

Die Organisation – Organisationsspezifika; oder: Warum Wissenschaftseinrichtungen nicht Schuhfabriken sind

Tagung „Wissenschaft und Management: Ziemlich beste Freunde?“
15.-16. November 2017, Darmstadt

Michael Hoelscher, Speyer

Gliederung

1. Einleitung
2. Wissenschaftseinrichtungen als (spezifische) Organisationen
3. Aktuelle Entwicklungen
4. Fazit: Folgen für das Wissenschaftsmanagement

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

„Organisation“

„von Organisation spricht man (...), wenn mehrere Personen in einem arbeitsteiligen Prozess mit Kontinuität an einer gemeinsamen Aufgabe infolge eines gemeinsamen Zieles arbeiten. Die auf Einzelpersonen verteilten Arbeitshandlungen sind dabei aufeinander abzustimmen und auf das gemeinsame Ziel hin auszurichten.“

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisation, online im Internet:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72059/organisation-sachgebietstext-v6.html>

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

Merkmale „Organisation“

1. Bewusst geschaffene und stabile soziale Einheit
2. Verfolgung eines gemeinsamen strategischen Ziels
3. Relativ homogene Gruppe von (freiwilligen) Mitgliedern in den Teilorganisationen
4. Mehr oder weniger formale Struktur
5. Hierarchische Strukturen
6. Klar verankerte Prozesse und Instrumente zur Zielerreichung (Regeln, Überwachung und Sanktion)

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

Merkmale

1. Bewusst geschaffene und stabile soziale Einheit

2. Verfolgung eines gemeinsamen strategischen Ziels

3. Relativ homogene Gruppe von (freiwilligen) Mitgliedern in den Teilorganisationen

„Hochschulorganisation“



- Vielfalt an Zielen

- Relativ heterogen

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

Merkmale

„Hochschulorganisation“

4. Mehr oder weniger formale Struktur



5. Hierarchische Strukturen

- Als Professionsorganisation extrem dezentrale Entscheidungen notwendig

6. Klar verankerte Prozesse und Instrumente zur Zielerreichung (Regeln, Überwachung und Sanktion)

- Keine einheitlichen Techniken zur Zielerreichung (Wissenschaft und Bildung als offene Prozesse)

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

Hochschulen als „specific organisations“ (Musselin 2007)

- „Organized anarchy“ / „garbage can model“ (Cohen, March & Olsen 1972)
- „loosely coupled systems“ (Weick 1976)
- Professionsorganisationen mit akademischer Selbstregulierung

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

■ Hochschulen als „organisierte Anarchie“

(Cohen, March & Olsen 1972)

- „problematic preferences“, unklare Ziele
- „unclear technologies“, wechselnde Methoden
- „fluid participation“, ständig wechselnde Mitgliedschaft (Dozierende, Studierende)

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

- Hochschulen: Interne disziplinäre Gliederung
 - Disziplinen untereinander nur lose gekoppelt (Weick 1976)
 - Eigene Disziplinkulturen
 - Unterschiedliche Grade der Organisation
 - Je eigene professionelle Vereinigungen, Konferenzen, Publikationsorgane
 - Jeweils eigene „scientific communities“

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

- Hochschulen als Expertenorganisationen
 - Professionelle bilden den betrieblichen Kern der Organisation

 - Profession:
 - wissenschaftlich fundiertes Sonderwissen
 - spezielle Fachterminologie; hohe Theorie-Ausbildung
 - hohe Autonomie, Standards werden von den Professionellen selbst gesetzt
 - im Gemeinwohl tätig

2. Wissenschaftseinrichtungen als Organisationen

Differenzierungen im Wissenschaftssystem

- Außeruniversitäre Forschungsinstitutionen
 - haben geringere Zielambiguität (keine Lehrverpflichtung)
 - sind meist thematisch fokussierter
 - Hierarchien oft stärker ausgeprägt (größere Weisungsbefugnisse)
- Fachhochschulen
 - hatten traditionell keinen Forschungsauftrag
- Unterschiedliche Bereiche in Wissenschaftsorganisationen:
 - Ressourcenverwaltung versus wiss. Kernbereich
- Private Hochschulen (evtl. „for profit“)
- Internationale Unterschiede (z.B. Hölscher 2016)
- ⋮
 - usw.

3. Aktuelle Entwicklungen

Hochschulen als „complete organizations“ ?

(Seeber et al. 2015; Brunsson & Sahlin-Andersson 2000)

- Gewachsener Druck von außen verlangt Anpassung (z.B. Gornitzka 1999)
- Einführung von New Public Management-Elementen
- Hochschulen als Akteure (Meier 2009)
- Von der Verwaltung zum Management (Blümel 2016)
- ...

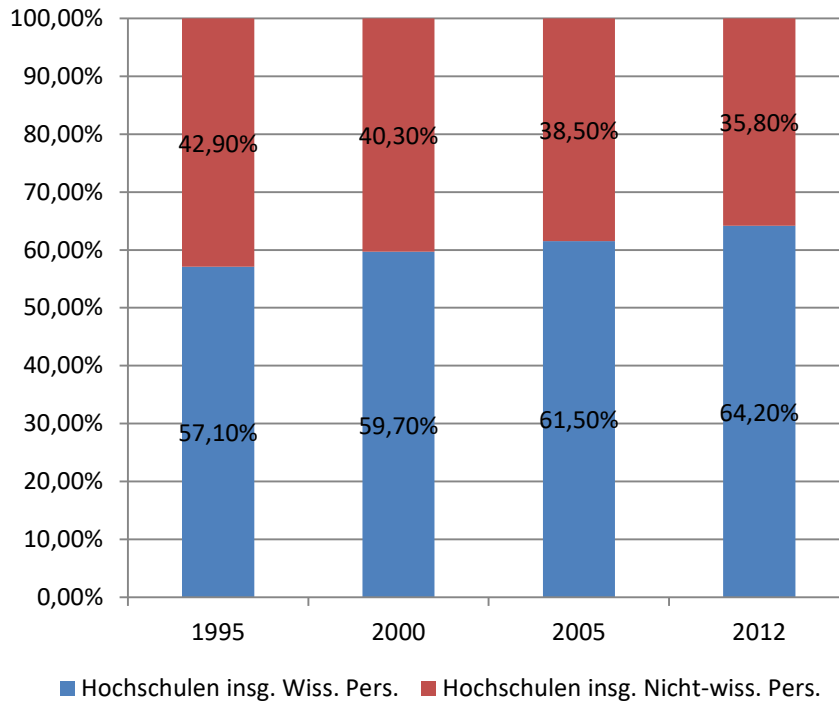
3. Aktuelle Entwicklungen

Wachsende Bedeutung des Managements

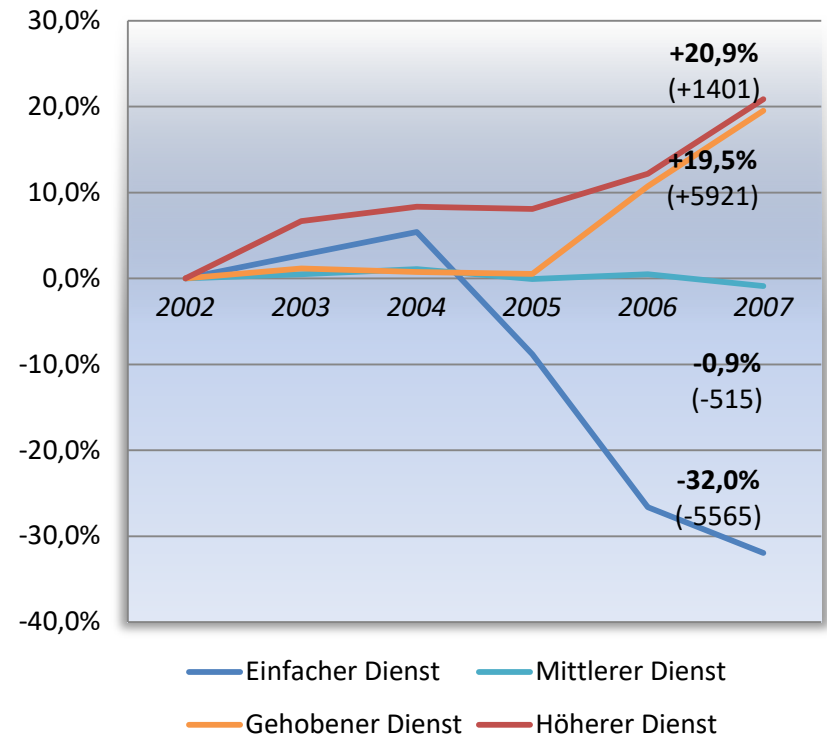
- Entstehen eines „Third Space“ (Whitchurch 2010) zwischen Wissenschaft und Verwaltung
- Personell keine Ausweitung der Administration, aber Umwidmung der Aufgaben und Stellen
- Professionalisierung des Wissenschaftsmanagements
 - Bei WissenschaftlerINNEn
 - In der Verwaltung
 - Als neue Profession

3. Aktuelle Entwicklungen

Verhältnis von wissenschaftlichem zu nichtwissenschaftlichem Personal zwischen 1995 und 2012 (in %)



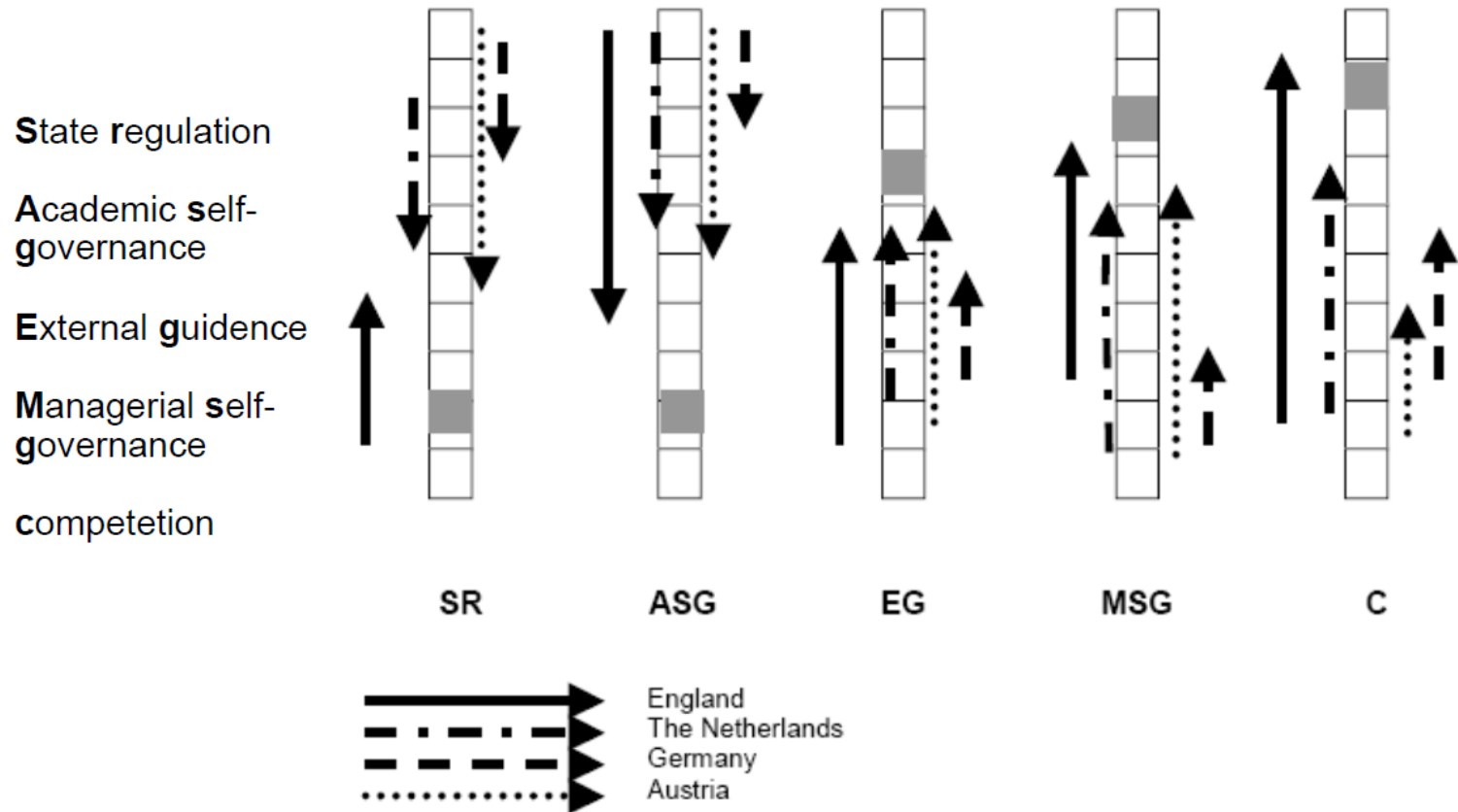
Veränderung der Anzahl des nichtwissenschaftlichen Personals nach Laufbahngruppen 2002-2010 (aggregiert)



Quelle: A. Blümel (ohne Jahr): Entwicklungen im Bereich der Hochschulverwaltung und des Hochschulmanagements. Präsentation. Kassel: INCHER

3. Aktuelle Entwicklungen

■ Governanceregime im internationalen Vergleich



Governance Equalizer (de Boer/ Enders/ Schimank, 2007)

3. Aktuelle Entwicklungen

Frage

- Sind diese neuen Entwicklungen inadäquat und gefährden eine sinnvolle Organisation der Wissenschaft,

oder

- sind sie sinnvolle Verbesserungen einer bisher irrationalen Organisation der Wissenschaft?

3. Aktuelle Entwicklungen

Theoretische Erklärung für aktuelle Entwicklungen I

- **Neo-Institutionalismus** (Meyer & Rowan 1977; DiMaggio & Powell 1983)
 - Hochschulen streben primär nach Legitimation, nicht nach Rationalität
 - Es wird so gehandelt, wie es von außen (primär: durch den Staat) erwartet wird
 - Man imitiert z.B. als erfolgreich wahrgenommene andere Organisationen (etwa via Rankings)

⇒ Isomorphie

⇒ evtl. Decoupling von formaler Struktur und informellen Handlungszusammenhängen

3. Aktuelle Entwicklungen

Neo-Institutionalismus: Erweiterung auf die Makro-Ebene

- Idee einer „World Polity“ (Meyer et al., z.B. 2005)

- „Legitime“ Akteure:
 - Individuen
 - Organisationen
 - Nationalstaaten

- ⇒ Im Resultat: Weltweite Angleichungstendenzen trotz sehr unterschiedlicher Voraussetzungen vor Ort

3. Aktuelle Entwicklungen

- Wo kommen die Modelle für Isomorphismus her?
 - World polity (Meyer et al. 2005)
 - Druck durch internationale Organisationen (OECD etc.)
 - Internationale Rankings
 - Professionen (z.B. Studiengänge zum Wissenschaftsmanagement)
 - ...

3. Aktuelle Entwicklungen

Theoretische Erklärung für aktuelle Entwicklungen II

- Open-System- bzw. Resource Dependency-Ansätze
 - Organisationen sind auf Ressourcen aus ihrer Umwelt angewiesen und versuchen, diese zu sichern
 - Durch den Wandel des politischen Umfeldes (z.B. stärkere Drittmittelorientierung) werden strategische Anpassungen in der Organisationsform notwendig

4. Fazit

- Die Organisation des Wissenschaftsbereichs lässt sich durchaus optimieren
- Dabei ist aber zu berücksichtigen, dass Wissenschaft als offener und kreativer Prozess besondere Organisationsformen verlangt
- Insbesondere sind anzuerkennen:
 - Zielambiguität
 - Unklare Technologien
 - Professionscharakter
 - Vorteile loser Kopplung in bestimmten Bereichen
- Dies muss auch das (politische) Umfeld verstehen, um keine falschen Anreize zu setzen

Noch Fragen?

hoelscher@uni-speyer.de

... und natürlich gerne in den Pausen!

Literatur

- Blümel, A. (2016). Von der Hochschulverwaltung zum Hochschulmanagement. Wandel der Hochschulorganisation am Beispiel der Verwaltungsleitung. Wiesbaden, Springer VS.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities. Organisational pathways of transformation. Oxford / New York.
- Cohen, M. D., J. G. March, and J. P. Olsen. (1972): "A Garbage Can Model of Organizational Choice." *Administrative Science Quarterly* 17 (1): 1–25. doi:10.2307/2392088.
- De Boer, Enders & Schimank (2007): On the Way towards New Public Management? S. 137-152 in: Jansen (Hg.): *New Forms of Governance in Research Organizations*. Wiesbaden.
- DiMaggio, P. and W. Powell (1983): The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2): 147-160.
- Heinze, R.G. et al. (2011): Vom Selbstverwaltungsmodell zum Managementmodell? Zur Empirie neuer Governance-Strukturen im deutschen Hochschulsystem. S. 121 ff. in: Schmid et al. (Hg.): *Welten der Bildung?* Baden-Baden.
- Hölscher, M. (2016): *Spielarten des akademischen Kapitalismus. Hochschulsysteme im internationalen Vergleich*. Wiesbaden.
- Hüther, Otto (2010): *Von der Kollegialität zur Hierarchie? Eine Analyse des New Managerialism in den Landeshochschulgesetzen*. Wiesbaden.
- Krempkow, R., et al. (2014). *Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft*. Band der 6. iFQ-Jahrestagung. iFQ-Working Papers No. 15. Berlin, Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung.
- Maasen, S. & Weingart, P. (2006): *Unternehmerische Universität und neue Wissenschaftskultur*. *die hochschule* 1/2006: 19-45.
- Meier, Frank (2010): *Die gemanagte Universität*. Working Paper, verfügbar unter http://www.empas.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/empas_team/Preprints_AG_Schimank/Meier2010GemanagteUniversit%C3%A4t.pdf
- Meyer, J. W. (2005): *Weltkultur. Wie die westlichen Prinzipien die Welt durchdringen*. Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Meyer, J. W. and B. Rowan (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83(2): 340-363.
- Musselin, C. (2007): *Are Universities Specific Organisations?* In *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and National Traditions*, edited by G. Krücken, A. Kosmützky, and M. Torke. Bielefeld: Transcript.
- Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems." *Administrative Science Quarterly* 21 (1): 1–19. doi:10.2307/2391875.
- Schimank, U. (2007): *Elementare Mechanismen*, S. 29-45 in: Benz et al. (Hg.): *Handbuch Governance*. Wiesbaden.
- Wilkesmann, U. & C. J. Schmid, Eds. (2012): *Hochschule als Organisation*. Wiesbaden.