

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Universitäten sind Teil des Bildungsmarktes, der sich durch einen weltweit stetig schärfer werdenden Wettbewerb auszeichnet¹. Getrieben wird dieser Wettbewerb u. a. durch die zunehmende Vergleichbarkeit der Abschlüsse im europäischen Raum im Gefolge der sog. „Bologna-Deklaration“ von 1999² und die wachsende Mobilität der Studierenden und Lehrenden. Weiterhin tragen der schleichende Rückzug des Staates aus der Finanzierung der staatlichen Universitäten und der damit verbundene Wettbewerb um knappere (zunehmend auch private) Ressourcen ebenfalls zum Erstarken der Konkurrenz zwischen Universitäten bei. Insbesondere staatliche Universitäten, die sich meist als Folge ungesteuerter Entwicklung (und in Zeiten stetig wachsender staatlicher Zuwendungen) faktisch sehr breit aufgestellt haben³, sind von diesem Wettbewerb betroffen. „Eine zukunftsfähige Universität benötigt eine Vorstellung über die eigene Identität“⁴ – nicht zuletzt, um (schmerzhafte) Entscheidungen⁵ über Prioritäten hinsichtlich der eigenen Profilbildung zu treffen und knapper werdende Ressourcen effizienter nutzen zu können. Gleichzeitig ist nicht klar, worin eine erfolgversprechende Positionierung für die einzelne Universität bestehen kann.

Unternehmen reagieren in Situationen hohen Handlungsdrucks (induziert z. B. durch Änderungen der Rahmenbedingungen⁶) mit Initiativen, die Orientierung (neu) schaffen sollen und auf Veränderungen abzielen⁷, z. B. in Form von strategischer Repositionierung. Die zugrundeliegende ontologische Annahme ist, dass die Realität nicht in stabilen Zuständen verharrt, sondern durch individuelle Handlungen und Strukturen der Organisation (die sich zusätzlich wechselseitig beeinflussen) perma-

-
- 1 Vgl. z. B. Baldrige (1971), S. 1ff., Stigler (1993), S. 157f., Rowley, Lujan und Dolence (1997), S. 4ff., Benjamin und Carroll (1998), S. 93, De Groof, Neave und Svec (1998), S. 98, Sporn (1999), S. 6ff., Wagner (2001), S. 7ff., Newman, Couturier und Scurry (2004), S. 9ff.
 - 2 Beschluss der europäischen Kultusminister, europaweit Bachelor- und Masterabschlüsse einzuführen, vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008a).
 - 3 Vgl. z. B. Benjamin und Carroll (1998), S. 100, und Mintzberg und Rose (2003), S. 282.
 - 4 Laske und Meister-Scheytt (2006), S. 39f.
 - 5 Universitäten befinden sich in einem „environment of hard choices“, Kennedy (1993), S. 153, ähnlich auch Cole (1993).
 - 6 Vgl. z. B. Murray (1984), S. 1, Nutt (1984b), S. 441, Chaffee (1985), S. 89, Ansoff (1987), S. 504.
 - 7 Im Moment der Veränderung wird das Ungleichgewicht zwischen Umweltdruck und Beharrungsvermögen des Unternehmens zu groß (vgl. z. B. Huff, Huff und Thomas (1992), S. 55, Burgelman (1994), S. 35ff.). Diese Konkurrenz wird auch als „constructive tension“ bezeichnet (Johnson (1988), S. 89).

nenter Veränderung unterliegt⁸. Durch Strategieentwicklung wird Orientierung (neu) geschaffen⁹: „to set direction, focus effort, define the organization, provide consistency“¹⁰. Ziel ist, durch die Strategie den Erfolg des Unternehmens zu erhöhen (z. B. gemessen in einer Unternehmenswertsteigerung durch bessere Verzinsung des Eigenkapitals).

Strategieprozesse an Universitäten zielen in Zeiten hoher Unsicherheit ebenfalls darauf ab, diese Organisationen erfolgreicher zu machen. Jedoch geht es nicht um eine höhere Eigenkapitalverzinsung, sondern um abstraktere Ziele. Bedeutende Aufgaben einer staatlichen Universität sind die Pflege und Entwicklung der Wissenschaften und Künste durch Forschung, Lehre und Studium¹¹. Entsprechend kann sich Strategieentwicklung, abhängig von der Universität und dem spezifischen Umfeld, auf „potentially [...] anything“¹² in diesen drei Bereichen beziehen: Auf inhaltliche oder methodische Schwerpunkte, um eine langfristig bessere Wettbewerbsposition, sei es im Markt für Professoren¹³, Nachwuchswissenschaftler, Studierende, Mitarbeiter der Verwaltung, Sponsoren oder Mäzene, zu erreichen. Beispielsweise wird dies durch die Setzung regionaler Schwerpunkte oder die Vereinbarung von Kooperationen mit anderen nationalen und internationalen Hochschulen oder Institutionen erreicht.

Staatliche Universitäten sind aufgrund ihres breiten Spektrums, ihres „universalen“ Auftrags, der sich in Fakultäten und Instituten manifestiert, sowie aufgrund der Professoren, die Freiheit von Forschung und Lehre genießen, fundamental dezentral strukturierte Organisationen. Auch für diese Art von Organisationen kann die Entwicklung einer Strategie relevant sein, die übergreifende Themen (über Institute und Fakultäten hinaus auf gesamtuniversitärer Ebene) in den Mittelpunkt stellt¹⁴. Durch die bewusste Gestaltung einer Fakultäten-übergreifenden Strategie wird ex ante Einigkeit darüber geschaffen, wie Ressourcen verteilt werden sollen, welche strategischen Schwerpunkte es gibt. Darüber hinaus wird die effiziente und effektive

8 Vgl. Pettigrew (1992a), S. 8.

9 “[F]inding an appropriate solution to a new problem posed by a changing world“ (Cyert, Simon und Trow (1956), S. 237).

10 Mintzberg (1987c), S. 25.

11 Für deutsche Universitäten kodifiziert im Hochschulrahmengesetz (HRG) §2.

12 Mintzberg (1987b), S. 14.

13 Mit Rücksicht auf bessere Lesbarkeit wird davon abgesehen, Personenbezeichnungen grundsätzlich in männlicher und weiblicher Form zu verwenden. Personenbezeichnungen in männlicher Form beziehen daher die weibliche Form ein.

14 Der Sinn von expliziter Strategieentwicklung wird von einzelnen Autoren insbesondere für stark individualistische Organisationen grundsätzlich angezweifelt; einen Überblick über die unterschiedlichen Schulen gibt z. B. Ansoff (1987), S. 501.

Nutzung des aufgebauten Wissens und der entwickelten Fähigkeiten¹⁵ durch Übertragung auf andere interne Bereiche möglich. Ein Beispiel dafür ist die Übertragung erfolgreich erprobter Konzepte auf unterschiedliche Fakultäten oder auf unterschiedliche Märkte (z. B. des in Bachelorstudiengängen entwickelten Wissens über stark nachgefragte Schwerpunkte auf Master- oder Ph.D.-Studiengänge).

Was auch immer der inhaltliche Fokus ist, Strategieentwicklung – in gleich welcher Art von Organisation – ist mit Entscheidungen verbunden¹⁶. Als strategische Entscheidungen gelten nicht-repetitive, zumindest zu Beginn unstrukturierte Fragestellungen, durch die langfristig wichtige Weichen für die Organisation gestellt werden¹⁷, etwa aufgrund des damit verbundenen Ressourcen- oder strukturellen bzw. prozessualen Anpassungsbedarfs¹⁸.

In existierenden Organisationstheorien finden sich Ansätze, wie strategische Entscheidungen in Universitäten getroffen werden. Die Ansätze modellieren Universitäten und ihre Entscheidungsstrukturen als „loosely coupled systems“¹⁹, „organized anarchies“²⁰ und „professional bureaucracies“²¹. Sie haben gemeinsam, dass sie Universitäten als Organisationen beschreiben, in denen analytisches, strategisch orientiertes, abgestimmtes Vorgehen unwahrscheinlich ist. Während es in Unternehmen grundsätzlich möglich sei (wenn auch vielleicht nicht sinnvoll), dass vom Management als oberster Hierarchieebene getroffene strategische Entscheidungen top-down umgesetzt werden, würden an Universitäten andere Spielregeln gelten²². Über diese (vagen) Ansätze hinaus ist das Feld, welche Aktivitätenmuster sich in Strategieprozessen an Universitäten beobachten lassen, wissenschaftlich kaum aufgearbeitet. Schon aus diesem Grund steht es im Zentrum der vorliegenden Arbeit. Es empfiehlt sich aufgrund des niedrigen wissenschaftlichen Erkenntnisstandes und der geringen Theoriebildung in diesem Gebiet ein „grounded theory“ Ansatz: Dieses

15 Vgl. Mintzberg und McHugh (1985), S. 187.

16 Vgl. Fredrickson (1983), S. 571; zur Klassifizierung von Entscheidungen vgl. Cray, Mallory, Butler, Hickson und Wilson (1988), S. 33, zu strategischen Entscheidungen vgl. Lechner und Müller-Stewens (2000), S. 1871.

17 Vgl. z. B. Cyert, Simon und Trow (1956), S. 238, Mintzberg, Raisinighani und Théorêt (1976), S. 246, Shrivastava und Grant (1985), S. 98, Pinfield (1986), S. 383, Huff und Reger (1987), S. 223, Eisenhardt und Zbaracki (1992), S. 17.

18 Vgl. Shrivastava und Grant (1985), S. 98.

19 Weick (1995a), S. 134.

20 Cohen, March und Olsen (1972), S. 1.

21 Mintzberg (1980), S. 333ff.

22 Vgl. Benjamin und Carroll (1998), S. 109, die den Prozess der Entscheidungsfindung in Universitäten als gleichzeitig top-down und bottom-up beschreiben.

Vorgehen wird in der empirischen Sozialforschung für explorative Forschungsvorhaben genutzt. Im Rahmen von Fallstudien werden die Strategieprozesse von zwei Universitäten ausführlich und von unterschiedlichen Seiten beschrieben und beleuchtet. Grundlage der Fallstudien bilden dabei Dokumente sowie Interviews. Durch mehrfaches Kodieren dieser Datenquellen werden Muster in den Aktivitäten erkannt, analysiert und mit jedem weiteren Kodiervorgang präzisiert. Auf Basis dessen wird eine propositionale Theorie entwickelt, die durch weitere Forschung getestet und verfeinert werden kann.

1.2 Fragestellung der Arbeit

Ausgehend davon, dass es Universitäten gibt, die trotz der beschriebenen organisationalen Widrigkeiten systematische, die gesamte Universität betreffende (d. h. fakultätsübergreifende) Strategieprozesse durchgeführt haben (von der Identifikation einer Fragestellung bis zu einer Handlungsverpflichtung²³ bzw. Handlung²⁴), werden die Muster²⁵ in und zwischen Strategieprozessen untersucht, die sich in den Aktivitätenfolgen erkennen lassen.

Dabei wird die Betrachtung wegen der drohenden Komplexität²⁶ insbesondere in zweierlei Hinsicht eingegrenzt: auf die prozessuale Seite mit den Dimensionen Rationalität, Dezentralität und Politisierung sowie auf die Stakeholder Professoren und Universitätsleitung. Bezüglich der prozessualen Seite ist festzuhalten, dass zur Entwicklung sinnvoller Ergebnisse der Prozess eine ähnlich wichtige Rolle spielt wie die Qualität (oder Opportunität) der strategischen Inhalte. In dieser Arbeit steht der Prozess der Strategieentwicklung im Mittelpunkt, da die Inhalte im Wesentlichen von der Universität abhängen und somit eine höhere Varianz haben. Im Gegensatz dazu, so eine Prämisse der Arbeit, sind prozessuale Aspekte leichter verallgemeinerbar. Die Entscheidung zur Fokussierung von Professoren und Hochschulleitung ist auf ihre hervorgehobene Rolle unter den Stakeholdern²⁷ einer Universität (Professoren, akade-

23 Vgl. z. B. Mintzberg, Raisinghani und Théorêt (1976), S. 246, und Pinfield (1986), S. 376.

24 Vgl. Nutt (1984b), S. 415.

25 Dies wird von einigen Autoren als „governance“, verstanden als „constellation of written and unwritten policies, procedures, and decision-making units“ (Benjamin und Carroll (1998), S. 92), beschrieben.

26 Zu Abgrenzungsproblematiken der Strategieprozessforschung vgl. z. B. Mintzberg, Raisinghani und Théorêt (1976), S. 250, Nutt (1984b), S. 447f., Huff und Reger (1987), S. 224, Hart (1992), S. 342, und Pettigrew (1992b), S. 173.

27 Zum Stakeholderbegriff vgl. z. B. Freeman (1984), S. 31ff., und Schuppisser (2002), S. 10ff. Die Gruppen haben gemeinsame wie auch konträre Interessen, z. B. ist Reputation in der Peer Group für Professoren ein stärkerer Anreiz als die Zufriedenheit ihrer Studierenden mit der Lehre, was wiederum konträr zu den Interessen der Studierenden steht.

mischer Mittelbau, (prospektive) Studierende, Verwaltung, externe Anspruchsgruppen etc.) zurückzuführen. Die Beteiligung der Gruppen der Professoren und der Universitätsleitung²⁸ sind von entscheidender Bedeutung für einen erfolgreichen Strategieprozess an einer Universität. Den Professoren wird vom Staat Freiheit der Forschung und der Lehre²⁹ garantiert, sie sind Hauptträger des Wissens an Universitäten. Dies macht ihren Beitrag unabdingbar für einen erfolgreichen Strategieprozess und damit für eine erfolgreiche strategische Positionierung der Universität. Das Rektorat hat als *primus inter pares* zwar eine herausgehobene Stellung, die ihre Einbindung in einen Strategieprozess erforderlich macht, aus ihrer Stellung ergeben sich jedoch – zumindest in Bezug auf die Professorengruppe – keine hierarchischen Weisungsbefugnisse.

1.3 Forschungshintergrund und Struktur der Arbeit

Universitäten sind, wie erwähnt, kein besonders üblicher Forschungsgegenstand. Vor diesem Hintergrund soll der Bezug der Autorin zu diesem Thema dargestellt werden. Er lässt sich an zwei Feldern festmachen. Erstens war sie studentische Akteurin in einem Strategieprozess, zweitens hat sie im Rahmen der beruflichen Tätigkeit Hochschulen und ihnen nahestehende Institutionen des Bildungssektors beraten. Aus diesen Gründen besteht ein großes Interesse, die Universität als Organisation und insbesondere die Funktionsmechanismen von Strategieprozessen anhand zweier ausgewählter Beispiele besser zu verstehen.

Die Struktur der Arbeit lässt sich wie folgt zusammenfassen: Zunächst werden in den folgenden Kapiteln die für die vorliegende Arbeit relevante Forschungslücke aufgearbeitet sowie der Untersuchungsgegenstand eingegrenzt. Anschließend wird das methodische Vorgehen dargestellt, d. h. das zugrundeliegende Paradigma sowie das Vorgehen bei Datenerhebung und Datenanalyse. Daran schließt sich der empirische Teil der Arbeit in Form von zwei Fallstudien an, die zunächst separat dargestellt und anschließend verglichen werden. Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Fallstudien mit dem Ziel der propositionalen Theoriebildung abstrahiert und zu einem Konzept generalisiert.

28 In der Arbeit werden Universitäts- bzw. Hochschulleitung und -führung als Synonyme für die Führungsgruppe der Universität (üblicherweise Rektor, Prorektoren und Kanzler bzw. im angelsächsischen Raum Präsident, Vizepräsidenten und Provost) verwandt.

29 Grundgesetz Art. 5 (3).

2 Forschungslücke und Eingrenzung der Arbeit

In dem folgenden Abschnitt werden die theoretischen Grundlagen der Arbeit erläutert. Zunächst werden bestehende organisationstheoretische Konzepte von Hochschulen daraufhin untersucht, welche Ansätze sich für die Untersuchung von Strategieprozessen aus ihnen ziehen lassen. Basierend auf diesen Erkenntnissen sowie auf den Ergebnissen einer Literaturanalyse, die reflektiert, inwiefern das Thema der Strategieentwicklung an Universitäten praxisnah in nationalen und internationalen Zeitschriften aufbereitet ist, wird die bestehende Forschungslücke beschrieben. Anschließend wird spezifiziert, auf welche Art die Forschungslücke durch vorliegende Arbeit fokussiert wird und welche Eingrenzungen getroffen werden. Dazu werden zum einen die Art der Strategieprozesse (Zielgruppe der Hochschulen, Verständnis von Strategie und Strategieprozess) definiert, die im Zentrum der Arbeit stehen, zum anderen die relevanten Variablen innerhalb dieser spezifischen Strategieprozesse (betrachtete Phasen, Zielgruppen und Dimensionen). Vor diesem Hintergrund werden die Forschungsfragen präzisiert.

2.1 Darstellung der Forschungslücke

Dass das Thema der Strategieentwicklung in Universitäten und insbesondere die genannten zwei Fragenkomplexe eine hohe theoretische wie praktische Relevanz haben, zeigt sich in zwei Bereichen. Zum einen wird durch die Analyse von bestehenden organisationstheoretischen Konzepten, die zumindest teilweise mit Blick auf Universitäten entwickelt worden sind, deutlich, dass diese nur unzureichende Ansätze für das Thema Strategieentwicklung bieten. Zum anderen wird durch eine Literaturanalyse von relevanten deutschsprachigen wie auch internationalen Hochschulzeitschriften deutlich, dass das Thema Strategieentwicklung auch im Hinblick auf die Analyse inhaltlicher, insbesondere aber prozessualer Besonderheiten unterrepräsentiert ist.

2.1.1 Organisationstheoretische Blickwinkel auf Universitäten und ihre Bedeutung für das Forschungsvorhaben

In der Verwaltung von Universitäten finden ausgewählte Instrumente der betriebswirtschaftlichen Praxis, z. B. Controllingstrukturen, Globalbudgetierung oder auch Organisations- und Personalentwicklungsmaßnahmen, durchaus Anwendung - in der Literatur wird dies unter dem Stichwort „New Public Management“ ausführ-

lich diskutiert³⁰. Gleichzeitig wird in der Literatur die Auffassung vertreten, dass die Gleichsetzung von Universitäten und Unternehmen nicht möglich ist. In der Tat: „Die notwendige Freiheit zur eigenständigen Bestimmung der Inhalte von Forschung und Lehre verträgt sich nur schwer mit der marktorientierten Entwicklung und Vertreibung [sic!] von Produkten“³¹. Daher wurden für Universitäten³² eine Vielzahl spezifischer Organisationskonzepte entwickelt, die diese von anderen Organisationen (wie z. B. Unternehmen) unterscheiden³³. Ihre spezifische Relevanz für das Thema der vorliegenden Arbeit, den Strategieprozess einer Universität, zu untersuchen, ist Thema der folgenden Ausführungen.

Grundsätzlich lassen sich, basierend auf der vorgenommenen Literaturanalyse, zwei Typen von Organisationskonzepten, unter die Universitäten subsumiert werden, unterscheiden. Zum einen handelt es sich um zwei Organisationskonzepte, in denen Universitäten als spezifische Organisationen des **tertiären Sektors** im Mittelpunkt stehen: die Universität als Nonprofit-Organisation (NPO) und als Professional Service Firm (PSF). Durch die Konzepte wird die Erstellung von Dienstleistungen als Schwerpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit fokussiert. Zum zweiten handelt es sich um Organisationskonzepte, die auf spezifische Charakteristika von **Prozessen** innerhalb der Organisation eingehen, unabhängig von einer sektoralen Zugehörigkeit. Dabei überwiegen in der Rezeption die Referenzen auf Universitäten als organisierten Anarchien, lose gekoppelten Systemen und Profibükratien³⁴. Beide Organisationskonzepte werden im Folgenden detailliert und ihre Bedeutung für das Forschungsvorhaben diskutiert.

30 Vgl. z. B. Grossmann, Pellert und Gotwald (1997), Pellert (1997), De Groof, Neave und Svec (1998), S. 131, und Osterloh und Hunziker (1998), S. 11. Die Bewegung entstand Anfang der 1980er Jahre in Großbritannien und firmierte zunächst unter „new managerialism“ (De Groof, Neave und Svec (1998), S. 130).

31 Ridder (2005), S. 117; die Gefahr der Kommerzialisierung von Universitäten beleuchtet Bok (2003).

32 Von den drei Konzepten sind die organisierten Anarchien aus der Untersuchung von Universitäten heraus entwickelt worden (vgl. Cohen, March und Olsen (1972), S. 1), die lose Kopplung aus Bildungsinstitutionen (z. B. auch Schulen, vgl. Weick (1976), S. 1), und die Profibükratie u. a. aus Bildungsinstitutionen, Krankenhäusern und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften (vgl. Mintzberg (1980), S. 333).

33 Einen Überblick bietet Birnbaum (1989), S. 239.

34 Vgl. z. B. Ordorika (1999), S. 23ff., Kern (2000), S. 27, und Pellert (2000), S. 39.

2.1.1.1 Universitäten als Organisationen des tertiären Sektors

Universitäten werden als NPO wie auch als PSF beschrieben, die beide dem tertiären Sektor zugeordnet werden³⁵. Die Gründe für diese Zuordnung liegen in der Zielstellung, nicht gewinn-, sondern gemeinwohlorientiert zu arbeiten³⁶, bzw. an den vergleichbaren kollegialen Entscheidungsstrukturen³⁷. Beide Modelle werden trotz interessanter Parallelen im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit nicht weiter vertieft, was im Folgenden erläutert wird.

2.1.1.1.1 Universitäten als NPOs

NPOs werden sowohl von profitorientierten Unternehmen wie auch von rein staatlich-gemeinwohlorientierten Aktivitäten unterschieden. Schwerpunkt der Aktivitäten sind Dienstleistungen, beispielsweise im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesen. In Bezug auf den Finanzierungszusammenhang sind die Herausforderungen, vor denen Universitäten und NPOs grundsätzlich stehen, durchaus vergleichbar. Exemplarisch seien der Rückzug der öffentlichen Hand aus der Finanzierung³⁸ und die damit zunehmende Bedeutung des Marketings bei relevanten Zielgruppen³⁹ genannt.

Für die Untersuchung von Strategieprozessen, die im Fokus der vorliegenden Arbeit stehen, sind diese Aspekte allerdings von untergeordneter Relevanz. Demgegenüber lassen sich Charakteristika benennen, die bei NPOs, nicht jedoch bei Universitäten, eine erhebliche Rolle spielen und u. a. auf Strategieprozesse einwirken. Beispiele dafür sind zum einen Personal-, zum anderen Strukturen der inhaltlichen Arbeit. So ist ein wichtiger Aspekt von NPOs das Vorhandensein von ehrenamtlichen Mitarbeitern neben den bezahlten Kräften⁴⁰. Das Management dieser ehrenamtlichen Mitarbeiter unterliegt spezifischen Restriktionen. Sie stehen außerhalb der Hierarchie der Organisation; zusätzlich kommt erschwerend hinzu, dass das Management keine herkömmlichen Beeinflussungsmöglichkeiten hat, u. a. wegen des Nichtvorhandenseins monetärer Incentivierungsmöglichkeiten. Gleichzeitig ist das zeitliche

35 Vgl. z. B. Nährlich (2003), S. 3, Ringlstetter, Bürger und Kaiser (2004), S. 9 – NPOs werden häufig auch als „dritter Sektor“ (neben Staat und Markt) bezeichnet.

36 Vgl. Drucker (1990), S. 11f.; aufgrund der staatlichen Trägerschaft werden Universitäten z. T. nicht zu den Non-Profit Organisationen gezählt, vgl. Badelt (2002), S. 10f.

37 Vgl. Scheidegger (2001), S. 259ff.; allgemein zu PSF vgl. z. B. Müller-Stewens, Drolshammer und Kriegmeier (1999) und zu Strategieprozessen Fluri und Weibel (1999).

38 Vgl. Horak und Heimerl (2002), S. 184f.

39 Vgl. Horak und Heimerl (2002), S. 193.

40 Vgl. Badelt, Meyer und Simsa (2007), S. 273ff.

Engagement des einzelnen ehrenamtlichen Mitarbeiters limitiert (z. B. auf wenige Stunden pro Woche) und von großer Eigenmotivation (aufgrund des mit der Arbeit in der NPO verbundenen Reputationsgewinns⁴¹) getragen. Im Gegensatz dazu spielt das Ehrenamt in Universitäten eine unerhebliche Rolle (zu den durchaus vorhandenen Spezifika der Organisationsmitglieder einer Universität vgl. Kap. 2.2.2.2).

Zum anderen sind NPOs grundsätzlich projektorientierte⁴² und damit flexible und in kurzen Zyklen funktionierende Organisationen. Projekte bieten die Möglichkeit, in immer neuen Konstellationen zusammenzuarbeiten und das jeweils spezifisch erforderliche Fachwissen heranzuziehen, ohne feste Strukturen zu schaffen⁴³. Im Gegensatz dazu sind Universitäten Organisationen, deren Strukturen durch Konservatismus und Langlebigkeit gekennzeichnet sind (z. B. im Vergleich zu Unternehmen und zu Freiwilligenorganisationen lange Verweildauern der Führungskräfte wie z. B. von Institutsleitungen, Dekanen oder Rektoren, über Jahre stabile Zusammensetzung der Kollegialorgane wie z. B. des Senats etc.).

Aufgrund dieser erheblichen Abweichungen wird das NPO-Modell nicht als Referenzrahmen für vorliegende Forschungsarbeit herangezogen. Nichtsdestotrotz kann das NPO-Modell durchaus interessante Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeit bieten (vgl. Kap. 5.2).

2.1.1.1.2 Universitäten als PSFs

PSFs sind Unternehmen des tertiären Sektors. Ihre Produkte, nämlich Dienstleistungen, unterscheiden sich von Industriegütern durch zwei Merkmale: Immaterialität des Produzierten und Integration des Kunden in den Prozess der Leistungserstellung⁴⁴. Die Differenz zwischen PSF und anderen Unternehmen des tertiären Sektors liegt in der Spezifität der Dienstleistungen: Es handelt sich um die Beantwortung unstrukturierter, komplexer und vertraulicher Fragestellungen⁴⁵, die ein hohes Maß an Wissen und Beziehungskompetenz auf der Seite der Dienstleister sowie ein hohes Maß an Ressourceneinsatz und Vertrauen (wegen der nicht sofort messbaren Produktqualität) auf Seiten des Dienstleistungsempfängers erfordern. Beispiele für solche Formen von Dienstleistungen lassen sich bei Kanzleien, Unternehmensberatungen oder Wirtschaftsprüfungsgesellschaften finden.

41 Vgl. v. Eckardstein (2002), S. 311f.

42 Vgl. Mayerhofer und Meyer (2002), S. 457.

43 Vgl. Mayerhofer und Meyer (2002), S. 458.

44 Vgl. Ringlstetter, Kaiser und Bürger (2004), S. 12.

45 Vgl. Ringlstetter, Kaiser und Bürger (2004), S. 13.