

3. Konferenz des Netzwerks Hochschulforschung  
»Uncertainty in Higher Education«

## Die digitale Universität als post-organisationale Organisation

Unsicherheit als Anlass für ein »Update«  
traditioneller institutioneller Erfolgsfaktoren

Paul Reinbacher

Krems, am 18./19. Oktober 2021

# Auftakt



Auf den ersten Blick gibt es bereits seit längerer Zeit (und nicht erst »coronae causa«) viel Unsicherheit im Sektor der Universitäten – einschließlich der Versuche ihrer Beherrschung. Dem zweiten Blick zeigt sich darin eine zentrale gesellschaftliche Funktion der Universität, nämlich: Die Produktion von Unsicherheit über ein im Alltag aushaltbares Maß hinaus.

**Günther R. Burkert**  
**Die vernetzte Universität**  
Von der Kritik der  
Ökonomisierung zur  
Neuausrichtung  
auf die Gesellschaft



Passagen Verlag

**Antonio Loprieno**  
**Die entzauberte Universität**  
Europäische Hochschulen  
zwischen lokaler  
Trägerschaft und globaler  
Wissenschaft



Passagen Verlag

**Wilhelm Krull**  
**Die vermessene Universität**  
Ziel, Wunsch und  
Wirklichkeit



Passagen Verlag

**Oliver Ruf**  
**Die digitale Universität**



Passagen Verlag



# Ausgangspunkte

Am Beginn stehen hier in systemtheoretischer Perspektive (1) die Unterscheidung von universitärem System und gesellschaftlicher Umwelt sowie (2) die Wechselwirkungen in dieser »ökologischen Nische«. Am Beispiel der Universität als System in einer von **Volatilität** geprägten gesellschaftlichen (Um-)Welt lässt sich die Passung von System und Umwelt als Voraussetzung für die **Viabilität** sozialer Überlebenseinheiten betrachten.

Daraus folgt die **Vermutung**, dass erforderliche **Varietät** in Zeiten komplexer und digitaler Unsicherheit weniger über heute noch immer übliche, moderne Organisationsmodelle, sondern eher über post-organisationale Formen und damit gleichzeitig über ein *update* traditioneller institutioneller Erfolgsfaktoren erreicht wird. So sind *manageriale* Strategien für universitäre Steuerung zu unterkomplex, um volatilen Umwelten Paroli zu bieten.



# Anknüpfungspunkte

Traditionell ist »Universität« ja vor allem eine gesellschaftliche **Institution**, also ein Feld der normativen Regulierung von **Interaktion** der Individuen in ihrer Rolle als Angehörige einer **Profession**. Ein gesellschaftlicher Wertewandel, der nicht selten verkürzt als »Ökonomisierung« bezeichnet wird, bewirkt nun, dass der Universitätsbetrieb seit einigen Jahrzehnten zunehmend auch als **Organisation** (i.S.e. *οργανον*) betrachtet wird.

Das damit einhergehende Bild von Universitäten als mittels *new public management* zu organisierenden *professional bureaucracies* ist jedoch nicht unproblematisch. Immerhin werden diese damit einem wenig zeitgemäßen Steuerungsregime unterworfen, das in den (leider noch immer oft als Vorbild genannten) Unternehmen der globalisierten Wirtschaft seit geraumer Zeit als revisionsbedürftig gilt – und deshalb sukzessive rückgebaut wird.

# Agilitätsversprechen



Verbreitet ersetzt man dort **moderne** bürokratische Modelle durch **post-moderne** bzw. **post-bürokratische**, »agile« Formen (laterale Selbstorganisation, communities-of-practice, heterarchische Netzwerke...). Die aktuell dominierenden Mechanismen der universitären Leistungssteuerung, Qualitätssicherung, Evaluation etc. atmen hingegen mit ihrem an **Vorhersehbarkeit** orientierten Steuerungsideal noch den Geist der Moderne, weshalb sie an der **Volatilität** komplexer Umwelten in der Postmoderne scheitern (müssen).

Management beruht (aller Rede von »**Agilität**« zum Trotz) auf der Antizipation einer in Ziele gefassten Zukunft, wie der *deming cycle* aus Planung, Umsetzung, Kontrolle und Anpassung prototypisch zum Ausdruck bringt. Die Unvorhersehbarkeit der Zukunft lässt dann nicht selten die Planung zum Zeitpunkt der Umsetzung als überholt und die Anpassung als verspätet erscheinen.



# Alternativen



Ironischerweise liegt der Ausweg aus den Problemen dieses modernen Paradigmas der Steuerung nur auf den ersten Blick in jenen post-modernen Organisationsmodellen, die innovative und »agile« Unternehmen derzeit etablieren. Der zweite Blick erkennt darin nämlich ein **revival** zahlreicher Koordinationsformen, die an Universitäten vor deren Modernisierung durch Management bereits institutionalisiert waren. So sind Universität, Gesellschaft und Politik gut beraten, nicht nur aktuellen Organisationsmoden zu folgen, sondern auch traditionellen, genuin universitären Erfolgsfaktoren, die heute sogar von der unternehmerischen Praxis nachgeahmt werden und quasi **retro** sind, zu vertrauen.

So hat auch Dirk Baecker bereits festgestellt, »dass Hochschulen auf diese Form des agilen Managements vorbereitet sind, weil sie sie traditionell immer schon betreiben.«  
(die hochschule 1/2017)

# Ausblicke



Nach einem entsprechenden **Update** ließe sich **Universität** in Zeiten komplexer Digitalität so als neue »Form des Erscheinens ihrer Mitglieder in spezifischen Räumen« (Ruf) verstehen, ohne damit das Kind mit dem Bade auszuschütten und modernen, analogen Regimes pauschal eine anti-organisationale, anti-manageriale Absage zu erteilen:

Universität ist stets »organisierte Institution« (Luhmann) und »institutionalisierte Organisation« (Zechlin) zugleich, nicht eindeutig in dieser Dualität zu verorten, sondern modern und post-modern, zwischen diesen Polen mäandernd und als »vernetzte« (Burkert), »entzauberte« (Loprieno), »digitale« (Ruf) ... Universität in einer volatilen Welt bzw. in einer »nächsten Gesellschaft« (Baecker) als **post-organisationale Form**, bzw. gegebenenfalls sogar als **para-organisationale Form**, die organisationale Formen (auch) in nicht-organisationalen Modi realisiert, viabel.

»Die Paradoxie ist die Orthodoxie unserer Zeit.«  
(N. Luhmann, GdG, S. 1144)



Die Vorstellung, dass es (vergleichbar der Entwicklung von prae-moderner über moderne zu post-moderner Verfasstheit von Gesellschaft) zu einer Entwicklung von prae-organisationaler über organisationale zu post-organisationaler Verfasstheit von Universität kommt, ist eine unzulässige Vereinfachung. Vielmehr haben wir es mit einer Gleichzeitigkeit von Entwicklungen und wechselseitigen Steigerungsverhältnissen zu tun.

- Die **moderne** ist umso mehr ein **prae-/post-moderne** Universität  
(vgl. bspw. die Bedeutung der Kompensation systemischer Spannungen)
- Die **organisationale** ist umso mehr eine **prae-/post-organisationale** Universität  
(vgl. bspw. die Bedeutung von Urteilskraft im Umgang mit Regelsystemen)
- Die **digitale** ist umso mehr eine **prae-/post-digitale** Universität  
(vgl. bspw. die Bedeutung analoger IKT im Zuge coronabedingter Distanzlehre)



**»Aber die vollends digitalisierte Universität  
strahlt im Zeichen analogen Unheils.«**

(in Anlehnung an M. Horkheimer, Th. W. Adorno, DdA, S. 7)



<i>networks, clan, trust</i>	→	<i>organizations, market, utility</i>	→	<i>communities, social capital</i>
<i>anarchy</i>	→	<i>hierarchy</i>	→	<i>heterarchy</i>
<i>horizontal</i>	→	<i>vertical</i>	→	<i>lateral</i>
<i>academia</i>	→	<i>administration</i>	→	<i>»third space«</i>
<i>profession (innovation)</i>	→	<i>management (regulation)</i>	→	<i>governance (coordination)</i>
<i>curiosity (internal control)</i>	→	<i>contract (external control)</i>	→	<i>cybernetics (emergent control)</i>
<i>physical</i>	→	<i>mechanical</i>	→	<i>digital, socio-technical</i>
Mensch (Imagination)	→	Maschine (Effizienz)	→	Künstliche Intelligenz
Komplexität	→	Kontrolle	→	Kontingenz
Fabeln (Narration)	→	Formeln (Kalkulation)	→	»Fakes« (Simulation)

Vielen Dank!



3. Konferenz des Netzwerks Hochschulforschung  
»Uncertainty in Higher Education«

## Die digitale Universität als post-organisationale Organisation

Unsicherheit als Anlass für ein »Update«  
traditioneller institutioneller Erfolgsfaktoren

Paul Reinbacher  
Krems, am 18./19. Oktober 2021

✉ [paul.reinbacher@ph-ooe.at](mailto:paul.reinbacher@ph-ooe.at)

[www.diePaedagogische.at](http://www.diePaedagogische.at)