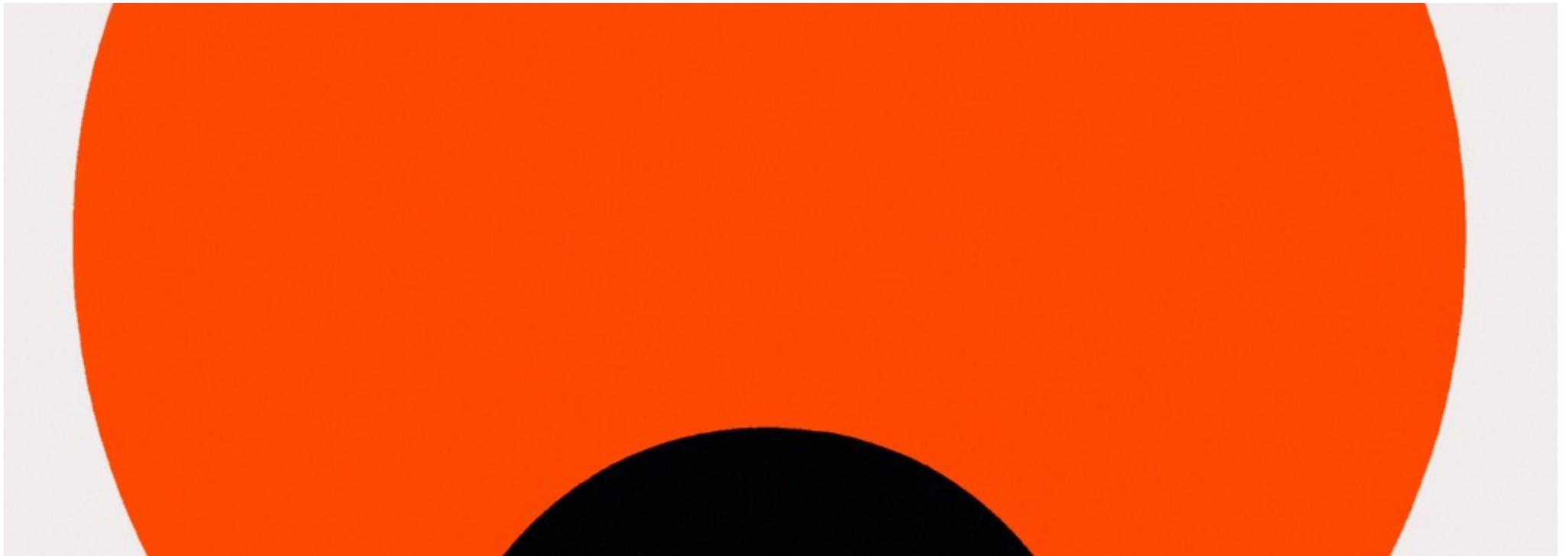


# Zwischen Konsens und Effizienz: Governance-Strategien für langfristig schnellere Hochschulentscheidungen



Prof. Dr. Carola Jungwirth, Lehrstuhl für Governance, Universität Passau

5. Konferenz des Netzwerks Hochschulforschung Österreich,  
8. und 9. Mai 2025, Central European University, Wien

1. Ausgangspunkt und zentrale Herausforderung
2. Sollbruchstelle und Kernfrage
3. Lösungsansatz: Verhandlungsbasierte Governance
4. Digitalisierung als Hilfsmittel
  - Good Practice: TU Delft
  - Implikationen für System-/Plattformgestaltung
5. Umsetzungsvoraussetzungen für digitale Partizipation in Hochschulen
6. Umsetzungstechnik: Stückweises Social Engineering
7. Management Summary

Das Governance-Paradox (nach Maassen 2017): Mehr Steuerung = weniger Wirkung

Warum?

1. Historisch gewachsene Strukturen und Beamtenstatus
  2. „Prestigeökonomie“ (Hochschule  $\neq$  Unternehmen)
  3. Disziplinloyalität dominiert über Loyalität zur Institution
- Gerade herausragende Forscher:innen wandern bei starkem Druck/  
Autonomieverlust ab

Hinzu kommt ein Kräfteungleichgewicht:

# 1. ... und zentrale Herausforderung (2)

## Hochschulleitung

- Gebunden an Verfahren & rechtliche Rahmen
- Vertraulichkeitspflichten
- Langsame, abgewogene Reaktion
- Hohe disziplinarische und juristische Verantwortung
- Informationsvorsprung durch interne Kenntnisse

## Hochschulöffentlichkeit (Profs, Studis)

- Freie und schnelle Kommunikation
- Hohe Sichtbarkeit, Emotionalisierung
- Außerhalb der Gremien: Keine formale Verantwortung
- Framing & Mobilisierung
- Sichtbarkeit statt Vertraulichkeit

## Kräfteungleichgewicht (Konfliktzone):

- Öffentlichkeitsvorteil der Kritiker:innen durch Agilität
- Institutionelles Schweigen wirkt schwach oder schuldbeladen
- Strategische Nutzung des Informationsvorsprungs möglich
- Dynamisches Machtverhältnis – kippt potenziell in beide Richtungen

Maassen 2017;  
Jungwirth 2025

### **Sollbruchstelle:**

- Die wachsende Geschwindigkeit, mit der Hochschulen heute Entscheidungen treffen müssen

### **Kernfrage:**

- Wie können unter den Prinzipien von Fairness und Transparenz effizientere Strukturen entstehen – ohne Partizipation, Legitimation und Stabilität zu gefährden?

## Das Harvard-Konzept als Lösungsansatz

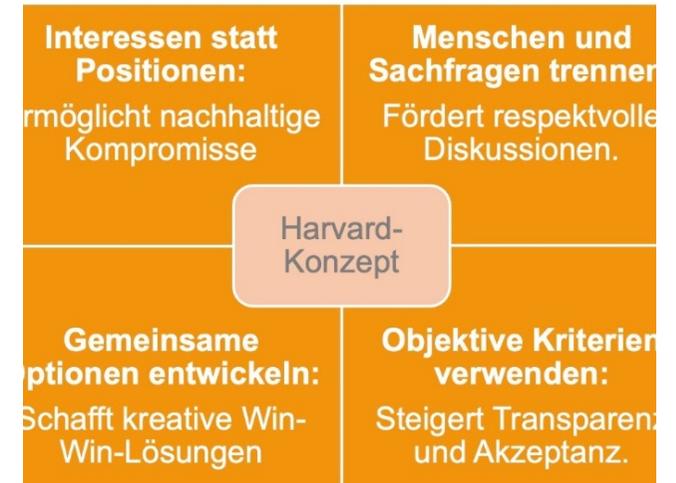
### Kernaussage:

„Verhandle über Interessen, nicht über Positionen“

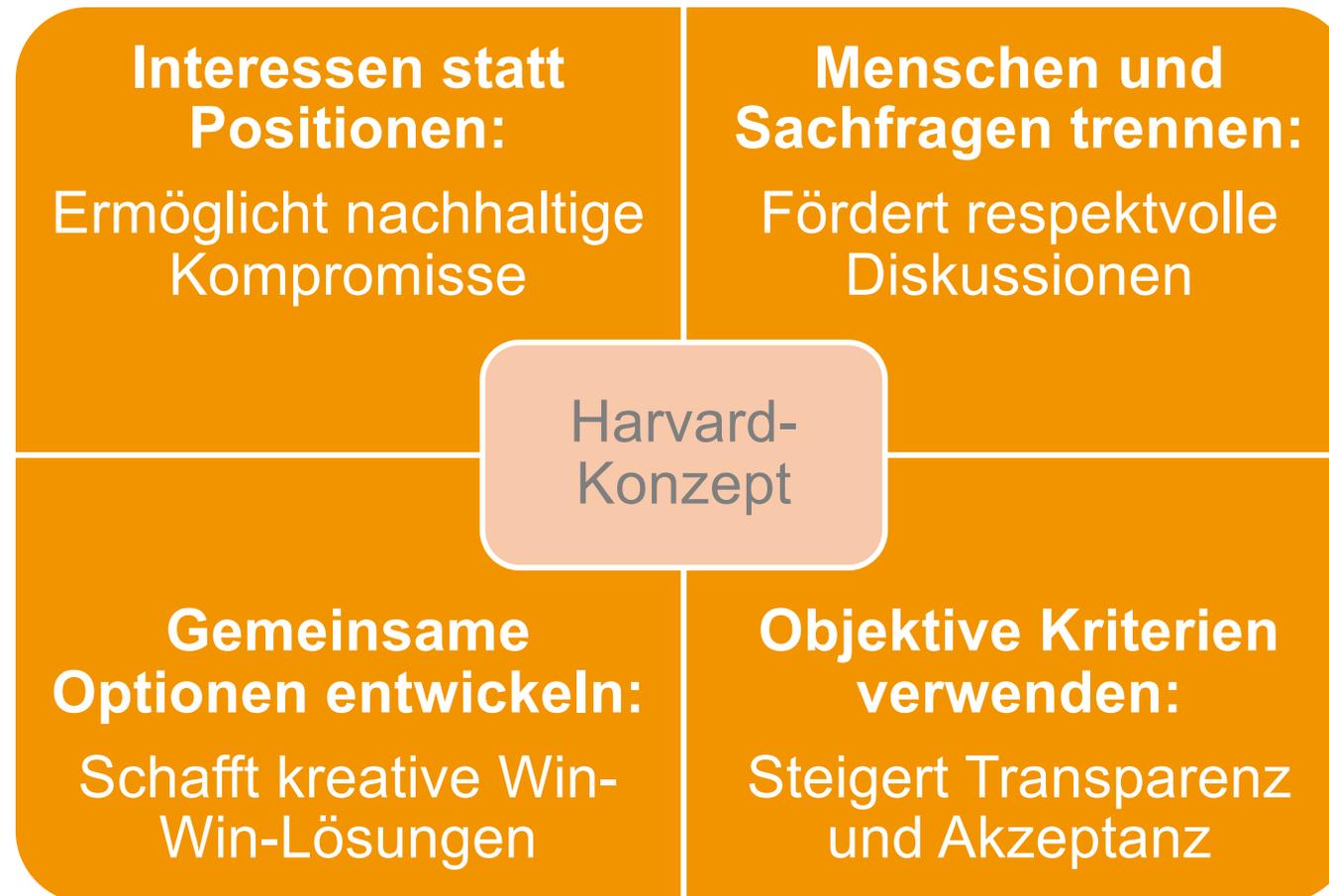
(Fisher & Ury 1981)

Beispielhafte Anwendung in der Hochschulgovernance:

- **Position:** „Der Seminarraum B bleibt exklusiv unserer Fakultät!“
  - führt zu Blockaden
- **Interesse:** „Wir brauchen wöchentlich einen Raum für 60 Studierende, damit wir unser neues, interaktives Lehrformat durchführen können.“
  - eröffnet neue Handlungsspielräume



### 3. Lösungsansatz: Verhandlungsbasierte Governance (2)



Ein strukturiertes Vorgehen für effektive Aushandlungsprozesse in Hochschulen ist möglich und eine Frage der Hochschulkultur (Blaschke et al. 2014)

- Verhandlungen sind zeitintensiv und zunächst bilateral
- Digitalisierung erlaubt Einbeziehung aller nicht-exekutiven Mitglieder einer Hochschule wie Professor:innen, Studierende und Mitarbeiter:innen

### 1. Einbeziehen

- Asynchrone Beteiligung – auch leise Stimmen kommen zu Wort

### 2. Transparenz schaffen

- Dokumentation von Argumenten, Interessen, Entscheidungen

### 3. Struktur geben

- Online-Formate bündeln Themen, beschleunigen Aushandlungen

- **Fazit:** Digitale Systeme senken Beteiligungshürden und strukturieren Entscheidungsprozesse bei gleichzeitiger Einhaltung von Transparenzanforderung (Chadwick 2009)

## ➤ *Good Practice: TU Delft als Beispiel für digitalen, partizipativen Dialog (1)*

---



Anlass: Diskussion über Zusammenarbeit mit Industrie für fossile Brennstoffe – Hochschule wählt partizipativen, digitalen Lösungsweg

Elemente:

- World Café als strukturiertes Dialogformat in Kleingruppen (Walker 2023)
  - fördert offenen Austausch, Perspektivenvielfalt und gemeinsame Lösungsansätze
  - Kombination aus analogem Austausch & digitaler Auswertung
  - Leitung hört zu
- Virtuelles Entscheidungsszenario (z. B. Participatory Value Evaluation, PVE, [https://www.youtube.com/watch?v=1D\\_g\\_HTnS50&t=7s](https://www.youtube.com/watch?v=1D_g_HTnS50&t=7s))
  - Teilnehmende übernehmen virtuell die Perspektive von Entscheidungsträger:innen
  - erleben ein konkretes politisches Dilemma mit mehreren Handlungsoptionen
  - fördert Verständnis für Zielkonflikte und Entscheidungslogiken

Quelle: <https://www.tudelft.nl/en/2024/tu-delft/results-of-initiatives-on-fossil-industry-cooperation>

---

## ➤ *Good Practice: TU Delft als Beispiel für digitalen, partizipativen Dialog (2)*

---

### Erkenntnisse aus dem TU-Delft-Fall

- Begegnung auf Augenhöhe + klare Struktur führt zu mehr Verständnis – auch bei Konflikten
- Digitale Dokumentation stärkt Nachvollziehbarkeit und Compliance
- Entscheidungsprozess wurde nicht kürzer, aber:
  - fundierter, legitimer, dialogoffener

Fazit: Digitale Dialogformate stärken gemeinsame Entscheidungsfähigkeit – auch bei komplexen Themen



Quelle: Management Summary  
[https://filelist.tudelft.nl/News/2024/07\\_July/Managementsamenvatting%20GII%20rapport%20MBK%20samenwerking%20FBI\\_EN.pdf](https://filelist.tudelft.nl/News/2024/07_July/Managementsamenvatting%20GII%20rapport%20MBK%20samenwerking%20FBI_EN.pdf)

## 1. Verhandlungsprozess strukturieren

### Interessen-Explorer

- Sichtbar machen, worum es geht
- Gemeinsame Interessen identifizieren
- Grundlage für lösungsorientierte Aushandlung

### Ideen-Marktplatz

- Vorschläge sammeln, kommentieren, bewerten
- Kreativität fördern, Konsensoptionen entwickeln
- Breite Partizipation ermöglichen

## 2. Entscheidungsfindung absichern

### Kriterien-Dashboard

- Objektive Maßstäbe sichtbar machen
- Benchmarking mit Leistungsdaten & Zielen
- Orientierung und Fairness im Verfahren

### Compliance-Monitoring

- Lückenlose Dokumentation aller Schritte
- Revisionsicherheit und Nachvollziehbarkeit
- Vertrauensbildung durch Transparenz

1. **Kulturelle Anschlussfähigkeit** (Shattock 2003; Marín et al. 2022)
  - Beteiligung muss zur Hochschulkultur passen
  - Vertrauen ist zentral, Tools allein reichen nicht
2. **Institutionelle Verankerung** → Einbettung digitaler Beteiligung in Gremienstrukturen und Entscheidungsverfahren (Chadwick 2009; OECD 2023)
3. **Technisch-organisatorische Infrastruktur** (Chugh et al. 2023; Chadwick 2009)
  - DSGVO-konforme, barrierefreie Plattformen mit begleitender Moderation
  - Gehört zur Grundausstattung jeder Hochschule
4. **Affektives Commitment** (Jackenkroll & Scherm 2016; Teichler 2011)
  - Beteiligung darf nicht als Belastung erlebt werden → sichtbare Wirkung, Rückkopplung

1. „Stückweises Social Engineering“ als Strategie (Popper 2013)
  - Keine radikale Systemreform – sondern inkrementelle Veränderung
  - Jede Maßnahme ist reversibel, wenn sie sich nicht bewährt
  - Ideal für komplexe, historisch gewachsene Organisationen wie Hochschulen
2. Governance als lernendes System (Blaschke et al. 2014)
  - Veränderung durch Mikroprozesse der Kommunikation (Agenda Setting, Reflexion, Feedback)
  - Iterative Versuch-Irrtum-Korrektur-Logik ersetzt starre Planung
3. Gezielte Versuche im Kleinen starten (Walker 2023)
  - Neue Beteiligungsformate zuerst in konkreten Projekten testen (z. B. Logoentwicklung, Standortstrategie)
  - Lernprozesse dokumentieren und schrittweise verallgemeinern

### 1. Aushandlungslogik statt Steuerungszillusion

- Interessenbasierte Verfahren (Harvard-Konzept) sind hochschuladäquater als positionsfixierte Steuerungsansätze. (vgl. Fisher & Ury 1981; Maassen 2017)

### 2. Digitale Systeme als intermediäre Infrastruktur

- Digitalisierung kann transparente und faire Entscheidungsräume eröffnen – unter der Bedingung institutioneller Verankerung. (vgl. Chadwick 2009; Jungwirth 2025)

### 3. Reform durch rekursive Lernprozesse

- Hochschulgovernance entwickelt sich nicht linear, sondern durch inkrementelle, evaluierte Schritte – im Sinne von Poppers „Stückwerk-Technologie“. (vgl. Popper 2013; Blaschke et al. 2014)



## Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Prof. Dr. Carola Jungwirth

Lehrstuhl für Governance / Chair of Governance  
Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät / School of  
Business, Economics and Information Systems  
Universität Passau / University of Passau  
Hans-Kapfinger-Str. 14b  
94036 Passau  
Deutschland / Germany

+49 851 509 2500

[carola.jungwirth@uni-passau.de](mailto:carola.jungwirth@uni-passau.de)

- Blaschke, S., Frost, J., & Hattke, F. (2014). Towards a Micro Foundation of Leadership, Governance, and Management in Universities. *Higher Education*, 68(5), 711–732.
- Chadwick, A. (2009). Web 2.0: New Challenges for the Study of E-Democracy. *I/S: A Journal of Law and Policy for the Information Society*, 5(1), 9–41.
- Chugh, R. et al. (2023). Implementing Educational Technology in HEIs. *Education and Information Technologies*, 28, 16403–16429.
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin.
- Jackenkroll, B. & Scherm, E. (2016). Die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen in Universitäten. *Forschung & Lehre*, 23(6), 12–15.
- Maassen, P. (2017). The University's Governance Paradox. *Higher Education Quarterly*, 71(3), 290–298.
- Marín, V.I. et al. (2022). Faculty Perceptions, Awareness and Use of OER. *Research and Practice in Technology-Enhanced Learning*, 17(11), 1–23.
- OECD (2023). *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*.
- Popper, K.R. (2013). *The Open Society and Its Enemies*. Princeton University Press.
- Shattock, M. (2003/2013). *University Governance, Leadership and Management in a Decade of Diversification and Uncertainty*.
- Teichler, U. (2011). Germany: Changing Governance and Management. In: *Changing Governance and Management in Higher Education*. Springer.
- Walker, K.D. (2023). World Café. In: Okoko, J.M., Tunison, S., & Walker, K.D. (Hrsg.), *Varieties of Qualitative Research Methods*. Springer.