

# Die nachhaltige Universität Hamburg – eine Frage der Interpretation?

UHH NACHHALTIGKEITSTAGE 2019

18.06.2019

COLIN BIEN, M.A.

UNIVERSITÄT HAMBURG

# Deutungshoheit und Diskursmacht werden immer wichtiger, besonders im öffentlichen Raum



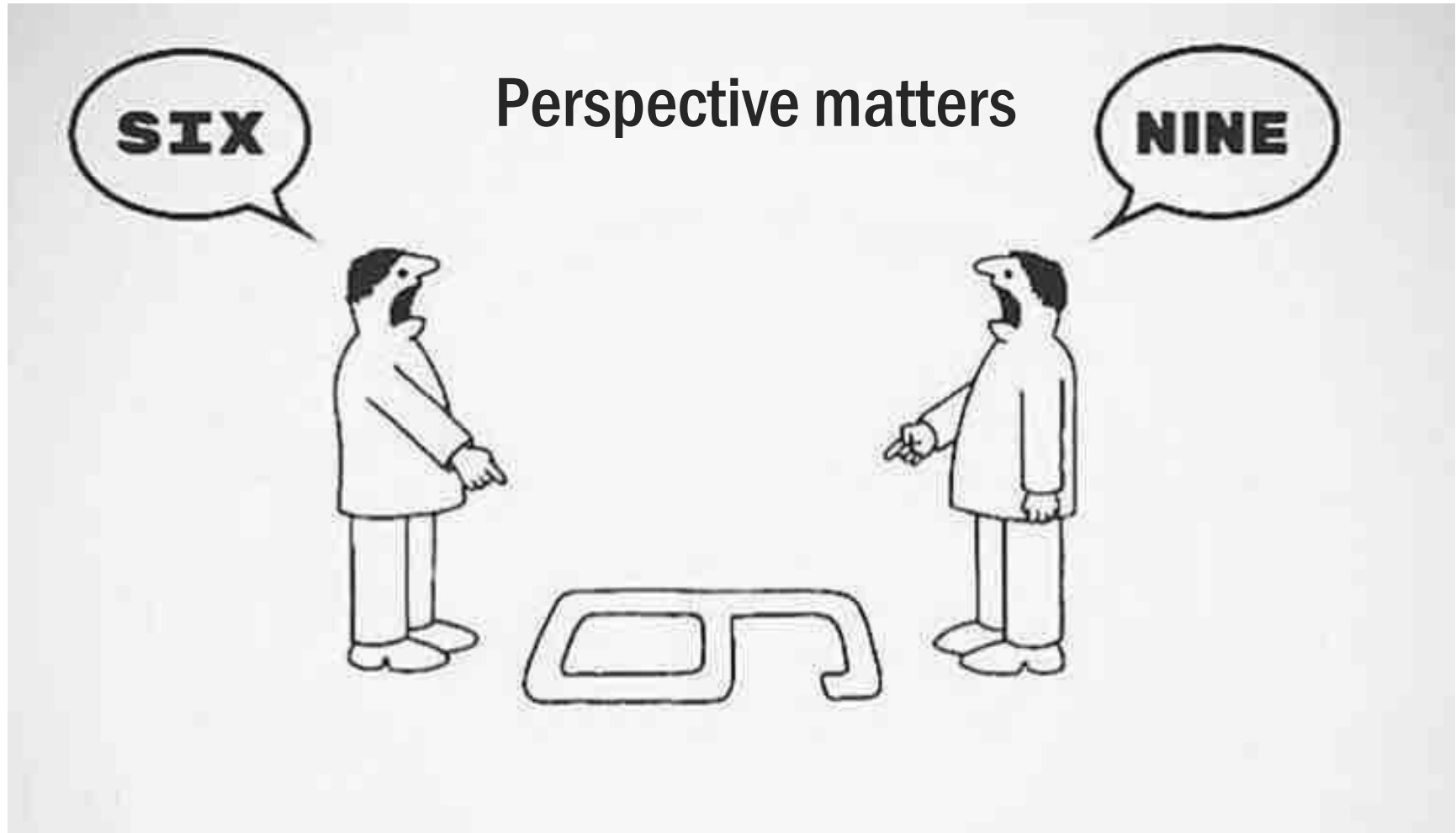
**Donald J. Trump** ✓  
@realDonaldTrump

Following ▾

Many good conversations with North Korea- it is going well! In the meantime, no Rocket Launches or Nuclear Testing in 8 months. All of Asia is thrilled. Only the Opposition Party, which includes the Fake News, is complaining. If not for me, we would now be at War with North Korea!

Photo by: Evan Vucci - No copyright infringement is intended  
Quelle: [https://www.washingtontimes.com/multimedia/image/1\\_202019\\_koreas-diplomacy-28201jpg/](https://www.washingtontimes.com/multimedia/image/1_202019_koreas-diplomacy-28201jpg/)

# ...aber auch in Organisationen



## Einführung

- Situation: Universitäten werden als wichtige Transformationsmotoren anerkannt
- Problem: bislang überschaubare Effekte in der Hochschullandschaft

## Perspektive (theoretischer Rahmen)

- Bedeutungszuweisung von Nachhaltigkeit aus einer „Sensemaking“ Perspektive
- Diskursmacht und Ambiguität im Übergang zur nachhaltigen Universität

## Werkzeug (Methode: Case Study)

- Datenquellen zur Informationsgewinnung: Interviews, Dokumente und Beobachtungen
- Interviewstruktur

## Ergebnisse

- Auslöser von Widerständen, Diskursstrategien, Kontext des Wandels

## Diskussion

- Bedeutungszuweisungen im Wandel systematisch organisieren

# Einführung

- Situation
- Problem

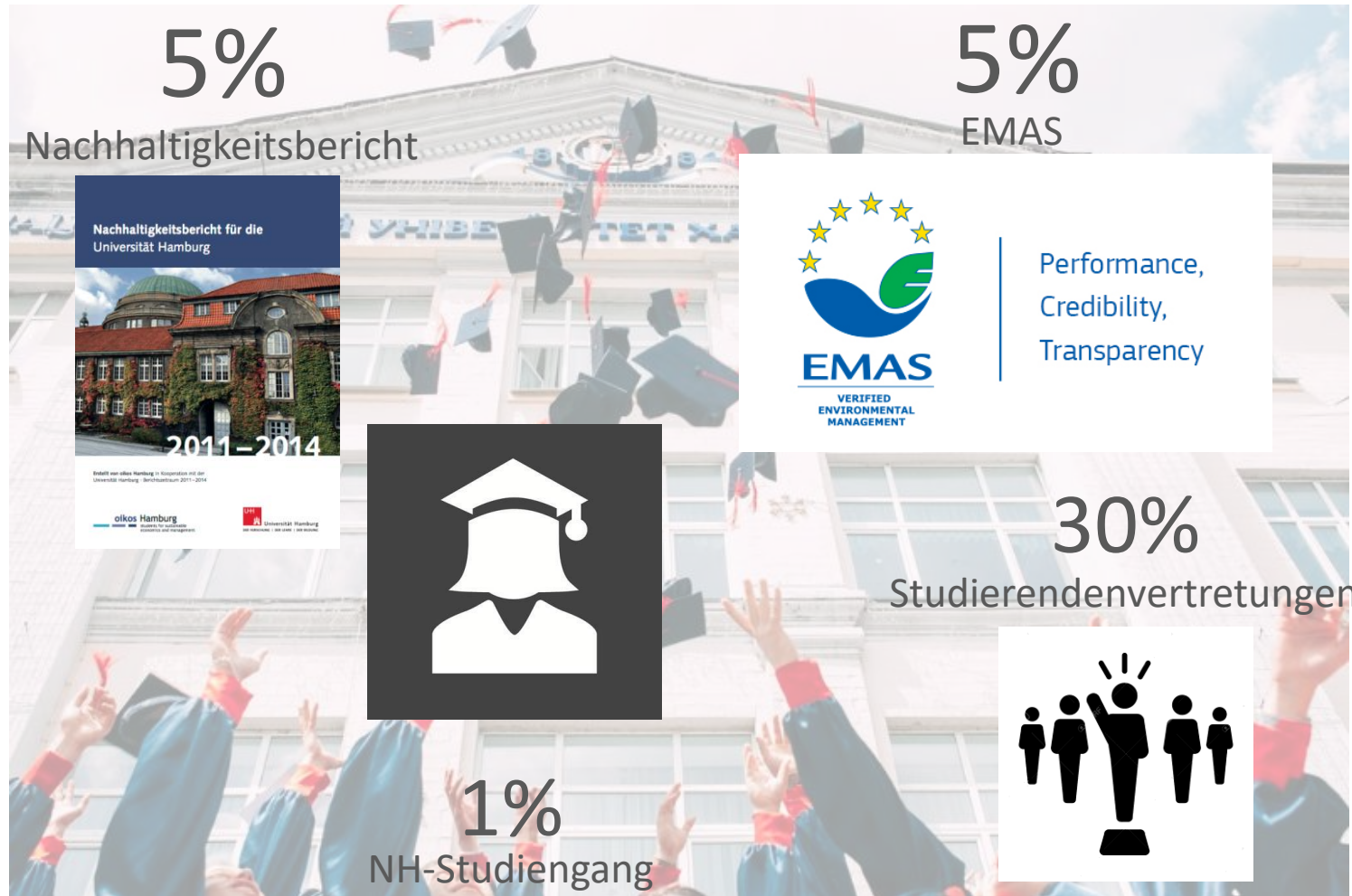
# Die Gesellschaft hat die wichtige Rolle von Wissenschaft und Hochschulen zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung anerkannt



# Wissenschaft und Hochschule selbst haben die wichtige Rolle zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung anerkannt



# Bislang hat diese Anerkennung aber überschaubare Effekt gezeigt



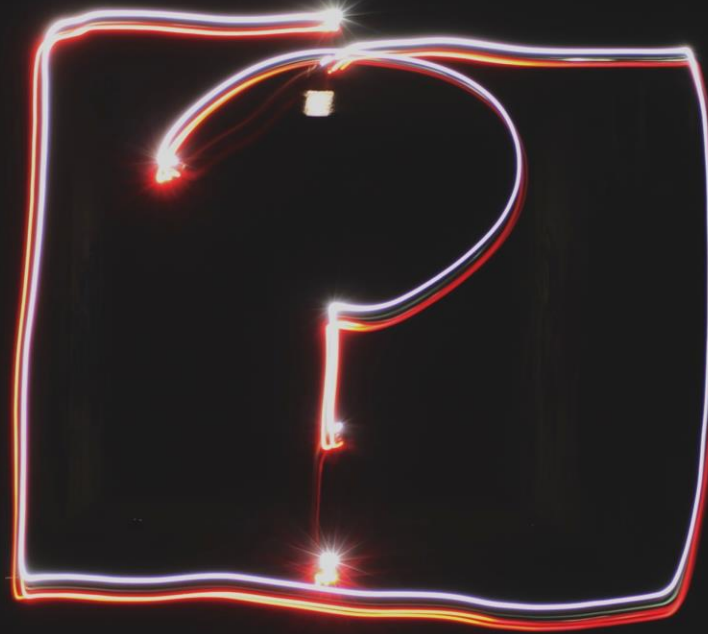
vgl. RootAbility 2017



# Warum ist das so?

- Es gibt keine feststehende Definition einer nachhaltigen Universität
- Es wird aber eine gebraucht, um Vision, Ziele, Prozesse etc. festzulegen
- Das zu definieren, kann als ein Verhandlungsprozess verschiedener Akteure in der Universität verstanden werden
- Verhandelt werden verschiedene Interpretationen über das, was eine nachhaltige Universität sein kann
- Die Verhandlung ist wie jede andere auch an Machtverhältnisse gebunden
- Die Perspektive ist im OCMS bislang vernachlässigt worden





*„Wie interpretieren und kommunizieren Führungskräfte im Wandlungsprozessen der (nachhaltigen) Universität verschiedene Ambiguitätsfeldern?“*

# Perspektive (theoretischer Rahmen)

- Ambiguitätsfelder im Übergang zur nachhaltigen Universität
- Bedeutungszuweisung von Nachhaltigkeit aus einer „Sensemaking“ Perspektive
- Diskursmacht und Ambiguität im Übergang zur nachhaltigen Universität

# Ambiguitätsfelder: hier entstehen wichtige Fragen zum Selbstverständnis von Hochschulen

	Pures Paradigma	Instrumentelles Paradigma	
Determinanten des HEI-Modells	Ambiguitätsfelder		Fragen, die durch den Wandel zu NH ausgelöst werden
Forschungskriterium	Exzellente Forschung	Relevante Forschung	Wie stellen wir Exzellenz sicher und bieten gleichzeitig nachhaltigkeitsrelevante Forschung an?
Wissensproduktion	Disziplinär	Inter- & Transdisziplinär	Welchen Forschungsmodus verwenden / unterstützen / bevorzugen wir, um die Herausforderungen der Nachhaltigkeit an unserer Universität anzugehen?
Lehransatz	Humanistische Lehre	Instrumentelle Lehre	Wie integrieren wir BNE in unsere Lehrplanstrukturen und welche Art Studenten möchten wir ausbilden?
Governance Modell	Hohe Autonomie	Stakeholder Orientierung	Wie gewährleisten wir Autonomie und Legitimität bei gleichzeitiger Integration von Nachhaltigkeit?
Gesellschaftliche Rolle	Objektive Beobachterin	Aktive Gestalterin ihres gesellschaftlichen Umfeldes	Welche Rolle spielt unsere Universität in der Gesellschaft und wie wollen wir zur Nachhaltigkeit beitragen?

# Die Sensemaking-Perspektive erklärt wie Interpretation und Handeln in chaotischen Zeiten des Wandels funktionieren

- Sensemaking: retrospektiver, inter-subjektiver Prozess, indem Bedeutungen und entsprechende Handlungen aus Situationen der Mehrdeutigkeit wachsen. Mehrdeutigkeit entsteht durch organisationalen Wandel.
- Rolle einer Führungskraft besteht darin, plausible Geschichte über aktuelle Entwicklungen zu bilden und ein gemeinsames Verständnis des Wandels zu erzeugen.
- Kollektive Bedeutungswahrnehmung fördert Entwicklung des Kontextes des Wandels. Diese beschreibt, „wer wir waren und wer wir sein werden.“
- Geschieht durch Auswahl bestimmter Ereignisse, Ideen oder Probleme (Cues), die für die eigene Wahrnehmung (mental Models, kulturelle Skripte usw.) am relevantesten sind. → „Academic Tribes and Territories“ (Becher 1989)
- Sensegiving ist Kommunikation einer Vision oder eines Plans in einer Weise, dass dieser Plan erfolgreich ist. Es kann als die Anstrengung des Managements beschrieben werden, den Mitarbeitenden eine „brauchbare Interpretation einer neuen Realität“ zu bieten, die sie als ihre eigene übernehmen können.

(vgl. Weick 1995; 1998)

# Diskursmacht wird über Konstruktion und Dekonstruktion von Argumenten erreicht

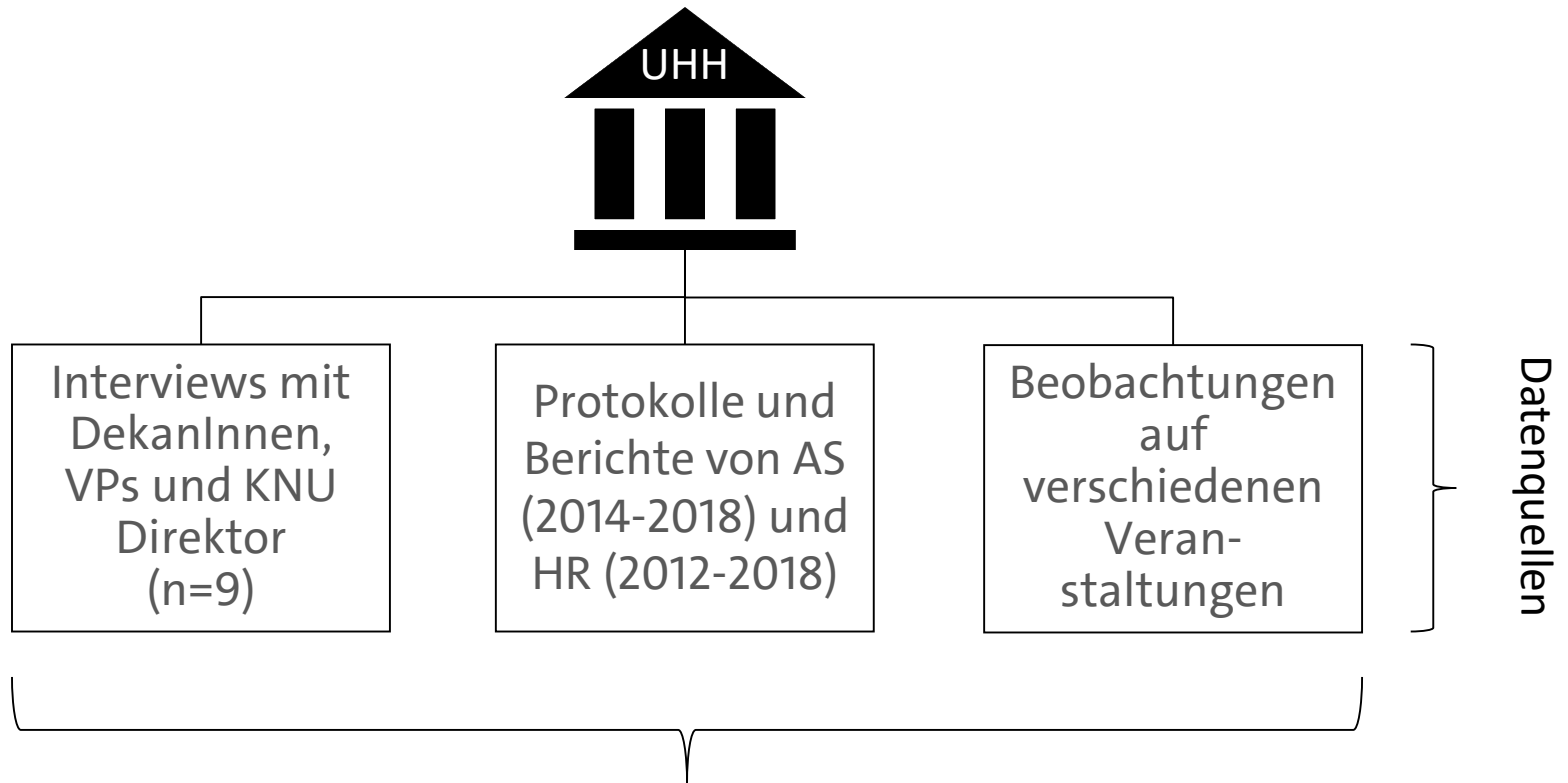
- Diskurse werden als Hauptmedium gesehen, durch welches Machtverhältnisse aufrechterhalten und reproduziert werden.
- Sie schaffen Bedeutungsformationen, die in einem System der An- und Abwesenheit verwurzelt sind und auf diese Weise bestimmte organisatorische Erfahrung und Bedeutungen privilegieren oder marginalisieren.
- Nachhaltigkeitsmanagement in Hochschulen ist insofern verbunden mit Diskursmacht, als das solche Bedeutungsformationen und Organisationserfahrungen im Bereich der Ambiguität bevorzugt werden, die nachhaltigkeitsfördernd sind.
- Ob eine Bedeutung bzw. Interpretation sich durchsetzt hängt davon ab, welche Diskurslinien eine solche Dominanz erhalten, dass sie ihre konstruierte Natur verbergen lässt.
- Befürworter einer nachhaltigen Universität werden versuchen, die Souveränität der Diskurse zu gewinnen und die Konzepte rund um Nachhaltigkeit zu deuten. Fühlt sich jemand durch diese Diskurse bedroht, wird er versuchen, die konstruierte Natur der Argumente zu durchbrechen und die Souveränität des Gegner abzubauen, z.B. über das Diskreditieren von Begriffen und Konzepte, wobei traditionelle akademische Werte (z. B. Selbstverwaltung und Objektivität) gegen das Nachhaltigkeitskonzept (soziale Verantwortung und Normativität) ausgespielt werden.

(vgl. Mumby & Stohl 1991)

# Werkzeuge (methodisches Vorgehen)

- Datenquellen zur Informationsgewinnung: Interviews, Dokumente, Beobachtungen
- Interviewstruktur

# Methode: Case Study im Bereich des “Organizational Field Research”



Rigoroser Ansatz zu qualitativer Forschung nach Gioia et al. 2013  
Drei Kodier-Runden (1. Order Concepts, 2. Order Themes, Aggregated Dimension)



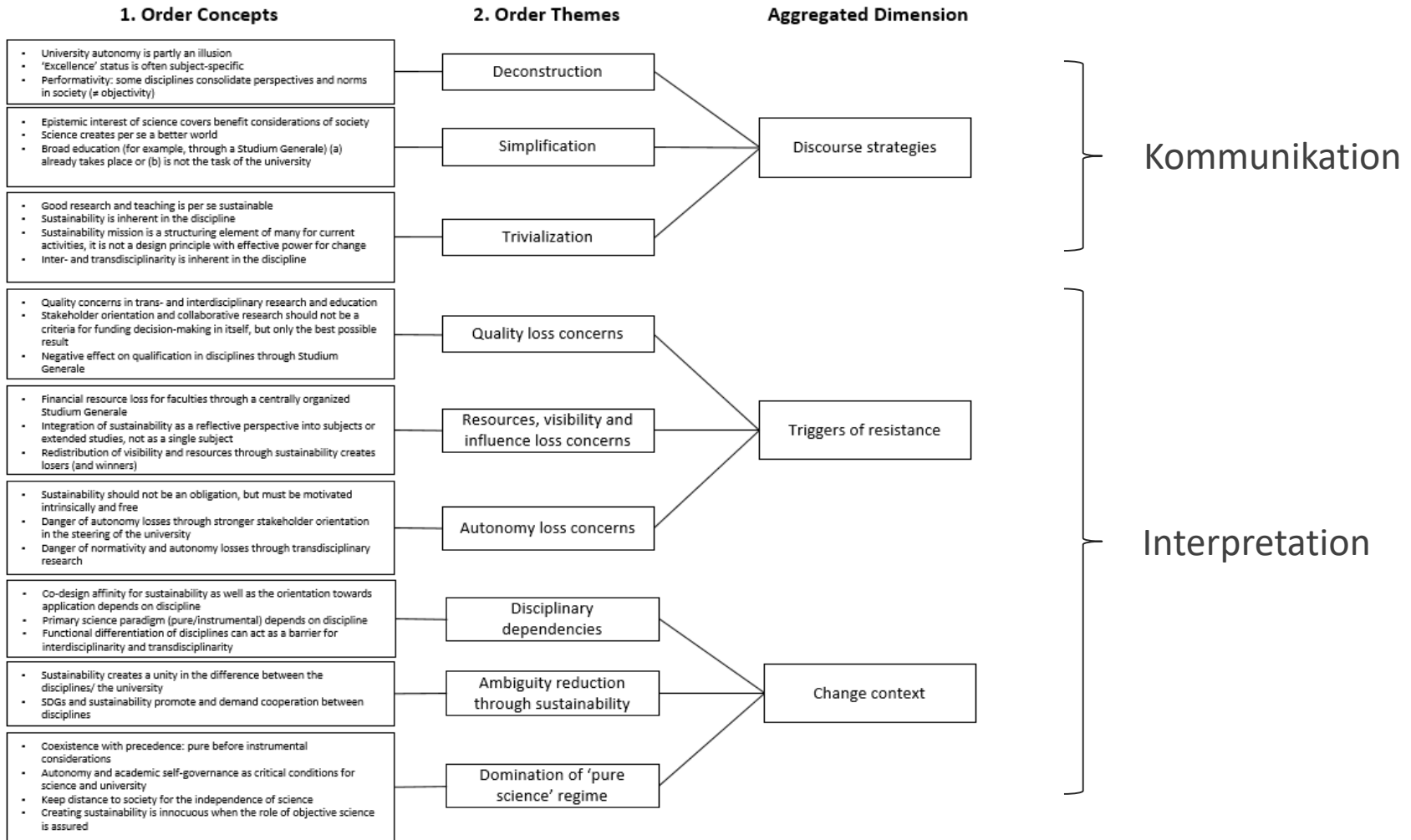
# Die Interviewstruktur orientiert sich hauptsächlich an den Ambiguitätsfeldern

Section	Theme	Example question types*	Insights particularly for
1	Science and university understanding	What role does the university play in society and what functions come with that?	Disciplinary dependencies and prevailing science and university models
2	Sustainable UHH	Has the concept "University for a Sustainable Future" generated resonance in your area of responsibility?	Perception of ST
3	Conflict and synergy in the ST of the university	Are there aspects of the 'sustainable university' concepts in Hamburg that conflict with your personal ideas of science and the university or generates resistances?	Resistances and synergies to the sustainability concept
4	Research criteria: excellence & relevance research	What is the relationship between relevance and excellence?	Ambiguities in the relation of rigour and societal relevance
5	Research mode: inter- & transdisciplinarity	Does transdisciplinarity play a role in your faculty? If so, why, if not, why not?	Ambiguities in the relation of disciplinary and transdisciplinarity research
6	Educational approach: humanistic & instrumental education	How do you assess the relationship that your discipline should provide between instrumental education and general personal development?	Ambiguities in the relation of humanistic and instrumental education
7	Governance model: autonomy & stakeholder orientation	Do you see conflicts between the autonomy of the university and the integration of sustainability?	Ambiguities in the relation of autonomy and stakeholder orientation in the management of the university
8	University role: objective observation & active designer	How do you assess the performative effects of your discipline? How does your discipline affect society?	Ambiguities in the relation of the university as an ivory tower and an active designer of society through co-creation of sustainability

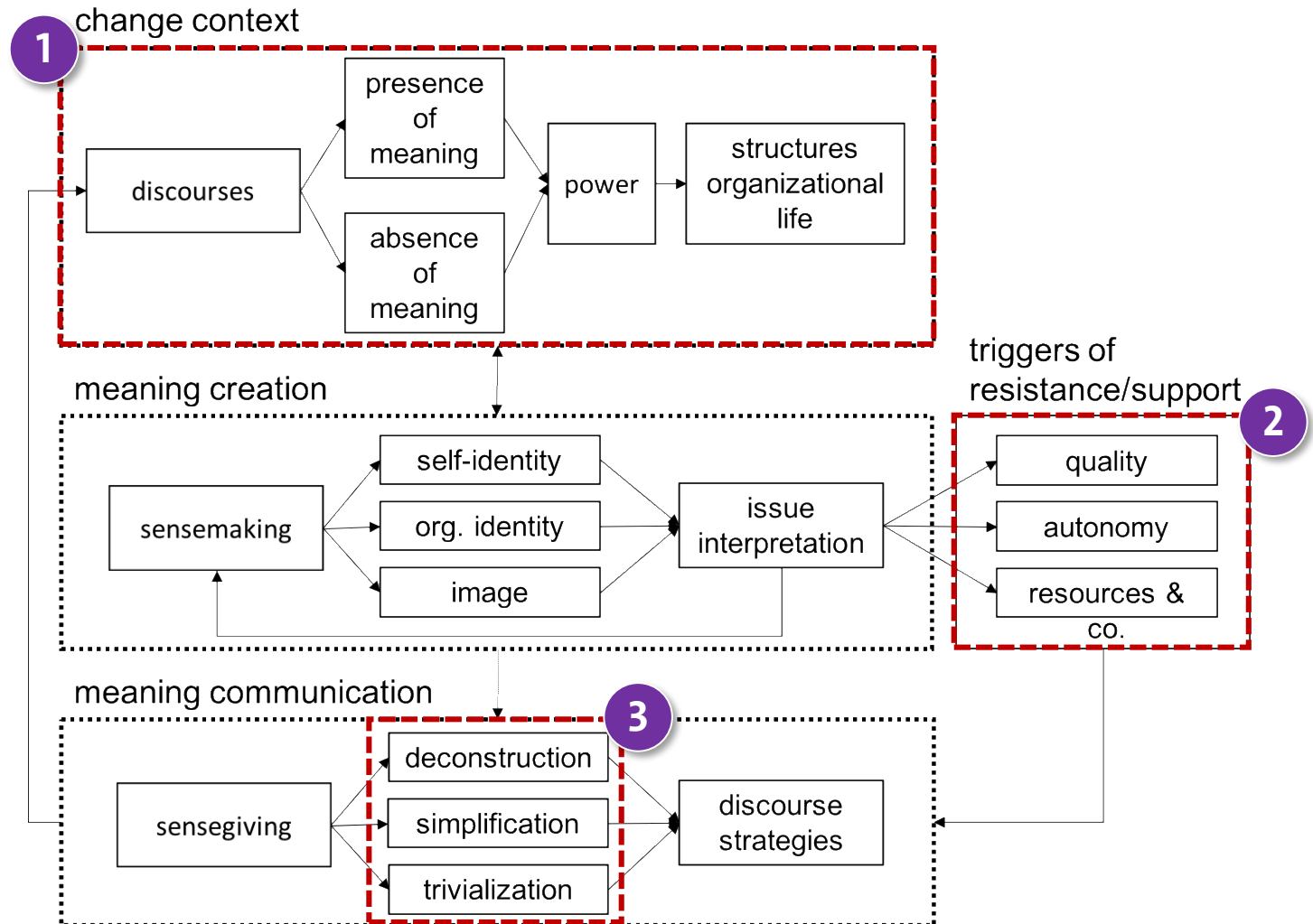
# Ergebnisse

- Datenstruktur

# Wie interpretieren und kommunizieren Führungskräfte im Wandlungsprozessen der (nachhaltigen) Universität verschiedene Ambiguitätsfeldern?



# Einbettung der Ergebnisse in die Theorie



# Diskussion: ist die nachhaltige Universität eine Frage der Interpretation? JA!

- Reflektion an vorhandener Literatur
- Bedeutungszuweisungen im Wandel systematisch organisieren

# Die Ergebnisse zeigen, dass...

- ...die Notwendigkeit besteht, dem **unpräzisen Konzept** der Nachhaltigkeit im Kontext **verschiedener Stakeholder Bedeutung** zu verleihen (Gough & Scott 2007).
- ...die Notwendigkeit besteht, mit **Widersprüchen und Spannungen** umzugehen, die aufgrund von **Machtwahrnehmungen**, institutionellen Strukturen und Netzwerken zu **Veränderungsbarrieren** führen (Hoover & Harder 2015).
- ...die Notwendigkeit besteht, **interpretatorische Flexibilität** zu bieten, um die Nachhaltigkeit in verschiedenen **akademischen Traditionen** zu diskutieren (Sammalisto et al. 2015).
- ...die Notwendigkeit einer Vision von Nachhaltigkeit besteht, die in **Pluralität** und **Dialog** verwurzelt ist (Sylvestre et al. 2013).
- ...die Notwendigkeit besteht, **Freiräume** zu schaffen, um das Konzept in **kontextbezogener Weise** zu erforschen (Scott & Gough 2006).



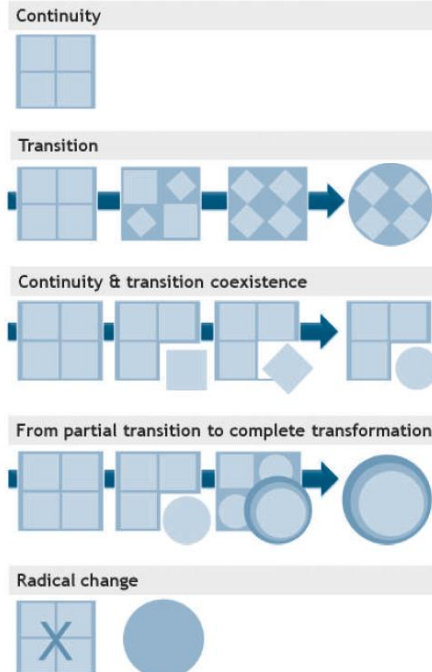
# Bedeutungszuweisungen im Wandel systematisch organisieren

Top-down: Bereitstellung eines Konzepts mit „Leitplanken“

1. Ebene:  
Interpretationsrahmen

2. Ebene:  
Ambiguitätsfelder

3. Ebene:  
Diskursmacht



Bottom-up-Prozess: Bedeutungszuweisungen basierend auf Disziplinen

- Cohen, Michael D.; March, James G.; Olsen, Johan F. (1972): A Garbage Can Model of Organizational Choice. In: *Administrative Science Quarterly* 17 (1), S. 1–25.
- Gough, Stephen; Scott, William (2007): Higher education and sustainable development. Paradox and possibility. London: Routledge.
- Hoover, Elona; Harder, Marie K. (2015): What lies beneath the surface? The hidden complexities of organizational change for sustainability in higher education. In: *Journal of Cleaner Production* 106, S. 175–188
- Meister-Scheytt, Claudia; Scheytt, Tobias (2005): The Complexity of Change in Universities. In: *Higher Education Q* 59 (1), S. 76–99.
- Mumby, Dennis K. (1988): Communication and power in organizations. Discourse, ideology, and domination. Norwood, N.J.: Ablex Pub. Corp (People, communication, organization).
- Sammalisto, Kaisu; Sundström, Agneta; Holm, Tove (2015): Implementation of sustainability in universities as perceived by faculty and staff – a model from a Swedish university. In: *Journal of Cleaner Production* 106, S. 45–54.
- Scott, William; Gough, Stephen (2006): Universities and Sustainable Development in a Liberal Democracy: A Reflection on the Necessity for Barriers to Change. In: John Holmberg und Bo E. Samuelsson (Hg.): Drivers and Barriers for Implementing Sustainable Development in Higher Education. Education for Sustainable Development in Action. Technical Paper No. 3. Paris, France: UNESCO Education Sector, S. 89–95.
- Sylvestre, Paul; Wright, Tarah; Sherren, Kate (2013): Exploring Faculty Conceptualizations of Sustainability in Higher Education: Cultural Barriers to Organizational Change and Potential Resolutions. In: *Journal of Education for Sustainable* 7 (2), S. 223–244.
- Weick, Karl E. (1993): The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. In: *Administrative Science Quarterly* 38 (4), S. 628–652.
- Weick, Karl E. (1995): Sensemaking in organizations. 2. [pr.]. Thousand Oaks: Sage (Foundations for organizational science).



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Diskussion: wie würden Sie im Rahmen der Ambiguitätsfelder eine nachhaltige Hochschule definieren?

## Top-down-Bereitstellung eines Konzepts mit „Leitplanken“

- Auslöser von Widerständen antizipieren: Universitätskontexts (Größe, Standort, Typ) berücksichtigen und mit Ambiguitätsfeldern verbinden, um zugrundeliegende Annahmen, Normen, Werte und Überzeugungen der akademischen Disziplinen aufzudecken.
- Bedeutungszuweisungen immer wieder mit möglichen Auslösern von Widerständen spiegeln.
- Widersprüche treten auf, aber es geht weniger darum, sie aufzulösen, als vielmehr darum, sie durch „paradoxe Interventionen“ auszugleichen, sodass keine der beiden Bedeutungen zu schnell überwiegt (Meister-Scheytt & Scheytt 2008, 92).
- Identifizieren Sie Ähnlichkeiten in den Bedeutungszuweisungen, um den

Bottom-up-Prozess zur Erstellung von Bedeutungen basierend auf Disziplinen

## Top-down-Bereitstellung eines Konzepts mit „Leitplanken“

- Antizipieren von Trivialisierung und Vereinfachung durch Transparenz, um verfestigte Wahrnehmungsmuster aufzudecken.
- Dekonstruktionsstrategien eher fördern, da sie auf die Dekonstruktion von Werten, Normen und Überzeugungen abzielen, die eine rationalere Diskussion erleichtern und ermöglichen.

## Bottom-up-Prozess zur Erstellung von Bedeutungen basierend auf Disziplinen

# Overview of our interview partners

Name	Position	Term of Office
Prof. Dr. Tilman Repgen	Dean of the Faculty of Law	October 2010
Prof. Dr. Jetta Frost	Vice President	July 2013
Prof. Dr. Susanne Rupp	Vice President	August 2010
Prof. Dr. Gabriele Löscher	Dean of the Faculty of Business, Economics and Social Science	May 2010
Prof. Dr. Dr. Uwe Koch-Gromus	Dean of Faculty of Medicine	April 2007
Prof. Dr. Eva Arnold	Dean of Faculty of Education	October 2010
Prof. Dr. Graener	Dean of Faculty of Mathematics, Informatics and Natural Science	March 2009
Prof. Dr. Guido Voigt	Vice Dean for Research of the Faculty of Business Administration	April 2018
Prof. Dr. Alexander Bassen	Director of the Centre for a Sustainable University, Member of the University Council	August 2013

# Characteristics of aggregated dimensions and illustrative quotes

Sensemaking and -giving	Characteristics	Illustrative quotes
Discourse strategies	Underlying argumentation patterns that verbally frame the sensemaking and -giving processes within the fields of ambiguity	<p><b>Deconstruction:</b> ‘If you take the bird's eye perspective, we see that we are above all a plaything of politics. (...) In particular, they're calling on us for decades to educate more students. These are the essential conditions of our actual university life and action.</p> <p><b>Simplification:</b> ‘No, I do not see a contradiction (between pure and instrumental knowledge). I see that, of course, science always has an epistemic interest. And that's the value of science. And that's why science does not have to ask for the instrumental side, because the interest in pure knowledge already covers that.’</p> <p><b>Trivialisation:</b> ‘So if I went to my faculty with a statement like "we have to take more care now about the sustainability of our research", they would look at me with big eyes. They would claim that it naturally implies sustainability, so to speak.’</p>
Triggers of resistance	Individual and organisational factors that cause resistance (or synergies) to the ST	<p><b>Quality loss concerns:</b> ‘So, I think we have to maintain the discipline-specifics as much as possible, because otherwise we risk that our graduates have a degree with fraudulent labelling.’</p> <p><b>Resources, visibility, and influence:</b> ‘Well, there will always be conflicts, no matter what the topic is, if you say, we take out ten percent of your study program and do something else with it. (...) Such a request, we take something out there and centralize it to offer something new, will always lead to resistance’</p> <p><b>Autonomy:</b> ‘Because of political pressure (...). Pressure is made to believe in a particular outcome. Science should not be tempted to produce this result. That's why independence, and therefore self-governance of universities.’</p>
Change context	Contextual factors of the ST that shape discourses strategies and triggers of resistance	<p><b>Disciplinary dependencies:</b> I believe that there are simply different disciplines. For example, business administration is a very clear application-oriented science that would fit into this utilitarian canon.</p> <p><b>Ambiguity reduction</b> Of course there is potential for synergy. There is the synergies that we have unified a narrative from 170 different study programs, and I do not know how many research groups.</p> <p><b>Pure science regime:</b> So, I believe that the role of the university in society is to create a free space where, regardless of obligations, science is made for its own sake and doesn't follow a purpose-orientation.</p>