

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Einleitung | 9 |
| 1.1 | Hinführung und Zielsetzung der Arbeit..... | 9 |
| 1.2 | Methodischer Aufbau | 11 |
| 2 | Rahmenbedingungen der deutschen Hochschullandschaft im 21. Jahrhundert – Die Wissenschaft im Wandel | 15 |
| 2.1 | Einführung neuer Steuerungselemente..... | 15 |
| 2.2 | Hochschulfinanzierung und leistungsorientierte Mittelvergabe ... | 18 |
| 2.3 | Bedeutung von Drittmiteleinwerbungen..... | 21 |
| 2.4 | Projektorientierung in der Wissenschaft..... | 23 |
| 2.4.1 | Projektorientierung im Kontext der Forschung | 24 |
| 2.4.2 | Projektorientierung im Bereich Studium und Lehre | 25 |
| 3 | Darstellung des theoretischen Rahmens | 29 |
| 3.1 | Konzeptionelle Grundlagen des Projektmanagements..... | 29 |
| 3.1.1 | Begriffsbestimmungen, Merkmale und Charakteristika von Projekten | 29 |
| 3.1.2 | Grundlagen des Projektmanagements | 32 |
| 3.1.3 | Herausforderungen, Erfolgsfaktoren und Hindernisse von Projekten | 34 |
| 3.2 | Projekte als Motoren von Innovationen: eine organisations- theoretische Fundierung | 50 |
| 3.2.1 | Die Theorie organisationalen Lernens und deren Konkretion durch Projekte | 51 |
| 3.2.2 | The Scandinavian School und die Theorie der temporären Organisation | 56 |
| 3.2.3 | The Emergent School und das Phänomen emergenter Prozesse | 63 |
| 3.3 | Paradoxien der Projektsemantik | 68 |
| 3.3.1 | Flexibilität vs. detailreiche Planung..... | 68 |
| 3.3.2 | Innovation vs. Stabilität..... | 70 |
| 3.3.3 | Hierarchie vs. Projekt | 71 |
| 4 | Projektifizierung der deutschen Hochschullandschaft | 77 |
| 4.1 | Projektorientierung an Hochschulen zwischen Transfer- bemühungen und Adaptionserfordernissen..... | 77 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-------|---|------------|
| 4.1.1 | Organisationale Spezifika der Institution Hochschule | 77 |
| 4.1.2 | Projekte an Hochschulen: Besonderheiten, Herausforderungen und Gegensätze zum traditionellen Projektmanagement | 82 |
| 4.2 | Lehrprojekte in der Hochschullandschaft | 85 |
| 4.2.1 | Ziele und Sinnhaftigkeit der Projektorientierung in der Lehre | 85 |
| 4.2.2 | Gelingensbedingungen und Hemmnisfaktoren | 90 |
| 4.2.3 | Nachhaltigkeit und Verstetigung der in Projekten erzielten Ergebnisse | 94 |
| 5 | Stand der Forschung | 99 |
| 6 | Methodik und Vorgehen | 103 |
| 6.1 | Vorüberlegungen sowie erkenntnistheoretische Einordnung | 103 |
| 6.2 | Das qualitative Forschungsparadigma | 104 |
| 6.3 | Das leitfadengestützte Experteninterview als Erhebungsinstrument qualitativer Daten | 109 |
| 6.3.1 | Das Experteninterview | 109 |
| 6.3.2 | Interviewleitfaden | 115 |
| 6.4 | Feldzugang und Sampling | 118 |
| 6.5 | Transkript und Postskript | 124 |
| 6.6 | Auswertung: Das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse | 130 |
| 7 | Darstellung und Interpretation der Ergebnisse | 135 |
| 7.1 | Über das Ziel projektbasierter Organisationsentwicklung an Hochschulen | 135 |
| 7.1.1 | Hochschulen und Veränderungen | 135 |
| 7.1.2 | Wahrnehmung und Ausgestaltung der Projektorientierung im Bereich Studium und Lehre | 138 |
| 7.1.3 | Adäquanz und Unzulänglichkeiten der Projektorientierung im Bereich Studium und Lehre | 143 |
| 7.1.4 | Funktionen der Projektorientierung im Bereich Studium und Lehre | 146 |
| 7.1.5 | Angemessenheit der Mittelbefristung zur Bewältigung von Daueraufgaben | 155 |
| 7.2 | „Erfolgreiche“ Projekte: Über die Identifikation von Gelingensbedingungen und Hemmnisfaktoren der projektförmigen Organisation im Lehrkontext | 161 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 7.2.1 | Identifikation von Wirkungszusammenhängen | 161 |
| 7.2.2 | Gelingensbedingungen und Hemmnisfaktoren von Projekten im Bereich Studium und Lehre. | 165 |
| 7.3 | „[...] und was passiert danach?“. Über die nachhaltige Implementierung von Projektergebnissen in existierende Hochschulstrukturen | 232 |
| 7.3.1 | Nachhaltigkeitsdefinitionen | 232 |
| 7.3.2 | Nachhaltigkeitsdimensionen | 234 |
| 7.3.3 | Relevanz der Nachhaltigkeit im Projektverlauf | 239 |
| 7.3.4 | Status Quo der Nachhaltigkeit nach Förderphase I | 242 |
| 7.3.5 | Förderfaktoren und Barrieren der nachhaltigen Implementierung von Projektergebnissen | 246 |
| 7.4 | Die Kehrseite der Medaille: Über Risiken, Nebenwirkungen und Konsequenzen der Projektförderung im Bereich Studium und Lehre. | 256 |
| 7.4.1 | Organisationale Überforderung und latente Zielverschiebung | 256 |
| 7.4.2 | Ausbau des Wissenschaftsmanagements | 257 |
| 7.4.3 | Inadäquanz der Projektaktivitäten. | 258 |
| 7.4.4 | Einklageverfahren, Entfristungsrisiken und der „neue“ Mittelbau | 259 |
| 7.4.5 | Veränderte Erwartungshaltungen | 260 |
| 7.4.6 | Kompensatorischer Mitteleinsatz | 260 |
| 8 | Diskussion der Ergebnisse | 263 |
| 8.1 | Projektinitiirtes organisationales Lernen | 263 |
| 8.2 | Kontextabhängigkeit und Situativität zentraler Einflussfaktoren | 265 |
| 8.3 | Dauerhaftigkeit von Ergebnissen projektierter Arbeit im Lehrkontext | 268 |
| 8.4 | Nicht-intendierte Effekte der Projektförderung im Bereich Studium und Lehre. | 271 |
| 9 | Handlungsoptionen sowie Gestaltungsempfehlungen: Was sollte sich künftig ändern? | 273 |
| 9.1 | Programmkonstruktionen mit Tiefenwirkung. | 273 |
| 9.2 | Anpassung bestehender Anreiz- und Steuerungssysteme | 274 |
| 9.3 | Stärkere Forcierung existenter Gelingensbedingungen und Förderfaktoren | 275 |

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.3.1 | Notwendigkeit gesamtstrategischer Einbettung der Projekte | 275 |
| 9.3.2 | Maximierung der Projektidentifikation durch kompetitiv angelegte Vergabeverfahren | 275 |
| 9.3.3 | Nutzung von bestehenden Vernetzungen und Synergieeffekten | 276 |
| 9.4 | Modifikation aktueller Beschäftigungsverhältnisse | 277 |
| 10 | Schlussbemerkung: Die temporäre Expertenorganisation als Normalfall gegenwärtiger Wissenschaftsorganisation | 281 |
| | Literaturverzeichnis | 287 |
| | Anhang | 305 |