



**Centrum
für Hochschulentwicklung**

**Überlegungen zur
Organisationsstruktur von Hochschulen
- unter Einbeziehung internationaler Erfahrungen -**

**Vortrag anlässlich der
4. Mitgliederversammlung der Mitgliedergruppe
Fachhochschulen in der HRK am 24. Oktober 1995**

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

**Arbeitspapier
Nr. 9**

Oktober 1995

Überlegungen zur Organisationsstruktur von Hochschulen - unter Einbeziehung internationaler Erfahrungen

**Professor Dr. Detlef Müller-Böling
CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh**

4. Mitgliederversammlung der Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der HRK

24. Oktober 1995

1. Internationale Organisationsstrukturmodelle

Schaut man sich die Organisationsstrukturmodelle ausländischer Hochschulen an, so sind zwei grundlegende Unterschiede zu den deutschen Hochschulen festzustellen:

1. In den meisten Ländern gibt es Boards of Trustees oder Councils, die einerseits Anforderungen und Wünsche der Gesellschaft unmittelbar an die Hochschulen herantragen und die andererseits als Puffer zwischen staatlicher Administration und Hochschulen wirken.¹ Im Gegensatz dazu sollten in Deutschland gesellschaftliche Anforderungen an die Hochschulen durch die Landesparlamente vertreten werden, de facto wird die Gesellschaft aber lediglich durch die Ministerialbürokratie repräsentiert.
2. Zwischen Dekan und Rektor bestehen in den meisten Ländern deutlich ausgeprägte organisatorische Beziehungen bis hin zu Ernennungs- und Weisungsbefugnissen. In Deutschland dagegen besteht eine organisatorische Verbindung zwischen diesen beiden wichtigen Leitungsorganen der Hochschule lediglich im Dienstweg, der eingehalten werden muß, wenn ein Mitglied der Hochschule oder der Dekan an das Ministerium schreibt. Ansonsten bestehen keine formellen Beziehungen zwischen Dekan und Rektor. Weil dies nicht funktionsförderlich ist, haben fast alle Hochschulen Dekanekonferenzen oder Dienstbesprechungen als Teil einer informellen Organisationsstruktur eingerichtet.

Die Analyse ausländischer Strukturen zeigt, daß zwei wesentliche Aspekte in der deutschen Hochschulorganisation nicht ausreichend gelöst sind: die Repräsentanz der Gesellschaft sowie die Verbindung zwischen zentraler und dezentraler Hochschulleitung.

¹ Dies gilt für die englischsprachigen Hochschulkulturen USA, Großbritannien, Australien, Kanada, aber auch für Belgien, oder Finnland.

2. Anforderungen an eine Organisationsstruktur für Hochschulen

Wenn man sich darüber hinaus fragt, welche Anforderungen an eine Organisationsstruktur für Hochschulen zu stellen sind, dann komme ich zu folgenden Kriterien:

1. **Autonomie**
Wissenschaft benötigt Kreativität und Freiraum von eingrenzenden Regeln. Die Hochschule 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 Hochschulen das Recht, grundlegende Ansprüche an die Hochschulen 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 Hochschulen rechenschaftspflichtig.
4. **Wettbewerbsfähigkeit**
Solange Ressourcen knapp sind - und dies ist grundsätzlich der Fall - müssen diese prioritär verteilt werden. Dies gilt sowohl im Verhältnis Staat - Hochschule wie im Verhältnis Hochschule - Fachbereich und Fachbereich - Lehrstuhl. Diese Ressourcen müssen in einem wettbewerblichen System an den Ort der besten Verwendung geführt werden. Die Hochschulen wie die Fachbereiche stehen daher in einem Leistungs- und einem Ressourcenwettbewerb.
5. **Organisationsfreiraum**
Den vielfältigen Anforderungen und unterschiedlichen (Fach)Kulturen kann *eine* für alle Hochschulen 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 Hochschulen, 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.

² Vgl. Müller-Böling /Qualitätssicherung/

Wenn von daher auch kein generelles Modell sinnvoll ist, so können dennoch weitere Anforderungen an die organisatorische Gestaltung abgeleitet werden:

6. Partizipation
Partizipation von Hochschulangehörigen muß sich am Wissen und der Motivation zur Mitwirkung orientieren, nicht am Status.
7. Bottom-up-Zielentwicklung
Zielbildung und Zielkontrolle sind "von unten", d. h. vom Lehrstuhl über die Institute, Fachbereiche und Rektorate unter Berücksichtigung der Anforderungen und Wünsche der Gesellschaft zu entwickeln. Dieser Bottom-Up-Ansatz entspricht einer Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortung.
8. Individualverantwortung
Entscheidungsträger müssen im Rahmen dieses Zielvereinbarungsprozesses persönliche Verantwortung übernehmen. Kollegialorgane sind hierzu nicht in der Lage.
9. Personen-Prozeßpromotion
Die Entscheidungsprozesse bedürfen einer Prozeßpromotion durch Personen. Regeln und Erlasse sind dazu nur bedingt in der Lage.
10. Professionalisierung
Das Management auf Instituts-, Fachbereichs- und Hochschulebene ist zu professionalisieren. Dazu gehört allerdings mehr als die legislative Festlegung von Amtszeiten. Professionalisierung setzt zumindest zusätzlich andere Auswahlmechanismen, andere Einkommen, die Übertragung von Verantwortung inklusive des zur Verantwortung Ziehens 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)

³ Vgl. Grochla /Organisationstheorie/ 31ff.

⁴ Siehe stellvertretend für die organisationswissenschaftliche Literatur Kieser, Kubicek /Organisation/.

- Koordination durch Selbstabstimmung (Kollegialitätsprinzip)
- Koordination durch Zielvereinbarung.

Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, einerseits die Voraussetzungen für das jeweilige Koordinationsinstrument und daraus abgeleitet die Eignung für die deutsche Hochschule zu klassifizieren:

	Koordinationsinstrument	Voraussetzung	Eignung für Hochschule
1	persönliche Weisung	Hierarchie	Lehrstuhl, Werkstätten
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

3.1. Persönliche Weisung

Das Instrument der persönlichen Weisung setzt eine deutliche hierarchische Über- und Unterordnung voraus, die an der Hochschule 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 Hochschulen 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 Hochschulen relativ selten. Als Beispiel kann etwa der Ablauf einer Berufung gelten, für die es an etlichen Hochschulen Verfahrensrichtlinien gibt.⁵ Die Wirksamkeit derartiger schriftlicher Regeln ist aufgrund empirischer Erfahrungen weitgehend zu bezweifeln. Weder sind Erlasse des Ministeriums bekannt noch werden Regeln der Hochschulleitung oder des

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.

Senats zur Kenntnis genommen. Das Instrument der schriftlichen Regelung zur Koordination in Hochschulen ist daher sehr skeptisch zu beurteilen.

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 Hochschulen erscheinen auf den ersten Blick derartige Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Leistungen etwa von Fachbereichen zu fehlen. Allerdings wird in der Kapazitätsverordnung über die Deputatwochenstunden der Wissenschaftlicher und festgesetzten Curricularnormwerte sowie Curricularnormwertanteile versucht, eine derartige Vergleichbarkeit herzustellen. In letzter Zeit werden in etlichen Hochschulen 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 Hochschulen 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 der Hochschule nicht vorzufinden sind. Insofern ist die Standardisierung von Rollen für Hochschulen nicht geeignet.

3.5. Organisationskultur

Koordination durch gemeinsam getragene Wertvorstellungen und Identifikation (*Organisationskultur*) ist eines der traditionellen Instrumente in Hochschulen. 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,

⁶ Beispiel: die OP-Schwester, die aufgrund ihrer Ausbildung ohne tiefergehende vorherige Absprache mit jedem Arzt arbeiten kann.

ist eine gemeinsam getragene Organisationskultur verlorengegangen. Dennoch ist sie weiterhin ein sehr geeignetes Koordinationsinstrument, das aber anders als früher nicht von selbst entsteht, sondern durch bewußtes Handeln erarbeitet werden muß.⁷

3.6. Selbstabstimmung

Selbstabstimmung ist das beherrschende Koordinationsinstrument für die deutschen Hochschulen. Gleichgestellte kommen in einem kommunikativen Prozeß nach dem Konsensprinzip (Organisationskultur!) zu von allen getragenen Entscheidungen. Voraussetzung hierfür ist einerseits die Hierarchiefreiheit, in die sich auch der Dekan oder der Rektor als primus inter pares einzuordnen haben, und auf der anderen Seite 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 Hochschulen 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 Hochschulen.

4. Organisationsstruktur der hochschulübergreifenden Zielvereinbarung

Die vorhergehenden Ausführungen machen deutlich, daß neben der Organisationskultur und der Selbstabstimmung insbesondere das Prinzip der Zielvereinbarung besonders geeignet ist, um Hochschulen angemessen zu strukturieren.

Ich will daher versuchen, dieses Koordinationsinstrument im folgenden weiter auszudifferenzieren und auf die im zweiten Abschnitt definierten Anforderungen zu beziehen

⁷ Das CHE hat in einem gemeinsamen Projekt mit der Fachhochschule Hamburg konkrete Vorschläge zur Bildung einer Organisationskultur erarbeitet.

4.1. Schalenmodell der Hochschule

Konstituierend für ein System der Zielvereinbarung an Hochschulen muß sein, daß individuelle Ziele in Hochschulen eingebracht, abgestimmt und überführt werden in korporative 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,
- Hochschule,
- Träger der Hochschule.

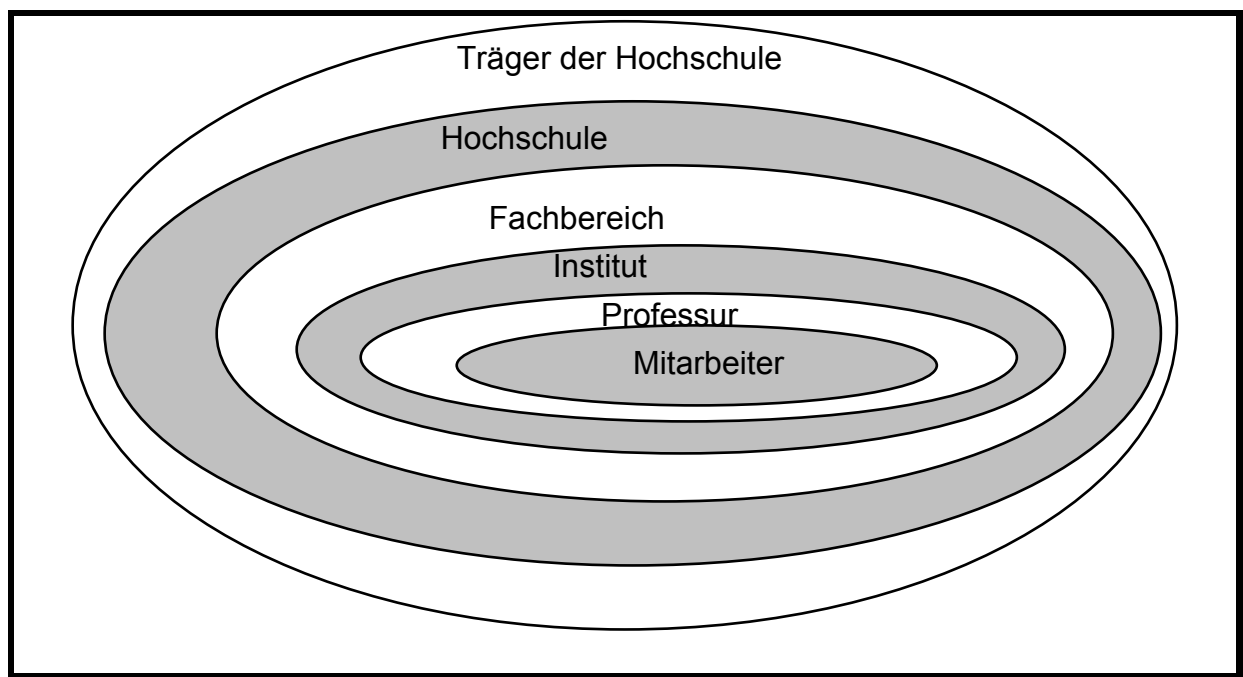


Abbildung: Das Schalenmodell der Hochschule

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 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 Hochschulneugründungen) zurück. In den neuen Bundesländern ist dieser Prozeß soeben 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 mit Hilfe von professionellen 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 gruppenspezifischen 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, Innovation⁸

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*).

Hochschulschale

Wie zwischen Fachbereich und Rektor muß es auch eine Zielvereinbarung auf der Hochschulebene geben. Auch die Hochschule 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

⁸ So die Ziele der Combia Business School, New York, in der jeder Wissenschaftler sein Forschungs- und Lehrprogramm an diesen "4 großen I" auszurichten hat. Vgl. Rühli / Hochschule /.

Kollegialorgan - wie derzeit Konvent / Konzil - sondern mit einem vom Träger der Hochschule gebildeten Hochschulbeirat mit externem Fachhorizont abgestimmt werden.

Hochschulbeirat

Das Hochschulbeirat als in dieser Form neu zu schaffendes Gremium übernimmt Funktionen der Aufsicht und Kontrolle, die bisher weitestgehend durch die Landesministerien wahrgenommen werden. Diese beziehen sich bisher allerdings lediglich auf eine Steuerung des Inputs hinsichtlich des Haushalts sowie der Studierendenzahlen und einer Verfahrenssteuerung durch Erlasse.⁹ Der Hochschulbeirat übernimmt nunmehr die Funktion der Zielvereinbarung und der Zielkontrolle mit der Hochschule, personifiziert durch den Rektor. Damit hat der Hochschulbeirat 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 dies der Institutsleiter, beim Institut der Dekan und beim Fachbereich der Rektor sein. Insofern sind diese Leitungsinstanzen 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 Hochschule insgesamt vertreten und einbringen.

⁹ Vgl. dazu Müller-Böling / Vorstellungstereotypen / 272ff.

¹⁰ Vgl. Witte /Organisation/.

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 anspruchslosen Zielen. Eine zweite Gefahr ist die Dominanz einzelner Machträger, 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 operational definiert 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 Hochschule 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 problemnah und nicht etwa staatlichen Instanzen vorbehalten.¹³

¹¹ Vgl. Likert /Patterns/.

¹² Vgl. auch Staehle / Management / 787f und 855 und Welge / Controlling / 333ff.

¹³ Dies gilt auch für die Instanz "Träger der Hochschule" in Form des Hochschulbeirats.

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 selbstkontrolliert werden, sie können aber auch in der Instituts- bzw. Fachbereichsschale überprüft werden.

Die Erreichung von Lehrveranstaltungszielen sind durch Lehrberichte basierend auf Rückkopplungen mit Studierenden mittels Fragebögen, Prüfungen, Feed-back-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 peer-reviews zu bewertenden Leistungsziele sind Abstände von drei bis fünf Jahren zweckmäßig.

Hochschulschale

Die Hochschule insgesamt ist dem Hochschulbeirat 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. 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 Einkommen ist durch eine beachtliche Zulage aufzuwerten (Minimum DM 10.000 p.a.).

Wahl des Rektors

Der Rektor wird vom Hochschulbeirat gewählt. Er kann, muß aber nicht Mitglied der Hochschule 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 Hochschulbeirat auch die Frage der Akzeptanz des Kandidaten in der Hochschule zu berücksichtigen.

Die Wahl des Rektors durch den Hochschulbeirat ermöglicht auch eine weitere Professionalisierung der Amtsinhaber. Auf diese Weise eröffnet sich eine Karriere als Rektor, da ein Wechsel der Rektoren an andere Hochschulen 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 Hochschule sich wegen der durch das jetzige Wahlverfahren nicht gesicherten Vertraulichkeit bei einer anderen Hochschule nicht bewerben wird. Bei einem Scheitern ist sein Status in der eigenen Hochschule absolut geschwächt. Ein kleines Gremium wie der Hochschulbeirat, gegebenenfalls noch mit einer Kandidatenfindungskommission kann hier wirkungsvoller arbeiten.

Das Einkommen des Rektors ist mit dem Hochschulbeirat auszuhandeln.

Besetzung und Aufgaben des Hochschulbeirats

Dem Hochschulbeirat 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 Hochschule verantwortlich fühlen. Hierfür kommen erfolgreiche Studienabgänger, die gleichzeitig verschiedene Ansprüche der Gesellschaft repräsentieren, in Betracht. Begleitend ist allerdings ein Weiterbildungsangebot notwendig, das sie mit den besonderen Bedingungen von Hochschulen etwa im Haushalts- und Personalrecht, der Strategieplanung u.ä. vertraut macht. Etliche Aufgaben, die derzeit vom Ministerium wahrgenommen werden, sind auf den Hochschulbeirat zu übertragen. Insgesamt könnte das Aufgabenspektrum eines Hochschulbeirats folgendermaßen aussehen:

- Ernennung des Rektors und des Kanzlers

¹⁴ Nicht so weitgehend Alewell /Autonomie/, der dem Rektor lediglich ein Anhörungs- und Widerspruchsrecht einräumen will.

- Berufung von Professoren
- Errichtung / Schließung von Fachbereichen
- Errichtung / Schließung von Studiengängen
- Genehmigung und Kontrolle des Haushalts
- Entgegennahme des Rechenschaftsberichts
- Kontrolle Rektor nach Zielvereinbarung
- Genehmigung der Grundordnung
- allgemeine Schwerpunktsetzungen der Hochschule (Strategische Planung)
- Bindeglied zwischen Hochschule 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 muß 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 Hochschule 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 Hochschulen ist gegeben.

6. Duale Aufbauorganisation

Während vom Ablauf her das Instrument der Zielvereinbarung eine angemessene Lösung für die Organisationsproblematik von Hochschulen darstellt, ist zu fragen, inwieweit die Strukturierung in fachbezogene, nach Disziplinen geordnete Subsysteme sinnvoll ist.¹⁵ Etliches spricht dafür, die Hochschule 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.

¹⁵ Vgl. dazu auch Brinkmann /Fachbereich/.

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 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 Hochschule nach Forschungsprogrammen untergliedert sein (Fachbereich Forschung). Diese müßten den Anforderungen der Gesellschaft entsprechend, weitestgehend multidisziplinär¹⁶ 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 Hochschule 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 Hochschule gesucht wird.¹⁷ Ziel einer dualen Aufbaustruktur wäre es, die Einbindung aufgabenbezogen zu organisieren.

7. Literaturverzeichnis

Alewell, K.

Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten, Göttingen 1993.

¹⁶ Mittelstraß spricht von Transdisziplinarität, die sich von ihren disziplinären Grenzen löst und ihre Probleme disziplinunabhängig definiert und löst; vgl. Mittelstraß /Wissenschaft/ 72ff.

¹⁷ Siehe Enders, Teichler /Hochschullehrerberuf/.

Brinckmann, H.

Der *Fachbereich* als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung, in: *Wissenschaftsmanagement*, 1. Jg. 1995, im Druck.

Enders, J.; Teichler, U. (Hrsg.)

Der *Hochschullehrerberuf*. Aktuelle Studien und ihre hochschulpolitische Diskussion, Neuwied 1995.

Grochla, E,

Einführung in die *Organisationstheorie*, Stuttgart 1978.

Kieser, A., Kubicek, H.

Organisation, 3. Aufl. Berlin-New York 1992.

Mittelstraß, J.

Wohin geht die *Wissenschaft*? in: Mittelstraß, J. (Hrsg.): *Der Flug der Eule*. Von der Vernunft der Wissenschaft und der Aufgabe der Philosophie, Frankfurt/M. 1989.

Müller-Böling, D.

Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? - Universitäten als *Vorstellungstereotypen*, in: *Forschung & Lehre*, Heft 7/1994, S. 272 - 275.

Müller-Böling, D.

Qualitätssicherung in Hochschulen - Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft, in: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen*, Gütersloh 1995, S. 27 - 45.

Likert, R.

New Patterns of Management, New York 1961.

Rühli, E.

Wie erhält eine *Hochschule* Schwung? in: *Neue Zürcher Zeitung* vom 27. 7. 1994.

Staehe, W.H.

Management, 5. Aufl., München 1990.

van Vught, F.

Management for Quality, Paper presented at the CRE 10th General Annual Assembly, Budapest, 31 August - 3. September 1994.

Welge, M. K.

Unternehmensführung, Band 3: *Controlling*, Stuttgart 1988.

Witte, E.

Organisation für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.