Kleidat 2011: 30): Die jährlichen EMAS-Berichte erzeugten Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz, die Sichtbarmachung von Verbräuchen legt zuvor unsichtbare oder nicht relevante Zusammenhänge offen, Diskussionen entfachen sich. Einzelne Stelleninhaber:innen oder Abteilungen änderten daraufhin Mobilitätsroutinen, suchten Alternativen bei der Beschaffung, oder aktualisierten Programme nach Maßgabe des Umweltmanagements. Die Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz kann demnach substantielle Strukturveränderungen zur Folge haben, wie es Hasse und Japp (1997) beschreiben. Einige der Maßnahmen, wie die Solaranlagen oder E-Autos, können auch als Teil der Schauseite betrachtet werden, da sie zum Teil der Außendarstellung geworden sind. Andere Maßnahmen dagegen zielen auf Vorgänge im „Maschinenraum“ der Verwaltung sowie den Kern der Hochschule - ihre Forschung und Lehre.

Entgegen der neo-institutionalistischen Annahme von der Entkopplung von Formal- und Arbeitsstruktur und dem damit verbundenen Schutz der Kernprozesse vor Umwelterwartungen ist der Clou der systemtheoretischen Argumentation von Hasse und Japp (1997: 137), um die Wirkung von Umwelterwartungen auf Organisationen zu erklären, dass Umweltpassungen „zu internen Anpassungen gewissermaßen zweiter Ordnungen“ führen können. Dabei handelt es sich um Veränderungen, die als Selbstanpassungen in Reaktion auf Anpassungen an Umwelterwartungen entstehen. Welche Strukturen sich dabei in welcher Weise ändern, ist im Vorhinein allerdings unklar (Luhmann 1984: 470ff.). Dass im Ergebnis keine substantiellen Veränderungen beobachtbar sind, ist nicht unwahrscheinlich (Hasse & Japp 1997: 137).¹⁴¹ Gleichzeitig kann symbolische Kommunikationen dazu beitragen, Veränderungsdynamiken zu entfachen und die Entwicklung einer Organisation in eine andere Richtung lenken (siehe hierzu auch Feldman & March 1981). Symbolische Kommunikation muss demnach nicht folgenlos bleiben. Sie kann formale sowie informale Erwartungsstrukturen verändern. Auch Nils Brunson (1989) nimmt eine fortwährende Rückbeziehung von symbolischer und handlungsprägender Kommunikation an. Am Beispiel der Geschlechtergerechtigkeit zeichnet Frank Dobbin (2009) nach, wie Maßnahmen, die ursprünglich eingeführt wurden, um gesetzlichen Standards zu genügen, Dynamiken darüber hinaus entwickelt haben. Für die Themen Umweltschutz und Nachhaltigkeit, argumentieren Arnold und Mormann (2019) ähnlich. Um herauszustellen wie Mikroprozesse dazu beitragen, Umwelterwartungen in die Tiefenstruktur einer Organisation zu übersetzen, nutzen diese das neo-institutionalistische Konzept der „Wertearbeit“: „Wertearbeit umfasst (...) die von Mitgliedern geleistete Arbeit zur Umsetzung und Artikulation von Nachhaltigkeitserwartungen und die dabei eingesetzten Artefakte wie Formulare, Broschüren, Richtlinien“ (ebd.: 165). Das Konzept soll sichtbar machen, welche Stelle wie mit Werten arbeitet und sie in Organisationsstrukturen übersetzt (siehe auch Czarniawska & Joerges 1996).

Aufmerksamkeit auf das Thema Umweltschutz lenken

Das Umweltmanagement hat grundsätzlich dazu beigetragen, die gesellschaftliche Erwartung nach mehr Umweltschutz in beide Hochschulen hineinzukopieren.

141. Das zeigt auch die sowohl akademische sowie massenmediale Auseinandersetzung mit dem Phänomen *Greenwashing* (z. B. Delmas & Burbano 2011; Lyon & Montgomery 2015), mit dem die Diskrepanz zwischen Forderungen nach ökologischem Wandel und der als nur oberflächlichen wahrgenommenen Veränderung von Organisationen beschrieben wird.

Durch das Vorgehen der Umweltmanagementbeauftragten sowie den Folgen der Zertifizierung ist Umweltschutz nicht mehr nur ein abstrakter Wert, sondern ein Programm, welches innerhalb der Hochschulen adressierbar ist. Durch diese Aktivitäten der Stabsstellen wurde Umweltschutz Thema während Sitzungen, von Dokumenten sowie Flurgesprächen. Und die Hochschulleitung musste aufgrund des EMAS-Zertifikats Stellung beziehen und überprüfbare Zusagen formulieren.

Eine erste Folge des Umweltmanagements bestand an Hochschule 1 und 2 darin, dass dem Thema Umweltschutz in seinen unterschiedlichen Facetten mehr Aufmerksamkeit zuteilwurde als dies zuvor der Fall war. Insbesondere durch das EMAS-Zertifikat zogen die Hochschulen Aufmerksamkeit auf ihr Vorgehen bei diesem Thema. Gleichzeitig ermöglichte das Zertifikat den Hochschulen, ihr Vorgehen gegenüber der gesellschaftlichen Umwelt Glaubwürdigkeit zu verleihen (Tacke 1998: 21). Mit dem ‚grünen‘ *talk* befriedigten die Hochschulen Ansprüche der internen sowie externen sozialen Umwelt (vgl. Kapitel 9). Dies schlug sich in der Betonung unterschiedlicher Dokumente der Selbstdarstellung nieder: Etwa Umweltleitlinien oder Umwelthandbücher sowie -berichte (FTB HS 1: 11, 26; FTB HS 2: 1, HS 2 Protokoll UST 14). Zugleich steigerten diese den Erwartungsdruck, auf die Ankündigungen auch Taten folgen zu lassen.

Darüber hinaus wurden verschiedene Tätigkeiten, die bisher wenig Aufmerksamkeit erhielten, als Lösung für die durch das Umweltmanagement aufgeworfene Probleme identifiziert. Beispielsweise wurden Aufgaben wie die Abfalltrennung und -entsorgung, die seit mindestens drei Jahrzehnten zu den Routinetätigkeiten des Hochschulbetriebs zählen (FTB HS 1: 7), durch die EMAS-Berichte und Workshops in das Licht der hochschulischen Öffentlichkeit gestellt (vgl. Kapitel 6.4). Der Anlagentechniker an Hochschule 1 beschrieb, dass es für ihn selbstverständlich sei, seine Anlagen so energieeffizient wie möglich zu betreiben (HS 1, Int. 2: 9). Da sein Vorgesetzter die technischen Details nicht nachvollziehen könne, würde ihm dabei weitestgehend freie Hand gelassen. Durch das Umweltmanagement hätte die Aufmerksamkeit für die Anlagen und deren Funktionalität deutlich zugenommen, was Auswirkungen auf den Techniker sowie seine Kolleg:innen hatte:

„[W]enn die Aufmerksamkeit erhöht wird und man einmal im Jahr im großen offiziellen Rahmen gefragt wird, was hat man denn in seinem Bereich gemacht, würde jeder Einzelne bestimmt ein bisschen mehr den Anspruch haben oder zumindest mit einer Sache kommen zu können, auch wenn er vielleicht in dem Jahr lieber sich auf andere Dinge konzentriert hätte.“
(HS 1, Int. 2: 19)

Das Beispiel zeigt, dass bereits vor dem Umweltmanagement Maßnahmen unternommen wurden, um etwa Effizienzpotenziale auszunutzen. Der Betriebstechniker wies darauf hin, dass seine Abteilung beim Thema Energieeffizienz nicht „bei null gestartet“ sei (HS 1, Int. 2: 9). Das Umweltmanagement kann in dieser Hinsicht als eine Art Lösungsstaubsauger betrachtet werden (Cohen et al. 1972).¹⁴² Die Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz hatte zur Folge, dass sich Strukturen an diese neue Werteformulierung andockten oder an diese angedockt wurden, die zuvor in der Regel außerhalb der Wahrnehmung von Hochschulleitung, Studierenden oder Professor:innen abliefen (FTB HS 1: 55).¹⁴³ Zu den Tätigkeiten, die bis dato weitestgehend unbemerkt der hochschulischen Öffentlichkeit abliefen, gehörten beispielsweise außerdem, die händische Entfernung von Unkraut auf dem Campus von Hochschule 1 als Beitrag zur Verbesserung der Biodiversität (FTB HS 1: 6) oder der Umbau der Heizanlage an Hochschule 2. Ebenso wurden – von der Verwaltung unbemerkt – Seminare oder Vorlesungen zu Umwelt- und Klimathemen durchgeführt. Durch das Umweltmanagement sind diese Zusammenhänge nicht nur in das Blickfeld eines größeren Teils der hochschulischen Öffentlichkeit geraten, sondern auch Teil der Schauseite geworden.

Zu dieser neuen Aufmerksamkeit sowie zu Dynamiken, die weitere Veränderungen auslösten, haben vor allem die Umweltmanagementbeauftragten sowie eine sich infolge der EMAS-Zertifizierten geänderte Selbstbeobachtung der Verwaltung beigetragen, wie ich im Folgenden darstelle.

142. Es ist verlockend das „Garbage Can Model of Organizational Choice“ am Beispiel der Abfallentsorgung durchzuspielen. Da mir zu wenig Daten zu diesem Prozess vorliegen, muss dieses Vorhaben an anderer Stelle erfolgen.

143. Durch das Umweltmanagement werden somit bereits bestehende organisatorische Zusammenhänge vereinnahmt. Das hatte in einigen Fällen eine Aufwertung dieser bisher wenig beachteten Tätigkeiten zur Folge. In anderen Fällen resultierte das Umweltmanagement aber auch in Aufmerksamkeit, die als störend wahrgenommen wurde, wie auch die Ausführungen in Kapitel 6.3 verdeutlicht haben. Ein potentieller Konflikt besteht darin, dass die bereits bestehenden Maßnahmen zur Ressourceneinsparung oder Verminderung der Umweltleistungen durch die Umweltmanagementbeauftragten als Erfolg ihres Vorgehens dargestellt werden.

Aufschauklungseffekt durch das Eigenleben von Stellen

An beiden Hochschulen vertrauten die Vorgesetzten in unterschiedlicher Hinsicht darauf, dass das Vorgehen der Umweltmanagementbeauftragten zu Anpassungen der übrigen Abteilungen sowie Stellen an die Erwartungen des Umweltmanagements führten. Die Kanzler:innen sowie Präsident:innen waren in vielen Fällen nicht gewillt oder nicht in der Lage, Veränderungen durch Machteinsatz hervorzurufen. Da sie die Ziele des Umweltmanagements unterstützten, setzten sie darauf, dass die Hochschulmitglieder die von ihnen auszuführenden Programme eigenständig an die Ziele anpassen. Dass diese Selbstanpassungen kaum zu kontrollieren sind, war etwa der Kanzlerin an Hochschule 1 durchaus bewusst. Zum Auftakttreffen des Umweltteams betonte sie, dass es sich beim Umweltmanagement um einen Prozess handele, dessen Ausgang offen sei und kein Ende habe. Man müsse sich daher auf Überraschungen einstellen (FTB HS 1: 1; vgl. auch HS 1, Int. 4: 18). Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 betonte, dass es sich beim Umweltmanagement um ein „weiches“ Verfahren (FTB HS 1: 34) handele, welches darauf abziele, dass Hochschulmitglieder und Abteilungen durch das Umweltmanagement für sich einen umweltbewussten Blick auf ihre Aufgaben entwickeln und sich dadurch Änderungen einstellen. Hierbei spielten an beiden Hochschulen die Umweltmanagementbeauftragten jeweils wichtige Rollen.

Organisationen haben insgesamt nur wenig Kontrolle über Veränderungsprozesse. Auch bei „gut geplanten Anpassungsoperationen“ müssen sie „mit ungeplanten Folgewirkungen rechnen“ (Hasse & Japp 1997: 150). Mit dieser Perspektive von organisationalem Wandel trage ich der systemtheoretischen Annahme Rechnung, dass es mit der Rationalität der Organisation (Luhmann 2000: 470ff.) sowie des Organisierens (Weick 1995) nicht ganz so weit her ist wie oft behauptet: Die Sozialität der Organisation setzt sich selbst Limits: „[D]as eigenlogische soziale ‚Leben‘ (in) der Organisation, das Mit- und Gegeneinander im Kleinklein der Interaktionen“ (Paetow 2004: 42) lässt die Vermutung zu, dass es sich bei organisationaler Rationalität um einen Mythos handelt (Meyer & Rowan 1977). Einem Zweck (etwa ein Umweltmanagement) können nicht ohne Weiteres die notwendigen Mittel zugewiesen werden, da diese beispielsweise unbekannt sind, oder konkurrierende Zwecke bestehen (March 1988). Die Metapher des Aufschaukelns verweist darauf, dass Veränderungen durch Selbstanpassungen des Organisationssystems nicht

linear, oft nicht-intendiert und damit unerwartet sind (Hasse & Japp 1997; Tacke (1997).¹⁴⁴ Beispielsweise argumentiert Luhmann (1964: 149), dass eine neue Stelle als ein elegantes Vorgehen gewertet werden kann, wie Organisationen auf Umwelt-erwartungen reagieren, ohne andere Strukturen ändern zu müssen. Dammann (1969: 116) spricht in diesem Zusammenhang von Stabsstellen als „Feigenblätter“: Eine Gleichstellungsbeauftragte macht eine Hochschule nicht gerechter, ein Umweltmanagementbeauftragter sie nicht umweltfreundlicher. Die Gründe dafür habe ich bereits aufgeführt: Stabsstellen verfügen über keine formale Macht und sie haben ein Informationsdefizit hinsichtlich der Vorgänge in den unterschiedlichen Abteilungen sowie Fachbereichen (vgl. Kapitel 6). Eine neue Stelle oder ein Zertifikat wie EMAS, so auch Hasse und Japp (1997: 158), können „als symbolische Alternative zu substanziellen Handlungsprogrammen gedacht“ werden. Feldman und March (1981: 181) halten dagegen, dass neue Stelle Folgen für die übrigen Organisationsstrukturen haben können: „New offices (...) are not passive. They affect their own functions.“ Bereits Gouldner (1958/59) argumentiert, dass die von ihm als Kosmopoliten charakterisierten Expertenstellen die latente Funktion haben, Druck auszuüben, sodass Strukturen sich daraufhin verändern. Er spricht von „endemischen Effekten“, die im Gefüge des Rollensystems auftreten können. Mit den Umweltmanagementbeauftragten bekam Umweltschutz eine Adresse im Organisationssystem, die von den Mitgliedern der unterschiedlichen Subeinheiten sowie anderer Organisationen adressiert werden konnte (Tacke 1997: 10). Ihr Wirken hat Umweltschutz an Hochschule 1 und 2 in unterschiedlicher Art und Weise zum Thema gemacht und Dynamiken angestoßen. Mit ihren Entscheidungen generierten die Umweltmanagementbeauftragten unweigerlich neue Umweltzustände in der Organisation sowie gegenüber deren Umwelt: Die Stelle ist vorhanden, sie entscheidet und sie kann adressiert werden, durch das Zertifikat werden Anforderungen formuliert, die nachfolgende Entscheidungen provozieren. Hinzu kam, dass im Rahmen des Umweltmanagements, wie ich anhand der Treffen des Umweltteams sowie des Umweltstammtisches dargestellt habe, Strukturveränderungen und -auflösungen durch Interaktion auftraten, die nur bedingt von der Organisation kontrolliert werden konnten: Man verabredet sich, um sich über Möglichkeiten zur Papiereinsparung (FTB HS 2: 9) oder über nachhaltige Beschaffung auszutauschen (FTB HS 2: 5) und bahnt Kooperationen zwischen Verwaltungsabteilun-

144. Anstatt nach Rationalitätskriterien zu suchen, schlägt Luhmann (1984: 638) vor, stattdessen auf das Verhältnis von System und Umwelt abzustellen. Dadurch wären Beobachter:innen nicht von einem statischen Begriff der Rationalität abhängig, sondern können situativ das System/Umweltverhältnis beobachten.

gen und Lehrenden an (vgl. Kapitel 7). Auf diese Weise entstanden beispielsweise neue formale sowie informale Kommunikationswege.

Die Umweltmanagementbeauftragten traten mit anderen Hochschulmitgliedern in Kontakt, suchten Verbündete, schmiedeten Pläne. Außerdem entwickelten die Stelleninhaber Vorlagen, auf die andere Hochschulmitglieder zurückgreifen konnten (z. B. Checklisten für ein umweltfreundliches Veranstaltungsmanagement oder Leitfäden für die umweltfreundliche Beschaffung) oder brachten ihre Expertise in anstehende Entscheidungen ein. Auch wenn viele Ziele des Umweltmanagements nicht in formale Programme gegossen wurden, konnten Interaktionen zwischen Umweltmanagementbeauftragten und anderen Hochschulmitgliedern dazu führen, dass neue Ideen entstanden oder Routinen verändert wurden (vgl. Kapitel 7.2). Das Vorgehen der Umweltmanagementbeauftragten informierte andere Stelleninhaber:innen über alternative Mittel, beziehungsweise einen alternativen Umgang mit den bestehenden Mitteln. In den Fällen, in denen Umweltschutz nicht durch Programme konditioniert war, können die Ansprüche des Umweltmanagements als „Orientierungshilfe für Ermessensentscheidungen im Unbestimmtheitskorridor zwischen formaler und informaler Struktur“ (Müller & Stratmann 2019: 18) charakterisiert werden. Die ermöglichte Diffusion von Wissen über ökologische Alternativen konnte „unkoordinierte Einzelereignisse“ (Luhmann 1984: 471) motivieren: der einmalige Einkauf ressourcenschonender Waren, das Aufhängen von Nisthilfen oder die Beteiligung einer Wissenschaftlerin an einem Verwaltungsprojekt. Hatten dann die Waren eine zufriedenstellende Qualität oder waren die Rückmeldungen der Beteiligten positiv, konnten sich durch diese Einzelereignisse Routinen entwickeln. Insgesamt trug die Arbeit der Umweltmanagementbeauftragten dazu bei, dass Sinnüberschüsse (Luhmann 1984: 93ff.) entstanden, an die mit Entscheidungen angeschlossen werden konnte. Studentische Initiativen, Lehrende oder Dekan:innen konnten sich auf die Umweltleitlinien beziehen und damit Veränderungen einfordern.

Auch dann, wenn Umweltschutzentscheidungen in den organisatorischen Nadelöhren abgeschliffen und an die übrigen Organisationsstrukturen sowie -nöte angepasst wurden (vgl. Kapitel 8), konnten Mikroveränderungen auftreten. Insbesondere für den Umweltmanagementbeauftragten von Hochschule 2 galt, dass die Spezialisierung des Wissens sowie seine Erfahrungen es darüber hinaus ermöglichten, sein Vorgehen stellenweise der organisatorischen Kontrolle zu entziehen (siehe zu Wissen als Machtmittel in Organisationen z. B. Feldman & March 1981).

Es scheint auch von den jeweiligen Persönlichkeiten der Stelleninhaber:innen abzuhängen wie sie mit den zur Verfügung stehenden Mitteln umgehen und welchen Einfluss sie letztendlich auf andere Strukturen nehmen können.¹⁴⁵ Beiden Umweltmanagementbeauftragten gelang es durch ihr Vorgehen, dass das Thema Umweltschutz bei Entscheidungen immer wieder erinnert wurde. An Hochschule 2 weitete der Umweltmanagementbeauftragte sein Tätigkeitsfeld und seinen Einflussbereich zudem sukzessive aus. Feldman und March (1981: 181) beschreiben, dass die von ihnen so genannten *flak-catcher* (etwa: Kritikfänger) Möglichkeiten suchen (und finden), ihre Bedeutung für die Organisation auszuweiten: Der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 2 beteiligte sich an einer Ringvorlesung, das Umweltmanagement wurde durch ein Klimamanagement erweitert, zunehmend wurde neben der ökologischen auch die soziale Dimension von Nachhaltigkeit behandelt. So begann der Umweltstammtisch nach einigen Jahren Themen wie kollegiale Wertschätzung und angemessenen kommunikativen Umgang zu thematisieren (HS 2, UST Protokoll 19). Eine weitere Ausweitung des Themenspektrums betraf die Auseinandersetzung mit dem Konzept „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (HS 2, UST Protokoll 17), welches vom Umweltmanagementbeauftragten angeregt und bei Treffen des Umweltstammtisches diskutiert wurde.¹⁴⁶

Aufschauklungseffekt durch die neue Selbstbeobachtung durch EMAS

Insbesondere die EMAS-Zertifizierung hat den Umweltmanagementbeauftragten Mittel an die Hand gegeben, um Umweltschutzmaßnahmen auf den Weg zu bringen. Die Zertifizierung hatte des Weiteren zu Folge, dass aus einem symbolischen Zugeständnis an einen Wert (Luhmann 2018a [1964]: 301ff.), ein überprüfbarer Zweck samt zeitlicher Bindung wurde (vgl. Kapitel 5.2). Die entsprechend der EMAS-Verordnung erhobenen Kennzahlen sowie deren Vergleichbarkeit durch

145. Wie Entscheidungen situativ ausfallen, ist von diversen organisatorischen Faktoren abhängig. Um zu verdeutlichen, dass Organisationsmitglieder auf der einen Seite durch die Vorgaben der Organisation geprägt sind und gleichzeitig auch die Persönlichkeit einer Person in einer konkreten Situation eine Rolle spielt, nutzt Göran Ahrne (1994: 31) das Bild des „organisationalen Zentauren“. Wie das Wesen der griechischen Mythologie, besteht ein Organisationsmitglied aus zwei Teilen: Halb Mensch, halb Organisation. Die Organisation verleiht Kompetenzen und gibt Ziele sowie Programme vor. Die jeweilige Person kann ihre Rolle – abhängig von Position und Ausbildung – in unterschiedlicher Weise ausüben (siehe auch Wiesenthal 2018: 284).

146. Zudem verfasste der Umweltmanagementbeauftragte an Hochschule 2 einen umfangreichen Bericht, in dem die unterschiedlichen Berichtspflichten der Hochschule verbunden wurden. Der Bericht orientierte sich an den Kriterien der Umweltleitlinien, was als Erfolg des Umweltmanagement gewertet wurde (FTB HS 2: 1, 12). Gleichzeitig kann die Vermutung geäußert werden, dass dem Stelleninhaber diese Aufgabe zuteilwurde, weil dort Kapazitäten frei waren, da nach vielen Jahren des Bestehens des Umweltmanagements, nicht mehr ausreichend viele Aufgaben bestanden, die genuin mit der Programmerfüllung im Zusammenhang standen.

die zu veröffentlichen Umwelterklärungen ermöglichten eine Überprüfbarkeit der Ziele des Umweltmanagements durch die Auditor:innen sowie weiterer Interessierter. Die Hochschulen hatten zwar Einfluss auf die Berechnung der Daten oder die zugrunde gelegten Kennzahlen (vgl. Kapitel 8.2), die Kriterien selbst konnten sie aber nicht kontrollieren. Hierdurch entstand ein gewisser Kontrollverlust im Umgang mit diesen Informationen (Hasse & Japp 1997: 147). Diese durch EMAS forcierte Bestandsaufnahme sowie Berichterstattung über Zustände hatten für die Verwaltungen weitreichende Folgen: Viele Prozesse wurden expliziert und dabei die formalen sowie informalen Vorgehensweisen dargestellt und diskutiert (FTB HS 1: 8). Diese neue Ebene der Selbstbeobachtung (Luhmann 2000: 46f., 72f.) machte Zusammenhänge – und damit neue Entscheidungslasten und -möglichkeiten, die bis dahin verborgen waren oder unwichtig erschienen, in vielen Fällen erst sichtbar. Vor allem die im EMAS bestehende Unterscheidung von „direkten“ und „indirekten Umweltaspekten“ war hier wichtig. Die für das EMAS-Verfahren erhobenen Kennzahlen, etwa für Abfälle oder Strom- und Wasserverbrauch, bestanden zu weiten Teilen bereits, andere Werte wurden neu erhoben (FTB HS 1: 16; HS 2; Protokoll UST 13: 1). Neue Relevanz bekamen die Kennzahlen zum einen dadurch, dass sie zusammengeführt und über mehrere Jahre hinweg verglichen wurden; zum anderen dadurch, dass mit dem Umweltmanagement ein Interesse an exakten Werten entstand. Um den Verbrauch einzelner Gebäude oder Labore besser überprüfen zu können, wurde sich an beiden Hochschulen um detailliertere Messungen bemüht (FTB HS 1: 3; HS 2, Int. 2: 12f.), die aufgrund rechtlicher Vorgaben nicht notwendig gewesen wären. Mithilfe dieser Erhebungen konnten direkte und indirekte Umweltaspekte erfasst sowie Angaben darüber gemacht werden, welche Auswirkungen diese auf die Hochschule haben (EMAS-Verordnung 2009: 36). Ein Berater an Hochschule 1 beschrieb das damit verfolgte Ziel damit, dass EMAS den Blick auf die Organisation schärfen solle (FTB HS 1: 45).

Beispiele für direkte Umweltaspekte¹⁴⁷ sind unter anderem: Emissionen in die Atmosphäre, Ein- und Ableitungen in Gewässer, der Umgang mit Abfällen, Nutzung und Kontaminierung von Böden, Nutzung von natürlichen Ressourcen und Rohstoffen (einschließlich Energie), Lärm, Gerüche, oder ästhetische Beeinträchti-

147. Ein direkter Umweltaspekt ist definiert als „Umweltaspekt im Zusammenhang mit Tätigkeiten, Produkten und Dienstleistungen der Organisation selbst, der deren direkter betrieblicher Kontrolle unterliegt“ (EMAS-Verordnung 2009: 4). Ein indirekter Umweltaspekt als einer, der „das Ergebnis der Interaktion einer Organisation mit Dritten [ist] und in angemessenem Maße von einer Organisation beeinflusst werden kann“ (ebd.).

gung. Indirekte Umweltaspekte können sein: Durch Waren und Dienstleistungen verursachter Verkehr, Risiko von Umweltunfällen und Umweltauswirkungen, die sich aus Vorfällen, Unfällen und potenziellen Notfallsituationen ergeben könnten oder Auswirkungen auf die biologische Vielfalt haben. Darüber hinaus wird in der EMAS-Verordnung (2009: 22f.) besonders hervorgehoben, dass „nicht industrielle Organisationen wie Kommunalbehörden oder Finanzinstitute“ auch solche Aspekte berücksichtigen müssen, die mit ihrer unmittelbaren Tätigkeit zusammenhängen. Im EMAS-Leitfaden des UGA wird dieser Aspekt expliziert:

„Mit der Umweltprüfung werden erstmalig alle Umweltaspekte und deren Auswirkungen sowie die geltenden Umweltvorschriften systematisch und vollständig erfasst und bewertet. Sie stellt im Ergebnis den Ist-Zustand dar und bildet die Grundlage für das weitere Vorgehen, die Umweltpolitik und vor allem für das Umweltprogramm. Jeder Standort der Organisation (...) muss vollständig mit einbezogen werden. EMAS spricht von direkten und indirekten Umweltaspekten. Sie müssen also Bereiche untersuchen und hinsichtlich bedeutender Umweltauswirkungen bewerten, die Sie sowohl direkt (Energienutzung, Emissionen, Abfall etc.) als auch nur indirekt beeinflussen können (Verhalten der Mitarbeiter, Lieferanten, produktlebenszyklusbezogene Aspekte, Kapitalinvestitionen etc.).“ (EMAS-Leitfaden 2015: 6)

Aus der Warte der Umweltmanagementbeauftragten war die Mobilität der Hochschulmitglieder beispielsweise nicht mehr nur eine Frage von ausreichenden Stellplätzen sowie des Dienstreiserechts. Die größten Emissionen von Treibhausgasen der Hochschulen verursachten die An- und Abreise der Mitglieder. Eine Mobilitätsumfrage an Hochschule 2 ergab, dass die Fahrten der Hochschulmitglieder drei Mal mehr CO₂-Emissionen verursachten als der Betrieb der Hochschule selbst (HS 2, Protokoll 13: 2). Die Verbräuche unterschiedlicher Bereiche der Hochschule wurden erst mit der Erhebung unterschiedlicher Daten in der Hochschule sichtbar und damit potenziell entscheidbar. Während der Diskussionen über das Umweltmanagement an den beiden beobachteten Hochschulen bestand schnell Einigkeit darüber, über welche Umweltleistungen disponiert werden kann, oder zumindest disponiert werden könnte: etwa der Energieverbrauch, die Campusgestaltung, die Beschaffung (FTB HS 1: 56). Ebenso wurde auch deutlich, worauf die Hochschulen keinen – oder nur indirekten – Einfluss nehmen können: über die An- und Abreise der Mitglieder, über die denkmalgeschützten Gebäude, das Studierendenwerk oder das Umweltbewusstsein der Studierenden und Mitarbeiter:innen.

An Hochschule 1 kam es während der Einführung des Umweltmanagements zu Diskussionen darüber, welche Bereiche der Hochschule aus dieser Perspektive betrachtet werden können und sollen, und welche – auch wenn sie eigentlich relevant sind – davon bewusst ausgespart bleiben. Während eines Workshops des Umweltteams wurde deutlich, dass Flugreisen – etwa zu Konferenzen – im Rahmen des Umweltmanagements nicht mehr nur noch Gegenstand der Reisekostenabrechnung sind. Dort wurde beraten, ob zumindest Inlandflüge verboten werden könnten. Zwar würden durch Dienstreisen, von denen etwa 20 Prozent mit dem Flugzeug absolviert wurden, viel CO₂ emittiert. Die Reisenotwendigkeit wurde in der Diskussion jedoch nicht infrage gestellt. Die Kanzlerin argumentierte zudem mit der Notwendigkeit, die Freiheit von Forschung und Lehre zu schützen. Von der Dienstreiseabteilung wurde vorgeschlagen, im Dienstreiseformular zu vermerken, wie groß der CO₂-Ausstoß bei unterschiedlichen Mobilitätsarten ist. Sie merkten aber auch an, dass bei den Reisenden die Zeiteinsparung wichtiger sei als „Umweltfragen“ (FTB HS 1: 5f.). Die Debatte endete mit einer Ablehnung das Thema weiter zu bearbeiten, da es laut der Kanzlerin „vermint“ sei (FTB HS 1: 6). An beiden Hochschulen wurde sich letztendlich jeweils (zunächst) dagegen entschieden, Flugreisen der Hochschulmitglieder weiter zu problematisieren.

Die genannten Beispiele zeigen, welche Dynamiken die durch die EMAS-Zertifizierung etablierte Selbstbeobachtung auslösten. Allein durch die Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz und die dadurch gesteigerte Aufmerksamkeit von bestimmten Zusammenhängen, sind neue Impulse für Veränderungen im Sinne des Umweltmanagements entstanden. Mit der Erfassung, Messung und dem Vergleich der Daten über die Umwelleistungen der Hochschulen entstand des Weiteren ein neuer Blick auf die Strukturen. Die regelmäßigen Berichte sowie Überprüfungen des Zertifikats boten immer Anlass, neue Vorhaben vorzuschlagen oder auf Missstände hinzuweisen. Die durch das Umweltmanagement erweiterte Selbstbeschreibung und die damit einhergehenden neuen Semantiken hatten des Weiteren Einfluss darauf, wie die Hochschule als Ganze, aber auch einzelne Bereiche, sich selbst beobachten aber auch, wie sie sich von ihren jeweiligen Umwelten unterschieden. Semantiken, wie Umwelt- und Klimaschutz oder Nachhaltigkeit, können sich auf die Informationsverarbeitung auswirken. Sie können neue Anpassungsnotwendigkeiten „auf den Bildschirmen des Systems“ (Luhmann 1984: 477) sichtbar machen: Denkmalgeschützte Fenster, der Fuhrpark, das Heizverhalten oder die Abfallmenge beim Veranstaltungsmanagement wurden Gegenstand von Dis-

kussionen. Je mehr Prozesse und Programme der Verwaltung hinsichtlich ihrer Auswirkungen für die Umweltbilanz „beleuchtet“ wurden, wie es der Umweltmanagementbeauftragte von Hochschule 1 ausdrückte (HS 1, Int. 4: 6), desto mehr neue Zusammenhänge wurden sichtbar, damit thematisierbar und letztendlich entscheidbar.¹⁴⁸

An den folgenden Beispielen kann verdeutlicht werden, wie Aufmerksamkeit für Umweltschutz neue Entscheidungszusammenhänge sichtbar macht: Während eines Treffens des Umweltteams wurde die Planung neuer Autoparkplätze thematisiert und problematisiert: Motiviert durch das Umweltmanagement sollte nachträglich eine Prüfung erfolgen, ob von den Einnahmen des gebührenpflichtigen Parkens überdachte Fahrradstellplätze finanziert werden könnten (FTB HS 1: 46f.). Die durch die Zertifizierung etablierte Selbstbeobachtung hat in diesem Fall dazu geführt, dass an zuvor unwahrscheinliche Folgeentscheidungen angeschlossen werden konnte (und diese anschlussfähig wurden). Somit hatte die EMAS-Zertifizierung auch den Effekt, dass sich „Entscheidungskorridore“ (Ortmann et al. 1990) verschoben und damit die Themen, die in den Hochschulverwaltungen als legitim oder problematisch angesehen wurden. Dass hierdurch wiederum Folgeprobleme für die jeweiligen Abteilungen entstehen konnten, habe ich in Kapitel 10 beschrieben. Grundsätzlich setzten Hochschule 1 und 2 mit der Entscheidung für das Umweltmanagement ein Thema (Luhmann 2000: 59f.), das den Anschluss für weitere Kommunikation ermöglichte. Neben Aufmerksamkeit entstand Organisationswissen, welches Hochschulmitglieder aktualisieren konnten (Wiesenthal 2018: 274). Die Beispiele zeigen, dass, wenn ein Thema erst einmal entschieden ist (vgl. Kapitel 5), diese Entscheidung selbstverstärkend wirken kann: „Es ist der Änderungsprozess selbst, der dann von sich aus prozessverstärkende Entscheidungen selektiert, so dass eine Unterbrechung dieses Prozesses – und zwar auch bei auftauchenden Schwierigkeiten – zunehmend unwahrscheinlich wird“ (Hasse & Japp 1997: 153). Verstärkt wird die somit entstandene Pfadabhängigkeit durch Investitionen wie für das EMAS-Zertifikat. Die sich durch die zusätzlichen Informationen über die Umweltleistungen eröffnenden Präferenzen sowie Entscheidungsräume verteilen sich allerdings ungleichmäßig über die unterschiedlichen Hochschulbereiche. Die Verwaltungsabteilungen, Fachbereiche oder die Hochschullei-

148. Vergleiche die Beschreibung von Michael Huber und Henry Rothstein (2013). Diese zeigen, dass infolge der Einführung eines Risk Management an britischen Hochschulen, viele Entscheidungen aus der Risiko-Perspektive betrachtet werden. Der Abbruch eines Studiums etwa wird nicht mehr (nur) als pädagogisches Problem wahrgenommen, sondern auch als Risiko für die Hochschule, weil Fördermittel davon abhängen.

tungen lernen unterschiedlich (Wiesenthal 2018: 265ff.) und nutzen unterschiedliche Relevanz- sowie Irrelevanzregeln (Luhmann 1964: 226). Dort, wo technische Anlagen betreut werden, ist eine längerfristige Planung sowie eine hohe Funktionalität der Anlagen relevant (vgl. Kapitel 6.3). Öffentlichkeitsabteilungen können sich dagegen schneller auf neue Anforderungen einstellen. Die „Trajektorien“ (Hasse und Japp 1997: 146) von Entscheidungen in Forschung und Lehre haben sich infolge des Umweltmanagements dagegen nicht maßgeblich verändert. Allerdings ermöglichen die entstandenen Strukturen einen Anlehnungskontext für das akademische Personal. Wie bei vielen anderen Angeboten der Hochschulverwaltung konnten die Wissenschaftler:innen auf diese Angebote freiwillig zurückgreifen oder sie ignorieren (vgl. Kapitel 11). Die hochschulischen Subsysteme unterscheiden sich demnach im Umgang mit organisationalen Erwartungen, was auch auf die Erwartungen durch das Umweltmanagement zutraf.

Neben neuen Zusammenhängen wurden an Hochschule 1 und 2 durch das Umweltmanagement des Weiteren neue Ansprüche an unterschiedliche Umweltausschnitte deutlich. Diese sahen wie folgt aus:

Neue Ansprüche an die Umwelt entstehen

Direkte Umweltleistungen wie Energie- und Wasserverbrauch, Abfälle oder die Beschaffung und Verwendung von Waren können durch Organisationsentscheidungen beeinflusst werden. Dies galt nicht für alle Bereiche der Hochschule. An Hochschule 1 fiel beispielsweise beim Energiemonitoring auf, dass einzelne Fachbereiche einen sehr hohen Strombedarf aufwiesen (FTB HS 1: 3). Die Vermutung lag nahe, dass dies mit dort genutzten Versuchsanlagen zusammenhing. Der Umweltmanagementbeauftragte konnte in diesem Fall aufgrund der Vorgabe der Hochschulleitung, die Bereiche Forschung und Lehre nicht einzuschränken, nicht aktiv werden.¹⁴⁹ Die indirekten Umweltleistungen lagen dagegen insgesamt außerhalb der Entscheidungsreichweite, da für diese andere Organisationen zuständig sind: die Versorger des öffentlichen Nahverkehrs, die Denkmalschutzbehörde oder das Studierendenwerk. Diese Organisationen sind Teil der sozialen Umwelt der

149. In einem anderen Fall führte das Verbrauchsmonitoring an Hochschule 2 dazu, dass der hohe Papierverbrauchs eines Fachbereichs auffiel. Ein Gespräch zwischen dem Umweltmanagementbeauftragten und dem Dekan zeigte, dass dort Papier aus übriggebliebenen Projektgeldern auf Vorrat gekauft wurde (FTB HS 2: 10). Offen ist, was geschehen wäre, wenn der hohe Verbrauch andere Gründe gehabt hätte.

Hochschulen, auf die sie keinen direkten Einfluss nehmen konnten. Die Entscheidungen dieser sowie anderer Organisationen – etwa des Landesrechnungshofes oder von Ministerien ebenso wie von privaten Organisationen, etwa Dienstleistern – waren gleichzeitig ständig Gegenstand von Diskussionen und Entscheidungen in den Hochschulen. Auf einige (Dienstleister) konnte einfacher Einfluss genommen werden als auf andere (Landesrechnungshöfe, Ministerien). Die diversen Bemühungen, das Nutzer:innenverhalten der Hochschulmitglieder zu beeinflussen, zeigen des Weiteren, dass diese als *Personen* Umwelt der Organisation Hochschule sind, und damit nur schwer erreicht werden können (Luhmann 1964: 65, 89ff.). Eine Reihe von Verhaltensänderungen können im Rahmen der Mitgliedschaft erwartbar eingefordert werden (Luhmann 2000: 113), etwa die Verwendung von Papier mit dem Siegel „Blauer Engel“ oder papierlose Prozesse sowie Kleidervorschriften bis hin zu neuen Aufgaben. Dass Organisationsmitglieder aber nicht mehr mit dem Auto zur Hochschule fahren, kann nicht durchgesetzt werden. Die Hochschulen konnten allerdings den Parkraum verknappen, Parkgebühren erheben oder Programme auflegen, die dazu anhalten, mit dem Rad zur Arbeit zu fahren. An Hochschule 1 versuchten die Kanzlerin sowie der Umweltmanagementbeauftragte darüber hinaus, in Verhandlungen zwischen der Studierendenvertretung und den Verkehrsbetrieben zu intervenieren. Es bestand die Sorge, dass das Studierendenticket für den Nahverkehr schlecht verhandelt werden könnte. Dies hätte sich negativ auf das Mobilitätsverhalten der Studierenden auswirken können, was aus der EMAS-Perspektive ein Problem dargestellt hätte (FTB HS 1: 27). Nutzer:innenverhalten wurde des Weiteren durch Informationsmaterialien und -veranstaltungen versucht zu beeinflussen, sowie durch Müllbehälter, deren Öffnungen entsprechend der Mülltrennung unterschiedlich eingefärbt sind und somit bei der Einwurfentscheidung helfen sollen oder die mit Mehrwegbechern befüllten Getränkeautomaten (FTB HS 1: 56). Durch diese und weitere Maßnahmen wurden Entscheidungsspielräume eingeschränkt und alternative Wahlmöglichkeiten eröffnet. Mit zunehmendem Bestehen des Umweltmanagements wurden mehr Möglichkeiten identifiziert wie und in welchen Bereichen effizienteres oder sparsameres Verhalten möglich wäre. Die Daten in den jährlich von den Umweltmanagementbeauftragten zu verfassenden und zu veröffentlichenden Umweltberichten sowie die regelmäßigen Berichte der Auditor:innen boten weiteren Input für die Zuständigen, um das Umweltmanagement mit Inhalten zu füttern (HS 2, Protokoll UST 13: 1): Abfalltrennung, Mobilität, Ausschalten von Elektrogeräten und die Beschaffung unterschiedlichster Büro- und sonstiger Verbrauchsmittel sind nur einige Beispiele.¹⁵⁰

Um zu ermitteln, was die Mitglieder hinsichtlich des Themas Umweltschutz an ihre Hochschule bewegt, wurden an beiden Hochschulen Mitgliederbefragungen eingesetzt (FTB HS 1: 28; HS 2, Protokoll UST 20, FTB HS 2: 10). Diese Hilfsmittel boten wichtige Einsichten über Einstellungen sowie Vorstellungen der Hochschulmitglieder, die ansonsten aus der Perspektive des Umweltmanagements *Blackboxes* darstellten. Die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung der Daten beanspruchten an Hochschule 1 viel Zeit. Die Ergebnisse wurden in den Umweltmanagement-Prozess eingespielt und zur Legitimation von Maßnahmen verwendet (FTB HS 1: 13, 23, 27f.). Von einem anfänglichen „nice to have“ (FTB HS 1: 28) hatte sich die Umfrage zu einem wichtigen Instrument des Umweltmanagementbeauftragten entwickelt.

Die durch EMAS veränderte Selbstbeobachtung und die intensiviertere Suche nach ökologischen Problemen sowie deren Lösungen resultierte nicht nur im Versuch, Verhaltensweisen der Hochschulmitglieder zu ändern. Ebenso bestand ein Anspruch darin, Einfluss auf die organisatorische Umwelt zu nehmen. Dies habe ich etwa am Beispiel der Interventionsversuche auf die Studierendenwerke hinsichtlich Angebots in den Mensen in Kapitel 7 skizziert. Neben der ökologischen Anschaffung von Möbeln und Büromaterialien, bemühte sich Hochschule 2 darum, Strom aus erneuerbaren Quellen einzukaufen. Durch die Auswertung unterschiedlicher Kennzahlen wurde einige Jahre nach dem Start des Umweltmanagements deutlich, dass der über einen Rahmenvertrag mit dem Bundesland bezogene Strommix nicht den zwischenzeitlich gestiegenen Ansprüchen entsprach. Daher berieten die Umwelt- und Klimabeauftragten der Hochschule das zuständige Ministerium und erreichten, dass in der nächsten Ausschreibung des Landesrahmenvertrags Ökostrom mit höheren Anforderungen berücksichtigt wurde. Die Intervention der Hochschule und die Anstrengung der Stabsstellen führte letztendlich dazu, dass der für alle öffentlichen Einrichtungen des Bundeslandes geltende Rahmenvertrag aus ökologischer Perspektive verbessert wurde (FTB HS 2: 2). Im Fall eines geplanten Neubaus versuchte der Kanzler sowie der Umweltmanagementbeauftragte des Weiteren, die für Liegenschaften zuständige Behörde von den Vorzügen eines strengen ökologischen Baustandards zu überzeugen. Ob

150. Beide Hochschulen standen dabei vor der Herausforderung, den Einfluss zu quantifizieren, den die unterschiedlichen Maßnahmen auf die Mitglieder sowie Absolvent:innen hatten (HS 2, Protokoll UST 13: 2). Die Bemühungen der Hochschulen, auf das ökologische Bewusstsein der Studierenden einzuwirken, so wurde festgestellt, könne aber kaum bilanziert werden.

diese Intervention der Hochschule erfolgreich war, entschied sich erst nach meinem Feldaufenthalt.¹⁵¹

Die Umweltmanagementbeauftragten sowie das Umweltmanagement haben dazu beigetragen, dass diese und weitere Wahlmöglichkeiten entstanden. Es wurde dadurch, mal mehr mal weniger, begründungspflichtig, die umweltfreundliche Option nicht zu wählen. Diese Selbstanpassung hat an beiden Hochschulen den Wert Umweltschutz in Organisationsstrukturen übersetzt. Anders als es die Bezeichnung „Management“ nahelegt, waren diese Prozesse nur begrenzt vorhersagbar und damit planbar. Die von der gesteigerten Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz angestoßenen Dynamiken sind von organisationsinternen sowie -externen Faktoren abhängig. Diese beschreibe ich im anschließenden Teil dieses Kapitels.

12.2 Verstärker & Verhinderer ökologischen Wandels

Die Entscheidung der Hochschulleitungen, ein Umweltmanagement einzurichten, hatte unterschiedliche Folgen: Das Umweltmanagement wurde Teil der Schauseite der Hochschulen, es kam zu neuen Beobachtungsperspektiven und im Anschluss an diese, zu Selbstanpassungen in unterschiedlichen Organisationseinheiten. Soweit die Daten in den jährlich zu veröffentlichenden Umweltberichten korrekt sind, hatte die geschilderte Aufmerksamkeit für neue Zusammenhänge sowie der interaktive Austausch mit den Umweltmanagementbeauftragten zur Folge, dass die Umweltleistungen der Hochschulen jeweils signifikant verbessert werden konnten. Dies betrafen etwa die eingesetzte Heizenergie, den Stromverbrauch sowie die Abfallmenge. Die Profilbildung an Hochschule 2 kann des Weiteren insofern als erfolgreich beschrieben werden, als dass – anders als bei Hochschulen in vergleichbaren Lagen – die Studierendennachfrage stieg und erfolgreich Forschungsdrittmittel eingeworben wurden. Allerdings ist es nicht ausgemacht, dass die Entscheidung für ein Umweltmanagement Folgen über symbolische Kommunikation hinaus hat. Rechtliche Vorgaben können die Selbstanpassung und die damit verbundene Aufschaukeldynamik der Selbstanpassung ebenso verhindern, wie Zulieferer, die nicht die gewünschten Eigenschaften von Produkten liefern können, Hochschulleitungen, die benötigte finanzielle Mittel nicht zur Verfügung stel-

151. Zudem standen die Umweltmanagementbeauftragten der Hochschule sowie der Stadt im engen Austausch. Auf diese Weise diffundierte die an Hochschule 2 aufgebaute Expertise in die Stadtverwaltung (FTB HS 2: 11).

len oder Mitglieder, die Anreize nicht folgen. Anders gesagt: Dass aus „kleinen Signalen“ „große Effekte“ resultieren, ist nicht selbstverständlich. Dass Aufmerksamkeit für ein Thema in folgenreiche Veränderungen resultiert, ist auch deshalb unwahrscheinlich, da es sich bei den Anforderungen des Umweltmanagements um solche handelt, die aus Gründen „selektiver Rationalitätskriterien“ anschlusschwach sind (Hasse & Japp 1997: 158): Die Verwaltung, den Betrieb oder Forschung und Lehre umweltfreundlich zu betreiben, gehört nicht zum Standardrepertoire einer Hochschule – anders als etwa rechtssicheres entscheiden.

Ob an Organisationen Umweltschutz in den Entscheidungsprämissen sowie Entscheidungen berücksichtigt wird, ist, wie die Beispiele Hochschule 1 und 2 zeigen, nicht nur vom Management oder gutem Willen abhängig. Diverse organisationsinterne sowie -externe Bedingungen beeinflussen die Verstärkung von Aufmerksamkeit und das Auftreten von Veränderungen (Ferrer-Balas et al. 2008: 296ff.). Die beschriebenen Aufschaukelungseffekte sind zwar nicht steuerbar, es können für beide Hochschulen aber Bedingungen ausgemacht werden, die das Aufschaukeln von Selbstanpassungsprozessen begünstigen oder bremsen. Hinsichtlich einer ökologischen Veränderung von Hochschulen sind insbesondere in der englischsprachigen Hochschulforschung durch Fallstudien Variablen herausgearbeitet worden, die Veränderung ermöglichen: (visionäre) Führung, Finanzierungsmöglichkeiten, Anreizstrukturen, Druck aus der Gesellschaft oder aus der Hochschule (z. B. Ferrer-Balas et al. 2011: 296ff.; Hoover & Harder 2015).

Interne Bedingungen

Beim Umweltmanagement handelte es sich um ein Programm von vielen, welches an den Hochschulen bestand. Es bedeutete weitere Ansprüche an die Entscheider:innen und neue zu berücksichtigende Verfahren sowie neue Begründungslasten, wenn diese nicht berücksichtigt wurden. Dass die Hochschulmitglieder an die im Zusammenhang mit dem Umweltmanagement entstandenen Programme anschlossen oder die Mittel einsetzten, war auch davon abhängig, wie kompatibel diese mit den bereits etablierten Strukturen waren. Dies gilt nicht nur für die Formalstruktur, sondern ebenfalls für die organisationale Tiefenstruktur, also kulturelle Besonderheiten, Routinen usw. Zu den internen Bedingungen, die in den hier beobachteten Fällen dazu beigetragen haben, dass sich an den Hochschulen zum Teil folgenreicher Wandel entlang ökologischer Prämissen einstellte, zählen bei-

spielsweise die Ressourcen- sowie Machtverteilung sowie engagierte Einzelpersonen. Die Rolle der Kanzlerin sowie der Präsidentin bei der Entscheidung für ein Umweltmanagement und bei deren Unterstützung für dieses Programm habe ich in Kapitel 5 beschrieben. Die Rolle der Umweltmanagementbeauftragten in Kapitel 6. Die festgestellte Relevanz von Einzelpersonen bedeutet gleichzeitig, dass die Ausführung von Programmen darunter leidet, wenn engagierte Stelleninhaber:innen ausscheiden oder die Stelle wechseln. Ebenso kann, wie an Hochschule 1 befürchtet, der Wechsel der Leitung Veränderungsdynamiken beeinflussen. Ob so genannte *change agents* (Hover & Harder 2015: 10; Moore 2005; Nölting et al. 2016: 136) erfolgreich sind, dürfte auch von den strukturellen Bedingungen abhängen, die sie vorfinden. Neben Personen, zählen hierzu formale sowie informale Programme und Kommunikationswege. Die unterschiedlichen Veränderungen, die an Hochschule 2 bezüglich eines ökologischen Wandels beobachtet werden konnten, sind nicht allein durch engagierte Personen möglich geworden. Sie resultierten ebenso aus den *imprintings* (Stinchcombe 1965), die durch die fachliche Ausrichtung der Vorgängereinrichtung, aus der Hochschule 2 hervorgegangen war, geprägt sind. Der Schwerpunkt dieser Vorgängerorganisationen legte den Grundstein für die Profilbildung an Hochschule 2, die wiederum die Grundlage für das Umweltmanagement darstellte.

Damit Vorschläge der Umweltmanagementbeauftragten aufgegriffen oder Impulsen infolge der durch EMAS ermöglichten Selbstbeobachtung gefolgt werden konnte, war außerdem ein ausreichendes Maß an *slack* notwendig. Dabei handelt es sich um eine Art organisatorisches 'Fettpolster', welches entsteht, wenn nicht alle Prozesse minutiös geplant sind. Dadurch können Redundanzen zugelassen sowie Zeit und Ressourcen in neue Lösungswege investiert werden (Cyert & March 1963: 41ff.). Auf Überraschungen aus der Umwelt kann somit besser reagiert werden. Hinsichtlich des Umweltmanagements bestanden in den meisten Abteilungen, zumindest phasenweise, Zeit und Spielräume, die es Stelleninhaber:innen erlaubten, Programme entsprechend der Anforderungen abzuwandeln oder neue Kommunikationswege zu nutzen, um an neue Informationen zu gelangen (vgl. Kapitel 10).¹⁵² Neben engagierten Personen und ausreichend organisationalen Reserven, um kleinere und größere Variationen in Programmen und Kommunikationswegen

152. Das Vorhandensein von Zeit und Spielräumen bedeutet nicht zwangsläufig, dass diese Freiheiten genutzt werden, um Variationen zu erproben. Vergleiche hier auch die Klage der Kanzler:innen über eine stellenweise mangelnde Selbstständigkeit mancher Mitarbeitenden (Kapitel 6.3).

auszuprobieren, war eine weitere Bedingung dafür, dass auf die Aufmerksamkeit für Umweltschutz folgenreiche Veränderungen folgten, die Finanzierung von Maßnahmen. Auf der einen Seite war die Finanzierung der Umweltmanagementbeauftragtenstellen von Fördermöglichkeiten der Bundesländer abhängig (vgl. Kapitel 6.1). Da die Hochschulen selbst kaum Einnahmen erwirtschafteten, waren sie darauf angewiesen, dass Dritte Stellen (mit-)finanzierten. Auf der anderen Seite mussten die Hochschulen selbst finanzielle Mittel bereitstellen. Eine hohe Hürde für Umweltschutzmaßnahmen bestand insbesondere an Hochschule 1 in der häufig ungesicherten Finanzierung. Zudem wurden hohe Kosten, etwa für einen umweltfreundlichen Neubau – anders als an Hochschule 2 – gescheut (FTB HS 1: 57). Am Beispiel der Finanzierung des EMAS-Zertifikats an Hochschule 2 wird gleichzeitig ersichtlich, wie die Investition für einen Schwerpunkt auf Kosten anderer Bereiche – hier Familienfreundlichkeit – gehen kann.

Tabelle 3: Hochschulinterne sowie -externe Faktoren, die die Selbstanpassung begünstigen.

<i>Hochschulinterne Bedingungen</i>	<i>Hochschulexterne Bedingungen</i>
Engagierte Stelleninhaber:innen	Angebotene Waren / Dienstleistungen
Unterstützende Vorgesetzte	Rechtliche Normen
Slack	Finanzierungsmöglichkeiten
Haushaltsplanung	Methoden- & Theoriediskussionen der wissenschaftlichen Gemeinschaft
Imprintings	Politisches Interesse

Externe Bedingungen

Damit die kleineren und größeren Spielräume genutzt werden und damit ökologische sowie andere Veränderungen im Sinne der oben beschriebenen Selbstanpassung stattfinden konnten, waren neben hochschulinternen Bedingungen außerdem Bedingungen relevant, die außerhalb der Hochschule lagen. Politisch initiierte Fördermöglichkeiten habe ich bereits genannt. Weitere sind regulatorische Vorgaben (siehe hierzu Baier et al. 1988). Je ökologisch nachhaltiger die Rahmenbedingungen sind, unter denen Organisationen operieren, desto mehr Anschlussmög-

lichkeiten bestehen für umweltfreundliches Entscheiden. Am Beispiel der umweltfreundlichen Beschaffung habe ich verdeutlicht, wie diese von Kategorien wie den „Lebenszykluskosten“ im Beschaffungsrecht möglich wurde. Und erst mit dem Vorhandensein eines hohen ökologischen Baustandards konnte Hochschule 2 versuchen, an einen solchen anzuschließen. Mit ihren Initiativen für einen höheren Standard beim Strommix oder beim Bau einer Liegenschaft, zeigt Hochschule 2 darüber hinaus, dass Organisationen jeweils Umwelten anderer Organisationen mitgestalten. Etwa indem sie die Ministerien davon überzeugten, sich mit den entsprechenden Zusammenhängen auseinanderzusetzen. Neben den regulatorischen Vorgaben zählte zu wichtigen hochschulexternen Faktoren ein ausreichendes Angebot an Waren sowie Dienstleistungen, die ökologischen Kriterien entsprachen. Hochschulische Initiativen für einen ökologischen Strommix oder umweltfreundliche Mobilität haben nur dann eine Chance auf Erfolg, wenn die jeweiligen Anbieter entsprechende Angebote bereithalten. Hierbei ist nicht nur die gesamtgesellschaftliche Nachfrage nach entsprechenden Technologien und Angebote relevant, sondern ebenfalls die Lage einer Hochschule: In Metropolen wird es einfacher sein, als im ländlichen Raum, Angebote des öffentlichen Nahverkehrs als Alternative zum Auto zu vermarkten.

Neben einem generellen Desinteresse von Mitgliedern wird in der Literatur, als wichtigste Bremse einer ökologischen Veränderung von Hochschulen, das akademische Personal genannt. Dieses würde sich für ein solches Ziel nicht einsetzen, da die Machtverteilung dezentral ist und die akademischen Reputationsstrukturen, das Engagement für die Hochschulorganisation oder für transdisziplinäres Lernen und Forschen nicht fördern (Hoover & Harder 2015: 183f.). Forschung und Lehre wird weniger durch hochschulische Vorhaben geprägt als durch gesellschaftliche Interessenslagen, Förderlinien oder Diskussionen über Methoden und Theorien in Fachgesellschaften. Dass Umweltschutz an Hochschule 2 bei großen Teilen des akademischen Personals wichtiger Gegenstand der Lehre sowie der Forschung ist, kann damit erklärt werden, dass dort aufgrund der Profilbildung entsprechendes Personal angelockt und entsprechende Fördergelder eingeworben werden konnten. An Hochschule 1 dagegen waren nur einzelne Wissenschaftler:innen explizit am Thema Umweltschutz interessiert und trugen dazu bei, dieses in der Hochschule präsenter zu machen. Der akademische Senat dort sprach sich dagegen aus, als „grüner“ Senat zu firmieren. Wo das akademische Personal allerdings offen für die unterschiedlichen Zusammenhänge von Umweltschutz war, konnte es als

Verstärker der Selbstanpassungen infolge des Umweltmanagements fungieren (vgl. Kapitel 11.3), wie Beispiele von Hochschule 1 und 2 zeigen: Lehrforschungsprojekte, Expertise für Verwaltungsprojekte oder mikropolitische Unterstützung für Vorhaben gegenüber der Hochschulleitung konnten zur ökologischen Gestaltung der Hochschulen beitragen. Das Umweltmanagement beeinflusste nur in äußerst eingeschränktem Maße Forschung und Lehre. Etwa, indem Gelegenheiten geschaffen wurden, in denen sich Wissenschaftler:innen untereinander sowie mit Verwaltungspersonal austauschten oder Studierende an Verwaltungsprojekten mitwirkten.

12.3 Zusammenfassung: Symbolpolitik & substanzieller Wandel

Im Mittelpunkt dieses Kapitels steht die Frage, wie einzelne Strukturen, etwa eine Stelle oder ein Zertifikat, substanzielle Veränderungen in den Hochschulen zur Folge haben konnten. Die beschriebene Aufmerksamkeit für das Thema Umweltschutz hat an einigen, zuvor kaum auszumachenden, Stellen im Organisationssystem Selbstanpassungen ausgelöst. Erwartungen für mehr Umweltschutz haben sich aufgeschaukelt und es sind Veränderungen entstanden, die nicht bloß für die Außendarstellung relevant waren. Vor allem aufgrund des Vorgehens der Umweltmanagementbeauftragten sowie der sich veränderten Selbstbeobachtung durch das EMAS-Zertifikat haben sich Kommunikationswege und Programme dahingehend verändert, dass vorrangig in der Verwaltung mehr Umweltschutz möglich wurde. Zum Teil wurden nicht umweltfreundliche Entscheidungen begründungspflichtig, in anderen Fällen entstanden Möglichkeiten, umweltfreundlichere Mittel einzusetzen. Damit das Umweltmanagement auch über die Außendarstellung hinaus Wirkungen entfalten konnte, waren jeweils hochschulinterne sowie -externe Bedingungen dafür relevant, dass Entscheidungen anschlussfähig wurden. Neben der Unterstützung oder Duldung durch die Hochschulleitung, Finanzierungsmöglichkeiten oder ausreichend Raum zum Ausprobieren neuer Alternativen waren darüber hinaus entsprechende Umweltbedingungen entscheidend: Bieten Dienstleister und Produzenten umweltfreundliche Angebote an, ermöglichen es die rechtlichen Rahmenbedingungen, diese wahrzunehmen. Damit Umweltschutz in Forschung und Lehre eine größere Berücksichtigung findet, ist vor allem relevant, dass entsprechende Diskussionen in den akademischen Fachgesellschaften geführt und Drittmittel bereitgestellt werden. Unabhängig davon stellten Wissenschaftler:innen selbst eine wichtige Bedingung dar: Sie konnten das Umweltmanagement

mit Expertise unterstützen, Studierende motivieren oder gegenüber der Hochschulleitung als Fürsprecher:innen von Maßnahmen auftreten.

Insgesamt wurden bei den Beobachtungen in den beiden Hochschulverwaltungen auch die Grenzen der Organisation Hochschule sichtbar. Diese betreffen vor allem die mangelnden Durchsetzungsmöglichkeiten gegenüber dem akademischen Personal. Hochschulen sind dabei sowohl juristisch wie institutionell enge Grenzen gesetzt. Aber auch andere Ausschnitte der physischen, psychischen sowie sozialen Umwelt waren für die Hochschulen nicht erreichbar. In den Fällen, in denen Einfluss auf beispielsweise die Motivation ihrer Mitglieder oder das Entscheiden von Ministerien genommen werden konnte, geschah dies unter großem Einsatz der involvierten Stellen.

13 Schlussbetrachtung & Ausblick: Chancen & Grenzen der umweltfreundlichen Gestaltung von Hochschulen

Von Hochschulen wird ein wichtiger Beitrag zur Lösung der ökologischen Herausforderungen unserer Zeit erwartet. Sie sollen die Entscheider:innen von morgen ökologie- und klimasensibel ausbilden sowie das notwendige Wissen bereitstellen, um die Folgen von Umweltzerstörung und Klimawandel einzudämmen (Amaral et al. 2015). Gleichzeitig besteht die Erwartung, dass sie mit gutem Beispiel vorangehen und ihren Betrieb möglichst umweltverträglich aufstellen (Dave et al. 2014: 18; Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen 2017). Deutlich wird an den für die Fallstudie untersuchten HAW Hochschulen 1 und 2, dass der wissenschaftlich oder politisch ausgemachte Handlungsdruck in den Bereichen Umwelt- und Klimapolitik sich nicht ohne Weiteres in Organisationsentscheidungen übersetzen lässt. Hier spiegelt sich auch der Ausgangspunkt der Untersuchung wider: Die Annahme, dass die Entscheidung von Hochschulen für ein Umweltmanagement sowie daraufhin eine dementsprechende Selbstanpassung der Organisationsysteme unwahrscheinlich ist. Die präsentierten ethnographischen Beobachtungen zeichnen ein vielfältiges Bild der Wechselwirkungen von Umwelterwartungen und Selbstanpassungen.¹⁵³ Diese verlaufen allerdings weniger geradlinig und vorhersagbar, als es die Selbstbeschreibung des Umweltmanagements glaubhaft zu machen versucht. Zugleich hat das Umweltmanagement dazu beigetragen, den abstrakten Wert Umweltschutz in einer, für die Hochschulverwaltungen anschlussfähigen, Weise zu spezifizieren. So waren an beiden Hochschulen Maßnahmen beobachtbar, die dazu beigetragen haben, die jeweiligen Umweltleistungen zu verbessern: Technische Anlagen wurden effizienter betrieben, Abteilungen beschafften ihre Waren nachhaltiger, Solarstrom wurde gewonnen, Wissenschaftler:innen boten die Verwaltung, mit Studierenden wurden thematisch passende Lehrforschungsprojekte durchgeführt. Die Resultate davon ließen sich auch in den veröffentlichten Umweltberichten ablesen.

153. Einige Zusammenhänge konnten dabei jedoch nicht berücksichtigt werden. Gründe dafür sind unter anderem im Design der Studie zu finden. Eine ethnographische Beobachtung ist grundsätzlich limitiert durch die Beobachtungen, die der oder die Forscher:in anstellen kann und die ihm oder ihr ermöglicht werden. Die Teilnahme an möglicherweise aufschlussreichen Treffen kann verwehrt und Informationen können, ob bewusst oder unbewusst, nicht oder nur unzureichend weitergegeben werden. Neben diesen Beschränkungen können Beobachter:innen immer nur an einem Ort zur selben Zeit sein. Zudem ist es nicht möglich in einem Text, auch wenn es ein langer ist, alles, möglicherweise Relevante zu thematisieren. Um einen Fokus herzustellen, muss ausgespart und die Darstellung der Beobachtungen konzentriert werden.

Zusammenfassung: Kleine Signale mit großen Wirkungen

Damit Umweltschutz in Hochschule 1 und 2 über das rechtlich notwendige Maß Aufmerksamkeit erhielt, mussten Unwahrscheinlichkeitsschwellen überschritten werden. Zu den Gelingensbedingungen gehörten die Initiative einzelner Mitglieder der Hochschulleitung, die durch Wettbewerb forcierte Relevanz der Außerdarstellung von Hochschulen sowie die Übersetzung des zweckrationalen EMAS-Programms in die dynamischen Organisationsstrukturen durch die Umweltmanagementbeauftragten. Die Stellen sowie die Zertifikate bildeten demnach wichtige Bedingungen dafür, dass Umweltschutz innerhalb der Hochschulen Berücksichtigung fand.

Die Entscheidungen für ein Umweltmanagement sowie die in deren Folge etablierten Stellen des Umweltmanagementbeauftragten haben an den Hochschulen dazu geführt, dass neue Entscheidungsalternativen und Beobachtungsperspektiven entstanden. Beides hatte zum Ergebnis, dass – mehr als es zuvor der Fall war – *auch* Aspekte des Umweltschutzes in der einen oder anderen Form bei Entscheidungen der Hochschulleitung, in den Verwaltungsabteilungen oder Fachbereichen berücksichtigt wurden. Die regelmäßigen externen Prüfungen des Zertifikats trugen dazu bei, dass die gemachten Zusagen oder geäußerten Ideen nicht in Vergessenheit gerieten. Die Arbeit der Stabsstellen war von dem jeweiligen Ort des Anbaus im Stellengefüge geprägt sowie von der ‘Sandwich-Position’ zwischen Leitung und den Facheinheiten. Dabei boten insbesondere die – auch aus der Eigenschaft als Grenzstelle erwachsenden – unterschiedlichen Perspektiven auf die Hochschule sowie deren Ziele Konfliktpotenzial. Als wichtiges Instrument der Umweltmanagementbeauftragten wurden an beiden Hochschulen Treffen identifiziert, durch die statusgruppenübergreifend Hochschulmitglieder in die Diskussionen über Umweltschutzmaßnahmen inkludiert werden konnten. Die Interaktion während der Treffen des Umweltteams an Hochschule 1 sowie des Umweltstammtisches an Hochschule 2 erfüllte zwei Leistungen: Zum einen half der intensive und moderierte Austausch dabei, Wissen zwischen Statusgruppen, Verwaltungsabteilungen und hierarchischen Rängen auszutauschen sowie Ideen zu entwickeln, wie die Hochschulen ressourcenschonend betrieben werden könnten. Die Treffen wurden als „Versuchsfelder“ (Luhmann 2011: 7) charakterisiert, auf denen Strukturen zum „Spielmaterial“ von Interaktion wurden (Luhmann 1984: 575). Sonderrollen der Teilnehmenden trugen zum anderen dazu bei, die zwischen Hierarchien sowie

Statusgruppen bestehenden Vorbehalte (zeitweise) zu überwinden. Die temporäre Ausblendung der organisatorischen Begebenheiten ermöglichte während der Treffen des Weiteren eine weitestgehend konfliktfreie Zusammenarbeit zwischen den Statusgruppen.

Damit die erarbeiteten Vorschläge eine Wirkung entfalten konnten, mussten sie vielfach von anderen Stellen oder Gremien entschieden werden. Dieser Umstand, der, während der Treffen des Umweltteams oder des Umweltstammtisches, nicht berücksichtigt werden musste, trat bei der Weiterverarbeitung in den Entscheidungsadeln wieder zutage. Die Organisation Hochschule ‚rastete‘ mit ihren Hierarchien und vielfältigen Rationalitäten wieder ein: Den Maßnahmen wurde der letzte Schliff verpasst, sie wurden angepasst oder zum Teil zur Überarbeitung zurückgewiesen. Als Folge der komplexen Machtstruktur an Hochschulen haben dort bei vielen Fragen neben der Hochschulleitung und dem akademischen Senat zum Teil auch die Fachbereichsräte Mitbestimmungsansprüche oder -rechte. Diese Gremien wurden auch dann in Entscheidungen einbezogen, wenn dies formal nicht notwendig war, um so die Entscheidungen breiter zu legitimieren. Wie ich daraufhin beschrieben habe, waren einige der etablierten formalen Strukturen solche, die der Schauseite zurechenbar sind. Sie dienten vor allem dazu, der organisatorischen Umwelt zu signalisieren, dass das Thema Umweltschutz ernst genommen wird. Die Umweltleitlinien beispielsweise wurden aufwendig erarbeitet und sichtbar publiziert. Entscheidungen von Abteilungen oder einzelnen Stelleninhaber:innen haben sie allerdings nicht beeinflusst. Die Schauseite erfüllte verschiedene Funktionen: Sie federt widersprüchliche Erwartungen ab, hilft dabei zu zeigen, dass im Einklang mit Umwelterwartungen operiert wird und versteckt Konflikte oder Unzulänglichkeiten vor der Öffentlichkeit.

Außer einer Begrünung der Organisationsfassade waren darüber hinaus Programme und Kommunikationswege beobachtbar, die die Arbeit der Verwaltung beeinflussten. Umweltschutz stellte dort allerdings nur eine weitere Anforderung neben vielen dar. Am Beispiel der Beschaffung habe ich verdeutlicht, dass Stelleninhaber:innen vielfach das notwendige Wissen über ökologisch sinnvolle Alternativen zur gängigen Praxis fehlte. Die Beobachtungen zeigen aber, dass dort, wo das notwendige Wissen und Engagement vorhanden waren, das Verwaltungspersonal es verstand, Graubereiche im Reglement auszunutzen und Lösungen zu finden. In vielerlei Hinsicht war es für die unterschiedlichen Verwaltungsabteilungen möglich, umweltfreundliche Alternativen etwa bei der Beschaffung, effizien-

ter Anlagentechnik im Betrieb oder der IT umzusetzen. Dazu waren Verfahrenswissen sowie Kenntnisse über Alternativen ebenso notwendig wie finanzielle und zeitliche Ressourcen. Der Umgang mit inkonsistenten Anforderungen erforderte es zudem, dass Vorgesetzte es duldeten oder einforderten, Graubereiche auszunutzen und mit neuen Lösungswegen zu experimentieren. Dieser kreative Umgang mit Vorgaben bedeutet allerdings eine zusätzliche Belastung für die Stelleninhaber:innen.

Da die Verwaltung auf ein Mindestmaß an Mitarbeit des akademischen Personals angewiesen ist, war die Beziehung zwischen dem akademischen sowie administrativen Personal von unterschiedlichen Strategien im Umgang miteinander gekennzeichnet. Die Verwaltung versuchte beispielsweise Wissenschaftler:innen in Entscheidungen miteinzubeziehen oder Angebote an die Bedürfnisse und Bedarfe dieser anzupassen. Grundsätzlich unterscheiden sich die Perspektiven und Arbeitsweisen dieser beiden hochschulischen Sphären aber in vielfältiger Art und Weise. Die sich daraus ergebenden potenziellen Spannungen bildeten auch die Rahmenbedingungen für die Kooperation bei Umweltschutzmaßnahmen.

Konnte mit den beschriebenen Maßnahmen auch Forschung und Lehre beeinflusst werden? Es ergibt sich eine ebenfalls vielschichtige Gemengelage: Wird die Infrastruktur energieeffizienter oder die Beschaffung ökologischer gestaltet, ist das für das akademische Personal weitestgehend irrelevant, da diese Prozesse außerhalb ihrer Wahrnehmung ablaufen. Anders war dies, wenn Forschung und Lehre unmittelbar betroffen waren, beispielsweise bei Dienstreisen oder der Verwendung gefährlicher Chemikalien. Die Grenzen des Einflusses der Verwaltung machten sich dort bemerkbar, wo die Inhalte von Forschung und Lehre sich nach den Prämissen des Umweltmanagements verändern sollten. Entsprechende Angebote und Initiativen der Verwaltung konnten immer nur freiwilliger Natur sein und einzelne Wissenschaftler:innen konnten sich beteiligen oder diese Aktivitäten ignorieren. Da die Freiheit von Forschung und Lehre eine durch das Grundgesetz verbrieftete Norm ist, ist kaum zu erwarten, dass in Folge eines Umweltmanagements beispielsweise energieintensive Experimente untersagt werden würden. Das Umweltmanagement konnte aber dazu beitragen, dass Aspekte von Umweltschutz im Kollegium oder zwischen Wissenschaftler:innen und der Verwaltung thematisiert wurden.

Vor dem Hintergrund der in dieser Studie eingenommenen Skepsis gegenüber gesteuerten Veränderungen, die über Symbolik und Schauseitenmanagement hinausgehen, stellt sich die Frage, welche Mechanismen dazu beigetragen haben, dass die verursachte Aufmerksamkeit für Umweltschutz – zumindest in der Verwaltung – in mal mehr, mal weniger deutlichen Veränderungen resultierte. Mit der Metapher des Aufschaukelns von Erwartungen habe ich, in Anschluss an Hasse und Japp (1997), beschrieben, wie aus der Aufmerksamkeit für ein Thema substantielle Strukturveränderungen entstehen konnten. In beiden Fällen führte das Umweltmanagement dazu, dass das Spektrum der verwendbaren Mittel erweitert, bestehende Mittel um Umweltschutzkriterien ergänzt beziehungsweise diese in Erinnerung gerufen wurden und neue Programme entstanden.

Die Auswirkungen dieser Selbstanpassungen infolge einer Umweltpassung sind allerdings kaum vorhersehbar. Ob und in welchem Ausmaß diese bestehen, ist von vielfältigen organisationsinternen sowie -externen Bedingungen abhängig. Zu den Faktoren, die *small signals* verstärken und möglicherweise aufschaukeln, gehören unterstützende Vorgesetzte, finanzielle Fördermöglichkeiten etwa für Personal oder Hochschulmitglieder mit freien Kapazitäten, dem notwendigen Wissen sowie belastungsfähiges und engagiertes Personal. Dementsprechend können Desinteresse der Vorgesetzten sowie des Verwaltungspersonals, fehlende Ressourcen oder der Wechsel der Stabsstelleninhaber:innen das Aufschaukeln von Erwartungen, trotz Aufmerksamkeit für ein Thema, bremsen oder verhindern. Dasselbe gilt für gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, die fördernd oder behindernd wirken können: Zwar kann eine Organisation ihre Entscheidungsprämissen entsprechend der Ideen eines Umweltmanagements organisieren. Ist aber kein Personal mit entsprechender Ausbildung rekrutierbar, können Dienstleister und Lieferanten ihre Dienstleistungen und Waren nicht entsprechend anbieten oder fehlen die juristischen Grundlagen, stoßen die Entscheidungen schnell an Grenzen. Damit Aufmerksamkeit für ein Thema wie Umweltschutz in substantiellem Wandel resultiert, sind nicht nur bestimmte verstärkende Bedingungen in Organisationen notwendig. Ebenso bedarf es solcherlei Bedingungen in deren Umwelt. Dies gilt umso mehr für Hochschulen, die in vielfältiger Weise von ihrer politischen, rechtlichen oder wirtschaftlichen Umwelt abhängig sind.

13.1 Anschlussfragen & Schlüsse für die organisationsbezogene Hochschulforschung

Um das hier argumentierte Aufschaukeln von Erwartungen infolge von Aufmerksamkeit für ein Thema durch symbolische Kommunikation noch besser zu verstehen, erscheint es lohnenswert, diesen Mechanismus an weiteren Fällen zu untersuchen. Der Aufsatz von Hasse und Japp (1997), in dem die Dynamiken symbolischer Kommunikationen analysiert werden, ist nur wenig rezipiert worden. An die dort präsentierten Ideen anschließend, erscheint es daher lohnenswert, in einer vergleichenden Perspektive zwischen Hochschulen und Hochschultypen sowie darüber hinaus zwischen unterschiedlichen Organisationstypen die Faktoren, die ein Aufschaukeln von Erwartungen antreiben und bremsen, weiter herauszuarbeiten. Bezüglich der Frage, wie unterschiedliche Organisationstypen ihre Umweltleistungen verbessern können, ermöglicht der Vergleich weitere Erkenntnisse über die potenziellen Veränderungsdynamiken in der Selbstanpassung, wenn Aufmerksamkeit auf einem Thema gebündelt wird. Daran anschließend, sind die Auswirkungen der Politisierung eines Themas durch eine spezifische Aufmerksamkeit für weitere Studien interessant. Denkbar ist, dass neue Konflikte und Frontstellungen innerhalb der Hochschulen entstehen (Lozano 2006), etwa um die Umverteilung der knappen finanziellen Mittel. Neben dem Fehlen von Ressourcen für andere relevante Anliegen, stellt sich zudem die Frage, ob der Fokus auf einzelne Themen zu Rationalitätseinbußen führt (Hasse & Japp 1997; Tacke 1997) und damit zu einem Risiko für die Hochschule werden kann. Darüber hinaus kann die Verschiebung der Aufmerksamkeit zu einer Verschiebung der Machtarchitektur innerhalb der Verwaltung, aber auch zwischen Verwaltung und akademischem Personal, führen (Crozier & Friedberg 1979).

Mögliche Anschlussfragen betreffen des Weiteren eines der Kernthemen der Hochschulforschung, die Frage nach den Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten der Hochschule auf ihre zentralen Leistungsbereiche Forschung und Lehre. Zwei konkurrierende Thesen existieren hierzu: Zum einen die der Entkopplung von Verwaltung von Forschung und Lehre, die sich in Luhmanns (1992a: 74) kritischer Anmerkung widerspiegelt, dass sich in der Verwaltung „Regelungen auf Regelungen“ und „Verbesserungen auf Verbesserungen“ auftürmen würden, Forschung und Lehre davon aber unberührt blieben. Zum anderen existiert die These, dass durch

Wissenschaftsmanagement sowie einer hierarchischen Hochschulsteuerung mittels Anreizsystemen und einer stärkeren Konzentration von Entscheidungsbefugnissen in der Hochschulleitung eine Lenkungswirkung entfaltet werden könnte. Weitere Ethnographien in der Verwaltung, Interviewstudien sowie Selbstethnographien von Wissenschaftler:innen könnten hier aufschlussreich sein, die Bedingungen der wechselseitigen Beziehung zu beschreiben und vor allem jenseits anekdotischer Evidenz zu untersuchen. Die Beispiele der untersuchten Hochschulen haben verdeutlicht, dass Hochschulen Einfluss auf ihren Betrieb haben. Der Einfluss auf das akademische Personal dagegen scheint weiterhin (sehr) begrenzt zu sein. In Kapitel 11 habe ich diesen Zusammenhang aufgegriffen. Da der Fokus dieser Studie allerdings auf der Verwaltung liegt, konnte die Perspektive des akademischen Personals auf die Aktivitäten der Verwaltung nur gestreift und Strategien der Einflussnahme seitens der Verwaltung lediglich angedeutet werden.

Mehr Aufmerksamkeit gebührt des Weiteren der Frage, welchen Einfluss Studierende auf Veränderungen hochschulischer Strukturen ausüben können. Bezüglich des hier im Mittelpunkt stehenden Themas Umweltschutz ist es etwa denkbar, dass Studierende Aufmerksamkeit erzeugen, neue Themensetzungen in der Lehre einfordern sowie Druck auf Hochschulleitungen ausüben. Mittel hierfür wären etwa die studentische Selbstverwaltung (siehe hierzu: Kleimann 2016: 129ff.) oder weniger formalisierte Initiativen (für ein Beispiel: Tilbury 2015). In der SHE-Literatur wird Studierenden ein wichtiger Stellenwert bei der Veränderung von Hochschulen eingeräumt: „Like pollinators in the garden, students can also effectively link disparate parts of campus and increase collaboration and the flow of ideas“ (Brinkhurst et al. 2011: 339). In welcher Weise studentische Initiativen Einfluss auf Hochschulen nehmen, ist zumindest für Deutschland wenig erforscht.

Bezüglich der Themen Klima- und Umweltschutz ergibt sich außerdem die Frage, wie sich Hochschulen verändern, sollten sich die gesellschaftlichen Umwelten stärker auf diese Herausforderungen einstellen. Um diesen Faktor näher zu untersuchen, wäre es beispielsweise aufschlussreich, Fälle in Bundesländern wie Hessen genau anzuschauen. Dort besteht der politische Anspruch, bis zum Jahr 2030 die Verwaltung CO₂-neutral zu gestalten. Eine an die hier präsentierten Überlegungen anschließende Arbeit kann untersuchen, wie die betroffenen Einrichtungen auf solche politischen Anforderungen reagieren, welche Folgen sie haben und wie mit widersprüchlichen Anforderungen umgegangen wird. Das Entscheiden von Hochschulverwaltungen wird durch rechtliche Normen zwar nicht vollständig determi-

niert, die rechtliche Umwelt öffnet oder verengt allerdings Spielräume und trägt dazu bei, hochschulinterne Dynamiken zu verstärken oder zu schwächen. Eine hier anknüpfende These kann lauten: Je mehr Organisationen versuchen, ihre Umweltleistungen zu verbessern, desto mehr umweltfreundliche Dienstleistungen, Regulierungen sowie Produkte würden als Leistungen anderen Organisationen angeboten werden. Somit entstünde eine Infrastruktur, die ökologisches Entscheiden sowohl für Individuen sowie Organisationen erleichtern würde.

Mehr Organisationssoziologie in der Hochschulforschung

Es ergibt sich eine banale Erkenntnis: Zu Organisationen gewordene Hochschulen sollten mit organisationswissenschaftlichem Instrumentarium analysiert werden. Neo-institutionalistisch argumentierende Autor:innen kommen immer wieder zu dem Schluss, dass die Organisationswerdung der Hochschule nur auf der formalen Seite bestehe (etwa Meier 2009). Im Vergleich zu anderen Organisationstypen ergibt sich allerdings die Frage, wie es sich dahingehend bei diesen verhält: Sind Krankenhäuser, Sportvereine oder Parteien auch nur oberflächlich betrachtet „normale“ Organisationen? Das Problem scheint zu sein, dass von einem Idealtyp von Organisation ausgegangen wird, der erreicht werden könnte. Dieser Idealtyp wird definiert durch eine Aufzählung von Eigenschaften, etwa Identität, Hierarchie und Rationalität (Musselin 2007). Diese Auflistung provoziert die Frage, warum es nicht andere Eigenschaften wie Hierarchie, Mitgliedschaft und Zweck (Luhmann 1964) oder Hierarchie, Mitgliedschaft, Regeln, Monitoring, Sanktionen (Ahrne & Brunsson 2011) sein können, die Hochschulen zu vollständigen Organisationen machen würden (siehe hierzu Tacke 2015). Um herauszuarbeiten, was sich an Hochschulen verändert, so der zu Beginn formulierte Anspruch, bedarf es eines Konzepts von Organisation, welches diese in ihrer Tiefe sowie in ihren Grenzen ernst nimmt. Um diesen Anspruch einzulösen, zumal an einem empirischen Gegenstand, der in so vielfältiger Art und Weise beforscht wird, habe ich die Instrumente der organisationssoziologischen Systemtheorie gewählt. Deren abstrakter Organisationsbegriff, der von Entscheidungen und Entscheidungsprämissen ausgeht, eignet sich, Organisationsprozesse und auch Organisationswerdungsprozesse zu analysieren. Wie die vorliegende Studie gezeigt hat, können auf der einen Seite die Binnenstrukturen, Funktionsweisen und Entscheidungsprozesse an Hochschulen beobachtet werden. Auf der anderen Seite geraten aber auch die Grenzen der Organisation Hochschule in den Blick: Diese kommen immer dann ins Bild, wenn Entscheidun-

gen keinen Anschluss finden oder ohne Auswirkungen an der Festung der akademischen Institution zerschellen. Unbefriedigend für die Hochschulforschung kann es unter Umständen sein, dass viele Prozesse von Forschung und Lehre aus dieser Perspektive als Umwelt der Organisation Hochschule beschrieben werden müssen. Der Gewinn hierbei besteht in einer deutlichen Markierung der Möglichkeiten sowie Grenzen von Hochschulen als Organisation und der Möglichkeit, auf normative Annahmen über Reformen und Steuerung weitestgehend verzichten zu können. Allerdings darf diese Grenze nicht statisch gedacht werden. Es gibt eben auch Entscheidungen, für die Folgebereitschaft beim akademischen Personal hergestellt werden kann. Sei es, weil sich Vorteile versprochen werden, weil juristische Folgen drohen oder der Mitgliedschaftssinn doch stärker ist als die Theorien vermuten lassen.

Ein entscheidungsbasierter Organisationsbegriff bietet der Hochschulforschung viele Möglichkeiten, die Vorbereitungen, Entscheidungen sowie Wirkungen von Entscheidungen zu untersuchen und damit zu zeigen, welche Wirkungen welche hochschulischen Strukturen entfalten. Die in der (organisationssoziologischen) Entscheidungstheorie seit über 50 Jahren bezweifelte oder als begrenzt dargestellte Rationalität von Entscheidungen kann, mit dem vorgeschlagenen Instrumentarium, adäquat thematisiert werden. Es ermöglicht, hinter die raffiniert errichtete Fassade der Organisationsrationalität zu blicken, die Meyer und Rowan (1977) treffend als Mythos beschreiben. Hinsichtlich der Untersuchung von Veränderungsprozessen würde die Hochschulforschung gewinnen, wenn sie Unterscheidungen wie die von drei Organisationsseiten oder die zwischen symbolischen und substanziellen Veränderungen stärker in ihren Arbeiten berücksichtigt. Dies würde die Hochschulforschung auch davon befreien, Veränderungen vor allem aus der Perspektive gemanagter Reformen zu betrachten. Stattdessen hat eine Beobachtung entlang der Unterscheidung von Umwelt- und Selbstanpassung den Vorteil, intendierte sowie nicht-intendierte Veränderungen und solche, die sich auf der Schauseite oder der informalen Seite einstellen zu beobachten.¹⁵⁴

154. Im Anschluss hierzu bedarf es einer grundlegenden Diskussion darüber, inwieweit die Unterscheidung von privater und öffentlicher Verwaltung noch zielführend ist (siehe hierzu Seibel 2016: 166), beziehungsweise, wie eine Hochschulbürokratieforschung aussehen könnte, die laut Pasternack et al. (2018: 236) nicht existiert. Diese Diskussionen müssen aber an anderer Stelle geführt werden.

Interaktion, Organisation, Gesellschaft

Die systemtheoretische Organisationssoziologie betont die Binnenstrukturen, Funktionsweisen und Entscheidungsprozesse in Organisationen. Gleichzeitig operieren Organisationen nicht im luftleeren Raum. Staatliche Hochschulen sind beispielsweise in besonderer Weise von Leistungen des politischen Systems abhängig – etwa von finanziellen Mittel oder regulatorischen Vorgaben. Ebenso sind sie von durch das Bildungssystem bereitgestellten Schüler:innen abhängig, die studieren wollen (und können). Auch wenn Organisationen die Umwelterwartungen jeweils spezifizieren müssen, ist das Verhältnis zwischen Organisation und Gesellschaft in hohem Maße relevant. Es ist daher eine Aufgabe der Organisationsforschung, die Mechanismen des Wechselspiels zwischen gesellschaftlicher Evolution und Organisationswandel genau zu beschreiben (Tacke & Drepper 2018: 75ff.). Um zu untersuchen, wie Organisationen gesellschaftliche Erwartungen prozessieren und gegebenenfalls verstärken, kann die Ebenenunterscheidung Interaktion, Organisation sowie Gesellschaft gewinnbringend sein (siehe dazu Luhmanns Beitrag sowie die anderen Beiträge in Heintz & Tyrell 2014). Mithilfe dieser Trias kann die Einbettung einer Organisation in ihre Umwelt untersucht werden, ohne die scharfe System/Umweltunterscheidung aufgeben zu müssen.

Die Beziehung zwischen Organisation und deren Umwelt ist keine Einbahnstraße. Im Verlauf der Studie wurde an einigen Beispielen sichtbar, wie die Hochschulen 1 und 2 versuchten gegenüber Ministerien, Unternehmen oder anderen Hochschulen die, durch das Umweltmanagement gewachsenen, Ansprüche an ressourcenschonendes Vorgehen geltend zu machen: Die Studierendenwerke sollten vegane Speisen von regionalen Anbietern vertreiben, Neubauten ökologischen Standards genügen oder Anbieter des öffentlichen Nahverkehrs ihre Busse und Bahnen in einem höheren Takt fahren lassen. Wie mit diesen Erwartungen in diesen Organisationen umgegangen wurde, wäre Gegenstand weiterer Untersuchungen. Deutlich wird bei diesen Beispielen, dass Organisationen nicht nur auf Veränderungen in ihrer Umwelt reagieren, sie tragen ebenso zur gesellschaftlichen Evolution bei. Bezüglich eines ökologischen Wandels der Gesellschaft argumentieren etwa Hasse und Japp (1997: 159; siehe auch Etzioni 2009), dass Organisationen als Verstärkungsinstanz fungieren können. Insbesondere Hochschulen wird bei der ökologischen Transformation der Gesellschaft ein wichtiger Stellenwert zugesprochen (z. B. Schneidewind & Singer-Brodowski 2014). Dort werden etwa 50 Prozent eines

Jahrgangs ausgebildet, ihre Mitglieder stellen Erkenntnisse bereit und es bestehen häufig enge, in andere gesellschaftliche Bereiche reichende, Netzwerke. Hochschulen können gesellschaftliche Entwicklungen aufgreifen, reflektieren, Erkenntnisse zur Verfügung stellen und dadurch unter Umständen Veränderungsprozesse verstärken. Von HAW wird vermutet, dass sie dabei eigene Akzente setzen können, da sie oft stärker als Universitäten in regionale Netzwerke eingebunden sowie an der praktischen Umsetzung von Wissen ausgerichtet sind (Nölting et al. 2016). Eine Reflexion der Rolle von Hochschulen bei gesellschaftlichen Veränderungen muss allerdings berücksichtigen, dass die Moral der Hochschule eine andere ist als die der Gesellschaft (Besio 2018). Allen Ethikkommissionen zum Trotz hat akademische Forschung auch dazu beigetragen, tödliche Viren, die Kernreaktion oder ökologieunsensible Managementtheorien zu entwickeln. In welche Richtung akademisches Wissen also die Gesellschaft mitverändert, ist nicht ausgemacht.

Neben der Möglichkeit, die Wechselwirkungen zwischen Organisation und Umwelt zu beobachten, ermöglichte es der Fokus auf Interaktion der Organisations- sowie der Hochschulforschung, die Eigenlogiken des sozialen Lebens von Organisationen zu erfassen (siehe für aktuelle Bezüge die CCO-Literatur in Kapitel 2.3; Ahrne 1994; Weick 1995). Interaktionssysteme selbst sind jeweils Umwelt von Organisationen und damit nicht direkt beeinflussbar. Aus einer entscheidungstheoretischen Perspektive wird Interaktion dann interessant, wenn die Vorbereitung von Entscheidungen, die Entscheidungen selbst sowie die Reaktionen auf Entscheidungen in den Blick kommen. Dieser Fokus auf Interaktion mit Entscheidungsbezug liefert zudem ein Kriterium, mit dem Interaktionen einer Organisation zugeordnet werden können (von Groddeck et al. 2015). Diese Perspektive ermöglicht es, wie ich mit dieser Studie gezeigt habe, den zum Teil nach wie vor statisch anmutenden Untersuchungen von Hochschulen zu begegnen, deren Aufmerksamkeit vor allem der formalen Strukturen gilt. An den konkreten Entscheidungssituationen kristallisieren sich die vielfältigen in einer Organisation bestehenden Zusammenhänge sowie Ambiguitäten heraus: der Umgang mit neuen sowie alten Reformansprüchen, Routinen, persönlichen Dispositionen von Stelleninhaber:innen sowie auch Verhältnisse zu Kolleg:innen oder Vorgesetzten. Ein solches Vorgehen hat allerdings methodische Implikationen. Das vielschichtige Wechselspiel zwischen Interaktion, Organisation sowie Gesellschaft kann insbesondere durch ethnographische Feldforschungen beobachtet und erklärt werden. Besser als alleinstehende Interview-Studien oder Umfragen erlaubt das Instrumentarium der

Ethnographie einen Einblick in die Tiefen des „Drama[s] unter Anwesenden“, wie Luhmann (1964: 300) Organisationen einmal bezeichnet hat.

Ausblick

Was ist wichtiger: Studierende umweltbewusst auszubilden oder Regenwasser aufzufangen? Diese von einer Professorin während eines Workshops des Umweltteams gestellte und eingangs zitierte Frage kann auf Grundlage der Beobachtungen nicht beantwortet werden. Veranschaulicht wurde aber, dass Hochschulverwaltungen, unterstützt durch ein Programm wie dem Umweltmanagement, ihren Betrieb und ihre Verwaltung, im Rahmen der hochschulinternen sowie -externen Grenzen, ressourcenschonender gestalten können. Gleichzeitig ist der Einfluss der Organisation Hochschule auf die inhaltliche Gestaltung von Forschung und Lehre sehr begrenzt. Würde in Forschung und Lehre Umwelt- und Klimaschutz (noch) stärker berücksichtigt werden, bestünde eine multiplikatorische Wirkung: Lernen Studierende Strategien im Umgang mit den planetar begrenzten Ressourcen oder Zusammenhänge von Lebensstilen und Produktionsweisen und deren Folgen für Ökosysteme, Klima sowie Gesellschaft, können sie dieses Wissen in den Organisationen einbringen, in denen sie arbeiten, sich engagieren und ihre Freizeit verbringen. Als soziale Umwelt anderer Organisationen können Hochschulen darüber hinaus Nachfrage sowie Aufmerksamkeit generieren. Sie können Einfluss auf Studierendenwerke, Ministerien oder Produzenten nehmen. Oder es Studierenden, dem akademischen sowie administrativen Personal ermöglichen, die Arbeit und das Leben auf dem Campus weniger umweltschädlich zu gestalten. Es bestehen von unterschiedlicher Seite diverse programmatische Vorschläge, wie diese und viele weitere Ziele erreicht werden könnten. Möglichkeiten sowie damit verbundene Herausforderungen, habe ich hier dargestellt. Ein Umweltmanagement an Hochschulen ist zwar unwahrscheinlich, nicht aber unmöglich.

14 Danksagung

Die Idee zu dieser Arbeit entstand 2015 während der Beobachtung hochschulpolitischer Diskussionsveranstaltungen. Die Liste programmatischer Ideen darüber, wie Hochschulen sich verändern sollen, wurde mit jeder weiteren Podiumsdiskussion länger. Dabei ist bei mir der Eindruck einer Diskrepanz entstanden, zwischen politischen Forderungen sowie dem Wissen darüber, wie Hochschulen mit diesen Forderungen umgehen. Der Eindruck einer Lücke zwischen programmatischen Ideen und Organisationswirklichkeit hat sich dann nach einer Sichtung der Hochschulforschungsliteratur noch verstärkt. Diese Lücke hat mich dazu motiviert, die vorliegende Studie zu verfassen. Sie möchte einen Beitrag dazu leisten, ein besseres Verständnis darüber zu erlangen, wie Hochschulen mit gesellschaftlichen Erwartungen umgehen. Begleitet diese Frage Hochschulen seit Jahrhunderten, ist sie mit den gestiegenen Ansprüchen an Forschung, Lehre sowie Verwaltung und Betrieb in den letzten Jahrzehnten noch wichtiger geworden. Der Wunsch nach Gestaltung und Lenkung ist groß – und wird immer wieder enttäuscht. Die Annahme, dass der Erfolg von Programmen, wie dem hier im Mittelpunkt stehenden Umweltmanagement, unwahrscheinlich ist, bricht mit einer linearen Vorstellung von Veränderungen. Eine Hochschule – ob Universität oder Hochschule für angewandte Wissenschaften – umweltfreundlich zu gestalten, ist von vielen Gelingenbedingungen abhängig und viele davon liegen außerhalb der eigenen Reichweite. Trotz allem gebotenen Druck gesellschaftliche Strukturen auf Klimawandel und Umweltschutz einzustellen, suchen Hochschulen, wie andere Organisationstypen auch, zur Zeit nach Antworten drauf, diesen Anforderungen zu begegnen und sie mit anderen gesellschaftlichen Anforderungen auszubalancieren. Einige Hochschulen zeigen hier mehr Initiative als andere, die sich vor allem darauf beschränken, gesetzliche Standards einzuhalten.

Dieses Buch sowie die diesem zugrunde liegende Doktorarbeit ist – das versteht sich von selbst – nur mit der Unterstützung vieler Helfer:innen fertig geworden. Unterschiedliche Personen haben mir – über die gesamte Zeit oder zu einzelnen Zeitpunkten – wichtige Hilfestellungen gegeben. Allen voran gehört dazu Stefan Kühl, der mich dazu ermutigt hat, dass Projekt anzugehen und es mit kritischen Fragen begleitet hat. Des Weiteren möchte ich mich bei Bernd Kleimann für die hilfreichen Diskussionen und die Übernahme der Zweitbetreuung bedanken.

Unterstützend mit vielen Literaturhinweisen, praktischen Anregungen sowie seinem großen Wissen über Hochschulverwaltungen war zudem Friedrich Stratmann – auch ihm gilt ein großer Dank. Nicht nur durch fortwährendes Gegenlesen und Mitdenken hat mich darüber hinaus Jana Holz unterstützt. Dafür aber auch für alles andere, ein herzliches Dankeschön. Dasselbe gilt für Rainald Manthe, der ein wichtiger Diskussions- und Mittagessenspartner war und mir immer wieder hilfreiche Impulse gegeben hat. Darüber hinaus danke ich Marcel Graf-Schlattmann, Finn Bull, Tabea Koepp und Kristina Willjes für die vielen Treffen und Diskussionen. Auch allen übrigen Teilnehmer:innen des Bielefelder Organisationskolloquiums sei gedankt für das Lesen und Diskutieren erster Ideen und späterer Entwürfe. Ebenso herzlichen Dank für das Finden der (hoffentlich) letzten Fehler geht an die Korrekturleser:innen. Zu guter Letzt müssen auch noch die Protagonist:innen der Studie erwähnt werden, die sich bereitwillig meinen Fragen und Beobachtungen ergeben haben. Ohne ihre Offenheit hätte die Arbeit nicht entstehen können.

Berlin, Dezember 2020

15 Liste zitierter Quellendokumente

Hochschule 1

FTB HS 1: Feldtagebuch Hochschule 1 (57 Seiten)

Int. 1: Interview 1 (Abteilungsleitung Personalmanagement, 17 Seiten)

Int. 2: Interview 2 (Leiter Gebäudetechnik, 21 Seiten)

Int. 3: Interview 3 (Sicherheitsingenieur, 21 Seiten)

Int. 4: Interview 4 (Umweltmanagementbeauftragter, 26 Seiten)

Protokoll UMT 1: Protokoll Umweltteam

Protokoll SK 1, 2: Protokolle Steuerungskreis

Umweltmanagementkonzept Hochschule 1

Projektkonzept Umweltmanagement Hochschule 1

Konzept UMS: Konzept Umweltmanagementsystem

Konzept Rechtssicherheit

Umweltleitlinien Hochschule 1

Hochschule 2

FTB HS 2: Feldtagebuch Hochschule 2 (30 Seiten)

Interview 1 (Abteilungsleitung Haushalt & Beschaffung, 48 Seiten)

Interview 2 (Abteilungsleitung Technischer Betrieb, 39 Seiten)

Protokoll UST: Protokolle Umweltstammtisch 1, 3, 4, 5, 6, 7, 12, 14, 15, 16

Leitbild der Verwaltung Hochschule 2

Umweltbericht Hochschule 2

Literaturverzeichnis

- Abbott, Andrew 1988. *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Ahrne, Göran 1994. *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage.
- Ahrne, Göran & Nils Brunsson 2011. *Organization outside organizations: the significance of partial organization*. In: *Organization*, 18/1, 83-104.
- Ahrne, Göran; Brunsson, Nils & David Seidl 2016. *Resurrecting organization by going beyond organizations*. In: *European Management Journal* 34, 93-101.
- Aldrich, Howard 1979. *Organization and Environments*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Aljets, Enno & Eric Lettkemann 2012. *Hochschulleitung und Forscher: Von wechselseitiger Nichtbeachtung zu wechselseitiger Abhängigkeit*. In: Wilkesmann, Uwe & Christian Schmid (Hg.). *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag, 131-153.
- Altvater, Peter 2017. *From Exile to Main Street – Zur strategischen Entwicklung von Hochschulen für Angewandte Wissenschaften*. In: *Magazin für Hochschulentwicklung*, 3-5.
- Amaral, Alberto; Bleiklie, Ivar & Christine Musselin 2008. *From governance to identity. A Festschrift for Mary Henkel*. Singapore: Pte. Limited.
- Amaral, Luis. P.; Martins, Nelson & Joachim B. Gouveia 2015. *Quest for a sustainable university: a review*. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education* 16/2, 155-172.
- Ambrosy, Rainer et al. 2015. *Steuerung hochschulinterner Dienstleistungen. Arbeitspapier der Kanzlerinnen und Kanzler der Universitäten Deutschlands*. Essen.
- Apelt, Maja & Veronika Tacke 2012. *Einleitung* In: dies. (Hg.). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden VS Verlag.
- Arnold, Nadine & Hannah Mormann 2019. *Zwischen Heuchelei und Heldentum*. In: *Soziologie und Nachhaltigkeit*, 08/2019, 158-176.

- Asmuß, Birte, & Jan Svennevig 2009. Meeting talk: An introduction. In: *Journal of Business Communication*, 46/1, 3-22.
- Bachmann, Götz 2002. Teilnehmende Beobachtung. In: Kühl, Stefan & Petra Strotholz (Hg.). *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Hamburg: Rowohlt, 323-360.
- Baecker, Dirk 2010. *Forschung, Lehre, Verwaltung. Zu | schnitt 020. Diskussionspapiere der Zeppelin University Friedrichshafen*. Februar 2010.
- Baecker, Dirk 2018. *4.0 oder Die Lücke die der Rechner lässt*. Leipzig: Merve.
- Baier, Helmut 1973. *Die Stab-Linie-Problematik. Eine organisatorische Systemanalyse insbesondere von Versicherungsbetrieben*. Karlsruhe: Verlag für Versicherungswirtschaft.
- Baier, Vicki E.; March, James G.; Harold Saetren 1988. Implementation and ambiguity. In: James G. March (Hg.). *Decisions and Organizations*. Oxford: Basil Blackwell, 150-164.
- Banscherus, Ulf; Baumgärtner, Alena; Böhm, Uta; Golubchykova, Olga; Schmitt, Susanne & Andrä Wolter 2017. *Wandel der Arbeit in wissenschaftsunterstützenden Bereichen an Hochschulen. Hochschulreformen und Verwaltungsmodernisierung aus Sicht der Beschäftigten*. Düsseldorf: edition Hans-Böckler-Stiftung.
- Barth, Matthias; Michelsen, Gerd; Rieckmann, Marco & Ian Thomas 2016 (Hg.). *Routledge handbook of higher education for sustainable development*. New York: Routledge.
- Battis, Ulrich 2009. Das Amt des Universitätskanzlers: Ein Auslaufmodell? In: *Die öffentliche Verwaltung* 13/62, 518-522.
- Battke, Kathleen & Christina Cremer-Renz 2006. *Hochschulfusionen in Deutschland. Gemeinsam stark?! Hintergründe, Perspektiven und Portraits aus fünf Bundesländern*. Wiesbaden: DUV..
- Bauer, Mara; Bormann, Inka; Kummer, Benjamin; Niedlich, Sebastian & Marco Rieckmann 2018. Sustainability Governance at Universities: Using a Governance Equalizer as a Research Heuristic. In: *Higher Education Policy* 31/4, 491-511.
- Becker, Fred G. 2012. Governance von Hochschulen: Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen auf „gute Lehre“. In: Becker, Fred G.; Krücken,

- Georg. & Elke Wild (Hg.). Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld: W. Bertelsmann, 31-50.
- Becker, Howard S.; Blanche, Geer & Everett C. Hughes 1995. Making the grade: The academic side of college life. New Brunswick.
- Ben-David, Joseph 1971. Scientist's role in society. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Bensman, Joseph & Israel Gerver 1963. Crime and punishment in the factory. The function of deviancy in maintaining the social system. *American Sociological Review* 28, 588-598.
- Bernard, Chester 1938. The Functions of the Executives. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berthold, Christian; Behm, Britta & Mona Daghestani 2011. Als ob es einen Sinn machen würde... Strategisches Management an Hochschulen. Gütersloh: CHE.
- Berthod, Olivier; Grothe-Hammer, Michael & Jörg Sydow 2018. Inter-organizational ethnography: Promises and problems. In: Bryman, A. & D.A. Buchanan (Hg.). *Unconventional Methodology in Organization and Management Research*. Oxford: Oxford University Press, 211-229.
- Besio, Cristina 2018. Die Moral von Organisationen. Wiesbaden: Springer VS.
- Besio, Cristina & Uli Meyer 2018. Heterogenität in der Weltgesellschaft: Wie Organisationen mit widersprüchlichen Logiken umgehen. In: ders. (Hg.). *In Moral und Innovation in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag, 83-103.
- Blau, Peter M. & Richard W. Scott 1962. *Formal Organizations*. San Francisco.
- Blau, Peter M. & Richard A. Schoenherr 1971. *The Structure of Organizations*. New York & London: Basic Books.
- Bluhm, Katharina, 2008: Corporate Social Responsibility – Zur Moralisierung von Unternehmen aus soziologischer Perspektive. In: Maurer, Andrea & Uwe Schimank (Hg.). *Die Gesellschaft der Unternehmen – Die Unternehmen der Gesellschaft*. Wiesbaden: VS Verlag, 144-162.
- Blümel, Albrecht 2015. Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement: Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungslieferung. Wiesbaden: Springer VS.

- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina; Krücken, Georg & Nicolai Netz 2010. Restrukturierung statt Expansion. Entwicklungen im Bereich des nichtwissenschaftlichen Personals an deutschen Hochschulen. In: die hochschule 2/2010, 154-171.
- Blümel, Albrecht; Kloke, Katharina & Georg Krücken 2011. Professionalisierungsprozesse im Hochschulmanagement in Deutschland. In: Professionalisierung im Nonprofit Management. Wiesbaden: VS Verlag, 105-127.
- BMU 2006. EMAS – Praxisleitfaden für die Behörde. Umsetzungshilfe für die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach EMAS in Behörden. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hg.). Dessau.
- Bogumil, Jörg et al. 2013. Modernisierung der Universitäten: Umsetzungsstand und Wirkungen neuer Steuerungsinstrumente. Vol. 41. edition sigma.
- Bogumil, Jörg; Ebinger, Falk; Holtkamp, Lars & Marc Seuberlich 2016. Institutionelle Reflexivität in der öffentlichen Verwaltung. Spiegel der Organisation. In: Moldaschl, Manfred & Daniela Manger. Innovationsfähigkeit durch institutionelle Reflexivität. München: Rainer Hampp, 63-86.
- Borggräfe, Michael 2019. Wandel und Reform Deutscher Universitätsverwaltungen: Eine Organigrammanalyse. Wiesbaden: Springer VS.
- Bosetzky, Horst 1970. Grundzüge einer Soziologie der Industrieverwaltung. Stuttgart: Ferdinand Enke.
- Braun, Dietmar; Benninghoff, Martin; Ramuz, Raphael & Adriana Gorga 2014. Interdependency Management in Universities: A Case Study. In: Studies in Higher Education, 1-15.
- Brauweiler, Jana 2010. Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001 und EMAS. In: Kramer, Matthias (Hg.). Integratives Umweltmanagement. Systemorientierte Zusammenhänge zwischen Politik, Recht, Management und Technik. Wiesbaden: Springer VS, 279-299.
- Brechelmacher, Angelika; Park, Elke; Ates, Gülay & David F. J. Campbell 2015. The Rocky Road to Tenure-Career Paths in Academia. In: Fumasoli, Tatiana et al. (Hg.). Academic Work and Careers in Europe: Trends, Challenges, Perspectives. London: Springer, 13-40.

- Breidenbach, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert & Boris Nieswand 2013. *Ethnographie: Die Praxis der Feldforschung*. Konstanz: UVK.
- Bremer, Claudia 2010. Probleme und Lösungen im Third Space. In: *Zeitschrift für Hochschulentwicklung* 5/4, 146-155.
- Brinkhurst, Marena; Rose, Peter; Maurice, Gillian & Josef D. Ackerman 2011. Achieving campus sustainability. Top-down, bottom-up, or neither? In: *International Journal of Sustainability in Higher Education* 12/4, 338-354.
- Brummans, Boris; Cooren, François; Robichaud, Daniel & James R. Taylor 2014. Approaches to the communicative constitution of organizations. In: Putnam, Linda & Dennis Mumby (Hg.). *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 173-194.
- Brunsson, Nils 1985. *The irrational organization*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils 1989. *The Organization of Hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Brunsson, Nils & Kerstin Sahlin-Andersson 2000. Constructing organizations: The example of public sector reform. In: *Organization studies* 21/4, 721-746.
- Brunsson, Nils & Mats Jutterström 2018. Market, trust, and the construction of macro-organizations. In: *Organizing and Re-Organizing Markets*. Oxford: Oxford University Press.
- Burns, Tom & George M. Stalker 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Clark, Burton R. 1998. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational pathways of transformation*. Oxford: Pergamon Press.
- Cohen, Michael D.; March, James G. & Johan P. Olsen 1972. A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17/1, 1-25.
- Cooren, François 2007. *Interacting and organizing: analyses of a management meeting*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cooren, François; Kuhn, Timothy; Cornelissen, Joep P. & Clark Timothy 2011. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. In: *Organization Studies* 32/9, 1149-1170.

- Corcoran, Peter B.; Walker, Kim E.; Arjen E. J. Wals 2004. Case studies, make-your-case studies, and case stories: a critique of case-study methodology in sustainability in higher education. In: *Environmental Education Research* 10/1, 7-21.
- Crozier, Michel 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*. Chicago.
- Crozier, Michel & Erhard Friedberg 1979. *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.: Athenäum Verlag.
- Crowston, Kevin; Howison, James; Masango, Chengetai & Yeliz U. Eseryel 2007. The role of face-to-face meetings in technology-supported self-organizing distributed teams. *IEEE Transactions on Professional Communications*, 50/3, 185-203.
- Cyert, Richard & James G. March 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge: Blackwell.
- Czarniawska, Barbara & Bernward Joerges 1996. Travels of Ideas. In: Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (Hg.). *Translating Organizational Change*. Berlin & New York: De Gruyter, 14-47.
- Dalton, Melville 1959. *Man who manage*. New York u.a.: Wiley.
- Dammann, Klaus 1969. *Stäbe, Intendatur- und Dacheinheiten*. Köln: Carl Heymanns.
- Daubner, Lukas; Eicker, Jannis; Holz, Jana & Lisa Weinhold 2018. Nachhaltige Hochschultransformation von unten denken. In: Kolb, Monika & Markus Raueiser (Hg.). *CSR und Hochschulmanagement*. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler, 343-356.
- Dave, Malay; Gou, Zhonghua; Prasad Deo & Fengting Li 2014. *Greening Universities Toolkit V2.0. Transforming Universities into green and sustainable campuses: A toolkit for implementers*. UNEP.
- de Boer, Harry; Enders, Jürgen & Uwe Schimank 2007. On the Way Towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Australia, and Germany. In: Jansen, D. (Hg.). *New Forms of Governance in Research Organizations. Disciplinary Approaches, Interfaces and Integration*. Dordrecht: Springer, 37-152.

- Deeg, Jürgen 2007. Rushing standstill: Institutional change in higher education as myth and ceremony. Paper presented to the 29th ANNUAL EAIR FORUM August 2007. Workingpaper.
- Deeg, Jürgen 2016. Reformed or deformed? The unending renewal of the public university between unintended consequences and unexpected challenges. In: *Research in the Sociology of Organizations* 45/1, 59-80.
- Deem, Rosemary & Kevin J. Brehony 2005. Management as ideology: the case of 'new managerialism' in higher education. In: *Oxford Review of Education*, 31/2, 217-235.
- Delakowitz, Bernd & Anke Hoffmann 2000. The Hochschule Zittau/Görlitz: Germany's first registered environmental management (EMAS) at an institution of higher education. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education* 1/1, 35-47.
- Delmas, Magali A. & Vanessa Cuerel Burbano 2011. The drivers of greenwashing. In: *California management review* 54/1, 64-87.
- Derlien, Hans-Ulrich; Böhme, Doris & Markus Heindl 2011. Bürokratietheorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Deutsche UNESCO Kommission und Hochschulrektorenkonferenz 2010. Hochschulen für nachhaltige Entwicklung. Erklärung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) und der Deutschen UNESCO-Kommission (DUK) zur Hochschulbildung für nachhaltige Entwicklung – Ein Beitrag zur UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“.
- DiMaggio, Paul & Walter W. Powell 1983. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. In: *American sociological review* 48/2, 147-160.
- Diogo, Sara; Carvalho, Teresa & Alberto Amaral 2015. Institutionalism and organizational change. In: Huisman, Jeroen et al. (Hg.). *The Palgrave international handbook of higher education policy and governance*. London: Palgrave Macmillan, 114-131.
- Dittrich, Katharina; Guérard, Stéphane & David Seidl 2011. The role of meetings in the strategy process: Towards an integrative framework. Paper presented at the 27th EGOS colloquium, Subtheme "Strategy-as-practice", 7-9 July 2011. Gothenburg.

- Dobbin, Frank 2009. *Inventing equal opportunity*. Princeton, N.J: Princeton University Press.
- Downs, Anthony 1967. *Inside Bureaucracy*. Prospect Heights: Waveland Press.
- Drepper, Thomas 2003. *Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie Niklas Luhmanns*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Duong, Sindy; Hachmeister, Cort-Denis; Isabel Roessler 2014. Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen? Lage und Zukunft von Fachhochschulen im Hochschulsystem aus Sicht von Fachhochschulleitungen. CHE-Arbeitspapier Nr. 180. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Elken, Mari & Martina Vukasovic 2019. The Looseness of Loose Coupling: The Use and Misuse of "Loose Coupling" in Higher Education Research. In: *Theory and Method in Higher Education Research* 5, 53-71.
- EMAS-Leitfaden 2015. In 10 Schritten zu EMAS. Ein Leitfaden für Umweltmanagementbeauftragte. Umweltgutachterausschuss, Berlin.
- EMAS-Verordnung 2009. Amtsblatt der Europäischen Union L342/1. Verordnung Nr 1221/2009 des Europäischen Parlamentes und des Rats vom 25. November 2009.
- Engels, Maria 2001. *Die Steuerung von Universitäten in staatlicher Trägerschaft. Eine organisationstheoretische Analyse*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Engwall, Lars 2008. The University: A Multinational Corporation? In: Engwall, Lars & Denis Wearie (Hg.). *The University in the Market*. Colcester: Portland-Press, 9-21.
- Espeland, Wendy & Michael Sauder 2007. Rankings and reactivity: How public measures recreate social worlds. In: *American journal of sociology* 113/1, 1-40.
- Etzioni, Amitai 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Etzioni, Amitai 2009. *Die aktive Gesellschaft: Eine Theorie gesellschaftlicher und politischer Prozesse*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Etzkorn, Nadine 2019. Bildung für nachhaltige Entwicklung in Hochschulen. In: Singer-Brodowski, Mandy et al. (Hg.). *Pfade der Transformation*. Opladen: Barbara Budrich, 193-232.

- Feldman, Martha S. & James G. March 1981. Information as Signal and Symbol. In: *Administrative Science Quarterly* 26, 171-186.
- Ferlie, Ewan; Musselin, Christine & Gianluca Andresani 2008. The Steering of Higher Education Systems: A Public Management Perspective. In: *Higher Education* 56/3, 325-348.
- Ferrer-Balas, Didac; Adachi, J.; Banas, S.; Davidson, C. I.; Hoshikoshi, A. & A. Mishra 2008. An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education* 9/3, 295-316.
- Filippakou, Ourania; Salter, Brian & Ted Tapper 2012. The changing structure of British higher education: How diverse is it?. In: *Tertiary Education and Management* 18/4, 321-333.
- Fohrmann, Jürgen 2017. Stellungswechsel. Eine Art persischer Brief an unbestimmten Adressaten. In: *Merkur* 71/4, 27-40.
- Fumasoli, Tatiana & Björn Stensaker 2013. Organizational Studies in Higher Education: A Reflexion on Historical Themes and Prospective Trends. In: *Higher Education Policy* 26, 479-496.
- Gerth, Hans & Charles Wright Mills 1973. Motivvokabulare. In: *Symbolische Interaktion*, 156-161.
- Geertz, Clifford 1973. Thick description: The interpretation of cultures. In: *The Interpretation of Cultures*, 3-31.
- Glaser, Barney G. 1978. *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, Calif.: Sociology Press.
- Glaser, Barney & Anselm Strauss 1967. *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern u.a.: Huber.
- Glottz, Peter 1999. *Im Kern verrottet? Fünf vor zwölf an Deutschlands Universitäten*. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Goffman, Erving 1973. *Interaktion: Spaß am Spiel*. Frankfurt a.M.: Piper.
- Goffman, Erving 1983. The Interaction Order: American Sociological Association, 1982 Presidential Address. *American Sociological Review* 48/1, 1-17.

- Gottwald, Markus; Sowa, Frank & Ronald Staples 2017. Bürokratie und Ethnografie Innovative Arbeitsverwaltungsforschung und ihr context of discovery. Eine Methodenreflexion. In: Sowa,
- Gouldner, Alvin W. 1957/1958. Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. *Administrative Science Quarterly* 2, 281-306.
- Grünberg, Hans & Christian Sonntag 2019. 50 Jahre Fachhochschule: Über das langsame Entstehen eines neuen Hochschultyps. In: *Ordnung der Wissenschaft* 3/2019, 157-168.
- Hachmeister, Cort-Denis; Duong Sindy & Isabel Roessler 2015. Forschung an Fachhochschulen aus der Innen- und Außenperspektive: Rolle der Forschung, Art und Umfang. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Hackstedt, Chistina & Kerstin Walz 2014. Universitäten zur Nachhaltigkeit managen? Eine exemplarische Analyse des Umweltmanagement-Systems EMAS an Hochschulen. In: Engels, Anita (Hg.). *Global Transformations towards a Low Carbon Society*, 9 (Working Paper Series), Hamburg: University of Hamburg/ KlimaCampus.
- Haerdle, Benjamin 2015. Dr. FH, zum Ausgang bitte! In: *deutsche Universitätszeitung*. <http://www.duz.de/duz-magazin/2015/03/dr-fh-zum-ausgang-bitte/300> (Zugriff 29.02. 2020).
- Hahn, Matthias 2017. Mysterium Hochschulorganisation? Eine Analyse der Deutungspraktiken von Qualitätsmanagern mit Hilfe der Dokumentarischen Methode. In: Vogd, Werner & Steffen Amling (Hg.). *Dokumentarische Organisationsforschung: Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*, 165-188.
- Hahn, Matthias & Gabriele Wagner 2016. Organisation „im on/off-Modus“. In: *Sozialer Sinn* 17/1, 35-68.
- Hartmann, Georg 2000. Stand und Perspektiven des Umweltmanagements an deutschen Hochschulen. In: *Umweltmanagement in Hochschulen. Chancen und Grenzen eines Umweltaudits*. HIS Kurzinformation Bau und Technik, 3/2000, 53-56.
- Hasse, Raimund & Klaus P. Japp 1997. Dynamik symbolischer Organisationspolitik. In: Birke, Martin et al. (Hg.). *Handbuch Umweltschutz und Organisation. Ökologisierung, Organisationswandel, Mikropolitik*. Oldenbourg: de Gryter, 134-162.

- Head, Brian & John Alford 2008. Wicked Problems: The Implications for Public Management. Conference Paper. *12th International Research Society for Public Management*.
- Heintel, Peter & Ewald E. Krainz 1994. Was bedeutet „Systemabwehr“? Neure Berartungskonzepte für Organistionen im Kontext der Luhmannschen Systemtheorie. 2 Aufl. München: Lit Verlag.
- Heintz, Bettina 2014. Die Unverzichtbarkeit der Anwesenheit: Zur weltgesellschaftlichen Bedeutung globaler Interaktionssysteme. In: Heintz, B. & Tyrell, H. (Hg.) *Interaktion - Organisation - Gesellschaft revisited: Anwendungen, Erweiterungen, Alternativen*. Stuttgart: Lucius & Lucius, 229-250.
- Heintz, Bettina & Tobias Werron 2011. Wie ist Globalisierung möglich? Zur Entstehung globaler Vergleichshorizonte am Beispiel von Wissenschaft und Sport. In: *KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 63/3, 359-394.
- Heintz, Bettina & Hartmann Tyrell (Hg.) 2014. *Interaktion, Organisation, Gesellschaft revisited*. Sonderheft der Zeitschrift für Soziologie.
- Henke, Justus 2019. Third Mission as an Opportunity for Professionalization in Science Management. In: *mdpi Publications* 7/4, 62-82.
- Henke, Justus & Dieter Dohmen 2012. Wettbewerb durch leistungsorientierte Mittelzuweisungen. Zur Wirksamkeit von Anreiz- und Steuerungssystemen der Bundesländer auf Leistungsparameter der Hochschulen. In: *die hochschule* 21/2, 100-120.
- Hernes, Tor 2014. *A Process Theory of Organization*. Oxford: Oxford University Press.
- Heß, Jürgen & Dieter Leuze 2005. Die janusköpfige Rechtsnatur der Universität – ein deutscher Irrweg? In: *Wissenschaftsrecht*. Beiheft 15, 119-139.
- Hiller, Petra 2005. *Organisationswissen: eine wissenssoziologische Neubeschreibung der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS.
- Hinsch, Wilfried 2016. Die Freiheit der Forschung. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung Online*. <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/wissenschaft-soll-gesellschaftliche-probleme-untersuchen-14224003.html> (Zugriff 29..02.2020).

- Hitzler, Ronald 1999. Welten erkunden: Soziologie als (eine Art) Ethnologie der eigenen Gesellschaft. In: *Soziale Welt* 4/1999, 473-482.
- Hitzler, Ronald 2007. Ethnographie. In: Buber, Renate & Hartmut. H. Holzmüller (Hg.) *Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage, 207-218.
- Hitzler, Ronald & Miriam Gothe 2015. Zur Einleitung. In: ders. (Hg.). *Ethnographische Erkundungen. Methodische Aspekte aktueller Forschungsprojekte*. Wiesbaden: Springer VS, 9-16.
- Hirschauer, Stefan 1999. Die Praxis der Fremdheit und die Minimierung von Anwesenheit. Eine Fahrstuhlfahrt. In: *Soziale Welt* 50, 221-245.
- Hirschauer, Stefan 2010. Die Exotisierung des Eigenen. Kultursoziologie in ethnographischer Einstellung. In: *Kultursoziologie*, 207-225.
- Hirschauer, Stefan & Klaus Amann 1997. *Die Befremdung der eigenen Kultur: Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Hobday, Mike 2000. The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? In: *Research Policy*, 29/7, 871-893.
- Höhle, Ester A. & Ulrich Teichler 2013. The Academic Profession in the Light of Comparative Surveys. In: Kehm, Barbara & Ulrich Teichler (Hg.). *The Academic Profession in Europe: New Tasks and New Challenges*. Dordrecht: Springer, 23-38.
- Hoover, Elona & Marie K. Harder 2015. What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. In: *Journal of Cleaner Production* 106, 175-188.
- HRK 2018. Für eine Kultur der Nachhaltigkeit. Empfehlung der 25. HRK-Mitgliederversammlung vom 6.11.2018. https://www.hrk.de/fileadmin/redaktion/hrk/02-Dokumente/02-01-Beschluesse/HRK_MV_Empfehlung_Nachhaltigkeit_06112018.pdf (Zugriff 28.02.2020)
- Huber, Michael 2005. Reform in Deutschland - Organisationssoziologische Anmerkungen zur Universitätsreform. In: *Soziologie*, 34/4, 391-403.
- Huber, Michael 2009. Von loser zu enger Kopplung Die Entstehung risikofreudiger Universitäten und neuer Planungshorizonte. In: Weyer, Johannes & Ingo Schulz-Schaeffer (Hg.). *Management komplexer Systeme: Konzepte für die*

- Bewältigung von Intransparenz, Unsicherheit und Chaos. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 169-184.
- Huber, Michael 2012. Die Organisation Universität. In: Apelt, Maja & Veronika Tacke (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS-Verlag, 239-252.
- Huber, Michael & Henry Rothstein 2013. The risk organisation: or how organisations reconcile themselves to failure. In: Journal of Risk Research 16/6, 651-675.
- Hubig, Lisa 2009. Die Universität: Leistungsmessung und -bewertung in einer komplexen Organisation. Köln: Lohmar.
- Hüther, Otto 2010. Von der Kollegialität zur Hierarchie? Der New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hüther, Otto 2011. New Managerialism? Gemeinsamkeiten und Differenzen der Leitungsmodelle in den Landeshochschulgesetzen. In: die hochschule 20/1, 50-72.
- Hüther, Otto & Gregor Krücken 2011. Wissenschaftliche Karriere und Beschäftigungsbedingungen. In: Soziale Welt, 3/2011, 305-325.
- Hüther, Otto & Georg Krücken 2016a. Hochschulen. Fragestellungen, Ergebnisse und Perspektiven der sozialwissenschaftlichen Hochschulforschung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Hüther, Otto & Georg Krücken 2016b. Nested organizational fields: Isomorphism and differentiation among European universities. In: Popp Berman, Elisabeth & Catherine Paradeise (Hg.). The university under pressure. Emerald, 53-83.
- Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen 2017. Positions- und Forderungspapier Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen. Initiative für Nachhaltigkeit und Ethik an Hochschulen (Hg.). Berlin: netzwerk n e.V.
- Jaburek, Gregor C. 2017. Starten statt Warten - Compliancemanagement an staatlichen Hochschulen. In: Der Öffentliche Dienst. Personalmanagement und Recht 70/10, 249-272.
- Japp, Klaus P. 2004. Kollektive Rationalität in sozialen Systemen. In: Stykow, Petra & Jürgen Beyer (Hg.). Gesellschaft mit beschränkter Hoffnung. Wiesbaden: VS Verlag, 63-84.

- Kehm, Barbara 2006. Professionalizing Mid-Level Management in Higher Education Institutions. Beitrag auf der International UNISTAFF Alumni Conference, November 6th-11th 2006, Nairobi.
- Kehm, Barbara 2012. Hochschule als besondere und unvollständige Organisation? - Neue Theorien zur Organisation Hochschule. In: Hochschule als Organisation. Wiesbaden: VS Verlag, 17-25.
- Kehm, Barbara & Ute Lanzendorf 2005. Ein neues Governance-Regime für die Hochschulen - mehr Markt und weniger Selbststeuerung? In: Teichler, Ulrich & Rudolf Tippelt (Hg.). Hochschullandschaft im Wandel. Weinheim u.a.: Beltz, 41-55.
- Kehm, Barbara & Ute Lanzendorf 2006. Reforming university governance: Changing conditions for research in four European countries. Bonn: Lemmens.
- Kelle, Udo & Susann Kluge 2010. Vom Einzelfall zum Typus. 2. überarbeitete Aufl. Wiesbaden: VS Verlag.
- Keller, Andreas & Michael Dobbins 2015. Das Ringen um autonome und wettbewerbsfähige Hochschulen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 2, 28-55.
- Kerr, Clark 2001 [1963]. The Uses of the University. Cambridge: Harvard University Press.
- Kette, Sven 2012. Das Unternehmen als Organisation. In: Apelt, Maja & Veronika Tacke (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS-Verlag, 21-42.
- Kette, Sven & Sebastian Barnutz 2019. Compliance managen. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kieser, Alfred 1988. Von der Morgenansprache zum „Gemeinsamen HP-Frühstück“. Zur Funktion von Werten, Mythen, Ritualen und Symbolen. In: Eberhard Dülfer (Hg.), Organisationskultur. Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 207-225.
- Kieserling, André 1995. Herstellung und Darstellung politischer Entscheidungen. In: Jarren, O. et al. (Hg.). Rundfunk im politischen Kommunikationsprozeß. Münster: Lit Verlag, 125-143.
- Kieserling, André 1999. Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt a. M: Suhrkamp.

- King, Brayden G.; Felin, Teppo & David A. Whetten 2010. Actor, Finding the Organization in Organizational Theory: A Meta-Theory of the Organization as a Social Organization Science 21/1, 290-305.
- Klatetzki, Thomas 2012. Professionelle Organisationen. In: Apelt, Maja & Veronika Tacke (Hg.). Handbuch Organisationstypen. Wiesbaden: VS-Verlag, 165-183.
- Kleidat, Karl-Peter 2011. Bedingungen der Akzeptanz von Reform. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kleimann, Bernd 2016. Universität und präsidiale Leitung. Führungspraktiken in einer multiplen Hybridorganisation. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kleimann, Bernd 2019. (German) Universities as multiple hybrid organizations. In: Higher Education, 77/6, 1085-1102.
- Kleimann, Bernd & Malte Hückstädt 2018. Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich. In: Beiträge zur Hochschulforschung 40, 2/2018, 20-46.
- Kleimann, Bernd & Friedrich Stratmann 2019. Raum als Sinndimension der Hochschule. In: Beiträge zur Hochschulforschung 41/1, 72-93.
- Klenk, Tanja 2008. Modernisierung der funktionalen Selbstverwaltung. Universitäten, Krankenhäuser und andere öffentliche Körperschaften. Frankfurt a.M./ New York: Campus.
- Kloke, Katharina & Georg Krücken 2010. Grenzstellenmanager zwischen Wissenschaft und Wirtschaft? Eine Studie zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Einrichtungen des Technologietransfers und der wissenschaftlichen Weiterbildung. In: Beiträge zur Hochschulforschung 32/3, 32-52.
- Kloke, Katharina & Georg Krücken 2012. Sind Universitäten noch lose gekoppelte Organisationen? Wahrnehmung und Umgang mit Zielkonflikten an deutschen Hochschulen aus der Organisationsperspektive unter besonderer Berücksichtigung der akademischen Lehre. In: Becker, Fred G. et al. (Hg.). Gute Lehre in der Hochschule. Wirkungen von Anreizen, Kontextbedingungen und Reformen. Bielefeld: Bertelsmann, 13-29.
- Klug, Heide 2010. Geschäftsführung zwischen Administration und Wissenschaft. In: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, 5/4, 178-191.

- Knopp, Lothar 2015. Des Hochschulkanzlers neue Kleider oder Lebenszeitverbeamtung ade? – Zugleich zu OVG Berlin-Brandenburg, Urt. v. 13. 11. 2014. In: LKV 25/7, 307-309.
- Knorr Cetina, Karin 2009. The Synthetic Situation: Interactionism for a Global World. In: *Symbolic Interaction* 32/1, 61–87.
- Kosmützky, Anna 2010. Von der organisierten Institution zur institutionalisierten Organisation: Eine Untersuchung der (Hochschul-)Leitbilder von Universitäten. Dissertation an der Universität Bielefeld.
- Kühl, Stefan 2007. Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten. Luhmann Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten. In: *Verwaltung & Management* 4/13, 212-216.
- Kühl, Stefan 2011. Organisation. Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag.
- Kühl, Stefan 2012. Der Soduku-Effekt. Bielefeld: transcript.
- Kühl, Stefan 2014a. Ganz normale Organisationen. Berlin: Suhrkamp.
- Kühl, Stefan 2014b. Gruppen, Organisationen, Familien und Bewegungen. Zur Soziologie mitgliedschaftsbasierter Systeme zwischen Interaktion und Gesellschaft. In: *Zeitschrift für Soziologie, Sonderheft Interaktion-Organisation-Gesellschaft revisited*, 65-85.
- Kühl, Stefan 2015. Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. 2. Aufl. Frankfurt/New York: Campus.
- Kühl, Stefan 2016. Projekte führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kühl, Stefan 2018. Organisationskultur. Eine Konkretisierung aus systemtheoretischer Perspektive. In: *Managementforschung* 28/1, 7-35.
- Kühl, Stefan 2020. Zwischen Präzision und Anonymisierung. Wie weit muss man bei der Verfälschung wissenschaftlicher Daten gehen?. In: *Soziologie* 49/1, 62-71.
- Kraft, David 2012. Netzwerkorganisation. In: Apelt, Maja & Veronika Tacke (Hg.). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: VS Verlag, 359-380.

- Krempkow, René & Uta Landrock 2014. Welche Effekte hat die LOM? Das Beispiel der deutschen Universitätsmedizin. In: Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft Band 6, 81-98.
- Krumrey, Horst-Volker 1984. Entwicklungsstrukturen von Verhaltensstandards: Eine Soziologische Prozeßanalyse auf der Grundlage deutscher Anstands- und Manierbücher von 1870-1970. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Krücken, Georg 2006. Wandel - Welcher Wandel. Überlegungen zum Strukturwandel der universitären Forschung in der Gegenwartsgesellschaft. In: die hochschule 1/2006, 12-26.
- Krücken, Georg 2008. Lässt sich Wissenschaft managen?. In: Wissenschaftsrecht, 41/4, 345-358.
- Krücken, Georg 2011. Soziologische Zugänge zur Hochschulforschung. In: die hochschule 2/2011, 102-116.
- Krücken, Georg & Raimund Hasse 1996. Was leistet der organisationssoziologische Neo-Institutionalismus? Eine theoretische Auseinandersetzung mit besonderer Berücksichtigung des wissenschaftlichen Wandels. In: Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie 2/1996, 93-114.
- Krücken, Georg & Frank Meier 2006. Turning the university into an organizational actor. In: Drori, Gili S. et al. (Hg.) Globalization and organization: World society and organizational change, 241-257.
- Krücken, Georg; Blümel, Albrecht & Katharina Kloke 2009. Towards Organizational Actorhood of Universities: Occupational and Organizational Change within German University Administration. In: FÖV Discussion Papers 48. Deutsches Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung Speyer.
- Lawrence, Thomas B. & Roy Suddaby 2006. Institutions and Institutional Work. In: Clegg, S. R. et al. (Hg). Handbook of Organization Studies. London: Sage, 215-254.
- Leal Filho, Walter 1999. Sustainability and university life. Frankfurt: Peter Lang.
- Leal Filho, Walter; Tripathi, Shiv K.; Andrade Guerra, José; Giné-Garriga, Ricard; Orlovic Lovren, Violeta & Jessica Willats 2018a. Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges. In: International Journal of Sustainable Development & World Ecology 26/2, 179-190.

- Leal Filho, Walter; Pallant, E., Enete, A., Richter, B. & Brandli, L. L. 2018b. Planning and implementing sustainability in higher education institutions: an overview of the difficulties and potentials. In: *International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 25/8, 713-721.
- Lempp, Theresa; Glöckner, Mandy; Krzywinski, Nora; Fischer, Nadine; Zimmermann, Hannah & Katharina Tampe 2018. Zur Relevanz von Geschlecht in einer Universität - der Feldzugang als Hürde und Erkenntnisquelle. In: *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 19/3, 1-30.
- Lewis, Lionel S. & Philip G. Altbach 1996. Faculty versus administration: A universal problem. In: *Higher Education Policy* 9/3, 255-258.
- Lindblom, Charles B. 1959. The Science of ‚Muddling Through‘. In: *Public administration review*, 79-88.
- Lozano, Rodrigo 2006. Incorporation and institutionalization of SD into universities: breaking through barriers to change. In: *Journal of cleaner production* 14/9, 787-796.
- Luhmann, Niklas 1964. *Funktion und Folgen formaler Organisationen*. Berlin: Duncker und Humblot.
- Luhmann, Niklas 1970. *Allgemeines Modell organisierter Sozialsysteme*. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Luhmann, Niklas 1971a. Zweck-Herrschaft-System. Grundbegriffe und Prämissen Max Webers. In: Mayntz, Renate (Hg.). *Bürokratische Organisation*, Köln & Berlin: Kiepenheuer & Witsch, 36-55.
- Luhmann, Niklas 1971b. Opportunismus und Programmatik in der öffentlichen Verwaltung. In: *Politische Planung*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 165–180.
- Luhmann, Niklas 1973 [1968]. *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*. Tübingen: J. C. B. Mohr.
- Luhmann, Niklas 1975. *Macht*. Stuttgart: Enke.
- Luhmann, Niklas 1984. *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1987. *Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten*. In: ders. (Hg.). *Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur*

- funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag, 202-211.
- Luhmann, Niklas 1988. Organisation. In: Küppers, Willi; Günther Ortman (Hg.). Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV, 165-186.
- Luhmann, Niklas 1992a. Zwei Quellen der Bürokratisierung in Hochschulen. In: Kieserling, André (Hg.): Universität als Milieu. Bielefeld: Haux, 74-79.
- Luhmann, Niklas 1992b. Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 1997. Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2000. Organisation und Entscheiden. Opladen & Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas 2001. Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Jahraus, Oliver (Hg.). Niklas Luhmann. Aufsätze und Reden. Stuttgart: Reclam, S. 76-93.
- Luhmann, Niklas 2002. Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas 2009 [1975]. Interaktion, Organisation, Gesellschaft: Anwendungen der Systemtheorie. In: ders. (Hg.) Soziologische Aufklärung 2: Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 9-24.
- Luhmann, Niklas 2011. Strukturauflösung durch Interaktion. In: Soziale Systeme 17/1, 3-30.
- Luhmann, Niklas 2018a [1964]. Lob der Routine. In: Lukas, Ernst & Veronika Tacke (Hg.). Die Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS, 293-332.
- Luhmann, Niklas 2018b [1960]. Kann die Verwaltung wirtschaftlich Handeln? In: Lukas, Ernst & Veronika Tacke (Hg.). Die Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS, 111-134.
- Luhmann, Niklas 2018c [1966]. Die Bedeutung der Organisationssoziologie für Betrieb und Unternehmung. In: Lukas, Ernst & Veronika Tacke (Hg.). Die

Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS, 231-254.

Luhmann, Niklas 2018d [1969]. Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. In: Lukas, Ernst & Veronika Tacke (Hg.). Die Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS, 415-426.

Luhmann, Niklas 2018e [2016]. Der neue Chef. In: Lukas, Ernst & Veronika Tacke (Hg.). Die Wirklichkeit der Organisation. Schriften zur Organisation Bd. 1. Wiesbaden: Springer VS, 275-293.

Luhmann, Niklas & Karl Eberhard Schorr 1982. Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik 1, 11-40.

Lyon, Thomas P. & Wren Montgomery 2015. The means and end of greenwash. In: Organization & Environment 28/2, 223-249.

Maasen, Sabine & Peter Weingart 2006. Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur. In: die hochschule 1/2006, 19-45.

Maassen, Peter; Andreadakis, Zacharias; Gulbrandsen, Magnus & Bjørn Stensaker 2019. The Place of Universities in Society. Körber Stiftung.

Männle, Philipp 2011. Verwaltung (in) der Gesellschaft. Berlin: Duncker & Humblot.

Manning, Stephan 2017. The rise of project network organizations: Building core teams and flexible partner pools for interorganizational projects. In: Research Policy, 46/8, 1399-1415.

Manthe, Rainald 2019. Globale Interaktion, soziale Bewegungen und Weltgesellschaft. Interaktionssoziologische Perspektiven auf das Weltsozialforum. Dissertation an der Universität Luzern.

March, James G. 1988. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. In: ders. (Hg.): Decisions and Organizations. Oxford: Blackwell, 266-293.

March, James G. & Herbert A. Simon 1958. Organizations. Oxford: John Wiley.

March, James G. & Johan P. Olsen 1984. The new institutionalism: organizational factors in political life. In: The American Political Science Review 78/3, 734-749.

- McCowan, Tristan 2019. Higher Education for and beyond the Sustainable Development Goals. London: Palgrave Macmillan,
- Mayntz, Renate 1963. Soziologie der Organisation. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.
- Mayo, Elton 1966 [1933]. The Human Problems of an Industrial Civilization. 5. Auflage. London: Routledge & Paul.
- Meier, Frank 2009. Die Universität als Akteur. Wiesbaden: VS Verlag.
- Mellewigt, Thomas & Erik Schäfer 2016. Professorale Wurstschnappaktionen: Ein Abgesang auf Zielvereinbarungen in deutschen Hochschulen. In: Fietze, Simon et al. (Hg.). Zwischen Provinzen und Metropolen: Stationen einer sozioökonomischen Reise. Festschrift für W. Matiaske. München: Rainer Hampp Verlag.
- Merton, Robert K. 1968. Social Theory and Social Structure. Überarbeitete Ausg. New York.
- Metz-Göckel, Sigrid 2004. Exzellenz und Elite im amerikanischen Hochschulsystem. Portrait eines Women's College. Wiesbaden: VS Verlag.
- Meyer, John W. & Brian Rowan, 1977. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: American Journal of Sociology, 83/2, 340-363.
- Meyrowitz, Joshua 1985. No Sense of Place. The Impact of Electronic Media on Social Behavior. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry 1979. The structuring of organization: A synthesis of the research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry 1983. Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mittelstraß, Jürgen 1993. Aufriß des Themas aus unterschiedlicher Perspektive. In: Stifterverband für die deutsche Wissenschaft (Hg.): Wozu Universitäten – Universitäten wohin? Die Universität auf dem Weg zu einem neuen Selbstverständnis. Essen, 63-70.
- Moore, Janet, 2005. Seven recommendations for creating sustainability education at the university level: A guide for change agents. In: International Journal of Sustainability in Higher Education 6, 326-339.

- Moore, Janet; Pagani, Freda; Quayle, Moura, Robinson; John; Sawada, Brenda; Spiegelman, George & Rob Van Wynsberghe 2005. Recreating the university from within: Collaborative reflections on the University of British Columbia's engagement with sustainability. In: International Journal of Sustainability in Higher Education 6, 65-80.
- Mormann, Hannah 2016. Das Projekt SAP: Zur Organisationssoziologie betriebswirtschaftlicher Standardsoftware. Bielefeld: transcript Verlag.
- Musselin, Christine 2007. Are universities specific organisations. Towards a multi-versity. In: Krücken, Georg et al. (Hg.). Bielefeld: transcript, 63-84.
- Muster, Judith; Büchner, Stefanie; Hoebel, Thomas & Tabea Koepp 2020. Führung als erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. In: Managementmoden in der Verwaltung. Wiesbaden: Springer Gabler, 285-305.
- Müller-Böling, Detlef 2010. Entfesselung von Wettbewerb. Von der Universität zum differenzierten Hochschulsystem. In: Grüttner, M. et al. (Hg.). Gebrochene Wissenschaftskulturen. Universität und Politik im 20. Jahrhundert. Göttingen, 353-365.
- Müller, Joachim & Friedrich Stratmann 2019. Nachhaltigkeit in deutschen Hochschulen. Verändern die aktuellen Bewegungen zum Klimaschutz Hochschulen? HIS-HE Hannover. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Müller, Joachim; Holzkamm, Ingo & Ralf-Dieter Person 2017. Arbeits- und Umweltschutz in deutschen Hochschulen. In: HIS-HE (Hg.) Beobachtungen zu Struktur und Handlungsfeldern der Organisation Hochschule - Festschrift zur Verabschiedung von Dr. Friedrich Stratmann. Forum Hochschulentwicklung 1/2017, 59-74.
- Müller-Christ, Georg 2013. Landkarte einer nachhaltigen Entwicklung von Hochschulen. In: Baumert, Stefanie et al. (Hg.) Nachhaltigkeit. Auf den Spuren eines Begriffs und seiner Bedeutung im universitären Kontext. Berlin: Lit Verlag, 89-110.
- Münch, Richard 2009. Globale Eliten, lokale Autoritäten. Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Nathan, Rebekah 2006. My freshman year: What a professor learned by becoming a student. Penguin.

- Nassehi, Armin 2003. Geschlossenheit und Offenheit. Studien zur Theorie der modernen Gesellschaft. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Nassehi, Armin 2005. Organizations as decision machines: Niklas Luhmann's theory of organized social systems. *The Sociological Review* 53/1, 178-191.
- Nassehi, Armin 2019. Seid wieder Spielverderber! Interview in der ZEIT, 14.01.2019. Ausgabe 3/2019.
- Neuschäfer, Daniela 2014. Lernen organisationen durch zertifizierung?: organisationales Lernen am Leitbild der Familienfreundlichkeit. Kassel: University Press.
- Nickel, Sigrun 2004. Dezentralisierte Zentralisierung. Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche. In: *die hochschule* 1/2004, 87-99.
- Nickel, Sigrun 2011. Governance als institutionelle Aufgabe von Universitäten und Fachhochschulen. Centrum für Hochschulentwicklung Workingpaper 2011. Gütersloh.
- Nickel, Sigrun 2012. Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen. In: Wilkesmann, Uwe & Christian Schmid (Hg.). *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden: VS Verlag, 279-292.
- Nohl, Arnd-Michael & Nazh R. Somel 2017. Neo-Institutionalismus und dokumentarische Organisationsforschung: Zur Strukturierung loser Kopplung durch Sozial- und Organisationsmilieus. In: Amling, Steffen & Werner Vogd (Hg.). *Dokumentarische Organisationsforschung. Perspektiven der praxeologischen Wissenssoziologie*. Opladen: Budrich, 189-207.
- Nölting, Benjamin; Pape, Jens & Britta Kunze 2016. Nachhaltigkeitstransformation als Herausforderung für Hochschulen. Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde auf dem Weg zu transdisziplinärer Lehre und Forschung. In: *Forschung für Nachhaltigkeit an deutschen Hochschulen*. Wiesbaden: Springer Spektrum, 131-147.
- Oechsler, Walter A. & Anke Rigbers 2001. Eigenverantwortliches Handeln in der Hochschulverwaltung – zum Projekt Personalentwicklung an der Universität Mannheim. In: Stefan Koch et al. (Hg). *Eigenverantwortungen für Organisationen*. Göttingen: Hogrefe, 153-154.

- Ortmann, Günther 2004. Schmuttelkinder der Logik. Paradoxien des Organisierens. In: Berliner Debatte Initial 15/1, 18-27.
- Ortmann, Günther; Windeler, Arnold; Becker, Albrecht & Hans-Joachim Schulz 1990. Computer und Macht in Organisationen: Mikropolitische Analysen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Parker, Martin 2014. University, Ltd: Changing a business school. In: Organization 21/2, 281-292.
- Paetow, Kai 2004. Systemevolution und Lernen in der Organisation. In: Florian, Michael & Frank Hillebrandt (Hg.). Adaption und Lernen von und in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag.
- Pasternack, Peer 2008. Teilweise neblig, überwiegend bewölkt: Ein Wetterbericht zur deutschen Hochschulsteuerung. In: Kehm, Barbara. M. (Hg.). Hochschule im Wandel: Die Universität als Forschungsgegenstand. Frankfurt a.M. & New York: Campus Verlag, 195-206.
- Pasternack, Peer 2014. Reload oder Reboot? Hochschulforschung in der Diskussion. Die Hochschule: Journal für Wissenschaft und Bildung 23/1, 6-24.
- Pasternack, Peer; Schneider, Sebastian; Trautwein, Peggy & Steffen Zierold 2018. Die verwaltete Hochschulwelt: Reformen, Organisation, Digitalisierung und das wissenschaftliche Personal. Berlin: BWV.
- Pellert, Ada 1999. Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau Verlag.
- Perrow, Charles 1961. Organizational Prestige: Some Functions and Dysfunctions. In: American Journal of Sociology 66/4, 335-341.
- Perrow, Charles 1967. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. In: American Sociological Review 32, 194-208.
- Perrow, Charles 1968. Complex Organizations. A Critical Essay. New York.
- Putnam, Linda L. & Anne M. Nicotera (Hg.) 2009. Building constitutive role of communication, New York.
- Raueiser, Markus & Monika Kolb 2018. CSR und Hochschulmanagement. Berlin & Heidelberg: Springer Gabler.
- Reckwitz, Andreas 2018. Die Gesellschaft der Singularitäten - Zum Strukturwandel der Moderne. Berlin: Suhrkamp.

- Ringel, Leopold 2013. Konsistenz in Organisationen–Funktionen und Dysfunktionen. In: *Journal für Psychologie* 21/3, 1-24.
- RNE 2019. Der hochschulspezifische Nachhaltigkeitskode. Deutscher Rat für Nachhaltigkeit.
- Röbken, Heinke 2006. Der Handlungsspielraum von Universitätsleitungen. Eine quantitative Bestimmung auf Basis von Haushaltskennzahlen. In: *die hochschule* 15/2, 123-137.
- Roessler, Isabel; Duong, Sindy & Cort-Denis Hachmeister 2015. Welche Missionen haben Hochschulen?: Third Mission als Leistung der Fachhochschulen für die und mit der Gesellschaft. Arbeitspapier 182. Gütersloh: Centrum für Hochschulentwicklung.
- Roos, Nicolas & Edeltraud Guenther 2020. Sustainability management control systems in higher education institutions from measurement to management. In: *International Journal of Sustainability in Higher Education* 21/1, 144-160.
- Sahlin-Andersson, Kerstin 1996. Imitating by Editing Success: The Construction of Organizational Fields. In: Czarniawska, Barbara & Guje Sevón (Hg.). *Translating Organizational Change*. Berlin/New York: De Gruyter, 69-92.
- Savely, Susanne; Arch. Carson & George Delclos 2007. An environmental management system implementation model for US colleges and universities. In: *Journal of Cleaner Production* 15/7, 660-670.
- Scheffer, Thomas 2008. Zug um Zug und Schritt für Schritt. Annäherungen an eine transequentielle Analytik. In: Kalthoff, Herbert et al. (Hg.). *Theoretische Empirie. Zur Relevanz qualitativer Forschung*, Frankfurt a. M.: Suhrkamp, 368-398.
- Scheffer, Thomas 2014. Die Arbeit an den Positionen–Zur Mikrofundierung von Politik in Abgeordnetenbüros des Deutschen Bundestages. In: *Zeitschrift für Soziologie Sonderheft* 2014, 369-389.
- Scheffer, Thomas 2017. Materialanalyse praxeologischer Körpersoziologie. In: Gugutzer, Robert et al. (Hg.). *Handbuch Körpersoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, 487-506.
- Schelsky, Helmut 1963. *Einsamkeit und Freiheit*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

- Schemmer, Michael 2006. EMAS als Premiumsystem für Umweltmanagement - Beiträge des Umweltgutachterausschusses. In: Jastorff, Bernd et al. (Hg.). EMAS an Hochschulen: ökologische und technologische Innovationen durch anspruchsvolles Umweltmanagement. Artec-paper 132. Bremen: Universität Bremen, 12-23.
- Scherm, Ewald 2013. Die „unternehmerische“ Universität: Vom Reformleitbild zum Managementalltag. In: die hochschule 2/2013, 85-95.
- Scherzberg, Arno 2006. Systemtheorie als sozialtheoretische Grundlage der Verwaltungslehre. Vortrag an der Universität Hamburg.
- Schimank, Uwe 2003. Handeln in Institutionen und handelnde Institutionen. In: Jaeger, Friedrich & Jörn Straub (Hg.). Handbuch der Kulturwissenschaften, Bd. 2: Stuttgart: Metzler, 293-307.
- Schimank, Uwe & Stefan Lange 2009. Germany: A Latecomer to New Public Management. In: Paradeise, Cathrine et al. (Hg.) University Governance. Western European Comparative Perspectives. Dordrecht: Springer Netherlands, 51-75.
- Schmid, Christian 2016. Die soziale Organisiertheit und Organisierbarkeit von Interessen(freiheit) – Der Fall der managerialen Governance akademischer Lehrtätigkeit. Dissertation an der TU Dortmund.
- Schmid, Christian & Uwe Wilkesmann 2015. Ansichtssache Managerialismus an deutschen Hochschulen – Ein empirisches Stimmungsbild und Erklärungen. In: Beiträge zur Hochschulforschung 37/2, 56-87.
- Schmidt, Manuela 2016. Im inneren der Bauverwaltung. Eigenlogik und Wirkmacht administrativer Praktiken bei Bauprojekten Bielefeld: transkipt.
- Schneidewind, Uwe & Mandy Singer-Brodowski 2014. Transformative Wissenschaft. Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem. Marburg: Metropolis.
- Schoeneborn, Dennis 2011. Organization as communication: A Luhmannian perspective. In: Management Communication Quarterly 25/4, 663-689.
- Schoeneborn, Dennis 2013a. Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO). In: Zerfaß, A. et al. (Hg.). Organisationskommunikation und Public Relations. Wiesbaden: Springer, 97-115.

- Schoeneborn, Dennis 2013b. PowerPoint und die Einkapselung von Prozessualität im projektübergreifenden Lernen. *Managementforschung*, 23, 127-156.
- Schoeneborn, Dennis & Steffen Blaschke 2014. The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. In: *Management Communication Quarterly* 28/2, 285-316.
- Schofer, Ewan & John W. Meyer 2005. Worldwide Expansion of Higher Education in 20th. In: *American sociological review* 70/6, 898-920.
- Schreiterer, Ulrich 2008. Traumfabrik Harvard. Warum amerikanische Hochschulen so anders sind. Frankfurt a.M.: Campus.
- Schreiterer, Ulrich 2016: Die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. In: Borgwardt, Angela. Zwischen Forschung und Praxis die Rolle der Fachhochschulen im Wissenschaftssystem. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, 19-29.
- Schuft, Frederic 2011. Praktikumseinrichtung: Universität Bielefeld; Praktikumstätigkeit: Studium. Unveröffentlichter Praktikumsbericht, Bielefeld.
- Schwartzman, Helene B. 1989. *The Meeting: Gatherings in Organizations and Communities*. New York: Plenum.
- Scott, Richard W. 1968. Konflikte zwischen Spezialisten und bürokratischen Organisationen.
- Scott, Richard W. 2013. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. London: Sage.
- Seeber, Marco et al. 2015. European universities as complete organizations? Understanding identity, hierarchy and rationality in public organizations. In: *Public Management Review* 17/10, 1444-1474.
- Seibel, Wolfgang 2016. *Verwaltung verstehen: eine theoriegeschichtliche Einführung*. Berlin: Suhrkamp.
- Selznick, Philip 1949. *TVA and the grass roots*. Berkeley: University of California Press.
- Simon, Herbert A. 1965. Administrative decision making. In: *Public Administration Review* 25/1, 31-37.
- Simon, Herbert A.; Smithburg, Donald W. & Victor A. Thompson 1950. *Public Administration*. New York: Knopf.

- Sporn, Barbara 1999. Adaptive University Structures: Trends of Institutional Reform in Europe. An Analysis of Adaptation to Socioeconomic Environments of US and European Universities. In: Higher Education Policy Series 54. London & Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers.
- Steiner-Khamsi, Gita 2012. Measuring and interpreting re-contextualization: a commentary. In: Global Education Policy and International Development: New Agendas, Issues, and Policies, 269-278.
- Steimann, Horst & Georg Schreyögg 2005. Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 6. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler.
- Stephens, Jennie C. & Amanda C. Graham 2010. Toward an empirical research agenda for sustainability in higher education: exploring the transition management framework. In: Journal of Cleaner Production 18/7, 611-618.
- Stichweh, Rudolf 2005. Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung. In: Sieg, U. & D. Korsch (Hg.). Die Idee der Universität heute. München: Saur Verlag, 121-134.
- Stichweh, Rudolf 2009. Autonomie der Universitäten in Europa und Nordamerika: Historische und systematische Überlegungen. In: Kaube, Jürgen (Hg.). Die Illusion der Exzellenz. Berlin: Wagenbach, 38-49.
- Stichweh, Rudolf 2014. Paradoxe Autonomie. Zu einem systemtheoretischen Begriff der Autonomie von Universität und Wissenschaft. In: Franzen, Martina et al. (Hg.). Autonomie revisited Beiträge zu einem umstrittenen Grundbegriff in Wissenschaft, Kunst und Politik. 2. Sonderband, 29-42.
- Stinchcombe, Arthur L. 1965. Social structure and organizations. In: James G. March (Hg.). Handbook of Organizations. Chicago, IL: Rand McNally, 142-193.
- Stratmann, Elke 2009. Evaluieren und Beteiligen – Organisationsentwicklung in der Hochschulverwaltung. In: HIS: Forum Hochschule 8/2009.
- Stratmann, Friedrich 2011. Herr Luhmann, gibt es eigentlich die Hochschulverwaltung noch? In: HIS Magazin 1/2011.
- 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? München: Rainer Hampp, 157-171.

- Strauss, Anselm 1994. Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. München: Fink.
- Swan, Jacky; Scarbrough Harry & Sue Newell 2010. Why don't (or do) organizations learn from projects?. *Management Learning* 41/3, 325-344.
- Tacke, Veronika 1997. Systemrationalisierung an ihren Grenzen. Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen. In: Schreyögg, Georg & Jörg Sydow (Hg.). *Gestaltung von Organisationsgrenzen*. Managementforschung Bd. 7. Berlin: Walter de Gruyter, 1-44.
- Tacke, Veronika 1998. Mythos Umweltbildung – ein Mythos mit Organisationspotential. In: *Zeitschrift für Umweltbildung* 3-4/1998, 19-22.
- Tacke, Veronika 2015. Perspektiven der Organisationssoziologie. Ein Essay über Risiken und Nebenwirkungen des Erfolgs. In: Apelt, Maja & Uwe Wilkesmann (Hg.). *Zur Zukunft der Organisationssoziologie*, 273-292.
- Tacke, Veronika & Thomas Drepper 2018. *Organisation und Gesellschaft. Soziologie der Organisation*. Wiesbaden: Springer VS, 75-114.
- Taylor, Frederick 1979 [1913]. *Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung*. 2. Aufl. München: Oldenbourg.
- Teichler, Ulrich & Klumpp, Mathias 2006. Hochschulprofessionen zwischen Wissenschaft und Administration. In: *Hochschule innovative* 16.
- Teutner, Erhard 1994. Verwaltung und Publikum. In: Dammann, Klaus et al. (Hg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 215-227.
- The Economist 2018. Tortured by Meetings. <https://www.economist.com/business/2018/06/30/tortured-by-meetings?fsrc=scn/tw/te/bl/ed/torturedby-meetingsbartleby> (Zugegriffen 28.02.2020).
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in action: Social science bases of administration theory*. New York.
- Tilbury, Daniella 2015. Student Engagement and Leadership in Higher Education for Sustainability. In: *Higher education for sustainability*. Routledge Handbook of Higher Education for Sustainable Development.

- Tolbert, Pamela S. & Lynn G. Zucker 1996. The institutionalization of institutional theory. In: Clegg, S. R. et al. (Hg). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 175-190.
- Torka, Marc 2009. *Die Projektförmigkeit der Forschung*. Baden-Baden: Nomos.
- Tuchman, Gaye 2009. *Wannabe U. Inside the Corporate University*. Chicago & London: The University of Chicago Press.
- Twellmann, Markus 2016. Mündliche Rede: auch ein Medium der Bürokratie. In: Balke, Friedrich; Siegert, Bernhard & Joseph Vogel. *Medien der Bürokratie*. Paderborn: Fink Verlag, 29-40.
- Urry, John 2003. Social networks, travel and talk. In: *The British journal of sociology*, 54/2, 155-175.
- van Maanen, John 1979. Reclaiming qualitative methods for organizational research: A preface. In: *Administrative Science Quarterly*, 24/4, 520-526.
- Velazquez, Luis; Munguia, Nora; Platt, Alberto; & Jorge Taddei 2006. Sustainable university: what can be the matter? In: *Journal of Cleaner Production* 14, 810-819.
- Vogel, Michael P. 2009. The professionalism of professors at German Fachhochschulen. In: *Studies in Higher Education*, 34/8, 1-16.
- von Bandemer, Stephan & Michael R. Hübner 2005. *Prozessmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: VS Verlag, 179-183.
- von Foerster, Heinz 1984. Principles of self-organization in a socio-managerial context. In: Ulrich, Hans & Gilbert Probst (Hg.). *Self-organization and management of social systems*. Berlin & Heidelberg: Springer, 2-24.
- von Groddeck, Victoria 2011. *Organisation und Werte Formen, Funktionen, Folgen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- von Groddeck, Victoria; Siri, Jasmin & Katharina Mayr 2015. Die Entscheidungsvergessenheit der Organisationsforschung. Plädoyer für eine operative Entscheidungsforschung. *Soziale Systeme*. In: *Zeitschrift für soziologische Theorie* 20/1, 167-192.
- von Groddeck, Victoria & Sylvia Marlene Wilz (Hg.) 2015. *Formalität und Informalität in Organisationen*. Wiesbaden: Springer VS.

- von Wissel, Carsten 2007. Hochschule als Organisationsproblem. Neue Modi universitärer Selbstbeschreibung in Deutschland. Bielefeld: transcript.
- Walgenbach, Peter & Renate Meyer 2008. Neoinstitutionalistische Organisations-
theorie. Stuttgart: W. Kohlhammer Verlag.
- Wallerath, Maximilian 2001. Verwaltungserneuerung: eine Zwischenbilanz der
Modernisierung öffentlicher Verwaltungen. Baden-Baden: Nomos.
- Weber, Max 1972 [1922]. Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden
Soziologie. Tübingen: Mohr-Siebeck.
- Weick, Karl E. 1976. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In:
Administrative Science Quarterly 21, 1-19.
- Weick, Karl E. 1995. Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Wenger, Etienne 2011. Communities of practice. A brief introduction. STEP Lea-
dership Workshop, University of Oregon, 1-6.
- Whitley, Richard & Jochen Gläser 2014. The impact of institutional reforms on the
nature of universities as organisations. In: Organizational transformation and
scientific change: The impact of institutional restructuring on universities
and intellectual innovation, 19-49.
- Wiesenthal, Helmut 2018. Rationalität und Organisation 1. Akteur- und Organisa-
tionstheorie. Wiesbaden: VS Verlag.
- Wilke, Helmut 1997. Dumme Organisationen, intelligente Parlamente. Wie es
kommt, dass intelligente Personen in dummen Organisationen operieren
können, und umgekehrt? In: Grossmann, Ralph (Hg.) Wie wird Wissen wirk-
sam? Wien & New York: Springer, 107-110.
- Wilkesmann, Uwe & Christian J. Schmid 2012. Organisationssoziologie der Hoch-
schule versus Hochschulorganisationssoziologie. In: dies (Hg.). Hochschule
als Organisation, Wiesbaden, 7-13.
- Winter, Martin 2014. Topografie der Hochschulforschung in Deutschland. In: die
Hochschule, 25/1, 25-49.
- Wissenschaftsrat 2010. Empfehlungen zur Rolle der Fachhochschulen im Hoch-
schulsystem. Berlin. [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/
10031-10.pdf](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/10031-10.pdf) (Zugriff 28.02.2020).

LITERATURVERZEICHNIS

Würmseer, Grit 2010. Auf dem Weg zu neuen Hochschultypen. Eine organisationssoziologische Analyse vor dem Hintergrund hochschulpolitischer Reformen. Wiesbaden: VS Verlag.

Yin, Robert K. 2012. Applications of Case Study Research. Los Angeles u. a.: Sage.