

## 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 *Universität* ..... 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

<b>I.1</b>	<b>Universitäre Lebenswelt – die Kulturperspektive.....</b>	<b>47</b>
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
<b>I.2</b>	<b>Universitäre Lebenswelt – die institutionelle Perspektive.....</b>	<b>65</b>
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
<b>I.3</b>	<b>Zum Abschluss der Lebensweltanalyse: Einige Gedanken zum Wandel.....</b>	<b>98</b>

## **ERSTE ZWISCHENBETRACHTUNG:**

	<b>„UNIVERSITÄTEN SIND EIGENARTIGE GEBILDE“ .....</b>	<b>101</b>
	(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
<b>TEIL II</b>	<b>DEUTSCHE UNIVERSITÄTEN –</b>	
	<b>EINE ANALYSE DES POLITISCHEN SYSTEMS .....</b>	<b>127</b>
	(1) Organisation und Strategie: Ein erster Zugang.....	128
	(2) Aspekte des politischen Systems von Organisationen .....	132
	(3) Zum weiteren Vorgehen .....	142
<b>II.1</b>	<b>Universitäten – besonders politisierte Organisationen .....</b>	<b>143</b>
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
<b>II.2</b>	<b>Auf dem Weg zum Verständnis des politischen Systems in Universitäten .....</b>	<b>153</b>
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

<b>ZWEITE ZWISCHENBETRACHTUNG: STRATEGIEN VON UNIVERSITÄTEN – EIN BESONDERS ERKLÄRUNGSBEDÜRFTIGES PHÄNOMEN? .....</b>	<b>177</b>
(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
<b>TEIL III KONZEPTE FÜR DIE STRATEGISCHE FÜHRUNG VON UNIVERSITÄTEN .....</b>	<b>187</b>
<b>III.1 Entwicklung eines universitätsspezifischen Führungsverständnisses.....</b>	<b>189</b>
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
<b>III.2 Etablierung von Rahmenkonzepten und Gestaltung politischer Arenen.....</b>	<b>204</b>
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
<b>III.3 Professionalisierung der Entscheidungs- und Implementierungsprozesse zur Sicherung der Handlungsfähigkeit des Führungsystems.....</b>	<b>229</b>
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
<b>SCHLUSSBETRACHTUNG .....</b>	<b>267</b>
(1) Zur Systemadäquanz aktueller Reformen im Hochschulsystem .....	268
(2) Anregung für weitere Forschungsbemühungen.....	271

<b>ANHANG: EXPERTENINTERVIEWS .....</b>	<b>275</b>
Exemplarischer Interviewleitfaden.....	275
Verzeichnis der geführten Expertengespräche .....	276
 <b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	 <b>277</b>