

# Governance-Strukturen

Auswirkungen auf die Führung von Hochschulen

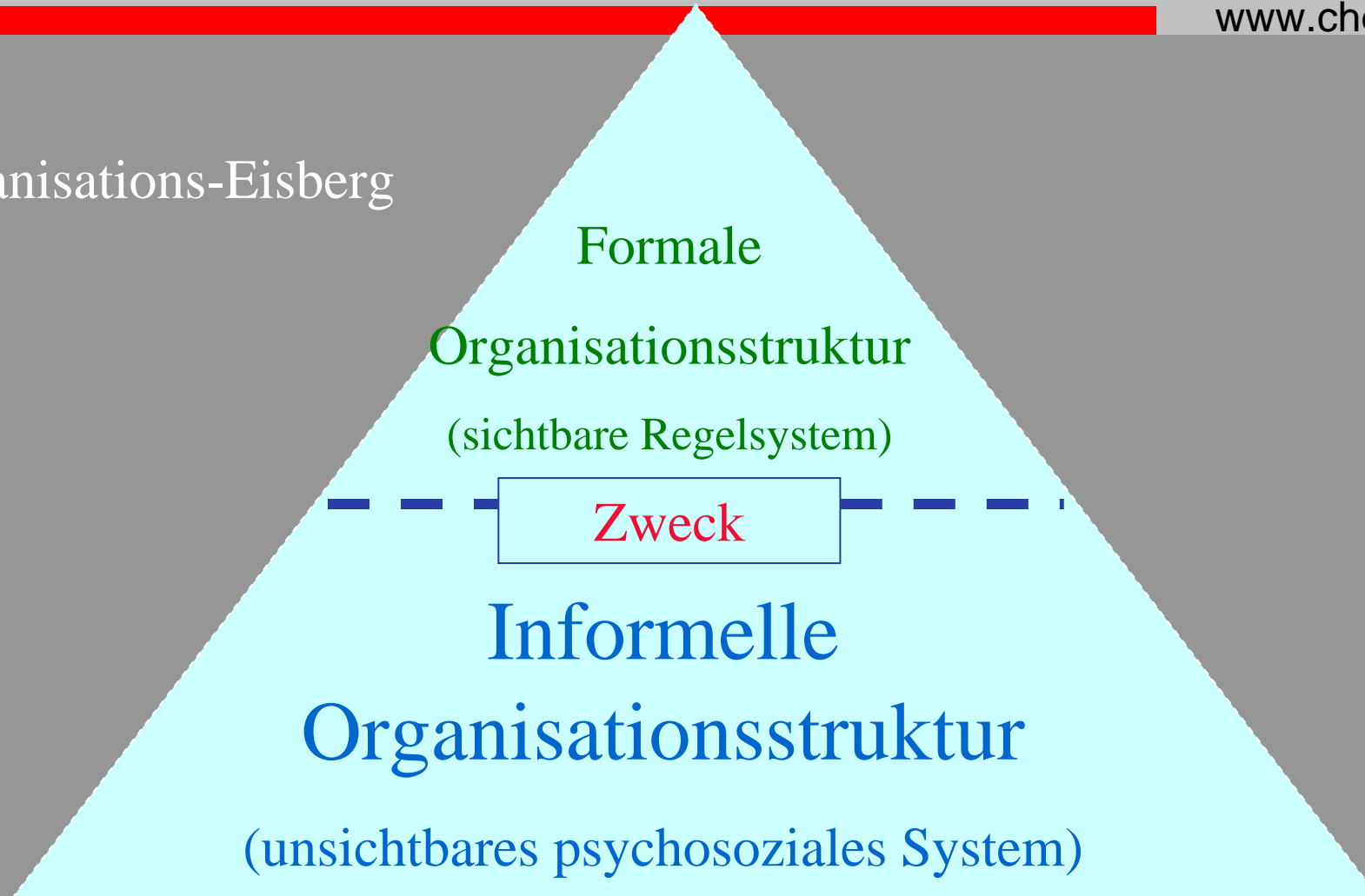
Dr. Sigrun Nickel

CHE Centrum für Hochschulentwicklung

Osnabrücker Kolloquium 10. 3. 2006

# Was ist eine Struktur?

Organisations-Eisberg



Formale  
Organisationsstruktur  
(sichtbare Regelsystem)

Zweck

Informelle  
Organisationsstruktur  
(unsichtbares psychosoziales System)

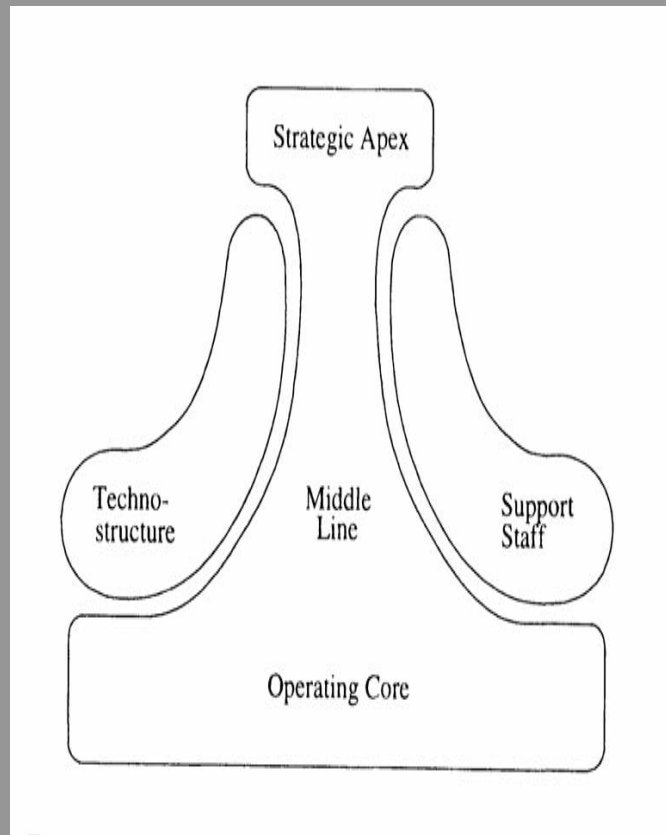
- 1) Wenn von Strukturen gesprochen wird, sind überwiegend formale Strukturen gemeint
- 2) Formale Strukturen in Organisationen sind ein System personenunabhängiger Regelungen, welche der Interaktion/Kommunikation der Organisationsmitglieder eine bestimmte Richtung geben
- 3) Formale Strukturen sind ein verfestigtes Interaktionsmuster, welches schriftlich fixiert (Organigramm) und von einer dafür autorisierten Instanz legitimiert ist (Beschluss einer Grundordnung, Organisationsverfassung etc.)

- Bei Veränderungsprozesse in Hochschulen bilden Strukturreformen häufig das Zentrum
- Gründe dafür:
  - Formale Strukturen sind als „Hardware“ besser greifbar als die „Software“ Sozialstruktur
  - Annahme, dass neue formale Strukturen ein verändertes Handeln bei den Organisationsmitgliedern hervorrufen

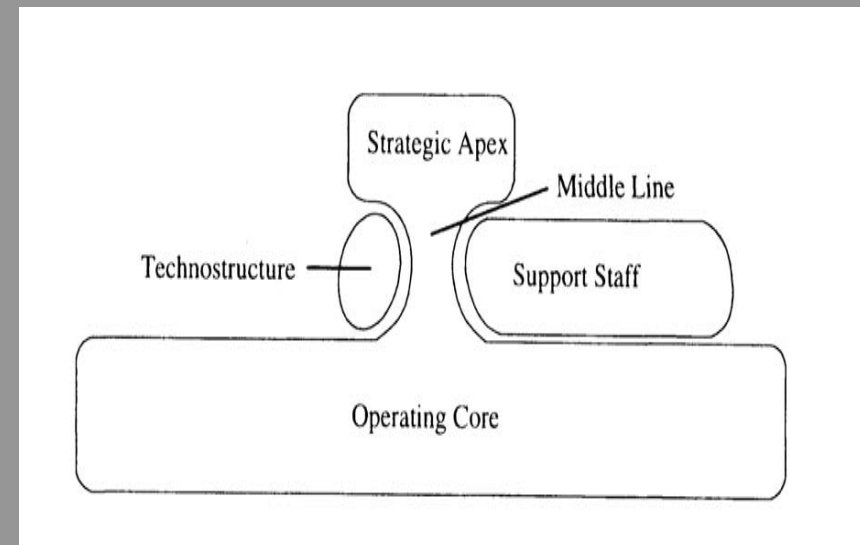
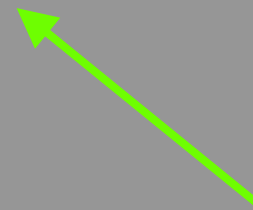
- Die Hochschulreform legt besonderes Gewicht auf die „Stärkung“ der Leitungsstrukturen
- Das bedeutet:
  - Mehr Entscheidungskompetenzen und Durchsetzungsmöglichkeiten gegenüber Gremien („Great Man“)
  - Hierarchisierung und Ausdifferenzierung von Leitungsfunktionen
  - Zunahme der Ähnlichkeit zu Leitungsstrukturen in Wirtschaftsunternehmen oder Behörden

# Leitbild „Maschinen-Bürokratie“

## Strukturtypen von Organisationen nach Mintzberg (1983)

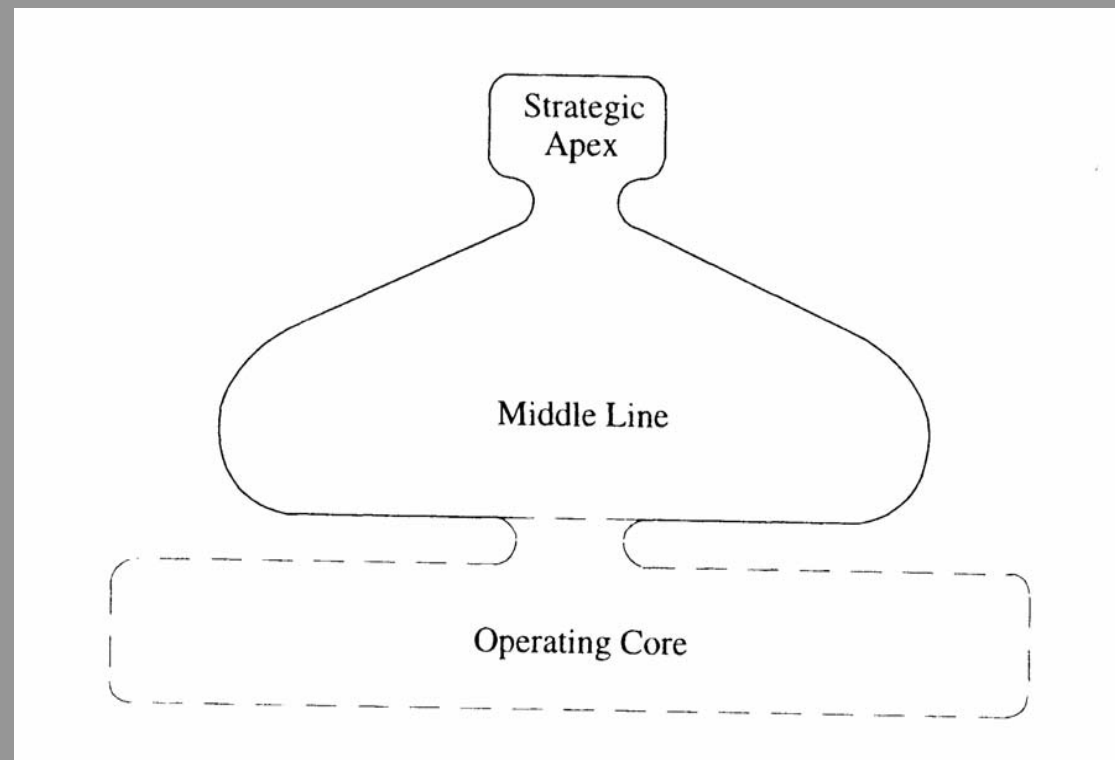


Machine Bureaucracy  
(Unternehmen, Behörden)

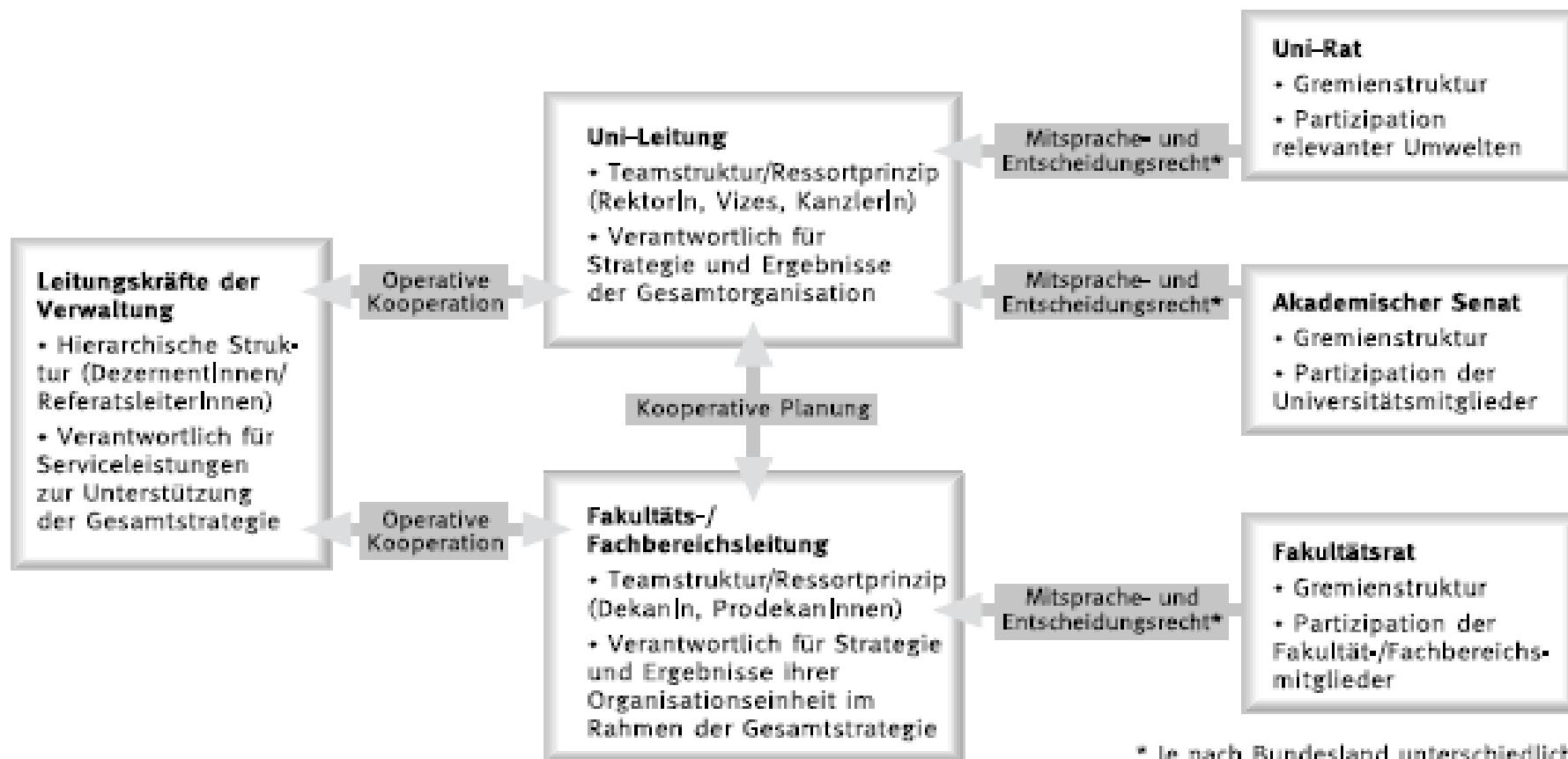


Professional Bureaucracy  
(Hochschulen, Kliniken)

# Alternative: Adhocracy



## Mischform zwischen Management- und Gremienstrukturen





■ Hybridstrukturen erfordern Leitungspersonen mit Hybridqualifikationen z.B.

- Kompetenzen in Wissenschaft **und** Verwaltung
- Management **und** Partizipation
- Macht ausüben **und** loslassen können

= **Sensible Foolishness**

(Cohen/March 1986)

- Struktur und Person sind nicht automatisch gekoppelt. Häufig fangen neue Leistungspersonen bald nach Amtsantritt an, die Strukturen nach ihren Wünschen umzubauen (z. B. wg. Abgrenzung gegenüber dem Vorgänger, eigene Akzente setzen).
- Strukturen gewährleisten keine Kontinuität von Veränderungsprozessen. Neue Führungskräfte können auch im Rahmen bestehender Strukturen völlig andere Akzente setzen.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: [sigrun.nickel@che.de](mailto:sigrun.nickel@che.de)