

Kapitel 13

Institutionelle Anpassungshindernisse

Warum Hochschulen sich nicht ändern können, auch wenn sie es wollen



Zentrales Argument: Nicht mangelnde Reformbereitschaft, sondern strukturelle Merkmale der Hochschule erklären die Persistenz traditioneller Lehrformate: Expertokratische Governance mit hoher Veto-Spieler-Dichte, zeitliche Asynchronie zwischen technologischer Entwicklung und akademischen Planungszyklen, institutionelle Pfadabhängigkeit und Marktinsulation erzeugen synergistischen Widerstand, der individuelle Initiative übersteigt.

13.1 Hochschulen als Expertokratien: Veto-Spieler-Dichte

Hochschulen organisieren Entscheidungen über verteilte kollegiale Strukturen – akademische Senate, Fakultätsräte, Akkreditierungsgremien –, die Clark (1983) als „Autorität der Expertise“ und Goodall (2009) als **Expertokratie** analysiert hat. Tsebelis' (2002) Veto-Spieler-Theorie erklärt die strukturelle Konsequenz: Systeme mit vielen Veto-Spielern weisen hohe Politikstabilität auf, weil mehrere unabhängige Akteure einer Änderung zustimmen müssen. Eine typische Curriculumreform erfordert einen Fachbereichsantrag, Curriculausschuss-Genehmigung, Fakultätsrat-Bestätigung, Senat-Autorisierung und Akkreditierungszertifizierung – auf jeder Stufe besitzen Akteure effektive Vetomacht. Der selektivste Effekt: Lehrende, die die Hürden antizipieren, formulieren Vorschläge so inkrementell, dass sie genehmigungsfähig bleiben – pädagogische Transformationen des Ausmaßes, das KI erfordert, werden auf dem Weg durch die Veto-Spieler systematisch abgemildert, bevor sie je vorgeschlagen werden. Pädagogische Expertise ist in Governance-Gremien strukturell unterrepräsentiert, was disziplinäre Beurteilungskompetenz von pädagogischer Urteilsfähigkeit entkoppelt.

13.2 Temporale Asynchronie und Pfadabhängigkeit

Akademische Planungszyklen – Curriculumrevisionen in Jahresrhythmen, Akkreditierungen in Sieben-Jahres-Zyklen – sind mit dem Entwicklungstempo generativer KI strukturell inkompatibel. Fähigkeitssprünge von LLMs traten seit 2020 im Monatsrhythmus auf: Ein im Frühjahr verabschiedeter KI-Rahmen beschreibt im Herbst bereits eine veränderte Realität. Die zeitliche Asynchronie erzeugt eine institutionelle **Doppelbindung**: Sorgfalt erfordert Planung vor Handlung; Schnelligkeit erfordert Handlung vor Planung. Organisationale **Pfadabhängigkeit** (David, 1985; Arthur, 1994) verstärkt dies: Hochschulen akkumulieren materielle, kognitive und kulturelle Festlegungen auf Vorlesungsformate, disziplinäre Silos und schriftliche Prüfungen, die entstanden sind, als Informationsknappheit und begrenzte Mobilität die Bedingungen bildeten. Was einmal adaptiv war – die *Erfolgswelle* der Organisationstheorie – wird unter transformierten Bedingungen zur Anpassungslast. Kompetente Kritik dieser Praktiken gilt nicht als Technophobie-Abweisung, sondern als legitimes Anliegen: Das Argument für Pfadkontinuität ist in stabilen Umwelten rational; im Zeitalter generativer KI wird dieselbe Rationalität strukturell maladaptiv.

13.3–13.4 Exploitationsbias, Marktinsulation und systemische Wechselwirkungen

March (1991) unterschied Exploitation (Verfeinerung bestehender Fähigkeiten) von Exploration (Entwicklung neuer Fähigkeiten durch Experimentation). Hochschulen weisen aus strukturellen Gründen einen ausgeprägten **Exploitationsbias** auf: Lehrverantwortlichkeiten füllen verfügbare Kapazitäten, Explorations-Ressourcen fehlen, und Bewertungssysteme bestrafen experimentelle Lehrveranstaltungen (niedrigere Evaluationswerte) während Forschungsproduktivität karriereentscheidend bleibt. **Marktinsulation** – staatliche Basisfinanzierung, Promotions- und Abschlussrechte durch Akkreditierung, Beschäftigungsfähigkeit durch formale Abschluss-Signale – reduziert den externen Korrekturdruck, der in Marktorganisationen Anpassung erzwingt. Die vier Mechanismen – Expertokratie, Zeitasynchronie, Pfadabhängigkeit, Marktinsulation – wirken synergistisch: Governance-Verzögerungen instrumentalisieren die zeitliche Asynchronie zur dauerhaften Verhinderung, während das Fehlen externen Drucks korrektive Dringlichkeit beseitigt. Erforderlich sind keine besseren Argumente für Wandel, sondern Interventionsdesigns, die jeden strukturellen Zwang explizit adressieren.

Kernaussage: Individuelle Initiative – innovativer Lehrende, engagierter Leitungsebenen, erfolgreicher Pilotprojekte – kann institutionellen Wandel nicht ersetzen, weil die Barrieren strukturell und nicht motivational begründet sind. Realistisch sind gezielte Innovationsinseln durch Pionier-Lehrende, strategische Nutzung externer Wandeltreiber und akkreditierungskompatible Reformschritte, die Evidenz erzeugen.

▶ Warum das vollständige Kapitel lesen?

Kapitel 13 liefert eine organisationstheoretisch fundierte Analyse auf Basis von Tsebelis' Veto-Spieler-Theorie, Marchs Exploitation-Exploration-Modell und der Pfadabhängigkeitstheorie, mit konkreten empirischen Belegen aus der Hochschulforschung. Es entwickelt strategische Konsequenzen für Hochschulleitungen und Studiengangsverantwortliche.