

Oliver Kohmann

Strategisches Management von Universitäten und Fakultäten

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Max J. Ringlstetter



RESEARCH

INHALTSVERZEICHNIS

GELEITWORT	VII
VORWORT	IX
INHALTSVERZEICHNIS	IX
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
EINFÜHRUNG	1
(1) Forschungsaktivitäten zum Hochschulmanagement und erkennbare Defizite	4
(2) Die Konzeption der Arbeit	10
(3) Zum weiteren Vorgehen	21
TEIL I DEUTSCHE UNIVERSITÄTEN – EINE ANALYSE DER ORGANISATIONALEN LEBENSWELT.....	23
(1) Ein erster Blick auf die „Andersartigkeit“ von Universitäten	23
(2) Das Konzept der Lebenswelt als Bezugsrahmen zur Analyse der sozialen Einheit <i>Universität</i>	26
(3) Zum weiteren Vorgehen	32
Exkurs: Die Historie des deutschen Hochschulwesens.....	35
(1) Historische Wurzeln und Deutsche Hochschulen im Mittelalter	35
(2) Die Entwicklung der Universität in der Neuzeit	38
(3) Entwicklungen im Hochschulwesen in der Bundesrepublik Deutschland	42

I.1	Universitäre Lebenswelt – die Kulturperspektive.....	47
I.1.1	Die <i>akademische</i> Tradition als Quelle von Interpretationsmöglichkeiten.....	49
(1)	Professionelle Berufsgemeinschaften als persönlichkeitsprägende Bezugsgruppe	50
(2)	Die Traditionen des <i>homo academicus</i>	55
I.1.2	Bürokratische Traditionen als Quelle von Interpretationsmöglichkeiten.....	62
I.2	Universitäre Lebenswelt – die institutionelle Perspektive.....	65
I.2.1	Ein erster Zugang: Extern formalisierte Einflüsse und Vorgaben und ihre Konsequenzen	65
(1)	Rechtsstatus von Universitäten.....	66
(2)	Zielsystem, Leistungsanforderung und –kontrolle an Universitäten	71
(3)	Typische Organisationsstrukturen in Universitäten	84
I.2.2	Ein zweiter Zugang: Sedimentierte und basale Strukturen und Prozesse und ihre Konsequenzen	89
(1)	Die Universität als Urbild der lose gekoppelten Organisation.....	89
(2)	Universitäten als institutionalisierte Organisationen.....	93
I.3	Zum Abschluss der Lebensweltanalyse: Einige Gedanken zum Wandel.....	98
ERSTE ZWISCHENBETRACHTUNG:		
	„UNIVERSITÄTEN SIND EIGENARTIGE GEBILDE“	101
(1)	Die Universität – der Prototyp einer Professional Bureaucracy?	104
(2)	Die Universität – eine Organisation mit konzerntypischen Strukturen?	110
(3)	Die Universität – eine Non-Profit-Dienstleistungsorganisation?	115
(4)	Die Universität – eine professorale Genossenschaft mit Club-Charakter?.....	118

(5) Die Universität – eine Demobürokratie?	124
--	-----

TEIL II DEUTSCHE UNIVERSITÄTEN – EINE ANALYSE DES POLITISCHEN SYSTEMS	127
(1) Organisation und Strategie: Ein erster Zugang.....	128
(2) Aspekte des politischen Systems von Organisationen	132
(3) Zum weiteren Vorgehen	142
II.1 Universitäten – besonders politisierte Organisationen	143
II.1.1 Klassen von Entscheidungen in Universitäten.....	143
II.1.2 Kollektive Entscheidungsprozesse in Universitäten	146
(1) Universitäten – weniger <i>kollegiale</i> als <i>politische</i> Organisationen?	147
(2) Die Universität als <i>politisierte</i> Organisation	148
(3) Systemische Feigheit und negative Koordination trotz Politisierung	151
II.2 Auf dem Weg zum Verständnis des politischen Systems in Universitäten	153
II.2.1 Eigeninteressen und Eigenlogiken als Phänomen in Universitäten	155
(1) Eigeninteresse und Eigenlogik als Aspekte des Eigensinns	156
(2) Spezifika des Eigensinns in Universitäten.....	158
II.2.2 Organisierte Anarchie als Phänomen in Universitäten	165
(1) Das Konzept der organisierten Anarchie	165
(2) Die Universität als <i>organisierte Anarchie</i>	167
II.2.3 Machtdispersion als Phänomen in Universitäten	169
(1) Macht und Machtquellen in Organisationen	169
(2) Machtkonfiguration in Universitäten.....	171
II.2.4 Zur Wirksamkeit formulierter Strategien.....	174

**ZWEITE ZWISCHENBETRACHTUNG: STRATEGIEN VON UNIVERSITÄTEN –
EIN BESONDERS ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGES PHÄNOMEN? 177**

- (1) Komplexität in Universitäten als Herausforderung 179
- (2) Polyzentrismus in Universitäten als Herausforderung 182
- (3) Hyperrationalisierung in Universitäten als
Herausforderung 183
- (4) Überforderung der Professionals in Universitäten als
Herausforderung 185

**TEIL III KONZEPTE FÜR DIE STRATEGISCHE FÜHRUNG
VON UNIVERSITÄTEN 187**

**III.1 Entwicklung eines universitätsspezifischen
Führungsverständnisses 189**

- III.1.1 Evolutionäres Führungsverständnis 189
 - (1) Alternative Führungskonzeptionen 189
 - (2) Geplante Evolution – ein erster Zugang zur Führung von
Universitäten 190
 - (3) Die geplante Evolution in Universitäten 193
- III.1.2 Partizipatives Führungsverständnis 195
 - (1) Grenzen zentraler Koordination in Universitäten 196
 - (2) Zur Unzulänglichkeit einer reinen Selbstorganisation 198
 - (3) Formalisierte Selbstorganisation als adäquates
Führungskonzept 199
 - (4) Unterstützung des Führungshandelns durch
Managementsysteme und aktorenorientierte Systeme 201

**III.2 Etablierung von Rahmenkonzepten und Gestaltung
politischer Arenen 204**

- III.2.1 Einführung formatierter und geschichteter Rahmenkonzepte 204
 - (1) Formatierte Rahmenkonzepte als Konzept zur
Bändigung des Polyzentrismus in Universitäten 205

(2) Geschichtete und konsensuale Rahmenkonzepte als Konzept zur Koordination von Gesamt-Universität und Fakultäten	209
(3) Zur inhaltlichen Strukturierung universitärer Rahmenkonzepte.....	212
III.2.2 Bildung autorisierter politischer Zentren und Zuteilung von Prozess- und Entscheidungsverantwortung.....	216
(1) Zur grundsätzlichen Bedeutung und Zusammensetzung der im Entscheidungsprozess involvierten Gremien	220
(2) Politische Zentren auf Fakultätsebene	222
(3) Politische Zentren auf Universitätsebene	223
(4) Kurze Anmerkung zur Außensteuerung	225
III.2.3 Darstellung des Gesamtkonzepts für das politische System.....	227
III.3 Professionalisierung der Entscheidungs- und Implementierungsprozesse zur Sicherung der Handlungsfähigkeit des Führungssystems.....	229
III.3.1 Professionalisierung von <i>Talk</i> , <i>Decide</i> und <i>Act</i>	232
(1) Abgrenzung der Teilsysteme „Forschung und Lehre“ und „(akademische Selbst-) Verwaltung“	234
(2) Partagierung von <i>Talk</i> und <i>Decide</i>	235
(3) Operationale Exzellenz im <i>Act</i>	242
(4) Die Möglichkeit zur „Hypocrisy“	249
III.3.2 Zur Gestaltung von aktorenorientierten Systemen.....	251
(1) Grundlagen aktorenorientierter Ansätze.....	251
(2) Zielvereinbarungen als systemadäquates Anreizsystem.....	252
(3) Möglichkeiten der Personalpolitik für wissenschaftliche Mitarbeiter	264
SCHLUSSBETRACHTUNG	267
(1) Zur Systemadäquanz aktueller Reformen im Hochschulsystem	268
(2) Anregung für weitere Forschungsbemühungen.....	271

ANHANG: EXPERTENINTERVIEWS	275
Exemplarischer Interviewleitfaden.....	275
Verzeichnis der geführten Expertengespräche	276
 LITERATURVERZEICHNIS.....	 277