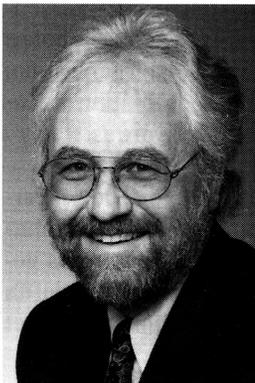


Zur Organisationsstruktur von Universitäten

Organisationsstruktur; Universität; Zielvereinbarungen



**Die Reform universitätsinterner Organisationsstrukturen ist ein zentrales Thema der hochschulpolitischen Diskussion. Der vorliegende Beitrag skizziert auf der Basis organisati-
onswissenschaftlicher Überlegungen Grundzüge einer neuen Organisati-**

onsstruktur und prüft einzelne Koordinationsinstrumente auf ihre Umsetzbarkeit und Wirksamkeit in Hochschulen.

1. Einleitung

In ihrer jahrhundertealten Tradition haben sich an den Universitäten drei Wesensmerkmale herausgebildet, die ihre Organisationsstruktur nachhaltig bestimmen. [1] Universitäten waren immer in erster Linie *professionelle Organisationen*, in denen akademische Experten und Spezialisten über Fragen von Forschung und Lehre entscheiden und hierfür ein hohes Maß an akademischer Freiheit und Selbstbestimmung fordern. Diese Forderung führt zu einer *organisatorischen Fragmentierung* und letztlich

zur Herausbildung interner Organisationsformen, die von *dezentralen Entscheidungsstrukturen* geprägt sind.

Deuten diese Wesensmerkmale an sich schon darauf hin, daß die Leitung und interne Organisation von Universitäten ein schwieriges Unterfangen und eine äußerst komplexe Angelegenheit sind, so wird dieser Eindruck durch einen Blick auf die möglichen – und häufig anzutreffenden – »Pervertierungen« dieser Merkmale umso deutlicher. Denn Universitäten als professionelle Organisationen sehen sich immer zugleich der Möglichkeit einer *Über- oder Hyperspezialisierung* ausgesetzt, verbunden mit der Tendenz zur Abschottung gegenüber jeglicher transdisziplinären oder gar gesellschaftlichen »Einmischung« in den Bereich, der als Hoheitsgebiet einer noch so begrenzten und marginalen Unterdisziplin abgesteckt wird. Diese Haltung verstärkt den ohnehin auf Kosten der korporativen Autonomie stark ausgeprägten *akademischen Individualismus*, der jede Ein- oder Unterordnung in einen übergreifenderen Organisationszusammenhang ablehnt und letztlich zu einer institutionellen Unbeweglichkeit führt, die die Universität als im wesentlichen *konservative Organisation* in Erscheinung treten läßt.

Gerade die skizzierten »Pervertierungsmerkmale« haben in den vergangenen Jahrzehnten in unseren Universitäten stark an Gewicht gewonnen. Dabei handelt es sich um ein weltweites Problem. Umso deutlicher wird daher der Ruf nach strukturellen Reformen der Universitäten und ihrer internen Organisations- und Leitungsstrukturen vor dem Hintergrund einer erweiterten institutionellen Autonomie. Im folgenden werden auf der Basis organisa-

* Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Universität Dortmund und CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, Carl-Bertelsmann Str. 256, 33311 Gütersloh.

tionswissenschaftlicher Überlegungen Grundzüge für eine neue Organisationsstruktur skizziert und mögliche Koordinationsinstrumentarien auf ihre Wirksamkeit und Umsetzbarkeit in Universitäten geprüft.

2. Anforderungen an eine Organisationsstruktur für Universitäten

Grundsätzlich sollte die Organisationsstruktur von Universitäten so angelegt sein, daß die folgenden wesentlichen Merkmale berücksichtigt werden bzw. zur Ausprägung gelangen können:

(1) Autonomie

Wissenschaft benötigt Kreativität und Freiraum von eingrenzenden Regeln. Die Universität insgesamt wie jeder einzelne Wissenschaftler entfalten ihre Wirkung erst, bei einem Höchstmaß an Autonomie. Dabei stehen individuelle und korporative Autonomie in einem Wechselverhältnis. [2]

(2) Gesellschaftseinfluß

Andererseits hat die Gesellschaft als Träger der Universitäten das Recht, grundlegende Ansprüche an die Universitäten im Hinblick auf inhaltliche Schwerpunktsetzungen oder auch gesellschaftlich erwünschte Entwicklungen zu stellen (z.B. Frauenförderung, Minoritätenschutz). Diese Einflußnahme muß organisatorisch sichergestellt werden.

(3) Rechenschaftspflichtigkeit

Über ihre Leistungen sind die Universitäten rechenschaftspflichtig. Diese Forderung bezieht sich insbesondere auf eine Rechenschaftspflichtigkeit gegenüber der Gesellschaft.

(4) Wettbewerbsfähigkeit

Solange Ressourcen knapp sind – und dies ist grundsätzlich der Fall – müssen diese prioritär verteilt werden. Dies gilt sowohl im Verhältnis Staat – Universität wie im Verhältnis Universität – Fachbereich – Lehrstuhl. Diese Ressourcen müssen in einem wettbewerblichen System an den Ort der besten Verwendung geführt werden. Die Universitäten wie die Fachbe-

reiche stehen daher in einem Leistungs- und einem Ressourcenwettbewerb.

(5) Organisationsfreiraum

Den vielfältigen Anforderungen und unterschiedlichen (Fach-)Kulturen kann *eine* für alle Universitäten und Fachbereiche geltende Organisationsstruktur nicht gerecht werden. Vielmehr muß die Organisationsstruktur in ihrer Beschaffenheit so flexibel sein, daß sie den differenzierten Anforderungen von verschiedenen Disziplinen, inhaltlichen Profilen von Universitäten, Qualifikationen und Sozialisationen von Persönlichkeiten gerecht wird. Dies setzt ein hohes Maß an Freiraum zur Selbstorganisation, wie sie auch für den Wissenschaftler als Individuum kennzeichnend ist, voraus.

Selbst wenn kein generelles und für alle Universitäten verbindliches Organisationsmodell sinnvoll ist, so können dennoch aus den bereits genannten Elementen weitere Anforderungen an die Organisation von Universitäten abgeleitet werden:

(6) Partizipation

Partizipation von Universitätsangehörigen muß sich am Wissen und der Motivation zur Mitwirkung orientieren, nicht am Status. Nur dann kann gewährleistet werden, daß über Partikular- und/oder Standesinteressen hinaus die Aufgaben und Ziele der Institution Universität in angemessener Weise Berücksichtigung finden.

(7) Bottom-up-Zielentwicklung

Traditionell kennzeichnend für Universitäten sind dezentral angelegte Organisationsstrukturen. Diese müssen jedoch die Herausbildung übergreifender, d.h. korporativer und institutioneller Ziele gewährleisten. Erforderlich ist daher ein organisierter Prozeß der Zielentwicklung und -vereinbarung. Dabei sind Zielbildung und Zielkontrolle »von unten«, d.h. vom Lehrstuhl über die Institute, Fachbereiche und Rektorate und unter Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche der Gesellschaft zu organisieren. Dieser Bottom-up-Ansatz entspricht einer Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortung.

| | Koordinationsinstrument | Voraussetzung | Eignung für Universität |
|---|-----------------------------|--------------------------------------|--|
| 1 | persönliche Weisung | Hierarchie | sehr bedingt geeignet, z. B. auf Lehrstuhlebene, in Werkstätten etc. |
| 2 | schriftliche Regelungen | standardisierte Aufgaben | begrenzt geeignet |
| 3 | interne Märkte | Vergleichbarkeit der Leistungen | bedingt geeignet |
| 4 | Standardisierung von Rollen | repetitive Aufgaben | ungeeignet |
| 5 | Organisationskultur | gemeinsame Werte, Identifikation | sehr geeignet |
| 6 | Selbstabstimmung | Hierarchiefreiheit, Überschaubarkeit | prinzipiell geeignet bei Fremdkontrolle |
| 7 | Zielvereinbarung | große Autonomie | sehr geeignet |

(8) Individualverantwortung

Entscheidungsträger müssen im Rahmen dieses Zielvereinbarungsprozesses persönliche Verantwortung übernehmen. Kollegialorgane sind hierzu nicht in der Lage.

(9) Personen-Prozeßpromotion

Angesichts der für Universitäten charakteristischen dezentralen Organisationsstruktur können Entscheidungen nicht ausschließlich »von oben« verordnet werden. Zur Wahrung der institutionellen Ziele ist jedoch eine Steuerung der Entscheidungsprozesse durch zentrale Entscheidungsinstanzen erforderlich. Entscheidungsprozesse bedürfen daher einer Prozeßpromotion durch Personen. Formale Regeln und Erlasse sind dazu zur Steuerung von Universitäten nur bedingt in der Lage.

(10) Professionalisierung

Die Anforderungen an eine effektive und effiziente Organisation und Leitung von Universitäten sind in den letzten Jahrzehnten deutlich gestiegen. Die turnusgemäße Übernahme von Leitungsverantwortung auf Grundlage des Kollegialitätsprinzips stößt vor dem Hintergrund der Komplexität der Managementaufgaben im Universitätsbereich auf enge Grenzen. Hieraus

resultiert die Forderung nach einer Professionalisierung des Managements auf Instituts-, Fachbereichs- und Universitäts-ebene. Dazu gehört allerdings mehr als die legislative Festlegung von Amtszeiten. Professionalisierung setzt zumindest zusätzlich andere Auswahlmechanismen, andere Gehälter, die Übertragung von Verantwortung (und dem Recht, die Wahrnehmung von Verantwortung zu überprüfen) sowie die Entwicklung einer beruflichen Perspektive bzw. Karriere als Dekan oder Präsident voraus.

3. Koordinationsinstrumente

Organisation ist Arbeitsteilung, sprich Spezialisierung auf der einen Seite und Koordination, d.h. Zusammenführung auf der anderen Seite. [3]

Die Organisationslehre kennt die folgenden Koordinationsinstrumente: [4]

- Koordination durch persönliche Weisung
- Koordination durch schriftliche Regelungen (Gesetze, Erlasse, Vorschriften)
- Koordination durch interne Märkte

- Koordination durch Standardisierung von Rollen (Professionalisierung)
- Koordination durch Organisationskultur (Ethos)
- Koordination durch Selbstabstimmung (Kolligialitätsprinzip)
- Koordination durch Zielvereinbarung.

Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, die Voraussetzungen für das jeweilige Koordinationsinstrument und, daraus abgeleitet, seine Eignung für die Organisation und Leitung einer Universität zu klassifizieren:

3.1. Persönliche Weisung

Das Instrument der persönlichen Weisung setzt eine deutliche hierarchische Über- und Unterordnung voraus, die an der Universität lediglich im Bereich der Verwaltung und im akademischen Bereich an Lehrstühlen oder in Werkstätten gegeben sind. Von daher ist dieses Instrument nur sehr bedingt für die Universitäten geeignet.

3.2. Schriftliche Regelungen

Schriftliche Regelungen setzen Daueraufgaben voraus, die in gleicher Weise immer wieder auftreten. Diese sind im Verhältnis zu anderen Organisationen im akademischen Bereich der Universitäten relativ selten. Als Beispiel kann etwa der Ablauf einer Berufung gelten, für die es an etlichen Universitäten Verfahrensrichtlinien gibt.[5] Die Wirksamkeit derartiger schriftlicher Regeln ist jedoch erfahrungsgemäß begrenzt: Erlasse des Ministeriums sind kaum bekannt oder werden ignoriert, und Regeln der Universitätsleitung oder des Senats werden oftmals nur unzureichend zur Kenntnis genommen. Das Instrument der schriftlichen Regelung zur Koordination in Universitäten ist daher sehr skeptisch zu beurteilen, da es in einem gewissen Widerspruch zum akademischen Selbstverständnis (»Freiheit von Forschung und Lehre«) von Angehörigen einer Universität steht.

3.3. Interne Märkte

Interne Märkte als Koordinationsinstrument werden in wirtschaftlichen Unternehmen als pretiale Lenkung beim Einsatz von Verrechnungspreisen oder bei der Ermittlung von Investitionsentscheidungen eingesetzt. Sie setzen einheitliche Vergleichsmaßstäbe voraus, wie sie dort in Form von Preisen oder Kosten auch zwischen dezentralen Einheiten bestehen. In Universitäten scheinen auf den ersten Blick derartige Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Leistungen etwa von Fachbereichen zu fehlen. Allerdings wird in der Kapazitätsverordnung über die Deputatwochenstunden der Wissenschaftler und festgesetzten Curricularnormwerte sowie Curricularnormwertanteile versucht, eine derartige Vergleichbarkeit herzustellen. In letzter Zeit werden in etlichen Universitäten darüber hinaus insbesondere im Zusammenhang mit der Verteilung von Mitteln weitere Kriterien wie die Anzahl der Studierenden, der Prüfungen oder Absolventen, der Promotionen oder der Umfang der eingeworbenen Drittmittel als Vergleichsmaßstäbe herangezogen. Interne Märkte sind also dann in gewissem Umfang für Universitäten geeignet, sofern es gelingt, die Leistungen einzelner Fachbereiche oder Professuren untereinander vergleichbar zu machen.

3.4. Standardisierung von Rollen

Standardisierung von Rollen setzt an der Ausbildung an, die gleiche und damit dann vorhersehbare Verhaltensweisen im Sinne einer Konditionierung sichern soll. Auf diese Art und Weise können Aufgabenträger ohne Einsatz weiterer Koordinationsinstrumente miteinander arbeiten.[6] In der Regel setzt dieses Instrumentarium repetitive, immer wiederkehrende Aufgaben voraus, die in Universitäten – und hier insbesondere in ihrem wissenschaftlichen Aufgabenbereich – nicht in dem Maße vorzufinden sind, daß man sich auf seine Koordinationswirkung verlassen könnte. Insofern ist die Standardisierung von Rollen für Universitäten nicht oder nur begrenzt (Sekretariate, Raumpflege etc.) geeignet.

3.5. Organisationskultur

Koordination durch gemeinsam getragene Wertvorstellungen und Identifikation (*Organisationskultur*) ist eines der traditionellen Instrumente in Universitäten. Eine Vielzahl von Prinzipien beruhen darauf, wie etwa das Anciennitätsprinzip, das Hausberufungsverbot oder die Verantwortung für den Wissenschaftlernachwuchs, um nur einige wenige zu nennen. Zwar setzt dieses Koordinationsinstrument nicht zwingend homogene Gruppen hinsichtlich Status, Vorbildung und sozialer Herkunft voraus, es ist aber leichter in homogeneren Gruppen umzusetzen. In den Massenhochschulen, die darüber hinaus noch durch einen schnellen Ausbau gekennzeichnet waren, so daß eine Sozialisation neuer Mitglieder erschwert wurde, ist eine gemeinsam getragene Organisationskultur, die koordinierend wirken könnte, weitgehend verlorengegangen. Dennoch ist sie weiterhin ein sehr geeignetes Koordinationsinstrument, das aber anders als früher nicht von selbst entsteht, sondern durch bewußtes Handeln erarbeitet bzw. wieder gestärkt werden muß. [7]

3.6. Selbstabstimmung

Selbstabstimmung ist das beherrschende Koordinationsinstrument für die deutschen Universitäten. Gleichgestellte kommen in einem kommunikativen Prozeß nach dem Konsensprinzip (*Organisationskultur!*) zu – nach Möglichkeit von allen getragenen – Entscheidungen. Voraussetzung hierfür sind einerseits dezentrale Strukturen und flache Hierarchien, in die sich auch der Dekan oder der Rektor als primus inter pares einzuordnen haben, und andererseits eine Überschaubarkeit sowohl hinsichtlich der beteiligten Personen wie der Entscheidungsgegenstände. Dieses Instrument entspricht nicht nur der Tradition der deutschen Universität, sondern erweist sich im Hinblick auf die notwendigen Freiräume und die individuelle Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers auch als überaus sinnvoll. Allerdings versagt es in weiten Bereichen bei der Selbstkontrolle der Gremien. Dies u. a. auch wegen der

dysfunktionalen Wirkungen der Gruppenhochschule, die dazu führt, daß sich in öffentlichen Gremien wegen der knappen Mehrheiten für die Professoren alle auch um die »schwarzen Schafe« scharen müssen. Die Selbstabstimmung erscheint unter den Bedingungen einer Fremdkontrolle oder zumindest einer möglichen Fremdkontrolle als Koordinationsinstrument für die Universitäten allerdings weiterhin als bestens geeignet.

3.7. Zielvereinbarung

Das Instrument der Zielvereinbarung beruht darauf, daß weitgehend gleichberechtigte Partner sich über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem späteren Zeitpunkt auch überprüft werden. Die Resultate münden dann ein in einen erneuten Zielvereinbarungsprozeß. Dieses Instrument, das auf großer Selbständigkeit der dezentralen Einheiten einerseits, aber auch der Rechenschaftspflicht und Kontrolle über die erbrachten Leistungen andererseits basiert, scheint von daher besonders geeignet als Koordinationsinstrument in und für Universitäten.

4. Organisationsstruktur der hochschulübergreifenden Zielvereinbarung

Neben einer ausgeprägten Organisationskultur und einer funktionierenden Selbstabstimmung sind m.E. Zielvereinbarungen besonders geeignet, um Entscheidungs- und Organisationsprozesse in Universitäten angemessen zu koordinieren. Ich will daher versuchen, dieses Koordinationsinstrument im folgenden weiter auszudifferenzieren und auf die im zweiten Abschnitt definierten Anforderungen zu beziehen.

4.1. Schalenmodell der Universität

Konstituierend für ein System der Zielvereinbarung an Universitäten muß sein, daß individuelle Ziele in Universitäten eingebracht, abgestimmt und überführt werden in korporative

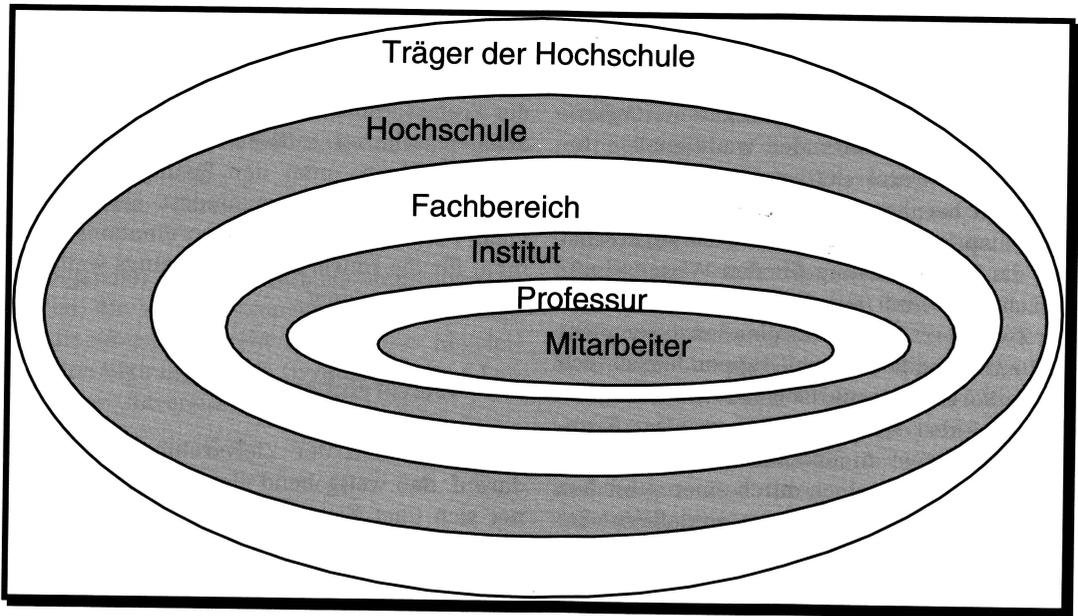


Abb. 1: Das Schalenmodell der Universität

Ziele. Hierbei werden die Ziele einer Ebene jeweils vereinbart mit einem Organ der nächstübergreifenden Ebene (*Anforderung 7 Bottom-up-Zielentwicklung*). Man kann dies in einem Schalenmodell darstellen. Träger der einzelnen »Schalen« sind

- Mitarbeiter,
- Professur,
- Institut,
- Fachbereich,
- Universität,
- Träger der Universität.

4.2. Zielvereinbarung

Professur- bzw. Lehrstuhlschale

Die Zielfindung innerhalb der Lehrstuhlschale etwa bei Universitäten ist bisher selbstorganisiert und diskontinuierlich, d. h. nicht durch feste Planungszyklen geprägt. Dies hat sich bewährt. Die Inhalte von Lehrveranstaltungen, die Themen von Dissertationen, die Ziele von Forschungsprojekten oder -programmen werden je nach Organisationskultur entweder festgelegt

oder in einem kommunikativen Prozeß erarbeitet.

Instituts- und Fachbereichsschale

Eine Zieldiskussion findet in der Regel beim Neuaufbau oder bei der Neustrukturierung eines Instituts oder Fachbereichs statt. Dies sind seltene Prozesse. In den alten Bundesländern liegen sie im wesentlichen 20 bis 25 Jahre (mit den Universitätsneugründungen) zurück. In den neuen Bundesländern ist dieser Prozeß vor kurzem zum ersten Mal abgeschlossen worden. Angesichts der starken Umweltdynamik, die nicht ohne Einfluß auf die Lehr- und Forschungsprogramme bleiben dürfen, können Strategie- und Strukturentscheidungen nicht mehr über einen Zeitraum einer Zweier- oder Dreierdekade reichen, sie müssen vielmehr laufend weiterentwickelt werden. Vorgeschlagen werden daher Zielbildungsprozesse in einem zwei- bis fünfjährigen Turnus, die innerhalb des Instituts bzw. des Fachbereichs im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses und möglichst unter Heranziehung externer, professioneller Moderatoren durchgeführt werden. Dazu entwickeln die einzelnen Beteiligten Vorstellungen

über den zukünftigen Zustand des Instituts bzw. des Fachbereichs (*Anforderung 6 Partizipation*). In einer Klausurtagung unter Mithilfe des Moderators werden diese Einzelziele dann in einem gruppendynamischen Prozeß zu Instituts- bzw. Fachbereichszielen verdichtet. Beispiele hierfür sind:

- Versorgung der Region mit kultureller Infrastruktur
- national konkurrenzfähige Forschung
- regionaler Technologietransfer
- Schwerpunktbildung bei kleinen und mittelständischen Unternehmen
- Internationalization, Integration, Implementation, Innovation[8]

Die jeweilige übergreifende Ebene, beim Institut der Dekan, beim Fachbereich der Rektor, muß in den Entscheidungsprozeß mit eingebunden werden (zu den Funktionen bei dieser Einbindung siehe den nächsten Abschnitt). Dies ist notwendig, damit letztlich eine persönliche Zielvereinbarung zwischen den Repräsentanten der jeweiligen Schale und dem Repräsentanten der übergreifenden Schale erfolgen kann, damit Verantwortlichkeiten für ein Nichterreichen der Ziele festgemacht werden können. Dabei können die Vereinbarungen durch Kollegialorgane vorbereitet werden. Die Verantwortung muß aber bei Einzelpersonen festgemacht werden, da Kollegialorgane nicht zur Rechenschaft gezogen werden können und von daher tendenziell verantwortungslos sind und handeln (*Anforderung 8 Individualverantwortung*).

Universitätsschale

Wie zwischen Fachbereich und Rektor muß es auch eine Zielvereinbarung auf der Universitätsebene geben. Auch die Universität insgesamt muß im Rahmen einer Profilierung und des Wettbewerbs Ziele formulieren, die verantwortet werden müssen. Insofern muß sich auch der Rektor Zielvereinbarungen stellen, die sinnvollerweise nicht mit einem internen Kollegialorgan – wie derzeit Konvent/Konzil – sondern mit einem vom Träger der Universität gebildeten Universitätsrat mit externem Fachhorizont abgestimmt werden.

Universitätsrat

Der Universitätsrat als in dieser Form neu zu schaffendes Gremium übernimmt im Rahmen der strategischen Führung der betreffenden Universität Funktionen der Aufsicht und Kontrolle. Hierzu müssen ihm Aufgaben übertragen werden, die bisher formal den Landesministerien zufallen, tatsächlich aber nur unzureichend wahrgenommen werden.[9] Der Universitätsrat übernimmt nunmehr die Funktion der Zielvereinbarung und der Zielkontrolle mit der Universität, personifiziert durch den Rektor. Damit hat der Universitätsrat mehr als es die Ministerien bisher vermögen, auch anregende und promovierende Funktionen. Er repräsentiert die Gesellschaft, wobei er diese Funktion besser zu übernehmen in der Lage ist als eine Ministerialbürokratie (*Anforderung 2 Gesellschaftseinfluß*).

4.3. Funktionale Definition von Institutsleiter, Dekan und Rektor

Angesichts der oben geschilderten Probleme bei der Selbstabstimmung, kann die Zielvereinbarung innerhalb des Instituts bzw. der Fachbereiche nicht durch die Verantwortlichen dieser Ebene allein erfolgen. Selbststeuerung und Selbstkontrolle unter Kollegen erweist sich angesichts eines nicht mehr eindeutig funktionierenden allgemeinen Wertesystems als keineswegs ausreichend. Notwendig ist als *kritisches Korrektiv* sowie als *Verbindungsglied* zu den übergreifenden Zielen die Mitwirkung von Instanzen der nächstübergreifenden Schale. Dazu kommt die Funktion des *Prozeßpromotors*. Beim Lehrstuhl kann dieser der Institutsleiter, beim Institut der Dekan und beim Fachbereich der Rektor sein. Insofern sind diese Leistungsinstanzen auch eher funktional als aufbauorganisatorisch zu definieren.

Die Funktion des Prozeßpromotors:

Den Zielbildungsprozeß überhaupt in Gang zu bringen und bei Problemen nicht versanden zu lassen, ist die Aufgabe des Prozeßpromotors. Dazu bedarf es einer unabhängigen Instanz, die – sofern der Prozeß nicht selbstorganisiert läuft

– steuernd und motivierend eingreifen kann (*Anforderung 9 Personal-Prozesspromotion*). [10]

Die Funktion des Verbindungsgliedes:

Ziel des Organisationsstrukturmodells ist es, einerseits die Zielbildung auf der jeweiligen Schalenebene anzuregen, andererseits diese Ziele aber auch mit den Zielen der übergreifenden Schalen abzustimmen. Insofern muß der Institutsleiter die Ziele des Instituts im Fachbereich, der Dekan die Ziele des Fachbereichs in der Universität insgesamt vertreten und einbringen. Er ist dementsprechend auch für die Zielerreichung den Instanzen der übergreifenden Schale verantwortlich (*Anforderung 8 Individualverantwortung*). [11]

Die Funktion des kritischen Korrektivs:

Kollegialorgane stehen in der Gefahr der Kompromißbildung auf der Ebene des kleinsten gemeinsamen Nenners. Dies führt zu anspruchswidrigen Zielen. Eine zweite Gefahr ist die Dominanz einzelner Machtträger, die mit Hilfe des Kollegialorgans individuelle Ziele zu verwirklichen in der Lage sind. Eine unabhängige Instanz, die über Machtmittel (s. u.) verfügt, kann hier korrigierend eingreifen.

4.4. Leistung entspricht Zielerreichung

Neben die Zielvereinbarung muß selbstverständlich auch die Zielkontrolle treten. Ein permanenter Kontrollprozeß, der insbesondere die Prämissen, den Fortschritt und die endgültige Realisation einbezieht, ist deshalb so wichtig, um einerseits das zur Motivationssteigerung beitragende Feedback geben zu können und andererseits, um die Ziele in der dynamischen Entwicklung zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. [12] Dies impliziert, daß die Ziele operationalisiert werden oder zumindest operationalisiert werden können. Das Ziel »Beste Ausbildungsstätte für Diplom-Kaufleute in Deutschland« muß dann meßbar gemacht werden (etwa an den Einstiegsgehältern für die Absolventen). Die außerordentlich schwierig zu beantwortende Frage nach der Leistung einer

Universität wird mit diesem Vorschlag nicht generell durch allgemeine Leistungskennziffern gelöst, sondern durch fachspezifisch festgelegte und vereinbarte Ziele, die erreicht wurden. Die Evaluation der Leistung ist dann anhand der Zielvereinbarung mit der Instanz der übergreifenden Schale vorzunehmen. Um die Kontrollfunktion sachgerecht wahrnehmen zu können, benötigt diese Instanz

- ein angemessenes Berichtswesen, das auch übergeordnete Vergleiche mit Hilfe von Leistungskennziffern ermöglicht, und
- externen Sachverstand, basierend auf Evaluationen durch peer reviews.

Das System baut dann aber stärker als andere, bisher nur an allgemeinen Leistungskennziffern orientierte, Regelungsmechanismen auf die selbststeuernden Kräfte jeder Schale und kann damit sehr viel fachnäher operieren. Dies gilt sowohl für das Berichtswesen als auch für die Peer-Evaluationen. Allerdings sieht es durch die Einbindung übergreifender Instanzen sowohl in den Zielbildungs- wie in den Zielkontrollprozessen auch den Anstoß und die Steuerung von außen vor, sofern die Selbststeuerung nicht ausreichend funktioniert. Die hier vorgeschlagene Außensteuerung ist jedoch jeweils sehr problematisch und nicht etwa staatlichen Instanzen vorbehalten. [13]

Professorschale

Die Zielkontrolle innerhalb der Lehrstuhlschale ist im Bereich der Forschung – sofern sie an persönliche bzw. berufliche Qualifikationen wie Promotion oder Habilitation geknüpft ist – zufriedenstellend selbstorganisiert ausgebaut. Weitere Forschungsziele können selbst kontrolliert werden, sie können aber auch in der Instituts- bzw. Fachbereichsschale überprüft werden. Die Erreichung von Lehrveranstaltungszielen ist durch Lehrberichte, basierend auf Rückkopplungen mit Studierenden mittels Fragebögen, Prüfungen, Feedback-Methoden etc., kontrollierbar, aber auch in einem stärker nachfrageorientierten System durch den Besuch von Lehrveranstaltungen.

Instituts- und Fachbereichsschale

Professuren und Institute sind dem Dekan, Fachbereiche sind dem Rektor gegenüber berichtspflichtig. Diese Berichte erfolgen in kürzeren Abständen als die Planungen und Zielvereinbarungen, d. h. jährlich. Dies bezieht sich in erster Linie auf die mit quantitativen Leistungskennziffern kontrollierbaren Ziele. Für die mit peerreviews zu bewertenden Leistungsziele sind Abstände von drei bis fünf Jahren zweckmäßig.

Universitätsschale

Die Universität insgesamt ist dem Universitätsrat gegenüber berichtspflichtig. Verantwortlich hierfür ist der Rektor als Person (*Anforderungen 3 Rechenschaftspflichtigkeit und 8 Individualverantwortung*).

5. Rahmenbedingungen für den Erfolg eines Systems der hochschulübergreifenden Zielvereinbarung

Das System der hochschulübergreifenden Zielvereinbarung setzt zusätzliche Steuerungsmechanismen voraus, die zur Abstützung notwendig sind, damit ausreichende Motivationsanreize gegeben werden und die Handlungsträger entsprechende Machtmittel zur Umsetzung besitzen.

5.1. Organe

Neben den Leistungseinheiten Lehrstuhl und Institut bzw. Fachbereich kommt dem Institutsleiter, dem Dekan sowie dem Rektor eine wesentliche Funktion als Prozeßpromotor, Verbindungsglied und als kritisches Korrektiv zu. Dies setzt eine Unabhängigkeit gerade auch von den Mitgliedern der jeweiligen Schale voraus. Diese ist nur zu gewährleisten, wenn die Wahl von Institutsleiter, Dekan und Rektor nicht ausschließlich durch Mitglieder der jeweiligen Ebene erfolgt. Von zentraler Bedeutung ist somit, daß Entscheidungsträger eine *doppelte Le-*

gitimation – durch die Mitglieder der Schale, der sie selbst angehören, und zugleich durch die Leiter der nächsten, weitergefaßten Schale – erhalten. Im Hinblick auf die Historie und die gewachsenen Strukturen schlage ich folgende Regelungen vor (*Anforderung 10 Professionalisierung*):

Bestellung des Institutsleiters

Der Institutsleiter sollte vom Dekan ernannt werden.

Wahl des Dekans

Der Dekan ist vom Fachbereich auf Vorschlag des Rektors zu wählen. [14] Bereits das Vorschlagsrecht des Rektors verschafft der Position des Dekans eine besondere Bedeutung. Die Suche und Auswahl wird selbstverständlich in enger Kommunikation mit dem Fachbereich zu erfolgen haben. Gleichzeitig wird aber auch verstärkt nach anderen Kriterien als bisher entschieden werden.

Das Gehalt ist durch eine beachtliche Zulage aufzuwerten (Minimum DM 10.000 p. a.).

Wahl des Rektors

Der Rektor wird von einem noch näher zu charakterisierenden Universitätsrat gewählt. Er kann, muß aber nicht Mitglied der Universität sein. Seine Qualifikation wird nicht generell vorgeschrieben, allerdings hat sich die Erfahrung als Hochschullehrer sowohl national wie international als entscheidende Voraussetzung erwiesen. Wesentlich ist, daß er sich für seine Leistungen zu verantworten hat. Selbstverständlich hat der Universitätsrat auch die Frage der Akzeptanz des Kandidaten in der Universität zu berücksichtigen.

Die Wahl des Rektors durch den Universitätsrat ermöglicht auch eine weitere Professionalisierung der Amtsinhaber. Auf diese Weise eröffnet sich eine Karriere als Rektor, da ein Wechsel der Rektoren an andere Universitäten ermöglicht wird. Zwar sehen die Präsidialverfassungen dies in etlichen Bundesländern bereits jetzt vor. Faktisch kommt es aber nicht zu einer Fluktuation, da ein amtierender Rektor

einer Universität sich wegen der durch das jetzige Wahlverfahren nicht gesicherten Vertraulichkeit bei einer anderen Universität nicht bewerben wird. Bei einem Scheitern ist sein Status in der eigenen Universität absolut geschwächt. Ein kleines Gremium wie der Universitätsrat, gegebenenfalls noch mit einer Kandidatenfindungskommission kann hier wirkungsvoller arbeiten. Das Einkommen des Rektors ist mit dem Universitätsrat auszuhandeln.

Besetzung und Aufgaben des Universitätsrats

Dem Universitätsrat kommt eine völlig neue Verantwortung zu. Dies muß sich auch in der Auswahl der Mitglieder niederschlagen. Notwendig sind Persönlichkeiten, die sich durch Lebenslauf und derzeitige Stellung in einer besonderen Weise für die Universität verantwortlich fühlen. Hierfür kommen Vertreter aus Wissenschaft, Wirtschaft (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) und Politik in Betracht, die gleichzeitig verschiedene Ansprüche der Gesellschaft repräsentieren. Wünschenswert wären erfolgreiche Studienabgänger der jeweiligen Universität. Begleitend ist allerdings ein Weiterbildungsangebot notwendig, das sie mit den besonderen Bedingungen von Universitäten – etwa im Haushalts- und Personalrecht, der Strategieplanung u. ä. – vertraut macht. Etliche Aufgaben, die derzeit vom Ministerium, aber auch von den Universitäten selbst wahrgenommen werden, sind auf den Universitätsrat zu übertragen. Insgesamt könnte das Aufgabenspektrum eines Universitätsrats folgendermaßen aussehen:[15]

- Wahl und Bestellung der Hochschulleitung
- Genehmigung der Ernennung, Beförderung und Entlassung von Professoren
- Genehmigung der Einrichtung, Umwidmung und Aufhebung von Professuren
- Errichtung / Schließung von Fachbereichen und Studiengängen
- Genehmigung der Prüfungs-, Promotions- und Habilitationsordnungen sowie der Studienordnungen
- Genehmigung und Kontrolle des Haushalts
- Entgegennahme und Verabschiedung des Rechenschaftsberichts

- Kontrolle des Rektors nach Zielvereinbarung
- Genehmigung der Grundordnung
- allgemeine Schwerpunktsetzungen der Universität (Strategische Planung)
- Bindeglied zwischen Universität und Gesellschaft, Wirtschaft
- Schlichtungsstelle bei Streitigkeiten um Grundsatzfragen bzw. Problemen mit weitreichender Bedeutung.

5.2. Mittelzuweisung

An die Zielvereinbarungen auf jeder Ebene ist die Zuweisung von Personal- und Sachmitteln ebenso wie Investitionsmitteln zu knüpfen. Dabei müssen sowohl zusätzliche Mittel bei anspruchsvollen neuen Zielen zugewiesen werden wie auch Mittel gestrichen werden bei Nichterreichen von Zielen. Mittelbedarf und Leistung müssen dann nicht mehr nur einmal (bei der Berufung) nachgewiesen werden, sondern permanent. Entscheidend ist, daß bei dem hier vorgeschlagenen Modell die Zieldefinition, die Grundlage für die Leistungsbeurteilung ist, autonom innerhalb der Universität erfolgt und nicht wie in anderen Modellvorstellungen von Dritten (Ministerialbürokratie, Politik).

Mit dem Recht der Mittelzuweisung für die Institutsleiter, die Dekane und den Rektor auf der Basis der nachvollziehbaren und operational definierten Ziele und Zielkontrollen wachsen diesen Instanzen auch zusätzliche Machtmittel zur Umsetzung des Gesamtkonzeptes zu. Gleichzeitig wird der Willkür oder einer Gleichverteilung entgegengewirkt. Die Möglichkeit zur Profilierung von Instituten, Fachbereichen und Universitäten ist gegeben.

6. Duale Aufbauorganisation

Während vom Ablauf her das Instrument der Zielvereinbarung eine angemessene Lösung für die Organisationsproblematik von Universitäten darstellt, ist zu fragen, inwieweit die Strukturierung in fachbezogene, nach Disziplinen geordnete Subsysteme sinnvoll ist.[16] Etlliches spricht dafür, die Universität stärker nach ihren

Aufgaben in Lehre und Forschung zu untergliedern als in einzelnen Disziplinen. Dies würde eine duale Organisationsstruktur ergeben, in der Mitglieder gegebenenfalls zweifach eingebunden sind.

6.1. Lehre

Die Lehre ist nach Studiengängen zu strukturieren, d. h. alle Lehrkräfte eines Studiengangs bilden eine organisatorische Einheit (»Fachbereich Lehre«). Diese »Fachbereiche Lehre« sind überwiegend unidisziplinär ausgerichtet. Ihre Einheiten sind relativ stabil, da sich die Mitglieder eines »Fachbereichs Lehre« nur dann ändern, wenn der Studiengang geändert wird. Wichtigste Aufgabe des »Fachbereichs Lehre« ist die Entwicklung des Curriculums, die Koordination der Lehre und die Organisation der Prüfungen. Die Leitungsinstanz einer derartigen Einheit kann Studiendekan genannt werden.

6.2. Forschung

Im Bereich der Forschung dagegen sollte die Universität nach Forschungsprogrammen untergliedert sein (»Fachbereich Forschung«). Diese müßten den Anforderungen der Gesellschaft entsprechend, weitestgehend multidisziplinär [17] besetzt sein. Aufgrund von kurzfristigeren Änderungen in der Forschungsrichtung und den Problemgehalten sind die »Fachbereiche Forschung« von ihrer personellen Mitgliedschaft her flexibler zu gestalten. Eine Person oder ein Lehrstuhl kann darüber hinaus in mehreren »Fachbereichen Forschung« Mitglied sein.

Eine derartige flexible Organisationsstruktur würde eher als bisher den Anforderungen der Gesellschaft nach interdisziplinärer Lösung von Problemen entsprechen können. Darüber hinaus wäre auch eine organisatorische Konzentration auf die Lehre gegeben. Strategie- und Zielbildung würden, wie im vorigen Abschnitt beschrieben, sowohl im »Fachbereich Lehre« wie im »Fachbereich Forschung« zu erfolgen haben. Dem möglichen Einwand, die Mitglieder

der Universität würden ihre Einbindung in die Fach-Community verlieren, kann durch den empirischen Befund begegnet werden, daß dieser Bezug weltweit und insbesondere in Deutschland in den Fachgesellschaften und gerade nicht in der Universität gesucht wird. [18] Ziel einer dualen Aufbaustruktur wäre es, die Einbindung aufgabenbezogen zu organisieren.

7. Ausblick

Mit den hier diskutierten Koordinations- und Strukturierungsmerkmalen sind einige wesentliche Anforderungen an eine neue Organisationsstruktur von Hochschulen angesprochen. Sie müssen gesehen werden vor dem Hintergrund einer erweiterten Hochschulautonomie, wie sie derzeit innerhalb wie außerhalb der Hochschulen gefordert wird. Gute Chancen zu ihrer Realisierung bestehen im mancherorts bereits beschrittenen Weg zu einer Globalisierung der Haushalte sowie in den Überlegungen zur Einrichtung von Hochschulräten, die inzwischen in viele Reformvorschläge Eingang gefunden haben.

Anmerkungen

- [1] Dazu auch van Vught (1997).
- [2] Vgl. Müller-Böling (1995).
- [3] Vgl. Grochla (1978), S. 31 ff.
- [4] Siehe stellvertretend für die organisationswissenschaftliche Literatur Kieser/Kubicek (1992).
- [5] So etwa an der Universität Dortmund. In dieser Verfahrensrichtlinie sind die Termine für Antragstellung zur Freigabe der Professur beim Rektorat im Falle einer anstehenden Emeritierung, Regeln zur Bildung der Berufungskommission unter dem Gesichtspunkt der Frauenförderrichtlinien bis hin zu Gliederungsregeln für die Senatsvorlage enthalten.
- [6] Beispiel: die OP-Schwester, die aufgrund ihrer Ausbildung ohne tieferegehende vorherige Absprache mit jedem Arzt arbeiten kann.
- [7] Das CHE hat in einem gemeinsamen Projekt mit der Fachhochschule Hamburg konkrete Vorschläge zur Bildung einer Organisationskultur erarbeitet.
- [8] So die Ziele der Columbia Business School, New York, in der jeder Wissenschaftler sein Forschungs- und Lehrprogramm an diesen »4 großen Ik« auszurichten hat. Vgl. Rühli (1994).

- [9] Vgl. dazu Müller-Böling (1994), S. 272 ff.
 [10] Vgl. Witte (1973).
 [11] Vgl. Likert (1961).
 [12] Vgl. auch Staehle (1990), S. 787 f und S. 855 sowie Welge (1988), S. 333 ff.
 [13] Dies gilt auch für die Instanz »Träger der Hochschule« in Form des Hochschulrats.
 [14] Nicht so weitgehend Alewell (1993), der dem Rektor lediglich ein Anhörungs- und Widerspruchsrecht einräumen will.
 [15] Hierzu detaillierter, Wissenschaftlicher Beirat (1997).
 [16] Vgl. Dazu auch Brinkmann (1996).
 [17] Mittelstraß spricht von Transdisziplinarität, die sich von ihren disziplinären Grenzen löst und ihre Probleme disziplinunabhängig definiert und löst; vgl. Mittelstraß (1998), S. 72 ff.
 [18] Vgl. Enders/Teichler (1995).

- Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): Organisation, 3. Aufl. Berlin-New York 1992.
 Likert, R. (1961): New Patterns of Management, New York 1961.
 Mittelstraß, J. (1989): Wohin geht die Wissenschaft? In: Mittelstraß, Jürgen (Hrsg.): Der Flug der Eule. Von der Vernunft der Wissenschaft und der Aufgabe der Philosophie, Frankfurt/M. 1989.
 Müller-Böling, D. (1994): Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? – Universitäten als Vorstellungstereotypen. In: Forschung & Lehre, Heft 7/1994, S. 272–275.
 Müller-Böling, D. (1995): Qualitätssicherung in Hochschulen – Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft, in: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Gütersloh 1995, S. 27–45.
 Rühli, E. (1994): Wie erhält eine Hochschule Schwung? in: Neue Zürcher Zeitung vom 27. 7. 1994.
 Staehle, W.H. (1990): Management, 5. Aufl., München 1990.
 van Vught, F. (1994): Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31. August – 3. September 1994.
 van Vught, F. (1997): De nieuwe academische collegialiteit, Rectoraats overdracht, Universiteit Twente, 13. Januar 1997.
 Welge, M.K. (1988): Unternehmensführung, Band 3: Controlling, Stuttgart 1988.
 Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (1997): Zehn Empfehlungen zur Einführung von Hochschulräten, März 1997.
 Witte, E. (1973): Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Alewell, K. (1993): Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, Göttingen 1993.
 Enders, J. / Teichler, U. (Hrsg.) (1995): Der Hochschul-lehrerberuf. Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion, Neuwied 1995.
 Grochla, E. (1978): Einführung in die Organisations-theorie, Stuttgart 1978.
 Grundeinheit für Lehre und Forschung. In: Wissen-schaftsmanagement, 1/1996, S. 11–18.