

Workshop
Flächenmanagement in Hochschulen
21.02.2013, Leibnizhaus Hannover

Einflussbedingungen auf das Flächenmanagement an Hochschulen

Marcelo Ruiz
HIS Hochschulentwicklung im DZHW
Ruiz@his.de
0511-1220-469

Forschungskontext

Themenfeld: „Wissenschaftsökonomie“

Forschungsprojekt: „Allokation und Steuerung von Flächenressourcen in Hochschulen“ (FLHO)



Agenda

1. Forschungsprojekt FLHO: Vorgehensweise HIS-HE
und Fallstudienuntersuchung
2. Was ist das besondere der Organisation Hochschule?
Alternative Organisationsstrukturen in Hochschulen
3. Die Crux des deutschen Liegenschaftsmanagements
4. Ressourcensteuerung und Flächengovernance
Spezifische Governancesettings

Forschungsteil HIS-HE

Entwicklung von Implementationskonzepten für Flächensteuerungsinstrumente

Leitfragen

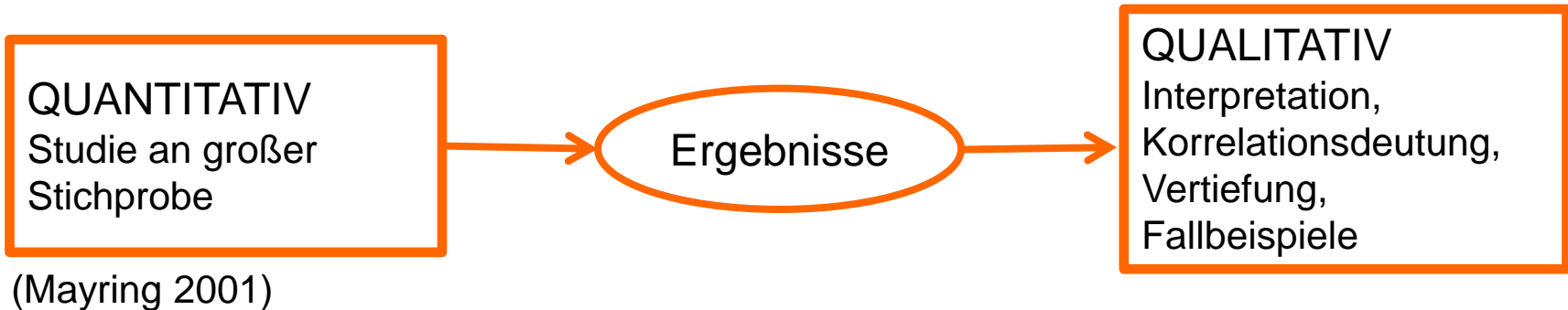
**Warum ist es so schwer, hochschulinterne
Flächensteuerungsinstrumente zu implementieren?**

**Was sind relevante Rahmenbedingungen, von denen ein
Einfluss auf die Flächensteuerung ausgeht?**

Wie wirken diese Bedingungen?

Vorgehensweise/Forschungsdesign

Vertiefungsmodell: Kombination qualitativer und quantitativer Methoden



Methoden

- a. Sekundärmaterialanalyse: Aktualisierung Vorverständnis
- b. quantitative bundesweite Fragebogenuntersuchung: erste Erkenntnisse
- c. qualitative Fallstudien (4-8): Vertiefung / fast 20 Fallstudien
- d. Prozessbegleitungen (2-3): Validierung

Die Fallstudienhochschulen

Deutschland	Europäisches Ausland
1. Bauhaus Universität Weimar	16. Hanzehoogschool Groningen (NL)
2. FHDW Hannover	17. King's Cross College (GB)
3. Hf Musik Weimar	18. Universität Tilburg (NL)
4. Hochschule Magdeburg-Stendal	19. Universität Zürich (CH)
5. Kath. Stiftungsfachhochschule München	
6. RWTH Aachen	
7. Universität Dresden	
8. Universität Erfurt	Auswahl nach:
9. Universität Hannover	- unterschiedlichen Organisationstypen
10. Universität Heidelberg	- Fällen mit mehreren Steuerungs-
11. Universität Jena	instrumenten und –verfahren
12. Universität Konstanz	
13. Universität Magdeburg	
14. Universität Rostock	
15. Universität Stuttgart	

Vorgehensweise/Forschungsdesign

3 Einflussdimensionen auf hochschulinterne FLM-Ansätze

Liegenschaftspolit. Rahmenbedingungen

Hochschulgesetze (rechtl. und finanziell),
Liegenschaftsmanagement

Hochschul-governance

Organisation,
Steuerungsmodi,
Größe, ...

Flächen

Flächenarten (Büro, Labor etc.), Standorte, Nutzungsformen

sind zu verdichten



Unterschiedliche Hochschultypen erfordern angepasste Steuerungsmodelle

Systematik			
Typ	Rahmen	Governance	Flächen
A			
B			
...			



Steuerungsmodelle	
A	
B	

Agenda

1. Forschungsprojekt FLHO: Vorgehensweise HIS-HE
und Fallstudienuntersuchung

2. Was ist das besondere der Organisation Hochschule? Wie wirkt diese Besonderheit? Organisationsstrukturen in Hochschulen

3. Die Crux des deutschen Liegenschaftsmanagements

4. Ressourcensteuerung und Flächengovernance
Spezifische Governancesettings

Das Besondere der Organisation Hochschule

Perspektiven der Hochschulforschung:

1. Neo-Institutionalismus

Hochschulen als „permanently failing organizations“ (Meyer/Zucker 1990)

- normalerweise gelten Organisationen als rational durchstrukturiert, befolgen homogene Ziele und verfügen über hierarchische Entscheidungsstrukturen
- besonders ältere Universitäten haben sich aber eher als ‚Institution‘ wahrgenommen, folgen akademischen Regeln, sind nach fachlichen Gesichtspunkten organisiert und betreiben Wissenschaft in ‚Einsamkeit und Freiheit‘ (Schelsky)

▶ **Hochschulen sind keine klassischen Organisationen
(Zweck-Mittel-Rationalität)**

▶ **Rationale Vorgehensweise:
Ziel=>Steuerungsinstrument=>Zielkontrolle nicht realisierbar?**

Das Besondere der Organisation Hochschule

Perspektiven der Hochschulforschung:

1. Neo-Institutionalismus

„lose Kopplung“ (Weick 2008)

- meint, dass Ziele, Arbeitsprozesse und auch Ergebnisse der verschiedenen universitären Einheiten:
"[...] irgendwie miteinander verbunden sind, aber dass jedes ein gewisses Maß an Identität und Eigenständigkeit aufweist und dass ihre Verbindung als unregelmäßig, schwach in der gegenseitigen Beeinflussung, unwichtig und/oder langsam in der Reaktion beschrieben werden kann."

 **Bedingung der losen Kopplung verschlechtert die Wirkung jeglicher Steuerungsinstrumente**

Das Besondere der Organisation Hochschule

Perspektiven der Hochschulforschung:

1. Neo-Institutionalismus

Positive Effekte loser Kopplungen	Negative Effekte loser Kopplungen
<ul style="list-style-type: none"> - Veränderte Anforderungen aus der Umwelt können selektiv und lokal begrenzt von Subeinheiten bearbeitet werden, ohne notwendigerweise kostenintensive und risikoreiche Veränderungen auf Ebene der Gesamtorganisation auszulösen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokussierung auf die Ziele der einzelnen Subeinheiten, beispielsweise auf Fachbereichsebene, bei gleichzeitiger Vernachlässigung der Gesamtziele der übergeordneten Bildungsorganisation.
<ul style="list-style-type: none"> - Sie ermöglicht die Ausbildung verschiedener Fachkulturen, ohne dass der Verwaltungsbereich mit seinen eigenen Gesetzmäßigkeiten tangiert wird. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Subeinheiten (z.B. Fachbereichen, Instituten) wird erschwert.
<ul style="list-style-type: none"> - Sie ermöglicht eine sensible Umweltwahrnehmung und schnelle Anpassung, weil die einzelnen Subeinheiten sich auf bestimmte Umweltabschnitte spezialisieren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sie befördert Spezialisierung und den „Tunnelblick“: Das Expertenwissen in den Subeinheiten wächst, für andere Bereiche geht es verloren.
<ul style="list-style-type: none"> - Probleme in einer Subeinheit haben keine negativen Auswirkungen auf die Arbeitsaktivitäten anderer, nur lose gekoppelter Subeinheiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatorischer Wandel wird aufgrund fehlender Steuerungs- und Einflussmöglichkeiten erschwert.
<ul style="list-style-type: none"> - Sie bietet Raum für Selbstentfaltung und -bestimmung und wirkt sich dadurch positiv auf die Arbeitsmotivation in Bildungsorganisationen aus. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Einzigartige Projekte können ohne aufwändige, kostenintensive zentralistische Planungsverfahren lokal entfaltet werden. 	<p>Quelle: Weick 1976 nach Hanft 2008, S. 80f.</p>

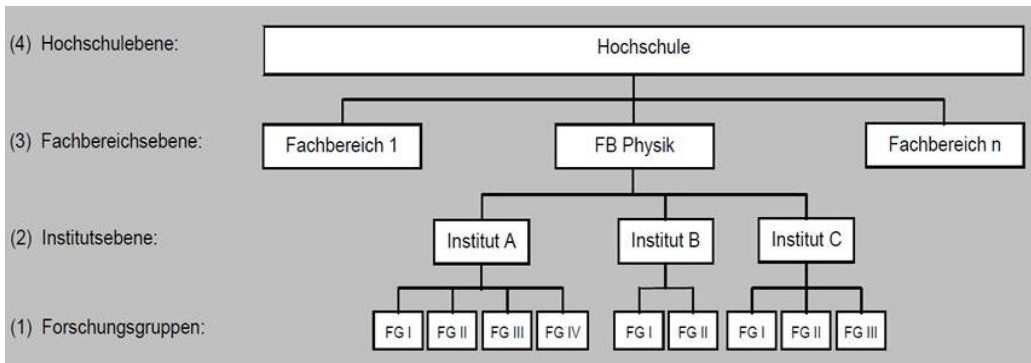


Abbildung: „Das 4-Ebenen-Modell der Hochschulorganisation“

Quelle: Moog/Federbusch 2002, S. 55.

Alternative Organisationsstrukturen in Hochschulen

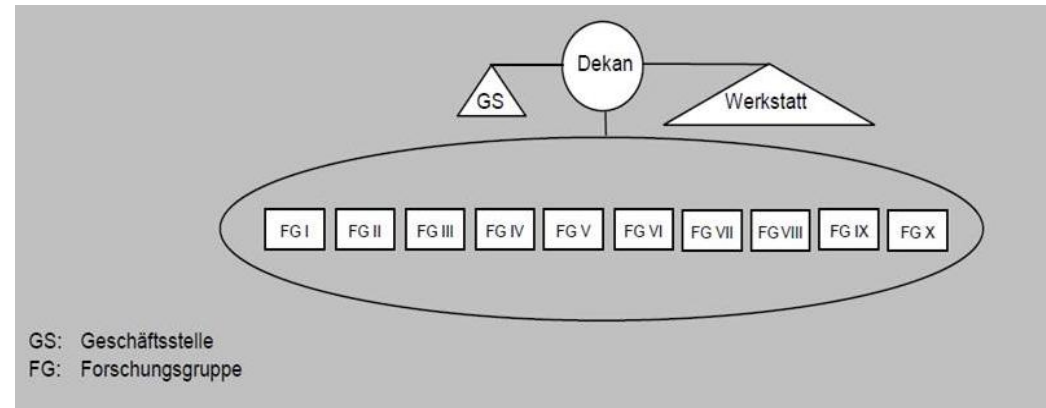


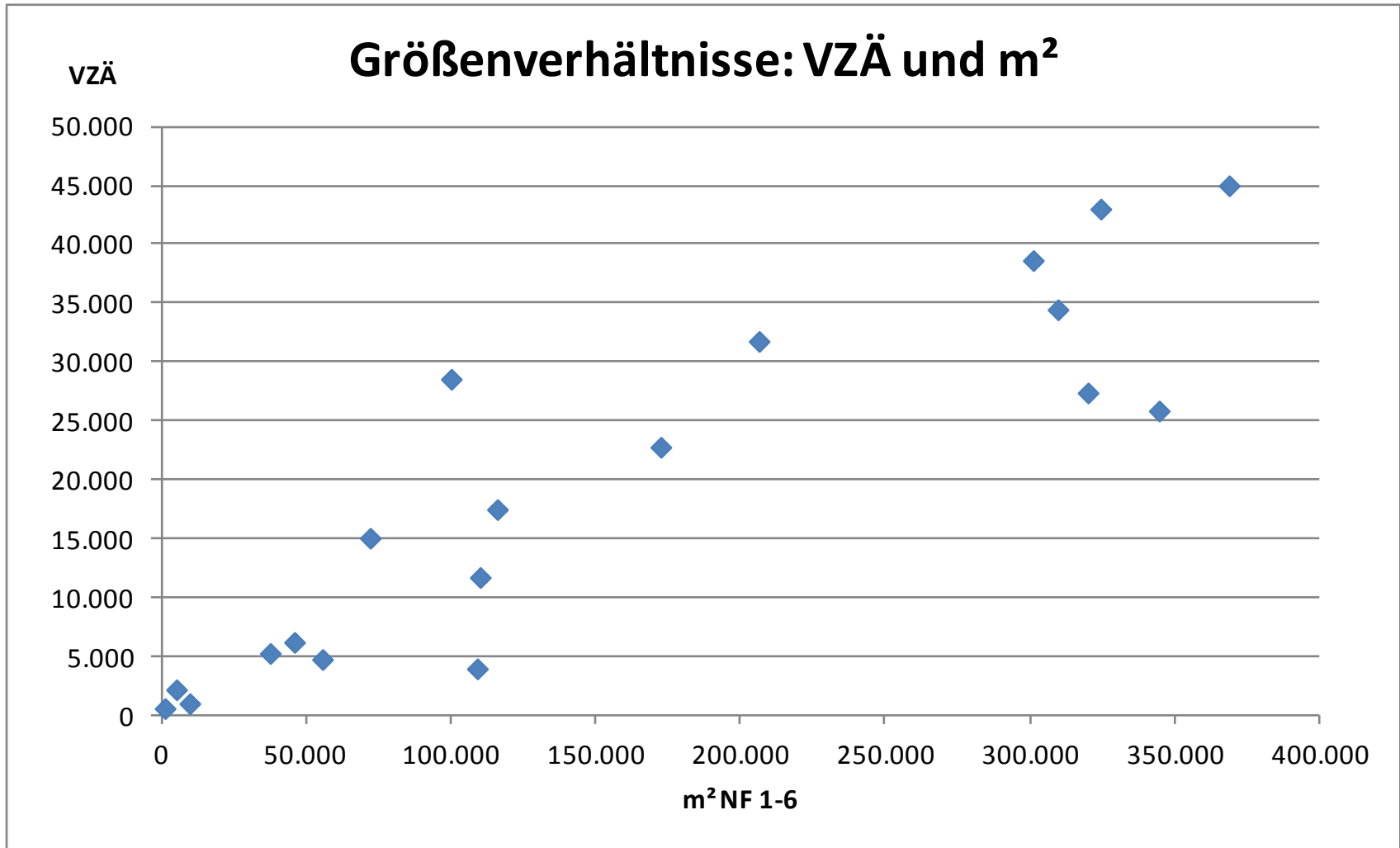
Abbildung 4: Idealtypisches Departmentmodell

Quelle: a.a.O. S. 58.

Wirkungen

- **Steuerungsaufwand (Anzahl Steuerungsobjekte)**
- **Anteil potenziell gebündelter Serviceflächen**
- **Entscheidungskompetenz auf Steuerungsebene unterschiedlich: Dekan schwach, Institutsleitung stark, Departmentleitung ?**

Die Fallstudienhochschulen



sehr unterschiedliche Bedingung erschweren pauschale Empfehlungen

Alternative Organisationsstrukturen

Welche Ebene ist die Haupt-Steuerungsebene in den Modellen?

interpretierbare Settings (n=14):

kleine Hochschulen: eine Gesamtebene (n=2)

HS-Leitung umfassend verantwortlich

Mehrheit: Fachbereichs-/Fakultätsebene (n=10)

Serviceeinrichtungen/-flächen sind auf FB/Fakultätsebene verortet,
Ausnahmen z.B. bei Seminarräumen

Minderheit: Institutsebene (n= 2)

Service-Einrichtungen/Flächen sind tendenziell dezentral oder gemischt
de/zentral verortet: Werkstätten, Bibliotheken, allgemeine Lehrflächen

1. Fall: ca. 140 Institute, Ziel FB od. Fak. in Steuerung einbinden

2. Fall: 60 Institute, Fallstudieninterview: „Derzeit eher
Dokumentationscharakter durch allgemeines Flächendefizit, steuernde Wirkung
sehr begrenzt, lediglich 2 Dienststellen haben einen rechnerischen
Flächenüberschuss.“

Agenda

1. Forschungsprojekt FLHO: Vorgehensweise HIS-HE
und Fallstudienuntersuchung

2. Was ist das besondere der Organisation Hochschule?
Wie wirkt diese Besonderheit?
Organisationsstrukturen in Hochschulen

3. Die Crux des deutschen Liegenschaftsmanagements

4. Ressourcensteuerung und Flächengovernance
Spezifische Governancesettings

Liegenschaftspolit. Rahmenbedingungen treffen auf die Organisation Hochschule

Kostenlose Nutzungsüberlassung

- Weil Hochschulen Flächen kostenlos erhalten und ihre Steuerung traditionell einer inputorientierten Logik unterliegt, stellen manche HS-Akteure die Kosten der Flächen nicht in ihr Kosten-Nutzen-Kalkül ein.
- Kanzler ist zur Wirtschaftlichkeit & Sparsamkeit verpflichtet und unterliegt Informations-, und Kontrollanforderungen (z.B. Flächenbedarfsermittlung).
- Die lose Kopplung der HS-Einheiten ermöglicht es, Legitimation schaffende Formalstrukturen zu entwickeln ohne die Aktivitätsstruktur zu verändern. (Meyer/Rowan 2008)

▶ **Gefahr, dass hs-interne Flächensteuerungsansätze in der ‚Legitimationsbeschaffungs-Rolle‘ verbleiben.**

Fallstudieninterviews (n=2-3):

„Das implementierte Modell entfaltet derzeit kaum steuernde Wirkung, aktuell eher „Mangelverwaltung“ im Vordergrund, da an der [HS] derzeit ein Flächenbedarf besteht.“

„Unterversorgung mit Flächen zu hoch → mit einem Mangel kann man schlecht steuern.“

Eigentümerlogiken:

(n=4-5)

Fallstudieninterviews:

zu den Zielen: *“17 Jahre nach der wirtschaftlichen Eigentumsübertragung zwingen Finanzprobleme die Universität die Flächennutzung zu optimieren. Beitrag zur Reduzierung der Immobilienkosten um 1.975.000 €.”*

zur Flächenbilanz: *“Insgesamt leichter Flächenüberhang und finanzielles Defizit, dass durch Abmietungen verringert werden soll. Juristen nehmen Verdichtungsmöglichkeiten an.”*

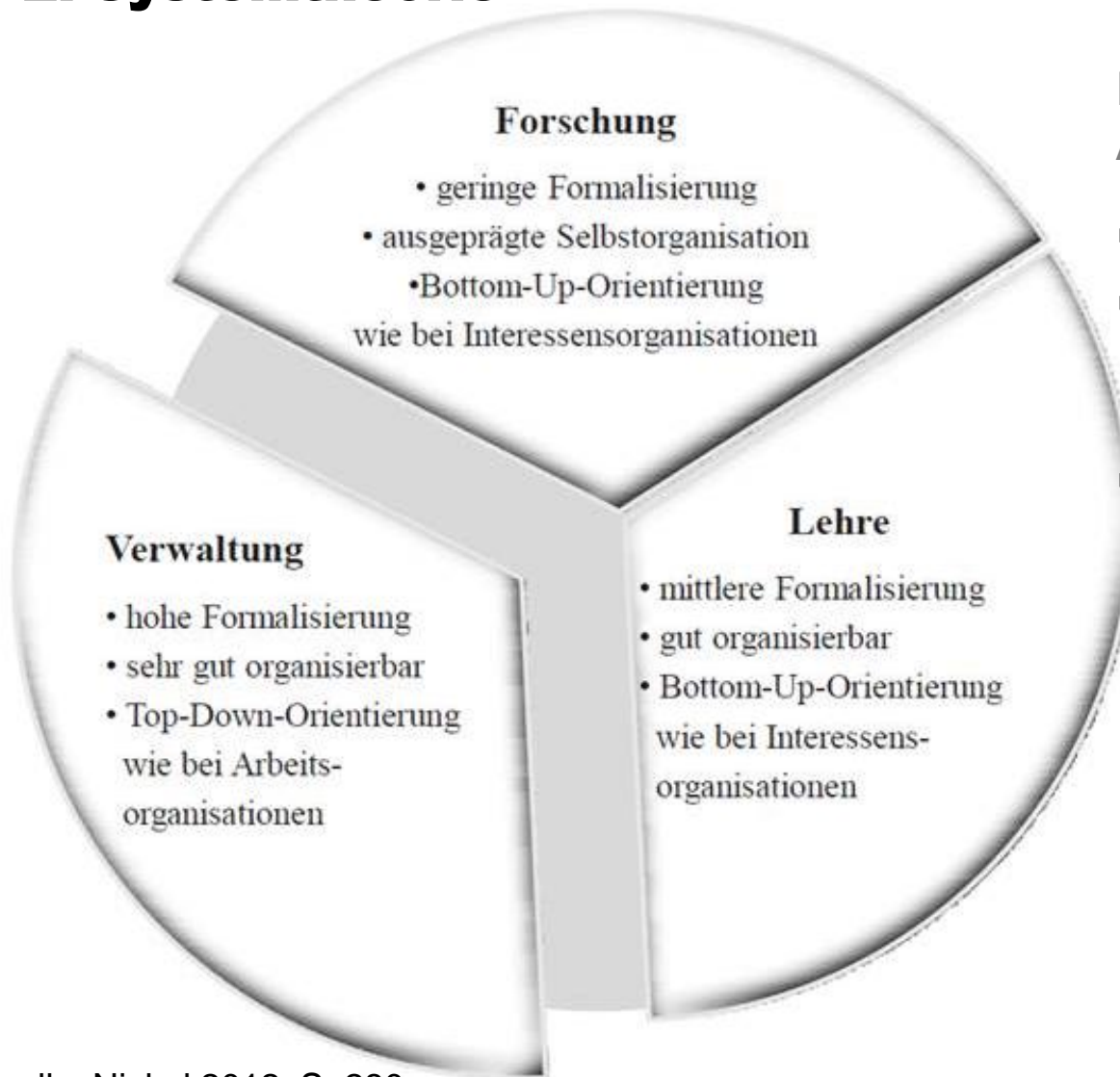
zum Flächensteuerungsverfahren: *“Ergebnisse des 2012er Raumverteilungsmodells [...] sollen bis Ende 2014 umgesetzt werden. Keine Sanktionen formuliert, bei Scheitern wird an monetäre Sanktionen gedacht.“*

Das Globalbudget (inkl. Bau) und die flächenbezogene Effizienz- u. Effektivitätsziele geben vor, welche Ziele ein Steuerungsinstrument verfolgen soll. Flächenausstattungen werden gebenchmarked.

Agenda

1. Forschungsprojekt FLHO: Vorgehensweise HIS-HE und Fallstudienuntersuchung
2. Was ist das besondere der Organisation Hochschule?
Organisationsstrukturen in Hochschulen
3. Die Crux des deutschen Liegenschaftsmanagements
- 4. Ressourcensteuerung und Flächengovernance
Spezifische Governancesettings**

Wie funktioniert Ressourcensteuerung? Perspektiven der Hochschulforschung: 2. Systemtheorie



Interessens- und Arbeitsorganisationen:

- Dreiteilung der HS
- unterschiedliche Mechanismen um Ziele durchzusetzen
- lose Kopplung entlastet



Unterschiedliche Mechanismen in einer Organisation!

Verwaltung: top-down

Forschung & Lehre: bottom up

Wie funktioniert(e) Ressourcensteuerung? Perspektiven der Hochschulforschung

Hohe Autonomie der Professoren: Freiheit von Forschung & Lehre

„Freiheit vom Staat wurde ergänzt um Freiheit durch den Staat“ (Zechlin 2012)

- ▶ **Organisierte Anarchien** beruhen auf persönlichem Einfluss, Expertenstatus, kollegialer Mitbestimmung und Standeswesen (Burton Clark 1983),
- ▶ **Gruppenuniversität** (Reformwelle der 1970) versuchte Einfluss der Ordinarien durch mehr Demokratie einzudämmen und führte zu einer „Multiplikation der Entscheidungslast“ (Luhmann), „Dilettantenverwaltung“ (Kühl 2007)
- ▶ **Mikropolitische Spiele** Organisationen als begrenzt steuerbare Gefüge „interessensgeleiteter Interventionen, Aushandlungen, Konflikte mit jeweils nur temporären Problemlösungen“ (Türk 1989)
- ▶ **Entscheidungsprozesse verlaufen weniger rational, sondern als strategische Machtkämpfe um die „ständig als knapp empfundene Ressourcenausstattung“** (Hanft 2008)

Wie funktioniert(e) Ressourcensteuerung? Perspektiven der Hochschulforschung

Mülleimermodell der Entscheidungsfindung (Cohen/March/Olsen 1972)

„Resources are allocated by whatever process emerges but without explicit accommodation and without explicit reference to some superordinate goal.“

- Problem- und Interessenslagen sind unklar, beschränktes Wissen um Entscheidung (Verfahren, Zweck-Mittel-Relationen), hohe Fluktuation der Akteure,
- Entscheidungsfindung durch
 1. „decision by oversight“: Probleme werden übersehen, ignoriert,
 2. „decision by flight“: Probleme werden (in anderen Kontext) verschoben

Wie funktioniert Ressourcensteuerung? Paradigmenwechsel

*Ebene
Land*

Detailsteuerung
z.B. Stellenpläne,
parametergesteuerte
Flächenbedarfsermittlung

**Zielorientierte
Steuerung**
z.B. Zielvereinbarungen,
Globalhaushalte

*normativ,
input-
orientiert* **+**

**Koordinations-
gleichgewichte**

+ *NPM,
output-
orientiert*

*Ebene
Hoch-
schule*

Janusköpfige Institution

staatliche Auftrags- verwaltung	individuelle Wissen- schafts- freiheit
---------------------------------------	---

lose gekoppelt

autonome Organisation

interne Selbst- steuerungs- fähigkeit	Abbau individueller Freiheits- grade
--	---

verknüpft

Aktueller Reformtrend: Wo steht die Hochschule?



Wie funktioniert Ressourcensteuerung?

Begriffsdefinitionen:

Steuern meint zielgerichtetes Handeln

„Wie jedes Handeln muss Steuern einem Subjekt zuschreibbar sein: Steuerungshandeln impliziert die Existenz von Steuerungsakteuren. Steuerungsobjekt sind existente soziale (Teil-)Systeme, deren autonome Dynamik oder Entwicklung durch das Steuerungshandeln in eine bestimmte Richtung gelenkt werden soll“
(Mayntz 2004)

Governance meint ein erweitertes Spektrum der Handlungskoordination

Interdependenzbewältigung erfolgt nicht rein marktlich, nicht rein hierarchisch, sondern zudem netzwerkförmig, kooperativ, verhandlungsbasiert .
(vgl. Benz, Lütz, Schimank, Simonis 2007)



Steuerungs

- **subjekt / -objekt**
- **fähigkeit / -barkeit**

Governance

umfasst alle Möglichkeiten der Koordination

Governancemodi der Flächensteuerungsverfahren

Direkte Verfahren	zu Grunde liegender Koordinationsmechanismus
- Raumanweisung	- Hierarchie
- Bonus-Malus-Modell - Mieter-Vermieter-Modell	- Markt (monetärer Anreiz, Kosten-Nutzen-Kalkül) - Selbstorganisation
- Flächenverteilung in Gremien	- Verhandlung, Polyarchie, Mehrheitsentscheid
- hochschulinterne Zielvereinbarungen - Berufungs- und Bleibeverhandlungen	- Verhandlung („im Schatten der Hierarchie“)
- Flächenmarkt	- bilaterale Verhandlung
- strategische Flächenorganisation	- Verhandlung
- dezentrale Flächenpoolkonzepte (z.B. Forschungsflächen, oberhalb Lehrstuhlebene)	- Netzwerk, Selbstorganisation
- Kennzahlenvergleiche	- Information
Indirekte Steuerungsverfahren	setzen erfolgreiche Koordination mit Steuerungsobjekt voraus über :
- Mehrfachnutzungen - Arbeitsplatz- und Büroformkonzeption	- bauliche Veränderung
- Outsourcing	- Externalisierung
- flexibilisierte Mietverträge	- Flächenzuwachs

Politische Ebene

Strategisches Gesamtkonzept bauliche Hochschulentwicklung
Ressourcenziele Immobilien, Finanzen

Information *Transparenz*

Controlling
Bedarfsplanungen
Kennzahlenvergleiche
Auslastungsuntersuchung

Verhandlung *Vertrauen*

Gremien
Zielvereinbarungen
Berufungsverhandlungen
strategische
Flächenorganisation

Netzwerke *Selbstorganisation*

dezentr.
Verfügungspools

Markt *Kostenbewußtsein*

Bonus/Malus
Vermieter/Mieter
Flächenmarkt

Hierarchie

Anweisung
zentrale
Belegungs-
planung

Koordination und Steuerung

für

**Flächen nach
Nutzungsbereichen**

auf

**unterschiedliche
Organisationsebenen**

anzupassen an

**zentrale od. dezentrale
Verfügungsstrukturen**
Bibliotheken, Werkstätten, allg. Lehrfl.

Wie funktioniert Ressourcengovernance? Vorgefundene Gestaltungsmotive und Governancemuster

Kombinationsstrategie: „akademische Selbstorganisation und hierarchische Selbststeuerung“

Instrumente (z.B. Bedarfsplanungen, Auslastungsuntersuchungen) werden kombiniert mit verhandlungs- oder marktbasierter Verfahren, z.B. Bonus/Malus, Gremien, Zielvereinbarungen, um die (Binnen-) Selbstverantwortung der akademischen Seite beizubehalten, aber an Zielen der Hochschulleitung auszurichten.

Muster: Dekan hat Verantwortung für Flächenrahmen der Fak./FB, ist in Berufungsverhandlungen involviert und muss Profs darin unterbringen, zusätzlich finden Koordination und Zielfestlegung in Gremien statt

Legitimation: erhält das Vorgehen durch die gemeinsame Erarbeitung von Methode und durch Vertrauen schaffende Gremienarbeit

Voraussetzung: leitungstarkes Dekanat

Anmerkung: Steuerungsinstrumente (CAFM, Auslastungsuntersuchungen, Bedarfsplanungen, etc.) sind umfangreich vorhanden sind, weil die Fallstudien daraufhin ausgewählt wurden

Wie funktioniert Ressourcengovernance? Vorgefundene Muster bzw. Gestaltungsmotive

Anlehungsstrategie: „automatisierte“ Steuerung

(Müller-Böling 2000)

Vorgaben des Landes und/oder des Bundes (Flächenvorgaben in Bedarfsplanungen, Baukostenrichtwerte, Kostenflächenarten etc.) werden in Steuerungsverfahren übernommen und dann in bereits bestehende und akzeptierte Mittelverteilungsverfahren integriert (eigene LOM).

Muster: vollkostenbasierte Preisbildung für Flächennutzung liefert den Mietpreis im Rahmen eines Bonus/Malus-Modells, das in die hochschulinterne Mittelverteilung integriert wird. Bauabteilung pflegt die Raumdatei, Controllingabteilung beliefert Finanzdezernat mit Bonus/Malus-Abrechnung.

Legitimation: erhält das Vorgehen durch die Orientierung an offiziellen Vorgaben und die Integration in bewährte Praxis.

Wie funktioniert Ressourcengovernance? Vorgefundene Muster bzw. Gestaltungsmotive

Auffälligkeiten

- **Berufungsverhandlungen** führt in den autonomen ausländischen Hochschulen nicht die Hochschulleitung. Dies übernimmt der Dekan. Er ist an den Gesamtflächenrahmen („envelope“) gebunden.
 - **Serviceeinrichtungen** und **allgemeine Lehrflächen** sind sehr unterschiedlich organisiert: die Spannbreite reicht
 - von outgesourceten Werkstattleistungen bis hin zu Institutswerkstätten
 - von zentralen Bibliotheken bis zu Institutsbibliotheken
 - von allgemeinen Lehrräumen unter vollständiger zentraler EDV-basierter Verwaltung bis hin zu dezentralisierten Fakultäts-/Fachbereichsbeständen
- => Annahme: für eine Zentralisierung der Serviceeinrichtungen sprechen Effektivitäts- und aus Effizienzgründe

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Marcelo Ruiz
HIS Hochschuleentwicklung im DZHW
Ruiz@his.de
0511-1220-469

Literatur

Benz, Arthur; Lütz, Susanne; Schimank, Uwe; Simonis, Georg (2007): *Einleitung*. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank und Georg Simonis (Hrsg.): Handbuch Governance. Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 9–26.

Clark, Burton R. (1983): *The higher education system*. Berkeley: University of California Press.

Hanft, Anke (2008): *Bildungs- und Wissenschaftsmanagement*. München: Vahlen.

Kühl, Stefan (2007): *Von der Hochschulreform zum Veränderungsmanagement von Universitäten? Eine kleine Luhmann-Nacherzählung unter dem Gesichtspunkt der Reformierbarkeit von Universitäten* (Working Paper, 1).

Mayntz, Renate (2004): *Governance Theory als fortentwickelte Steuerungstheorie?* Hg. v. MPIfG Working Paper 04/1. MPIfG. Köln. Online verfügbar unter <http://www.mpifg.de/pu/workpap/wp04-1/wp04-1.html>, zuletzt aktualisiert am 06.12.2011, zuletzt geprüft am 22.03.2012.

Mayring, Philipp (2001): *Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse*. In: *Forum: Qualitative Sozialforschung FQS* 2 (1).

Meier, Frank (2009): *Die Universität als Akteur. Zum institutionellen Wandel der Hochschulorganisation*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Meyer, John W.; Rowan, Brian (2008): *Institutionalisierte Organisation. Formale Struktur als Mythos und Zeremonie*. In: Sascha Koch und Michael Schemmann (Hrsg.): Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 28–56.

Michael D. Cohen, James G. March & Johan P. Olsen (1972): *A Garbage Can Model of Organizational Choice*. In: *Administrative Science Quarterly* (17), S. 1–25.

Moog, Horst; Federbusch, Kerstin (2002): *Physik an Universitäten. Organisations- und Ressourcenplanung*. Hrsg. v. HIS Hochschul-Informations-System GmbH. Hannover (160).

- Müller-Böling, Detlef (2000):** *Die entfesselte Hochschule.* Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Nickel, Sigrun (2012):** *Engere Kopplung von Wissenschaft und Verwaltung und ihre Folgen für die Ausübung professioneller Rollen in Hochschulen.* In: Uwe Wilkesmann und Christian Schmid (Hrsg.): *Hochschule als Organisation.* Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 279–291.
- Türk, K. (1989):** *Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend Report.* Stuttgart.
- Weick, Karl E. (1976):** *Educational Organizations as loosely coupled Systems.* In: *Administrative Science Quarterly* 21 (1), S. 1–19.
- Weick, Karl E. (2008):** *Bildungsorganisationen als lose gekoppelte Systeme.* In: Sascha Koch und Michael Schemmann (Hrsg.): *Neoinstitutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Organisation und Pädagogik, 6), S. 85–109.
- Zechlin, Lothar (2012):** *Zwischen Interessenorganisation und Arbeitsorganisation? Wissenschaftsfreiheit, Hierarchie und Partizipation in der "unternehmerischen Hochschule".* In: Uwe Wilkesmann und Christian Schmid (Hrsg.): *Hochschule als Organisation.* Wiesbaden: Springer VS (Organisationssoziologie), S. 41–59.