



„Es kommt auch auf Informalität an!“

Essen
15. April 2016

Prof. Dr. Lothar Zechlin

Historische Entwicklung von „Leitung“

Historische Entwicklung	
Typus der Hochschulorganisation	Leistungs- und Entscheidungsstruktur
Genossenschaft	Professionelle Selbstorganisation („Gelehrtenrepublik“)
„Humboldt“	Kulturstaat Dualismus Staat („Hegemon“) und Profession („Gelehrtenrepublik“)
Gruppenuniversität	Zentralisierung („Spätfeudale Räterepublik“)
„Autonome“ Hochschule	Gewaltenteilung („Je – desto“, BVerfG)

„Organisationswerdung“: Von links unten nach rechts mitte

	„Genossenschaft“	„Humboldt“		„Gruppenuniversität“		„Autonome Hochschule“
Makro Staat	Privileg	Administrative Angelegenheiten (Haushalt, Organisation, Personal), Berufungen		Zusätzlich zu „Humboldt“ Hochschulgesetze, Verrechtlichung insbes. der Studienorganisation		Hochschulsystem: Strategische Ziele, Globalbudgets, Qualitätssicherung, Kontrakte mit Hochschule
Meso Hochschule	Symbolisch – repräsentative Funktion	Akademi- sche A.	Verwal- tung	Akademi- sche A.	Verwal- tung	Vertikale + horizontale Konzentration
		Lose Kopplung	Kurator, Kanzler	Gremien entscheiden (Studienorga- nisation, Berufungs- vorschläge, Haushalts- anträge	(Kanzler)	Budget-, Personal- und Organisationsautonomie, Einrichtung und Schließung von Studiengängen, Berufsrecht; Entscheidungen in „Checks and Balances“
Mikro Pro- fession	Professionelle Selbst- organisation der „Fakultät“ (Lehrstuhl- inhaber)	Freiheit in Akademischen Angelegenheiten, Koordination durch Lehrstuhlinhaber Kultur Ordinarienuni		Individuelle Wissenschaftsfreiheit in Lehre und Forschung Kultur Gremienuni		Individuelle Wissenschaftsfreiheit in Lehre und Forschung

Entscheidungskompetenz

Formale Struktur 1

Wer entscheidet was?

*Stärkung der Entscheidungskompetenzen der Rektorate/Präsidien
zulasten von Gremien und Ministerium im Zuge der „Autonomisierung“*



Formale Struktur 2

*Wer ist wie an der Entscheidungsbildung zu beteiligen?
Mitwirkungs-, Einfluss-, Informations- und Kontrollrechte
der Kollegialorgane zum Schutz der Wissenschaftsfreiheit*



Person, Informalität

Wie werden Entscheidungen vorbereitet, getroffen und implementiert?

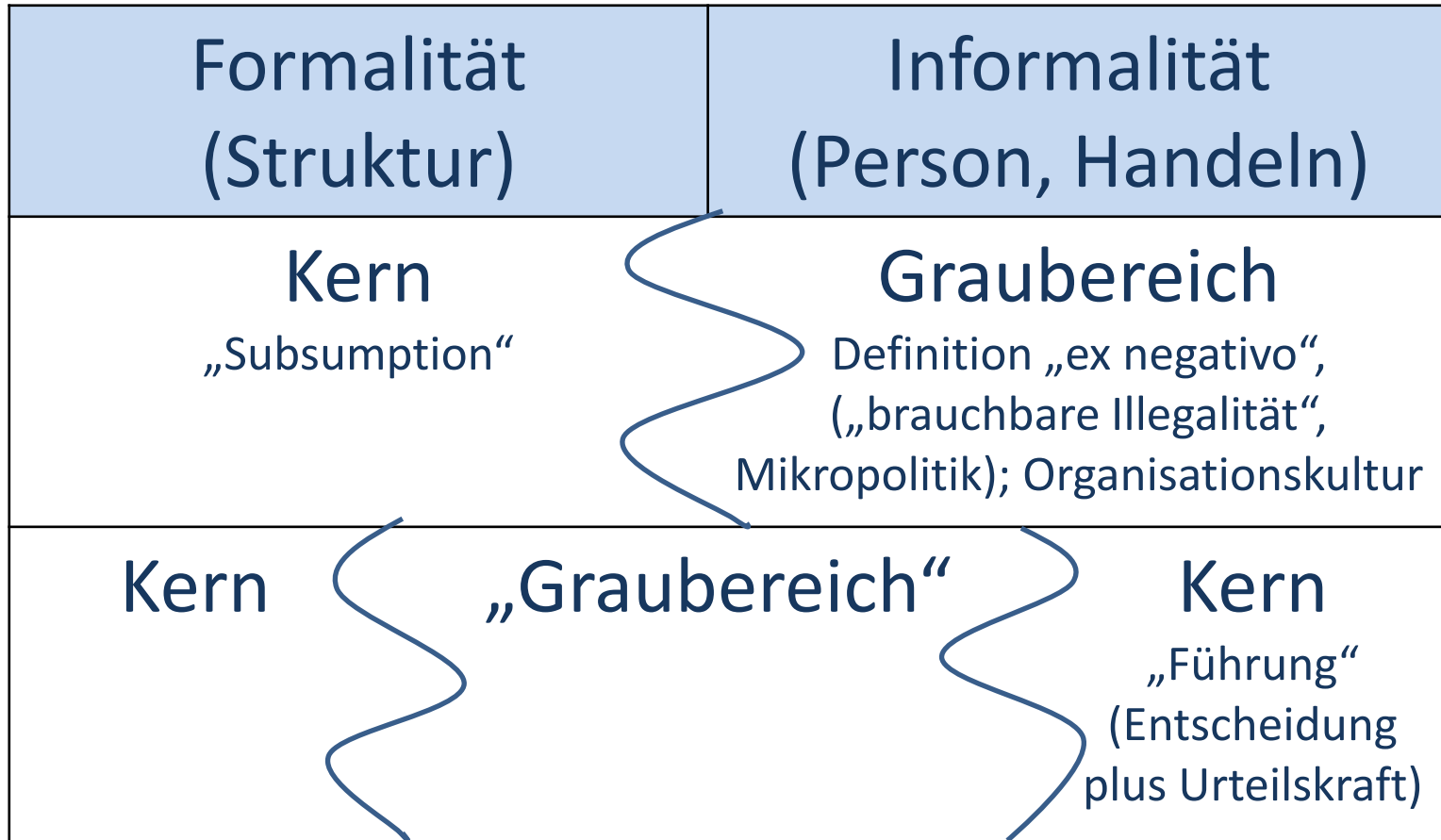
Leadership und Managementprozesse in der Hochschule



Leitung

Selbstverwaltung

Führung und Informalität

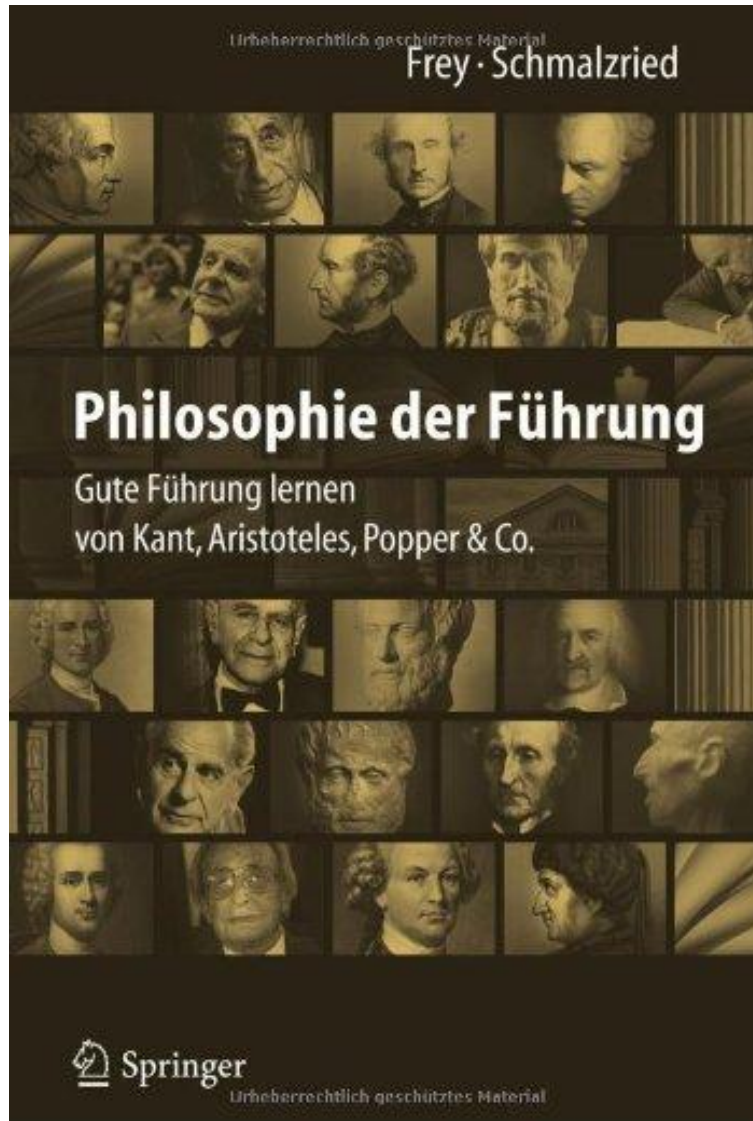


Kant, Über den Gemeinspruch: Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis (1793)

„Dass zwischen der Theorie und der Praxis noch ein Mittelglied der Verknüpfung und des Übergangs von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein wie sie wolle, fällt in die Augen; denn, zu dem Verstandesbegriff, welcher die Regel enthält, muss ein Actus der Urteilskraft hinzukommen, wodurch ein Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht“. Hierfür könnten jedoch nicht „wiederum Regeln gegeben werden,...weil das ins Unendliche gehen würde.“

„Führung wird zum *Lückenbüßer* der Organisation, die die Elastizität der Organisation gewährleistet (Türk 1981). Die Führungskraft wird gerade dann benötigt, wenn die Ordnungsstrukturen nicht ausreichen, um in der Instabilität gemeinsames Handeln zu ermöglichen“.





"Wenn nicht die Philosophen Führungskräfte werden oder die, welche jetzt Führungskräfte genannt werden, echt und ausreichend zu philosophieren beginnen, und wenn nicht dies in eines zusammen fällt, Macht und Philosophie, dann gibt es kein Ende der Übel, weder in den Schulen, Universitäten oder Unternehmen."

Max Weber, Macht und Herrschaft

	Macht als „amorpher Begriff“		
Typus der sozialen Beziehung	Macht als Zwangsbeziehung		Herrschaft als „präziserer“ Begriff
Motive für Folgebereitschaft	Zweckrationalität	Gewohnheit, Sitte, „Eingelebtheit“	Legitimitätsglaube (charismatisch, traditional, legal-rational)
Führung und Management von Organisationen	Transaktional (Tausch)	Organisationskultur	Transformational (Sensemaking)