



UNIVERSITÄT
PADERBORN



KOOPERATION ALS LÖSUNGSMECHANISMUS?

EINORDNUNG UND IMPULSE AUS
ORGANISATIONSSOZIOLOGISCHER SICHT.

DR. MARCEL GRAF-SCHLATTMANN

VORTRAG BEI DER ZKI-HERBSTTAGUNG AM 29.09.2021

CC BY-SA 4.0

Themen des Vortrags

1. Welche Probleme löst Kooperation?
2. Was sind die Kennzeichen organisierter Kooperation?
3. Wie erfolgt der Transfer der Kooperation in die Ursprungsorganisation?

Welche Probleme löst Kooperation?

Das Spannungsfeld von Ressourcen und Aufgaben

- Eine Vielzahl neuer Aufgaben für die Hochschulorganisation und Hochschulverwaltung.
- Zugleich sind die Ressourcen nicht in den gleichen Maßen angewachsen.
- Manche Aufgaben zu komplex und facettenreich, als dass jede Hochschule sie einzeln löst.

→ Dies schafft einen zusätzlichen Kooperationsbedarf.

Die Ziele der strategischen Digitalisierung

Anteil der Antworten	Ziel der Digitalisierung
mehr als 75%	<ul style="list-style-type: none">• Verbesserung der Qualität der Lehre (91,7%)• Erhöhung der Dienstleistungsqualität der hochschulischen Verwaltungs- und Serviceleistungen (90,0%)• Erhöhung der Effizienz der hochschulischen Verwaltungs- und Serviceleistungen (90,0%)
50% bis 75%	<ul style="list-style-type: none">• Erhöhung der Selbststeuerungsfähigkeit der Hochschule durch digitalisierte Unterstützung der Governance (73,3%)• Profilbildung der Hochschule (66,7%)
weniger als 50%	<ul style="list-style-type: none">• Gewinnung neuer Zielgruppen für Studien- und Weiterbildungsangebote (48,3%)• Internationalisierung der Hochschule (45,0%)• Intensivierung von Transferaktivitäten (Forschungs- und Technologietransfer) (45,0%)• Erhöhung der Forschungsleistung (43,3%)• Erhöhung der Diversität und Heterogenität der Studierendenschaft (38,3%)

Eigene Darstellung, Quelle: Gilch et al. 2019: 68 f.

Was sind die Kennzeichen organisierter Kooperation?

Organisationsverständnis

- **Kommunikationswege:**
 - Definition der Wege zur Entscheidungsfindung.
 - Hierarchien, Mitzeichnungspflichten, Projektnetzwerke
- **Entscheidungsprogramme:**
 - Definition der Art der Entscheidungsfindung.
 - Konditionalprogramme, Zweckprogramme
- **Personal:**
 - Personalentscheidungen als Prämisse zukünftiger Entscheidungen.

Die Kooperation in einer freiwilligen Vereinigung I

- **Merkmale der freiwilligen Vereinigung:**
 - Definieren sich aus den Interessen der Mitglieder und der Organisationsweck ist ein bedeutender Motivationsmechanismus.
 - Kennzeichnend sind eine hohe intrinsische Motivation und die gemeinsamen Interessen der Beteiligten.
 - Weiteres Kennzeichen ist die demokratische Entscheidungsstruktur.
- **Zumeist organisationale Neugründungen zur Interessenvertretung oder zum gemeinsamen thematischen Austausch.**

Die Kooperation in einer freiwilligen Vereinigung II

- **Nebenfunktionen und Folgen:**
 - Fehlende Generalisierung der Motivation.
 - Besonderheiten in den Machtressourcen und Indifferenzonen der Kooperationsorganisation.
 - Potenzielle Zielkonflikte und doppelte Loyalitäten.
- **Keine Dysfunktionalität, sondern funktional mit Blick auf den Zweck der wechselseitigen Unterstützung und Darstellung der gemeinsamen Interessen nach außen.**

Die Kooperation in einer Projektorganisation I

- **Merkmale der Projektorganisation:**
 - Projekte als einmalig durchzuführende Zweckprogramme.
 - Zeitlich befristete Kooperation innerhalb und zwischen Organisationen.
 - Möglichkeit neue, innovative Themen abseits der eigentlichen Prozesse zu bearbeiten.
- **Projektorganisationen sind ein eigener Strukturtypus mit entsprechend eigenen organisationalen Funktionslogiken.**

Die Kooperation in einer Projektorganisation II

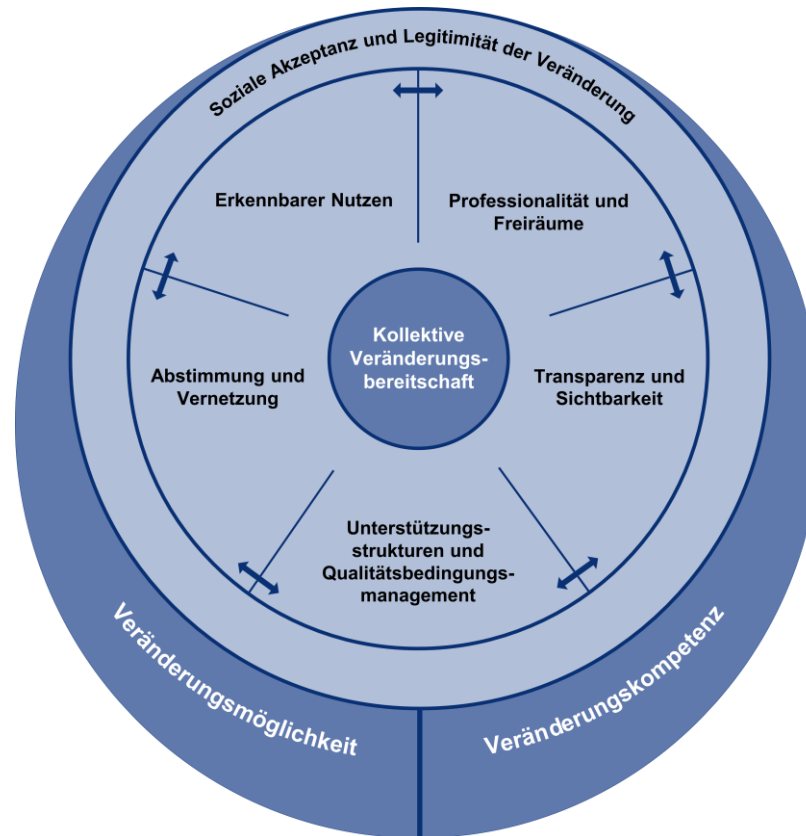
- **Nebenfunktionen und Folgen:**
 - Potenzielle Zielkonflikte und differierende Zeithorizonte.
 - Differierende Handlungsmuster von Exploitation und Exploration.
 - Merkmal einer organisationalen Anbaustruktur.
 - Spannungsfeld von Innovation und Nachhaltigkeit.
- **Die nachhaltige Verankerung der Projektergebnisse stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.**

Wie erfolgt der Transfer der Kooperationsergebnisse in die Ursprungsorganisation?

Grenzstellen als organisationale Verbindungsstruktur

- **Stellen für den Kontakt mit bestimmten organisationalen Umwelten.**
- **Funktionen der Grenzstellen:**
 - Sie handeln im Namen der Organisation und filtern die Informationen aus der organisationalen Umwelt.
 - Zugleich regen sie die Veränderung nach innen an.
- **Die Verankerung der Kooperationsergebnisse wird durch die Grenzstelle initiiert, eine allgemeingültige Praxis ist jedoch kaum zu finden.**

Das Modell der Kollektiven Veränderung



Quelle: Graf-Schlattmann et al. (2021)

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT.

Kontakt

Dr. Marcel Graf-Schlattmann
Zentrum für Informations- und
Medientechnologien (IMT)
Universität Paderborn

marcel.graf.schlattmann@upb.de

[https://www.uni-
paderborn.de/person/65634](https://www.uni-paderborn.de/person/65634)

Verwendete Quellen:

- Gilch, H.; Müller, M.; Beise, A. & Kremkow, R. et al. (2019). Digitalisierung der Hochschulen. Ergebnisse einer Schwerpunktstudie für die Expertenkommission Forschung und Innovation. Berlin: Expertenkommission Forschung und Innovation (EFI).
- Graf-Schlattmann, M. (2021). Hochschulorganisation und Digitalisierung. Die Auswirkungen organisationaler Funktionslogiken auf die digitale Transformation an Universitäten. Wiesbaden: Springer VS.
- Graf-Schlattmann, M.; Meister D. M.; Oevel G. & Wilde M. (2021). Gelingensbedingungen für die strategisch gerahmte Digitalisierung der Hochschullehre. In: Bohndick et al. (Hrsg.) (2021). Hochschullehre im Spannungsfeld zwischen individueller und institutioneller Verantwortung (S. 83 – 94). Wiesbaden: Springer VS.