

# DUZ

## WISSENSCHAFT & MANAGEMENT

AUSGABE 6.2024 // 12. JULI

//  
*verändern*  
//

### **CHANGE-MANAGEMENT**

Hochschulen sind einem permanenten Wandel unterworfen. Wie der gelingt, zeigen unsere Beispiele

### **WISSENSCHAFTSLÄDEN**

Die Universität Vechta schafft mit ihrem Science Shop eine Verbindung von Wissenschaft und Gesellschaft

### **IM BRENNPUNKT**

Die Erwartungen an Hochschulen sind hoch. Wie damit umgehen, lesen Sie in der neuen Kolumne

# Mehr Vernetzung mit neuer Struktur

Die Hochschule Esslingen hat ihre Fakultäten umgebaut und eine **Matrix-Struktur** etabliert. Ziel des Change-Prozesses war es, flexibler und schneller agieren zu können. Trotz guter Vorbereitung steckten manche Tücken im Detail |  
Von Carolin Niethammer und Fabian Diefenbach

**D**ie interne Struktur der Hochschule Esslingen mit ihren rund 6500 Studierenden war in den letzten Jahrzehnten durch eine immer granularere Aufteilung auf elf Fakultäten unterschiedlicher Art und Größe angewachsen. Dies führte zu hoher Komplexität, Silodenken, eingeschränkten Handlungsoptionen in den teilweise sehr kleinen Fakultäten und es gab Doppelstrukturen. Das erschwerte hochschulweite Abstimmungen, insbesondere bei Reformbedarf. So haben Senat und Hochschulrat 2018 eine Strukturkommission aus acht Professorinnen und Professoren eingesetzt, die sich mit folgenden Themen befasst hat:

- Analyse der Stärken und Schwächen der bisherigen Struktur
- Benchmarking mit anderen Hochschulen
- Einbindung der Hochschulmitglieder durch ein World Café mit knapp 100 Teilnehmenden sowie einen Workshop mit Senat und Hochschulrat
- Systematische Erfassung und Bewertung verschiedener Strukturvarianten.

Die Ergebnisse zeigten deutlich den Reformbedarf. Sie bildeten die Diskussionsgrundlage für das neue Re-

ktorat im Jahr 2019 unter der Leitung des ehemaligen Dekans der Fakultät Fahrzeugtechnik Professor Christof Wolfmaier. Das Rektorat hat sich zum Ziel gesetzt, innerhalb von zwölf Monaten nach Amtsantritt die Gremienbeschlüsse für die Reform umzusetzen. Die Hochschule war zwar bereits für eine Strukturreform sensibilisiert. Allerdings hatte sich trotz fast zweijähriger Diskussion keine Variante als Favorit herauskristallisiert.

Der Knoten löste sich erst, als der neue Rektor eine Matrix-Organisation vorschlug, inspiriert durch einen DUZ-Artikel von Prof. Dr. Frank Ziegele. Dieser konstatierte: „Hochschulen kommen nicht daran vorbei, sich in Richtung Matrixorganisation mit Querverbindungen zu entwickeln, um das ‚Silodenken‘ zu überwinden.“ (Ziegele 2019, S. 9). Mit dieser Vorgabe erarbeiteten das Rektorat und die Dekaninnen und Dekane in einer intensiven zweitägigen Klausur die konkrete Ausgestaltung (siehe Abbildung 1).

Die Matrix-Organisation wird in der Privatwirtschaft bereits häufig eingesetzt. Sie „stellt den Versuch dar, zwei organisationale Ziele strukturell zu versöhnen“ (Schumacher 2017, S. 80). An der Hochschule Esslingen ist das



Foto: HS Esslingen

## Dr. Carolin Niethammer

leitet das Referat Hochschulentwicklung und Kooperationen an der Hochschule Esslingen. |  
*Carolin.Niethammer@hs-esslingen.de*



Foto: privat

## Prof. Dr. Fabian Diefenbach

ist seit 2019 Prorektor für Hochschulentwicklung und Kommunikation der Hochschule Esslingen. Als Mitglied der Fakultät Wirtschaft und Technik lehrt und forscht er in den Bereichen Strategie, Digitalisierung und Organisationsentwicklung. |  
*Fabian.Diefenbach@hs-esslingen.de*

Abbildung 1: Matrix-Struktur der Hochschule Esslingen

	Fakultät Maschinen und Systeme	Fakultät Mobilität und Technik	Fakultät Angewandte Naturwissenschaften, Energie- und Gebäudetechnik	Fakultät Informatik und Informationstechnik	Fakultät Wirtschaft und Technik	Fakultät Soziale Arbeit, Bildung und Pflege
Digitale Transformation im Studium						
Forschung und Transfer						
International Centre and Graduate School						
Studieneingang und Grundstudium						
Weiterbildung						

Grafiken: eigene Darstellung

zum einen die fachspezifische Lehre und Forschung, umgesetzt in sechs weitgehend autark agierenden Fakultäten. Zum anderen sollen fünf organisational verankerte Querschnittsfunktionen verschiedenen und immer komplexer werdenden gesellschaftlichen Ansprüchen Rechnung tragen. Die Querschnittsfunktionen behandeln demnach fakultätsübergreifende Themen wie zum Beispiel Internationalisierung, akademische Weiterbildung oder die Medienkompetenz der Studierenden. Die Querschnittsfunktionen sind im Landeshochschulgesetz durch sogenannte Zentrale Wissenschaftliche Einrichtungen legitimiert und decken demzufolge auch zentrale Aufgaben einer Hochschule wie Forschung, Transfer und Weiterbildung ab.

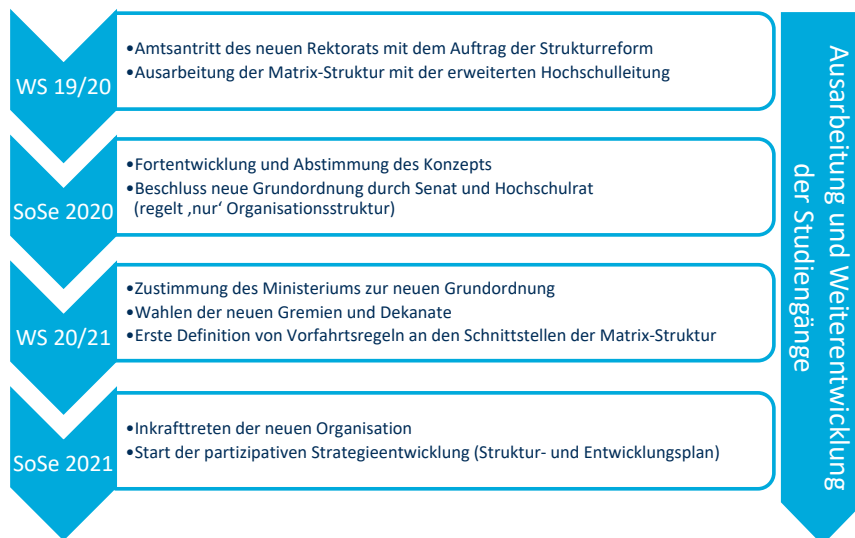
### Der Weg zum Beschluss

Trotz der Corona-Pandemie im März 2020 sollten die Reformpläne zügig umgesetzt werden, um die Übergangssituation so kurz wie möglich zu halten. Die Umsetzung wurde maßgeblich durch das neu eingerichtete Prorektorat für Hochschulentwicklung und Kommunikation gesteuert. Darüber hinaus unterstützte eine erstmalig geschaffene Stabsstelle Hochschulentwicklung den Prozess. Gleichzeitig wurden die erheblichen Belastungen des Reformprozesses von der Hochschulleitung, den Fakultäten und Querschnittsfunktionen sowie Teilen der Verwaltung geschultert.

Die regulären Sitzungen der erweiterten Hochschulleitung (Rektorat sowie Leitungen der Fakultäten und Querschnittsfunktionen) fanden über zwei Semester in deutlich erhöhter Frequenz online statt, um die notwendigen Entscheidungen vorzubereiten und den Reformprozess in der Hochschule zu steuern. Nachdem die neuen Fakultäten und Querschnittsfunktionen im Sommersemester 2020 in ihren Grundzügen feststanden, wurden zunächst die Studiengänge zugeordnet und die damit verbundenen Kapazitätsfragen geklärt. Auf dieser Grundlage konnten sich die Professorinnen und Professoren der sich auflösenden Fakultäten frei einer neuen Heimatfakultät zuordnen.

Auch die Matrix-Struktur wurde auf dem Weg zum Beschluss weiter ausgestaltet: Durch gemeinsam definierte „Vorfahrtsregeln“ an den Schnittstellen von Fakultäten und Querschnittsfunktionen sollte das einer Matrix inhärente Konfliktpotenzial reduziert werden. Das schwächt zwar die gleichgewichtigen Entscheidungsrechte im Sinne einer Matrix (vgl. Bergmann & Garrecht 2021, S. 79), spiegelt aber im Falle der Strukturentscheidung der Hochschule Esslingen eher den Hochschulalltag qua Landeshochschulgesetz und damit eine realitätstauglichere Umsetzung wider. Die Klärung der Verantwortlichkeiten an den Schnittstellen stellt dabei eine wiederkehrende Aufgabe bei der Umsetzung der Matrix-Struktur dar (vgl. Schumacher 2017, S. 80f.; Palt 2013, S. 229).

Abbildung 2: Zeitleiste zur Einführung der Matrix-Struktur



In einer Sondersitzung im August 2020 hat der Senat die neue Grundordnung einschließlich der neuen Matrix-Struktur mit großer Mehrheit beschlossen. Im Wintersemester 2020/21 fanden die Wahlen der neuen Dekanate statt und das zuständige Ministerium stimmte der neuen Grundordnung zu. Mit dem Sommersemester 2021 trat die Matrix-Struktur in Kraft (Zeitleiste siehe Abbildung 2).

### Die Partizipation der Hochschulmitglieder

Zentral für den Erfolg der Strukturreform war die Einbindung der Hochschulangehörigen. Dazu wurde ein Beteiligungsmanagement entwickelt, das alle Statusgruppen umfasste und sowohl die dezentrale als auch die zentrale Ebene einbezog (siehe Abbildung 3).

Abbildung 3: Beteiligungsmanagement im Umstrukturierungsprozess

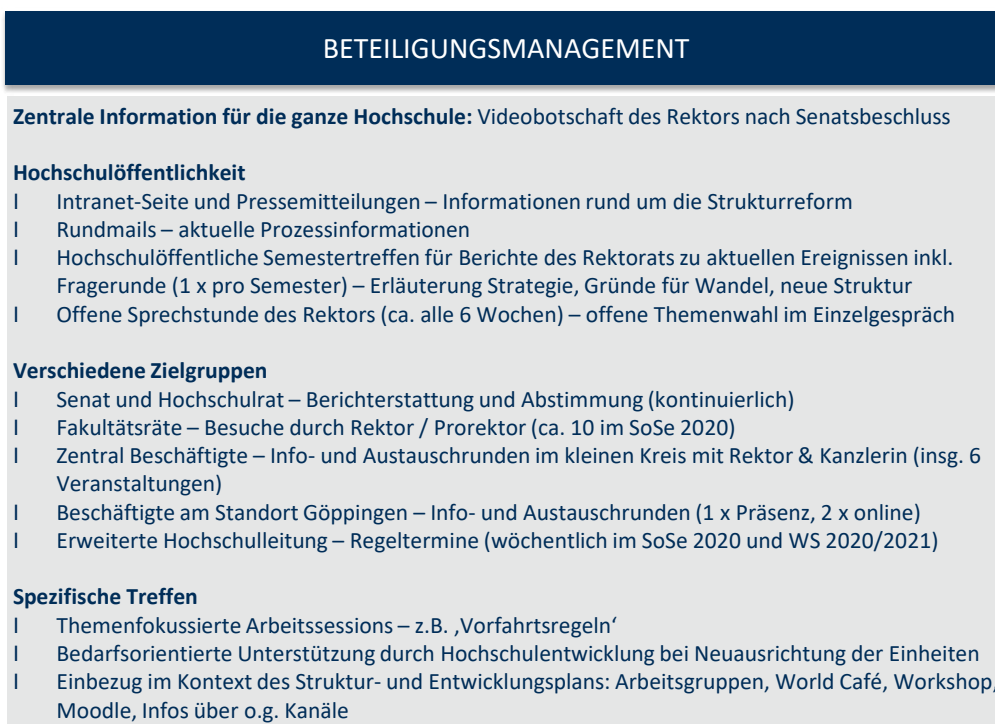


Abbildung 4: Strategiepyramide der Hochschule Esslingen



Auch die Studierenden wurden über diese Kanäle über die Reform informiert. Allerdings änderte sich für die meisten kaum etwas – außer einer neuen Fakultätszugehörigkeit auf dem Papier. Die reformbedingten Umgestaltungen der Studiengänge und Umzüge zwischen den Standorten der Hochschule wurden erst für die neuen Jahrgänge wirksam, sodass in Regelzeit Studierende ihr Studium an ihrem ursprünglichen Standort abschließen konnten. Bei den Studiengang-Reformen und der Reform insgesamt sind auch die Anforderungen aus Wirtschaft und Industrie eingeflossen.

### Von der Formal- zur Aktivitätsstruktur

Die Einführung der neuen Struktur war Anlass, einen völlig neuen Struktur- und Entwicklungsplan (StEP) zu erarbeiten. Ziel war es, nicht nur eine veränderte Struktur einzuführen, sondern eine von der Hochschule gelebte Strategie zu entwickeln, also von der Formal- zur Aktivitätsstruktur zu gelangen (vgl. Niethammer 2020, S. 48). So sollte auch der StEP möglichst partizipativ entstehen, um der Top-down initiierten Strategie Bottom-up ihren Gegenstand zu verleihen. Entlang der Strategiepyramide der Hochschule Esslingen (siehe Abbildung 4) haben alle Kerneinheiten und -projekte der neu strukturierten Hochschule in

einem von der Hochschulentwicklung gesteuerten und inhaltlich begleiteten Prozess ihre Ziele und Umsetzungsmaßnahmen selbst erarbeitet. Bei der Erstellung und auch in der aktuellen Umsetzungsphase der Strategie wurde und wird die Hochschulöffentlichkeit systematisch und aktiv über Veranstaltungen oder Online-Reviews eingebunden.

Der Strategieentwicklungsprozess startete zeitgleich mit der neuen Struktur am 1. März 2021. Der fertige und vom Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst Baden Württemberg (MWK) genehmigte Struktur- und Entwicklungsplan trat am 1. September 2022 in Kraft. Seitdem wird die Umsetzung der Ziele und Maßnahmen durch die Hochschulentwicklung begleitet.

### Die Tücken des Change-Prozesses

Im Zuge der Strukturreform sind folgende, teils unvorhergesehene, Herausforderungen aufgetreten:

- **Einbindung der Regionalpolitik:** Als selbstverwaltete Organisationen lag der Schwerpunkt der Überzeugungsarbeit zunächst bei den internen Hochschulangehörigen. Da die Strukturreform je-

doch auch Auswirkungen auf das Studienangebot einzelner Standorte hatte, war eine nachgelagerte, aufwendige und teilweise emotional geführte externe Abstimmung erforderlich.

- **Stellenausstattung der Fakultäten:** Die Standorte, Studiengänge und Studienanfängerplätze jeder Fakultät wurden im Vorfeld diskutiert und festgelegt. Durch Wahlmöglichkeit der Professorenschaft zur eigenen Fakultätszugehörigkeit ergaben sich in den Folgejahren immer wieder Diskussionen.
- **Akzeptanz der Querschnittsfunktionen:** Eine Matrix-Struktur greift in die Autonomie der Fakultäten ein und irritiert das traditionell lose gekoppelte System einer Hochschule (Weick 1976). Eine kritische Haltung gegenüber den Querschnittsfunktionen war daher zu erwarten. Die Arbeit an den Schnittstellen und die praktische Umsetzung von (einzelnen) Querschnittsfunktionen wird in einer Matrix-Struktur zur Daueraufgabe.

### Fazit: Die Reform hat sich gelohnt

Der lange Weg zur neuen Struktur hat von vielen Beteiligten viel Veränderungsbereitschaft und Anstren-

gung gefordert. Auch eine Matrix-Organisation kann nicht alle organisatorischen Probleme lösen. Die Reform hat es der Hochschule Esslingen jedoch ermöglicht, wichtige strategische Themen eigenständig anzugehen und dabei die Freiheiten des öffentlichen Sektors zu nutzen (Diefenbach 2011, S. 33ff.).

Besonders hervorzuheben sind die dadurch ermöglichten Veränderungen im Studienangebot: Seit der Reform konnten aus eigenen Ressourcen vier neue Studiengänge in den neuen Fakultäten entwickelt und gestartet werden. Gleichzeitig wurde ein Großteil der bestehenden Bachelor-Studiengänge grundlegend reformiert. Dies hat – zusammen mit zum Beispiel besser koordinierten zentralen Aktivitäten wie einer Werbekampagne – in jüngster Zeit zu einem deutlichen Anstieg der Bewerbungen um Studienplätze und insgesamt zu einer sehr guten Auslastung der Hochschule geführt. So resümiert auch Rektor Prof. Christof Wolfmaier: „Die Umsetzung der Matrix-Struktur hat sich aus Sicht der Hochschule gelohnt und ich kann Hochschulen mit Reformbedarf nur empfehlen, sich mit dieser Organisationsform auseinanderzusetzen.“ //

## Quellen

Bergmann, R. & Garrecht, M. (2021). Organisation und Projektmanagement

Diefenbach, F. (2011). Entrepreneurship in the Public Sector – When Middle Managers Create Public Value

Niethammer, C. (2020). Herausforderung Studiengangentwicklung. Professionelles Handeln in der Organisation Hochschule (Doctoral dissertation, Universität Tübingen)

Palt, B. (2013). Partizipation und Führung in der Matrix-Organisation. Organisation und Partizipation: Beiträge der Kommission Organisationspädagogik, S. 229–237

Schumacher, T. (2017). Strategie und Organisationsdesign in Hochschulen. Führen in Hochschulen: Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis, S. 69–87

Weick, K.E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. Administrative Science Quarterly, 21 (1), S. 1–19

Ziegele, F. (2019). Quer denken – quer organisieren. DUZ Wissenschaft & Management 2, S. 9

## Verweise

Link zum STEP der Hochschule Esslingen: [www.hs-esslingen.de/hochschule/profil/vision/](http://www.hs-esslingen.de/hochschule/profil/vision/)