

WERKSTATTBERICHT > PRACTICE REPORT

Besondere Herausforderungen des sportwissenschaftlichen Curriculumprozesses

Sebastian Kaiser-Jovy

Schlüsselwörter Curriculumprozess, Herausforderungen, sportwissenschaftliche Studiengänge, Bildungsinstitutionen

ZUSAMMENFASSUNG

Der Blick auf das Hochschulwesen offenbart, zieht man die bildungswissenschaftliche bzw. organisationstheoretische Fachliteratur in Betracht, einige struktur- und kulturprägende Charakteristika, die die Gestaltung und Revision von Curricula als besonders voraussetzungsvoll erscheinen lassen. Deren Kenntnis und Berücksichtigung können daher als kritische Erfolgsfaktoren gelten. Sie lassen sich vor allem in drei Bereichen ausmachen: a) Besonderheiten der Zielsysteme, b) Besonderheiten der Professionen, die Wissenschaftler*innen und Hochschullehrer*innen besetzen und c) Besonderheiten der Einbindung von Hochschulen in ein dynamisches soziokulturelles bzw. politisches Umfeld. Im vorliegenden Essay stellt der Autor diese Besonderheiten vor und diskutiert deren Konsequenzen für die Gestaltung und Revision von Curricula, allgemein und mit Blick auf sportwissenschaftliche Studiengänge im Speziellen.

EINFÜHRUNG

Wie für Betriebe und Unternehmen generell so gilt auch für Bildungsorganisationen, dass sie, „aus einer gewissen Distanz betrachtet [...] eine ganze Reihe von Gemeinsamkeiten“ (Behrends 2003, 241) aufweisen.

»Sie verfügen über hierarchische Strukturen sowie ein mehr oder weniger ausdifferenziertes Gefüge von Abteilungen bzw. Aufgaben; sie verfolgen bestimmte Zielsetzungen (Fortbestand, Umsatz, Gewinn etc.), sehen sich dabei vergleichbaren Problemen gegenüber und greifen bei ihren Bemühungen, diese Probleme zu bewältigen, in der Regel auf ähnliche Lösungsalternativen, Instrumente und Maßnahmen zurück« (ebd.).

Bildungsorganisationen unterscheiden sich aber auch auf vielfältige Weise von Organisationen außerhalb des Bildungssystems. Sie sind dabei ihrerseits Teil einer komplexen und sich dynamisch wandelnden Bildungslandschaft. Ihre zahlreichen und heterogenen Anspruchsgruppen und Akteurskonstellationen folgen jeweils spezifischen Logiken (vgl. Laske et al. 2016, 139), so dass sie „unterschiedlichen und größtenteils einander widersprechenden Rationalitätsansprüchen genügen müssen“ (ebd., 138). Schließlich sei gerade das Hochschulsystem, so eine weithin geteilte Diagnose, einem fundamentalen Wandel unterworfen. In Deutschland wird vor allem eine vertikale Entdifferenzierung, bzw. das „Verschwimmen“ der Grenzen („blurring of bounda-

ries“, Kleimann/Hückstädt 2018, 21) zwischen den charakteristischen und systemprägenden Hochschultypen Universität und Fachhochschule, regelmäßig hervorgehoben (siehe z.B. die Diskussionen um die Einführung des Promotionsrechts an Fachhochschulen).

In diesem besonderen Spannungsfeld benötigen insbesondere Hochschulen „adäquate und auf ihre Besonderheiten zugeschnittene Steuerungsinstrumente [...], um ihren gesellschaftlichen Bildungs- und Forschungsauftrag erfüllen zu können“ (Symanski 2012, 52). Theoretische Einblicke in die Besonderheiten ihrer Funktions- und Entwicklungsbedingungen sind dabei eine zentrale Voraussetzung für kritische Reflexionen. Sie erlauben es Hochschulen, Wandlungs- und Entwicklungsprozesse, etwa im Bereich der Konstruktion und/oder Revision von Curricula, bei der Einführung neuer Lehr-/ Lernarrangements usw., zielgerichtet auf den Weg zu bringen. Deren erfolgreiche Umsetzung hängt dabei nicht zuletzt von der „Feldkompetenz“ (Meisel/Feld 2016, 160) der beteiligten Personen ab, denn „gerade die hybride Organisationsform von Hochschulen mit unterschiedlichen Kulturen und Strukturen begrenzt die Reichweite gängiger Management- und Führungsansätze“ (Hanft/Maschwitz 2017, 52).

Mit Blick auf die bildungswissenschaftliche bzw. organisationstheoretische Fachliteratur lassen sich allerdings einige gemeinsame struktur- und kulturprägende Charakteristika ausmachen, die die Gestaltung und Revision von Curricula (anders als Prozesse der Produkt- oder Angebotsentwicklung in anderen Wirtschaftsbereichen) als besonders voraussetzungsvoll erscheinen lassen. Deren

Kenntnis und Berücksichtigung können daher als kritische Erfolgsfaktoren gelten. Zur Identifikation dieser Besonderheiten gilt es, einen weiten theoretischen Bezugsrahmen aufzuspannen, wodurch Erklärungsbeiträge unterschiedlicher Theoriefelder und Hintergrundwissensbestände einbezogen werden können. Im Einzelnen erscheinen Besonderheiten drei Bereiche betreffend besonders relevant:

- a. Besonderheiten der *Zielsysteme*,
- b. Besonderheiten des *Tätigkeits- und Berufsfelds* bzw. der *Professionen*, die Wissenschaftler*innen und Hochschullehrer*innen besetzen,
- c. Besonderheiten der Einbindung von Hochschulen in ein dynamisches *soziokulturelles und politisches Umfeld*, sowie die jeweils typischen Wechsel- und Austauschbeziehungen betreffend.

BESONDERHEITEN DER ZIELSYSTEME

In Bezug auf die besonderen *Zielsysteme* sind Zielunsicherheit, -heterogenität und -divergenz besonders hervorzuheben. In Bildungsinstitutionen ist die Formulierung von Zielen schwierig und problembehaftet. Neben inhaltlichen Zielen, etwa Forschung und Lehre betreffend, welche sich zu meist nur vage formulieren und operationalisieren lassen (vgl. Knust/Hanft 2009, 53), treten Formalziele (z. B. Umsatz, Forschungsgelder/Drittmittel usw.), was zu Zielkonflikten führen kann. Zudem arbeiten „Lehrende und Wissenschaftler [...] überaus selbstständig, und verfolgen eigene Ziele, die von den Zielen der Gesamtorganisation durchaus abweichen können“ (ebd.). Akademische Freiheit gehört zu den ‚core values‘ von Hochschulen (Trempp/Tresch 2016, 7).¹

Bildungsinstitutionen wurden in diesem Zusammenhang als „mikropolitische Gebilde“ (Knust/Hanft 2009, 57) beschrieben, im Sinne von „permanent stattfindenden Auseinandersetzungen

¹ Sie ist darüber hinaus für die deutsche Hochschul-landschaft konstitutiv, insofern als sie im Sinne des Art. 5 Abs. 3 Satz 1 GG gesetzlich normiert ist. Der Wissenschaftsrat (WR) bezeichnet in seinem „Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen“ die akademische Freiheit als eine zentrale Voraussetzung für die Hochschulformigkeit: „Lehre, Forschung und Kunstausübung finden unter den Bedingungen der grundgesetzlich garantierten Freiheit der Wissenschaft und der Kunst statt“ (2015, 10). Sie ist dabei nicht zuletzt voraussetzungs-voll, muss sie doch, gerade in einem zunehmenden Klima der Ökonomisierung von Bildung regelmäßig verteidigt und eingefordert werden.

gen und Spielen der autonomen Akteure, die die ihnen hierfür zur Verfügung stehenden Machtquellen und Einflussmöglichkeiten strategisch nutzen“ (ebd.), bzw. auch als „organisierte Anarchie mit schwach ausgeprägten Steuerungsmöglichkeiten“ (ebd., 55, vgl. u. a. Cohen/March 1974, zit. n. ebd.). Auf Ebene der Gesamtorganisation ist wiederum das Nebeneinander ganz unterschiedlicher Teilsysteme besonders typisch, die, wenngleich sie miteinander in Beziehung stehen, doch in einem nicht unerheblichen Ausmaß getrennt voneinander operieren. „Hochschulen gelten als hybride Organisationen, da in ihnen funktionale, divisionale und netzwerkförmige Organisationsstrukturen nebeneinander bestehen“ (Hanft et al. 2016, 30). Zur Beschreibung dieses typischen Nebeneinanders kaum steuerbarer Ziele, Prozesse und Ergebnisse von Bildungsinstitutionen hat Weick (1976) den Begriff der „losen Kopplung“ eingeführt.²

BESONDERHEITEN DES TÄTIGKEITS- UND BERUFSFELDS

Ordnet man die Tätigkeit von Wissenschaftlerinnen und Lehrkräften, im Sinne einer funktionalistisch orientierten Perspektive der angloamerikanischen Soziologie, *professionalisierungstheoretisch* ein (Parsons 1939, 1971, vgl. Hesse 1968), dann zeigt sich die besondere Bedeutung, welche ihr für die gesellschaftliche Entwicklung zugeschrieben wird. So gehe der soziale Wandel hauptsächlich vom Hochschulsystem aus, in erster Linie getragen von den Professionen. Hochschulen und Professionen seien gleichsam ‚Leiteinrichtungen‘ bzw. ‚Leitrollen‘ in der Gegenwart (Parsons 1971, zit. n. Stock 2005, 72). Zentrale Merkmale einer Profession sind dabei u. a. eine besondere Qualität der Ausbildung, welche theoretisch fundiert sein und sich über einen längeren Zeitraum erstrecken muss, sowie ein ihr immanentes Selbstverständnis als besonderer Dienst an der Allgemeinheit. Die Profession ist demnach am öffentlichen Wohl orientiert und leistet einen Beitrag zur Stabilität der Gesellschaft. Damit einher geht ein hoher gesellschaftlicher Status. Unter Bezugnahme auf Mintzberg (1979) weisen Knust und Hanft (2009, 54) darauf hin, dass, neben dem zuvor bereits beschriebenen hohen Grad an Autonomie der Aufgabenerfüllung, das Tätigkeitsfeld von sog. ‚Professionellen‘ ferner durch gespaltene Loyalitäten gekennzeichnet ist: die Verpflichtung gegenüber der eigenen Profession überwiegt typischerweise diejenige gegenüber der betreffenden Organisation/Hochschule.

BESONDERHEITEN DES SOZIOKULTURELLEN UND POLITISCHEN UMFELDS

Bildungsinstitutionen verfügen über ihnen immanente, für sie charakteristische und dabei historisch beständige Werte- und Normensysteme (u. a. Knust/Hanft 2009, 58). Dabei eint sie die Zugehörigkeit zum Bildungssystem, welches seinerseits über starke und charakteristische Werte verfügt (siehe etwa den Bildungsauftrag, bzw. Dienst an der Gesellschaft). Anschlussfähig sind vor diesem Hintergrund die Annahmen des *soziologischen Neo-Institutionalismus*, der die Handlungen und Entscheidungen in Organisationen als Ergebnis ihres jeweiligen soziokulturellen Rahmens erklärt (Methodologischer Kollektivismus).³ Nach DiMaggio und Powell (1983)

² Nach Meyer und Rowan (1977) neigen (auch) zielpluralistische Institutionen als widersprüchlich verfasste Systeme dazu, auf Mehrwertigkeiten und Paradoxa mit der Herausbildung einer Art ‚Zweiebenen-Organisation‘, mit einer Entkoppelung von formalen Strukturen und Handeln also, zu reagieren („decoupling“, zit. n. Laske et al. 2016, 151). Zu den Vor- und Nachteilen loser Kopplungen innerhalb einer Bildungsinstitution, vgl. u. a. Knust/Hanft 2009, 60.

³ Zur Kritik bzw. zum Erklärungsbeitrag des soziologischen Neo-Institutionalismus siehe Knust/Hanft 2009. Die Unterscheidung der Bedingungen organisationalen Handelns in den verschiedenen volkswirtschaftlichen Sektoren ist ein zentrales Thema der Organisationstheorie. Hiernach sind erwerbswirtschaftliche Betriebe vor allem durch eine „Mentalität des Erwerbs“ (Hansen 1995) gekennzeichnet, Non-Profit Organisationen wie Vereine und Verbände durch ihre zentrale

bringen Organisationen ihre formalen Strukturen mit Rationalitätsmythen ihres Umfelds in Einklang (vgl. Meyer/Rowan 1977). Ihr Handeln spiegelt (auch) generelle Regeln, Annahmen und Konventionen der Organisationsumwelt wider, oder kann als Antwort auf diese verstanden werden (ebd.). Den zentralen Bezugspunkt bildet dabei das „Organisationale Feld“ (DiMaggio/Powell 1983).⁴ Organisationale Felder konstituieren sich aus einer Gemeinschaft disparater Organisationen, die gemeinsame Aktivitäten unternehmen bzw. Ziele verfolgen und einem gemeinsamen regulatorischen Druck ausgesetzt sind. Sie sind darüber hinaus typischerweise durch ein gemeinsames Bedeutungs- und Wertesystem verbunden und grenzen sich dadurch von anderen gesellschaftlichen Teilsystemen ab. Im Rahmen von Organisationalen Feldern, so die Grundannahme, finden nun Prozesse der Annäherung zwischen den betreffenden Organisationen statt („institutional isomorphism“, DiMaggio/Powell 1983).

Diesem Konzept folgend ließe sich darauf verweisen, dass gerade der Sport über ein ihm immanentes und charakteristisches Werte- und Normensystem verfügt. Die betreffenden Bildungsinstitutionen eint darüber hinaus die Zugehörigkeit zum Bildungssystem, welches seinerseits über starke und charakteristische Werte verfügt, etwa den Bildungsauftrag bzw. Dienst an der Gesellschaft. Unabhängig von ihrer sektoralen Verortung unterliegen viele sportbezogene Bildungsorganisationen ferner dem gemeinsamen regulatorischen Rahmen der Bildungsgesetzgebung („coercive isomorphism“) und es werden über das Ausbildungssystem, wiederum sektorenübergreifend, einheitliche Vorstellungen und Werte Normen in die Organisationen hineingetragen („normative isomorphism“). Schließlich gilt für Bildungsorganisationen grundsätzlich, dass sie sich vermehrt mit den Gesetzen eines (Bildungs-)Marktes auseinandersetzen und nach diesen Handeln müssen (Laske et al. 2016, 153). Annäherungsprozesse, welche dadurch ausgelöst werden, dass Bildungsorganisationen (im Sinne des Benchmarking) Herangehensweisen und Prinzipien erfolgreicher Konkurrenten adaptieren bzw. übernehmen, lassen sich in Anlehnung an DiMaggio und Powell als „mimetic isomorphism“ bezeichnen.

HERAUSFORDERUNGEN AN DEN CURRICULUM-PROZESS: ABSCHLIESSENDE THESEN

- a. Geringe Steuerbarkeit von Zielen, Prozessen und Ergebnissen („lose Koppelung“, Weick 1976), sowie die Notwendigkeit des Abgleichs konfliktionärer Ziele, stellen tertiäre Bildungsinstitutionen vor besondere Herausforderungen. Dazu kommen vielfältige Ansprüche, die von Seiten unterschiedlicher gesellschaftlicher Institutionen an sie herangetragen werden, da sie, unabhängig von ihrer sektoralen Verankerung, gleichzeitig an verschiedenen gesellschaftlichen Teilsystemen teilhaben.
- b. Dies gilt für sportbezogene Bildungsanbieter umso mehr, mit Blick auf die gesellschaftliche Bedeutungsausweitung des Sports sowie seine zunehmende Instrumentalisierung für sportfremde, politische Zwecke. Gerade im Falle relativ junger sportwissenschaftlicher Disziplinen (etwa Sportrecht, Sportpublizistik, Sportökonomik), kommt erschwerend die hohe Innovationsdynamik ihres jew. Umfelds bzw. ihres Gegenstands hinzu. Die Verfolgung langfristiger (qualitativ-inhaltlicher) Ziele, etwa den Curriculumprozess betreffend, droht dabei regelmäßig hinter der kurzfristiger (ökonomisch-formaler) Ziele zurückzubleiben.
- c. Allerdings wird gerade für Hochschulen, die sportwissenschaftliche Studiengänge anbieten, bzw. die betreffenden Fachbereiche und Studiengänge, eine Profilierung über ihre inhaltlich-didaktische Programmatik immer wichtiger:

Ausrichtung an den Interessen ihrer Mitglieder (u. a. Wex 2004). Staatliche Organisationen wiederum sind vor allem durch eine bürokratische Rationalisierung charakterisiert, deren Vorteile Weber (zuerst 1921) u. a. in Regelgebundenheit, klaren Hierarchien und kompetenzorientierter Aufgabenerfüllung sieht. Dem „stählernen Gehäuse der Bürokratie“, welches individuelle Freiheiten begrenzt und zu einer vergleichsweise unpersönlichen Kultur führe, sei dabei allerdings nur schwer zu entrinnen (DiMaggio/Powell 1983).

⁴ vgl. hierzu auch das Feldkonzept bei Bourdieu (u. a. Bourdieu/Wacquant 1992).

Sportbezogene Bildungsangebote haben sich, in unterschiedlicher Trägerschaft, in allen Sektoren der Volkswirtschaft (Staat, Markt, Dritter Sektor/NPO) und auf allen Qualifizierungsebenen etabliert („blurring of boundaries“, Kleimann/Hückstädt 2018, 21). Damit finden sich allzu oft ähnliche, von Seiten potenzieller Studierender wie auch von Seiten des Arbeitsmarkts bzw. von Unternehmensseite schwer unterscheidbare, Kompetenz- und Karriereversprechen ganz unterschiedlicher Bildungsanbieter (u.a. Dunkel/Wohlfahrt/Wendeborn 2018; Kaiser/Schütte 2012).

- d. Mitarbeit in der akademischen Selbstverwaltung ist zwar grundsätzlich eine Pflichtaufgabe, birgt aber nur wenig Anreize (Programmentwicklung ist gegenüber repräsentativen Aufgaben nicht reputationsfördernd, fehlende Mitwirkung kann kaum sanktioniert werden). Dazu kommen gesplittete Loyalitäten (die Verpflichtung gegenüber der eigenen Profession überwiegt typischerweise diejenige gegenüber der betreffenden Organisation/Hochschule; Knust/Hanft 2009, 54). Die für eine angemessene Profilierung notwendigen programmatischen Differenzierungsprozesse müssen vor diesem Hintergrund, und mit Blick auf den zuvor beschriebenen hohen ‚Annäherungsdruck‘ in der sportbezogenen Bildungslandschaft (= ‚institutional isomorphism‘, DiMaggio/Powell 1983), regelmäßig aktiv vorangetrieben werden.

Prof. Dr. Sebastian Kaiser-Jovy

ist seit 2015 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Sportmanagement an der Hochschule Heilbronn. Er studierte Sportwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften/Sportökonomie und Bildungs- und Wissenschaftsmanagement in Köln, Hagen und Oldenburg. In Forschung und Lehre widmet er sich schwerpunktmäßig sozioökonomischen und bildungstheoretischen Fragen des Sports.
sebastian.kaiser-jovy@hs-heilbronn.de

 **Literatur**

- Behrends, T. (2003). Organisationskultur. In: Martin, A. (2003) (Hg.): *Organizational Behaviour – Verhalten in Organisationen*. Stuttgart: Kohlhammer, S. 241–261.
- Bourdieu, P./Wacquant, L. J. D. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Cohen, M. D./March, J. D. (1974). *Leadership and Ambiguity – The American College President*. Boston: McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. J./Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review* (48), S. 147–160.
- Dunkel, K./Wohlfahrt, O./Wendeborn, T. (2018). Kompetenzen in Sportmanagementstudiengängen – Eine curriculare Analyse der zu erreichenden fachspezifischen Kompetenzen an deutschen Hochschulen, *Zeitschrift für Studium und Lehre in der Sportwissenschaft* 1(2), S. 13–21.
- Hanft, A./Maschwitz, A. (2017). Hochschulen in Reformprozessen – Managen oder führen? In: Truniger, L. (Hg.): *Führen in Hochschulen. Anregungen und Reflexionen aus Wissenschaft und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 51–66.
- Hanft, A./Brinkmann, K./Kretschmer, S./Maschwitz, A./Stöter, J. (2016). Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen. Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen (Band 2). Münster/New York: Waxmann.
- Hansen, K. P. (1995). *Die Mentalität des Erwerbs. Erfolgsphilosophien amerikanischer Unternehmen*. Frankfurt/Main: Campus.
- Kaiser, S./Schütte, N. (2012). Patterns of Managerial Action – An Empirical Analysis of German Sport Managers, *International Journal Management in Education* 6 (1/2), S. 174–189.
- Kleimann, B./Hückstädt, M. (2018). Auswahlkriterien in Berufungsverfahren: Universitäten und Fachhochschulen im Vergleich, Beiträge zur *Hochschulforschung* 40(2), S. 20–46.
- Knust, M./Hanft, A. (2009). Rahmenbedingungen des Bildungsmanagements. In: Gessler, M. (Hg.): *Handlungsfelder des Bildungsmanagements*. Münster: Waxmann, S. 39–66.
- Kruse, O. (2010). Kritisches Denken als Leitziel der Lehre – Auswege aus Verschulungsmisere, *die hochschule* 1, S. 77–86.
- Laske, S./Meister-Scheytt, C. M./Küpers, W./Deeg, J. (2016). *Organisation und Führung*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität, Studienmanuskript zum Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement.
- Meisel, K./Feld, T. C. (2016). *Veränderungen gestalten – Organisationsentwicklung und -beratung in Weiterbildungseinrichtungen*. Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität, Manuskript zum Masterstudiengang Bildungs- und Wissenschaftsmanagement.
- Meyer, J. W./Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony, *American Sociological Review*, 83, S. 340–363.
- Mintzberg, H. (1979) (Hg.). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Parsons, T. (1971). Higher Education as a Theoretical Focus. In: Turk, H./ Simpson, R. L. (Hg.): *Institutions and Social Change*. Indianapolis: BobbsMerrill, S. 233–252.
- Stock, M. (2005). Hochschule, Professionen und Modernisierung Zu den professionssoziologischen Analysen Talcott Parsons', *die hochschule*, 1, S. 72–91.
- Symanski, U. (2012). Und wie tickt Ihre Hochschule...? Plädoyer für den Blick auf die organisationale Individualität von Hochschulen, *wissenschaftsmanagement*, 6, S. 52–56.
- Tremp, P./Tresch, S. (2016). Akademische Freiheit als ‚core value‘ von Hochschulen. In Tremp, P./Tresch, S. (Hrsg.): *Akademische Freiheit – ‚Core Value‘ in Forschung, Lehre und Studium*, *die hochschule* (2)2016, S. 7–18.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.
- Weick, K. E. (1976). Educational Institutions as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21(3), S. 1–19.
- Wex, T. (2004). *Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft*. Wiesbaden: G.W.V. Fachverlage GmbH.
- WR Wissenschaftsrat (2015). *Leitfaden der Institutionellen Akkreditierung nichtstaatlicher Hochschulen*; www.wissenschaftsrat.de, aufgerufen am 17.05.2019.