

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1	Hinführung und Zielsetzung der Arbeit .....	9
1.2	Methodischer Aufbau .....	11
<b>2</b>	<b>Rahmenbedingungen der deutschen Hochschullandschaft im 21. Jahrhundert – Die Wissenschaft im Wandel</b> .....	<b>15</b>
2.1	Einführung neuer Steuerungselemente .....	15
2.2	Hochschulfinanzierung und leistungsorientierte Mittelvergabe ..	18
2.3	Bedeutung von Drittmittelinwerbungen .....	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
<b>3</b>	<b>Darstellung des theoretischen Rahmens</b> .....	<b>29</b>
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
<b>4</b>	<b>Projektifizierung der deutschen Hochschullandschaft</b> .....	<b>77</b>
4.1	Projektorientierung an Hochschulen zwischen Transfer- bemühungen und Adaptionserfordernissen .....	77

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	<b>Stand der Forschung</b> . . . . .	99
6	<b>Methodik und Vorgehen</b> . . . . .	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	<b>Darstellung und Interpretation der Ergebnisse</b> . . . . .	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
<b>8</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse . . . . .</b>	<b>263</b>
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
<b>9</b>	<b>Handlungsoptionen sowie Gestaltungsempfehlungen: Was sollte sich künftig ändern? . . . . .</b>	<b>273</b>
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
<b>10</b>	<b>Schlussbemerkung: Die temporäre Expertenorganisation als Normalfall gegenwärtiger Wissenschaftsorganisation .....</b>	<b>281</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>287</b>
	<b>Anhang .....</b>	<b>305</b>