

## DISPARITÄT IM VERHÄLTNISS VON EXPERTENORGANISATION UND BÜROKRATIE

### GLIEDERUNG

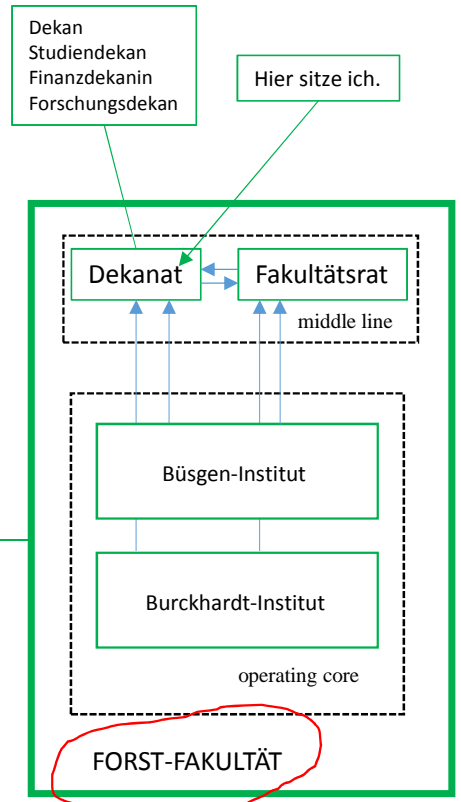
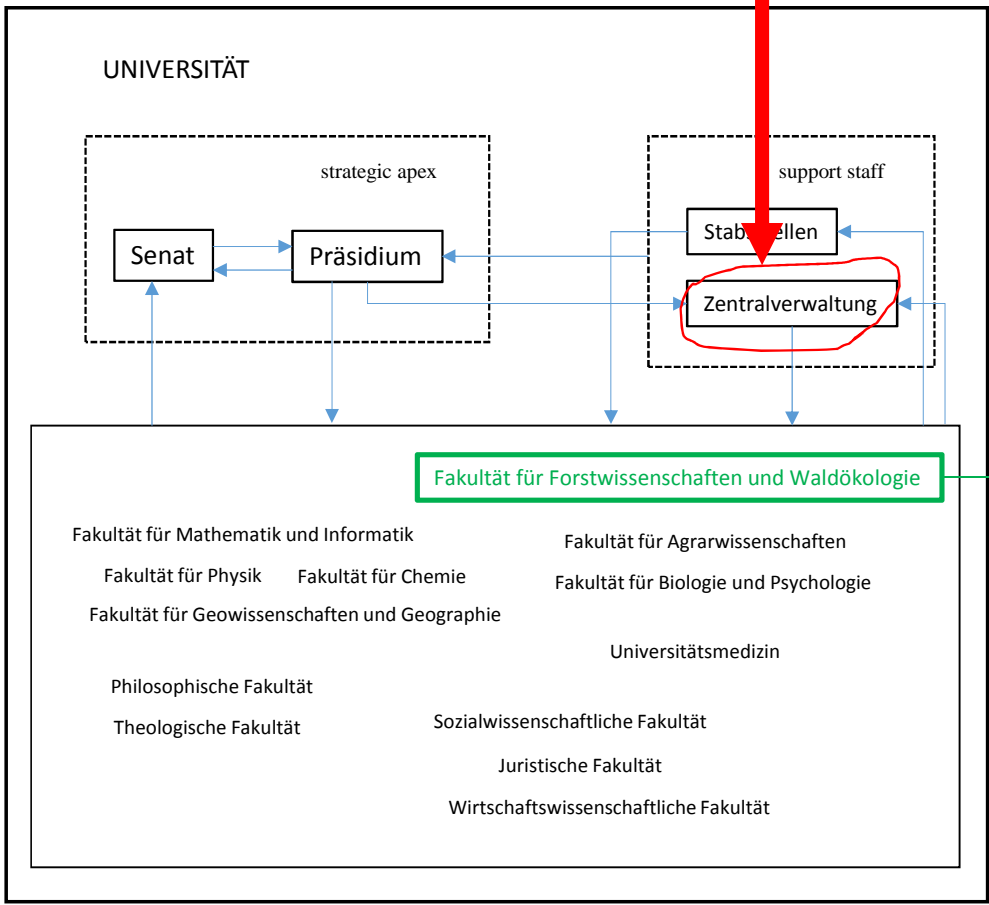
Was sind Expertenorganisation und Bürokratie?  
Worin liegt ihre Disparität begründet?

Was sind das für Konflikte zwischen Wissenschaftler und Bürokrat?

Was ist zu tun? Was sind die Grundlagen eines universitären  
Konfliktmanagements?



**Hier sitzen die Bürokraten ...**



Dekan  
Studiendekan  
Finanzdekanin  
Forschungsdekan

Hier sitze ich.

**... und hier die Experten!**

# Bürokratie und Expertenorganisation stehen sich disparat gegenüber

## Merkmale der Bürokratie



- Regelgebundenheit  
„das stahlharte Gehäuse“ (Weber)
- Hierarchie und Dienstweg  
fixierte Kommunikationswege
- Unpersönlichkeit und Gleichbehandlung
- Arbeitsteilung und Kompetenzabgrenzung  
Eindeutigkeit Zuordnung von Verantwortung
- Formgebundenheit und Aktenmäßigkeit
- Starke Rollenfixierung

Komplexitätsreduktion

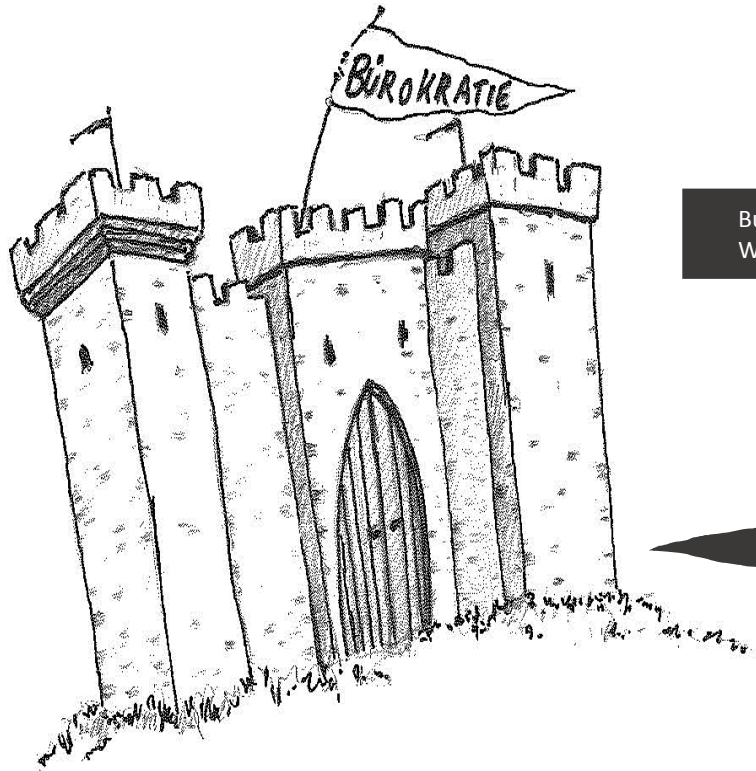
## Merkmale der Expertenorganisation



Nichtakzeptanz von  
Orientierung an den Peers  
„garbage can“-Entscheidungen  
„Loosely coupled system“  
„Professional bureaucracy“ (Mintzberg)  
„organised anarch“ (March & Olsen)  
„Ansammlung von Individualisten“ (Lutz)  
„finding“ (Lutz)  
„Unbestimmtheit des Was, Wie und durch wen“  
Intrinsische Leistungsmotivation



Der Bürokrat kann dem Wissenschaftler das Leben schwer machen und vice versa



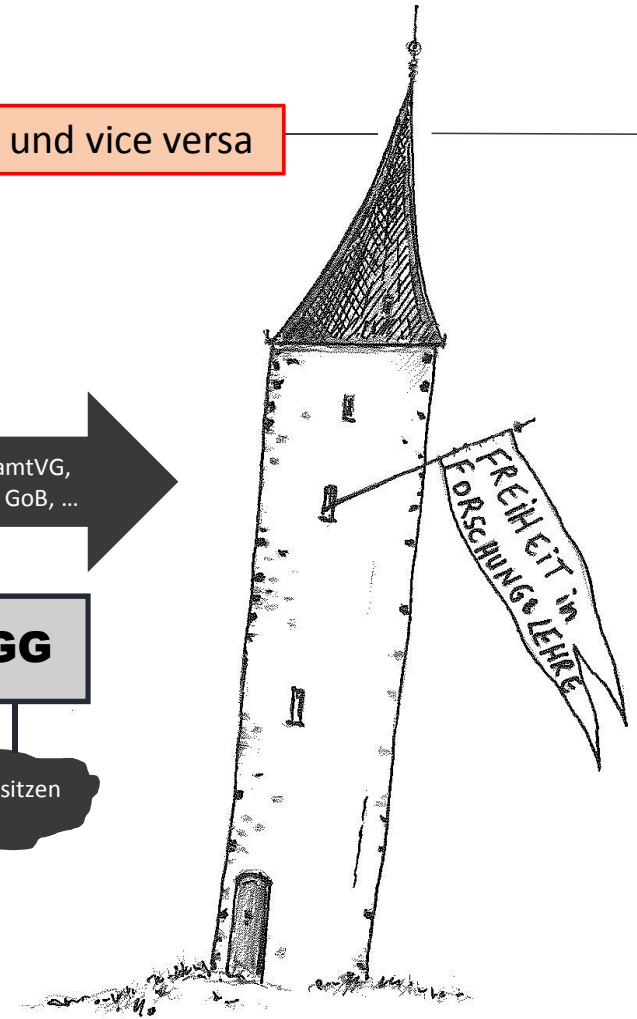
Trutzburg der Bürokratie

**RED TAPE**

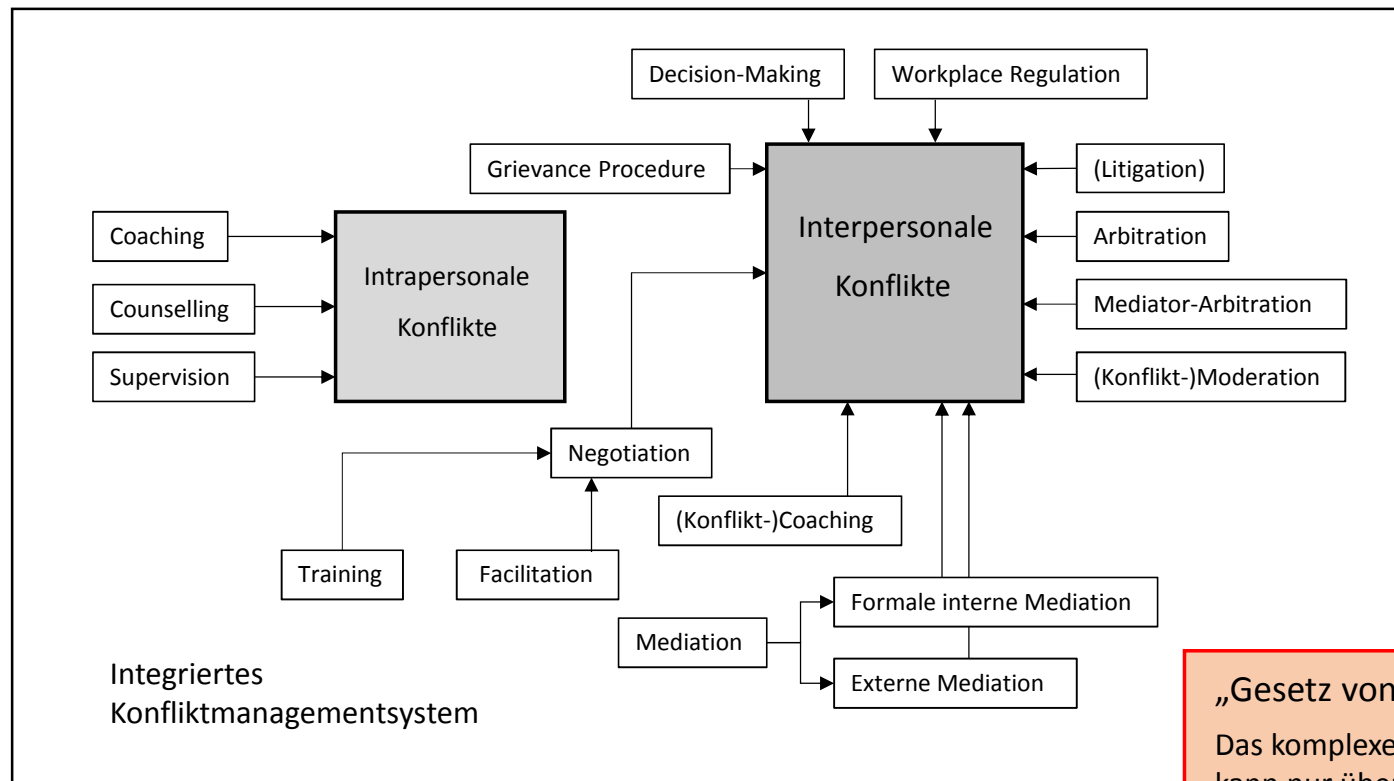
Budgetregeln, AGG, LHO, Exkursionsrichtlinie, BRKG, BeamtVG, WissZeitVG, Runderlasse MWK, GeschäftsO Verwaltung, GoB, ...

**Art. 5 Abs. 3 GG**

Verschleppung, Verschleierung, Irreführung, Aussitzen  
Verkomplizierung, Reduktion, ...



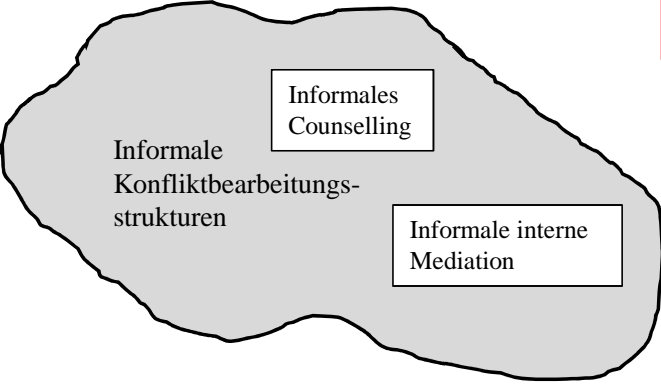
Elfenbeinturm der Wissenschaft



„Gesetz von der erforderlichen Varietät“  
 Das komplexe universitäre Konfliktgeschehen kann nur über ein ebenso komplexes integratives Konfliktmanagement in eine gute Richtung gesteuert werden.

Akzeptanz ja/nein

Ohne Akzeptanz ist alles nichts!



Ohne Akzeptanz ist alles nichts!

Akzeptanz ist dann gegeben, wenn die Werte und Normen des Konfliktmanagementsystems mit den eigenen Grundhaltungen und Erwartungen übereinstimmen.

Akzeptanz lässt sich nicht verordnen, sondern muss aus den bestehenden, weitgehend selbstgesteuerten Strukturen der Konfliktregelung (Macht und Meidung) entwickelt werden.

Notwendig ist Vertrauen in das, was akzeptiert werden soll.

Wie?

Durch Kontextsteuerung als Mittelweg zwischen den beiden Antipoden hierarchische Steuerung und „Durchwurschteln“.

Kontextsteuerung in Form eines „Wachsen-statt-Bauen“, das am impliziten Wissen der Organisation anschließt (Transparenz und Vermittlung von Informationen).

## Zum Ansatz der humanistischen Psychologie

### Ausgangssituation

Die Leistungserbringung ist auf die Persönlichkeit des Wissenschaftlers verwiesen. Wissenschaftler verfügen über große Freiheiten.

Im Konfliktfall werden regelbasierte Formate gemieden, stattdessen auf Macht und Meidung gesetzt, sodass „Fingerspitzengefühl“ erforderlich ist.

Ziel ist die konfliktkompetente Organisation.

### Wie?

Durch Formate der alternativen Streitbeilegung. Sie gründen auf den Prinzipien der humanistischen Psychologie und ermöglichen das nötige „Fingerspitzengefühl“.

### Wodurch?

Die humanistische Psychologie fokussiert auf individuelle Selbstverwirklichung.

Sie setzt auf ein Verständnis vom Menschen als ein nach Selbstverwirklichung strebendes Wesen, das zur kritischen Reflexion seiner selbst fähig ist.

Alternative Formate der Streitbeilegung gründen auf dem Handlungskonzept des Empowerment, das auf Autonomie und Selbstbestimmung abhebt und auf das Prinzip der Selbsthilfe setzt (z.B. personenzentrierte Beratung, Mediation).

