

Hochschulmanagement als Konfliktmanagement

Von *Detlef Müller-Böling*

Die Leitungsstrukturen an unseren Hochschulen befinden sich im Umbruch und in der Krise. Symptomatisch für diesen Befund ist die phasenweise heftig geführte öffentliche Diskussion über die (angeblichen) Mißstände an und die Ineffizienz von Hochschulen. Eine ausufernde Hochschulbürokratie, unkoordinierte Lehrangebote, nicht wahrgenommene Lehrverpflichtungen und ein unprofessioneller Umgang mit Geld und Personal – um hier nur einige Kritikpunkte herauszugreifen – verfestigen den Eindruck, daß es so eigentlich nicht weitergehen kann. Nicht selten erschallt dann der Ruf nach einer starken ordnenden und steuernden Hand, die durchgreift und die Hochschulen wieder auf den rechten Weg zu bringen vermag.

Nachdem sich die Wissenschaftsorganisationen in den vergangenen Jahren mit Forderungen nach einem professionellen Hochschulmanagement hervorgetan haben, liegen nunmehr mit dem Entwurf zur Novellierung des Hochschulrahmengesetzes (HRG) auch seitens des Gesetzgebers konkrete Vorschläge auf dem Tisch. Dabei handelt es sich bei der HRG-Novelle um den vielleicht konsequentesten Versuch, der Umbruch- und Krisensituation an unseren Hochschulen zu begegnen – konsequent gerade deswegen, weil hier auf staatliche Vorgaben und Regelungen verzichtet wird. Wo früher eine Reihe von Paragraphen Bestimmungen zu Form und Struktur der Hochschulleitung enthielten, ist heute *nichts* mehr zu finden. Aber gerade dieses Nichts bedeutet am Ende ein Mehr – ein Mehr an Autonomie und Selbstverantwortung für die Hochschulen und ihre Leitung. Letztlich erscheint dies als die einzig richtige und notwendige Antwort. Denn nichts ist so unsicher wie die Gestalt unserer Hochschulen im kommenden Jahrtausend, dessen Herausforderungen geradezu den Verzicht auf Sicherheit verlangen, die gesetzliche Einzelbestimmungen ja so häufig suggerieren.

Standard-Hochschulmanagement wird zu Konfliktmanagement. Diese These soll im folgenden zunächst anhand einiger charakteristischer Merkmale der Universität illustriert werden – Merkmale, die immer zugleich die Möglichkeit ihrer Pervertierung in sich tragen.¹

¹ Siehe auch *van Vught*, Frans A., De nieuwe academische collegialiteit, Rectoraats overdracht, Universiteit Twente, 13. Januar 1997; *Müller-Böling*, Detlef, Zur Organisationsstruktur von Universitäten, in: Die Betriebswirtschaft, 57. Jg. 1997, S. 604 ff.

A. Merkmale der Universität ...

I. Professionalität

Universitäten sind *professionelle Organisationen*. Viele Entscheidungen in einer Universität können – vor allem in den Bereichen Forschung und Lehre – nur von akademischen Experten getroffen werden, die ein hohes Maß an akademischer Freiheit und Selbstabstimmung beanspruchen. Dies wiederum hat Konsequenzen für die Gestaltung hochschulinterner Entscheidungsprozesse, die die Autonomieansprüche einzelner weitgehend berücksichtigen und sich am Kollegialitätsprinzip orientieren müssen.

II. Fragmentierung

Weiterhin ist für die Universität eine *organisatorische Fragmentierung* kennzeichnend. Forschung und Lehre finden in nahezu autonomen Einheiten statt, die mehr oder weniger der traditionellen Aufteilung in Disziplinen folgen. Die Universität ist eine Organisation, die aus einer Vielzahl unabhängiger und hochspezialisierter Zellen besteht; sie ist ein loser Verbund autonomer Einheiten, ein „loosely coupled system.“

III. Dezentralisierung

Und schließlich ist für die Universität eine *Dezentralisierung der Entscheidungsprozesse* charakteristisch. Die Entscheidungsgewalt ist verteilt auf autonome Einheiten innerhalb eines lockeren institutionellen Rahmens. Damit gleicht die Universität eher einem supra-nationalen Gebilde wie der Europäischen Union als einem ihrer – zumeist zentralistisch organisierten – Einzelstaaten.

Vor dem Hintergrund der genannten Wesensmerkmale erscheint nun Hochschulmanagement geradezu als ein Ding der Unmöglichkeit, als „Mission impossible“ in einem von strukturellen Unvereinbarkeiten und Konflikten geprägten Umfeld. So stellt sich letztlich die Frage, wie eine Institution überhaupt geführt werden kann, die sie sich von vornherein jeder Leitung zu entziehen scheint – und die sich darüber hinaus der latenten Gefahr einer *Pervertierung* ihrer Strukturmerkmale ausgesetzt sieht.

B. ... und ihre „Pervertierung“

I. Überspezialisierung

Eine Pervertierung des „Wesens“ der Hochschule liegt etwa dann vor, wenn Professionalisierung in *Überspezialisierung* umschlägt, wenn also die Fragmentierung von Fächern und Disziplinen zur Herausbildung einer Vielzahl isolierter Subdisziplinen und „Neben“-Fächer führt. Um ihre Existenzberechtigung unter Beweis zu stellen und ihre Unverzichtbarkeit hervorzuheben, neigen derartige Subdisziplinen zur Abschottung gegenüber ihrem weiteren akademischen Umfeld. Grenzen werden gezogen, und sollte jemand tatsächlich die Unvorsichtigkeit begehen, diese Grenzen in Frage zu stellen, so läßt seine Disziplinierung und Verbannung aus dem inneren Kreis einer selbstreferentiellen Welt nicht lange auf sich warten. Kommunikation im institutionellen Rahmen einer Universität findet unter diesen Umständen nicht mehr statt. Man spricht nur noch mit seinesgleichen, mit dem einzigen Spezialisten am anderen Ende der Welt. Der „Kollege“ von nebenan wird zum Fremden, und Identifikation erfolgt nur noch über die eigene Disziplin, nicht mehr im Rahmen der Institution, in der man sich befindet.

In gewisser Weise entspricht diese Tendenz zur Überspezialisierung zwar der Logik der Forschung und der Notwendigkeit, nach immer neuen wissenschaftlichen Territorien zu suchen. Wissenschaft begibt sich damit jedoch zugleich in die Gefahr, ganzheitliche, interdisziplinäre Probleme nicht mehr lösen zu können. Vom „Ende der Wissenschaft“ ist ja bereits die Rede,² eine Diagnose, die sich eben auch auf das angebliche Fehlen des „großen Wurfs“ in der Wissenschaft stützt. Nun braucht man diese These nicht bis zu ihrem (bitteren?) Ende weiterzudenken, um möglicherweise die Krise einer ins Unendliche verästelten Wissenschaft zu erkennen, deren Repräsentanten zum übergreifenden Blick nicht mehr fähig sind. Man denke nur an die zunehmend skeptische Haltung der Öffentlichkeit und insbesondere des Steuerzahlers gegenüber der Forschung und ihren Ergebnissen. Nur mit sich selbst beschäftigte, überspezialisierte Wissenschaftler verlieren gegenüber der Öffentlichkeit die Legitimation für ihr Tun – und zugleich für ihren Bedarf an öffentlicher Forschungsfinanzierung.

II. Akademischer Individualismus

In einem übertriebenen *akademischen Individualismus*, der auf einem falschen Verständnis von akademischer Freiheit gründet und die korporative Autonomie sowie die institutionelle Identität der Universität unterminiert, liegt ein weiteres Moment der Pervertierung. Das Ergebnis sind isolierte Organisationseinheiten sowie Hochschulangehörige, die alle für sich das Recht in Anspruch nehmen, eigene

² Horgan, John, *The End of Science*, 1996; eine Diskussion von Horgans Thesen findet sich unter http://www.edge.org/3rd_culture/horgan/.

Interessen zu verfolgen, ohne Einwirkung und ohne Eingriffe von „oben“ oder „außen“. Auf der Strecke bleibt dabei jedoch der Sinn für akademische Kollegialität.

III. Konservatismus

Letztlich verliert die Hochschule dadurch ihre Fähigkeit zur Wandlung und zur Anpassung an ein sich veränderndes gesellschaftliches Umfeld. Strukturelle Erstarrung herrscht vor, und die Notwendigkeit zur institutionellen Modernisierung gerät aus dem Blick. Hochschulen werden zu *konservativen Organisationen*, deren System der dezentralen Entscheidungsfindung zusammenbricht, weil das Verhindern von Entscheidungen zur obersten Maxime wird. Strategische Planung auf institutioneller Ebene findet in einer solchen Situation nicht mehr statt. Vielmehr verkehrt sie sich in ein strategisches Verhalten einzelner, das in taktischen Winkelzügen und sporadischen Allianzen nur noch dem einen Ziel dient: dem wachsenden Druck zur Veränderung auszuweichen.

C. Beispiele für die Unmöglichkeit von Führung

Auf diesen Zwang zur Veränderung wird noch zurückzukommen sein. Zunächst aber einige – durchaus persönliche – Erfahrungen und Beispiele aus dem täglichen akademischen Leben, die einige der vielfältigen Formen des inneren Widerstandes gegenüber der Hochschulleitung zeigen.³

I. Nicht zur Kenntnis nehmen

Eines der am meisten geübten Verfahren besteht darin, Veränderungen erst gar nicht zur Kenntnis zu nehmen. Dies funktioniert in Hochschulen besonders gut, da Informationssysteme hier nur unvollständig ausgebaut sind. Erfahrung weiß ich, daß der Informationsfluß, selbst in schriftlicher Form, vom Rektor über die Dekane zu den einzelnen Professoren und Professorinnen vielfach stockt. Beispielsweise geht keiner davon aus, daß jemand den Inhalt solcher Schriftstücke werden im allgemeinen ignoriert, und niemand geht im Ernst davon aus, daß ihr Inhalt den Empfängern tatsächlich bekannt ist. Als Erklärung für dieses Informationsdefizit werden gerne die unzuverlässigen Postwege genannt, in denen vieles angeblich verloren geht. Unklar ist jedoch, wo all die Post letztlich verbleibt, die in deutschen Hochschulen auf dem Weg der Zustellung verschwindet.

³ Siehe auch bereits Müller-Böling, Detlef, Optimierung der Hochschulentwicklung – Motivationsdefizite, Interessenblockaden, Steuerungsmängel? in: Kastner, Michael (Hrsg.): Auf dem Weg zum „Schlanken Staat“. Der konstruktive Umgang mit Widerständen, Dortmund 1996b, S. 97 – 112.

II. Wissenschaftlichkeit anzweifeln

Daß Lösungen mittels wissenschaftlicher Methoden angezweifelt werden, ist ein in Hochschulen sehr verbreitetes Verfahren. Auch hierfür ein Beispiel: Als in der Universität Dortmund ein neues Modell für die Mittelvergabe eingeführt werden sollte, mußte auch der bisherige Verteilungsschlüssel geändert werden. Nun sollte nach dem neuen Schlüssel der Fachbereich Mathematik viel weniger Mittel erhalten. Da als Berechnungsgrundlage ein mathematisches Modell herangezogen wurde, unternahmen die Mathematiker den Versuch, die Wissenschaftlichkeit des Modells anzuzweifeln – letztlich ohne Erfolg, da die Dekane der anderen Fachbereiche wie auch der Senat diesem Versuch, Wissenschaft für Einzelinteressen zu instrumentalisieren, nicht folgten. von Lösungen mittels wissenschaftlicher Methoden ein in Hochschulen sehr verbreitetes Verfahren.

III. „Aussitzen“

Im „Aussitzen“ von Veränderungen sind insbesondere die älteren Hochschulen besonders erfahren. So hat z. B. die Universität zu Köln Strukturveränderungen, die durch schnelle Gesetzesänderungen vorgegeben waren, mehrfach „übersprungen“. Aufgrund der Anpassungszeiten zwischen Rahmenrechtsänderungen im Hochschulrahmengesetz und der Anpassung des Landesgesetzes entstanden Freiräume, die in Köln durch Abwarten genutzt wurden, während andere Hochschulen ihre besondere Willfährigkeit gegenüber der Landespolitik mit mehrfachen Änderungen bezahlen mußten.

IV. Problemverlagerung mit Warteschleife

Was unter „Problemverlagerung mit Warteschleife“ verstanden werden kann, zeigt ein Beispiel aus der Universität Münster: Zwischen dem CHE und einigen Verantwortlichen innerhalb der Philosophischen Fakultät wurde in Vorgesprächen ein Reorganisationsprojekt vereinbart. Als jedoch diese Vereinbarung zur Beschlußfassung ins Rektorat kam, wurde dort plötzlich diskutiert, warum das Projekt mit den Philosophen und nicht mit den Juristen durchgeführt werden sollte. Damit war das Problem einfach verlagert und vorerst blockiert. Erst in einer nächsten Rektoratssitzung wurde das Projekt in seiner ursprünglichen Form freigegeben. An diesem Beispiel zeigt letztlich auch, daß Entscheidungsträger häufig nur unzureichend in die Informationsprozesse eingebunden sind, und zwar oder gerade weil die angeblich demokratischen Entscheidungsprozesse letztlich doch nur formaler Natur sind.

V. Politische Allianzen

Nicht selten bereiten auch unvorhersehbare politische Allianzen zwischen den im HRG verankerten Interessengruppen (Studenten, wissenschaftliche Mitarbeiter, nichtwissenschaftliche Mitarbeiter und Professoren) erhebliche Schwierigkeiten bei der Entscheidungsfindung: Studierende verbünden sich mit ihren Professoren, die Frauenbeauftragte mit dem Personalrat, der Mittelbau mit dem Behindertenbeauftragten usw. Häufigstes Ergebnis sind Kompromisse auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner, die zudem eher an persönlichen Befindlichkeiten orientiert sind als an gemeinsamen Interessen. Mit ihren kollegialen Entscheidungsstrukturen ist die deutsche Universität für diese Form des Widerstandes gegen korporative Zielsetzungen besonders anfällig.⁴ Wie entscheidend dabei die Empfindsamkeiten und Empfindlichkeiten von Akademikern sind, hat bereits Nietzsche treffend zum Ausdruck gebracht, als er schrieb:

„Man verwundet sie – jeder erfährt es, der mit Gelehrten umgeht – mitunter durch ein harmloses Wort bis auf die Knochen, man erbittert seine gelehrten Freunde gegen sich, im Augenblick, wo man sie zu ehren meint, man bringt sie außer Rand und Band, bloß weil man zu grob war, um zu erraten, mit wem man es eigentlich zu tun hat, mit *Leidenden*, die es sich selbst nicht eingestehen wollen, was sie sind, mit Betäubten und Besinnungslosen, die nur eins fürchten: *zum Bewußtsein zu kommen* . . .“⁵

D. Hochschulmanagement zwischen Scylla und Charybdis

Und dennoch: Sobald wir zu „Bewußtsein“ kommen, zeigt sich sofort ein unlösbares Dilemma: Wer sich an der Leitung einer Hochschule versucht, bewegt sich unweigerlich zwischen Scylla und Charybdis – zwischen der Versuchung, die Notwendigkeit zu Veränderungen ganz einfach zu ignorieren, und dem Drang, hektisch und eher intuitiv jeder Modeerscheinung hinterherzulaufen, die auf der akademischen, sozialen oder politischen Bühne erscheinen mag.

Keine dieser beiden Haltungen hilft jedoch bei der Bewältigung kommender Veränderungen. Man denke nur an die Herausforderungen, die das Zeitalter der Telekommunikation an unsere Hochschulen stellt. Es ist nicht abzusehen, in welchem Umfang Telekommunikation und „tele-teaching“ den traditionellen Vorlesungsbetrieb durch virtuelle Seminarräume ablösen werden. Abzusehen ist jedoch, daß diese Entwicklung das institutionelle Selbstverständnis unserer Hochschulen ebenso berühren wird wie die räumliche Integrität von Hochschulen und die inhaltliche wie organisatorische Geschlossenheit von Studiengängen.

⁴ Dazu die vergleichende Studie von *de Boer, Harry/Goedegebuure, Leo/van Vught, Frans*, Governance and Management of Higher Education Institutions. A Comparative Analysis. Vortrag im Rahmen der Thirteenth General Conference of IMHE Member Institutions, „Setting New priorities for Higher Education Management“, Sept. 2–4, 1996.

⁵ *Nietzsche*, Friedrich, Zur Genealogie der Moral III, 23.

Selbst wenn diese Herausforderungen erkannt werden, bleibt die Erkenntnis: wir haben bislang noch keine klare Vorstellung davon, in welche Richtung sich die Universität eigentlich entwickelt bzw. entwickeln soll. Das einzige, was wir mit einiger Sicherheit vorhersagen können, ist, daß wir mit unseren traditionellen Vorstellungen der Universität – als Gelehrtenrepublik, nachgeordnete Behörde, Dienstleistungsbetrieb oder Gruppenhochschule – nicht mehr weiterkommen werden.⁶ Antworten auf die Frage nach der künftigen Gestaltung der Leitungsstrukturen müssen daher gesucht und gefunden werden. Allerdings bewegen wir uns auch hier zwischen Scylla und Charybdis – zwischen der verlockenden Versuchung einer Stärkung der Hochschulleitung im Rahmen zentralisierter und hierarchisch aufgebauter Entscheidungsstrukturen einerseits und dem angemessenen Respekt vor der Tradition einer ehemals sehr erfolgreich organisierten Universität andererseits.

Zentralisierung und Hierarchisierung versprechen zwar Effektivität und Effizienz; aber garantieren sie auch das, was die akademische Kultur auszeichnet, nämlich Kreativität, Individualität und unbeschränkte wissenschaftliche Neugier? Ebenso ist es zwar ehrenhaft, die traditionellen Wesensmerkmale der Universität – Professionalität, organisatorische Fragmentierung, dezentrale Entscheidungsfindung – hochzuhalten; aber können dadurch organisatorische – und organisierte! – Anarchie, akademischer Individualismus und institutionelle Desintegration abgewehrt werden?

Eine dauerhafte Lösung dieser fundamentalen Spannung und dieses inhärenten Konflikts scheint es somit nicht (mehr) zu geben, auch keine allumfassende, den Konflikt letztlich *aufhebende* Idee der Universität. Hochschulmanagement ist somit nicht das Instrument zur Verwirklichung einer inneren Harmonie; vielmehr ist es immer und zutiefst Konfliktmanagement, d. h. Management der unauflösbaren und inhärenten Konflikte, für die es keine dauerhafte Lösung (mehr) geben kann.

Was aber sind die Prinzipien, denen Hochschulmanagement, verstanden als Konfliktmanagement, folgen muß?

Konfliktmanagement ist immer Management im Grenzbereich, Management an den Demarkationslinien zwischen zentralen und dezentralen Einheiten und hochschulinternen Entscheidungsebenen wie auch an der Grenze zwischen Hochschule und ihrem weiteren gesellschaftlichen und politischen Umfeld. Der wichtigste Grundsatz für internes Konfliktmanagement lautet wie folgt: *Dezentrale Verantwortung bei zentraler Konzeption mit organisierter Absprache*. Dezentrale Verantwortung bedeutet, daß die Leistungs- und Ergebnisverantwortung in den dezentralen Einheiten (Lehrstuhl, Institut, Fachbereich) liegen müssen. Allerdings sind diese einzubinden in eine jeweils übergeordnete Konzeption (beim Lehrstuhl in das Institut, beim Institut in den Fachbereich, beim Fachbereich in die Universität) sowie in eine strategische Gesamtplanung der Hochschule. Zielbestimmung und

⁶ Müller-Böling, Detlef, Von der Gelehrtenrepublik zum Dienstleistungsunternehmen? – Universitäten als Vorstellungstereotypen. In: Forschung & Lehre, Heft 7/1994, S. 272–275.

Leistungsbewertung müssen in einer organisierten Absprache zwischen Lehrstuhl und Fachbereich einerseits und zwischen Fachbereich und Universität, also Rektor oder Präsident, andererseits erfolgen.

Es liegt auf der Hand, daß dieses Prinzip nur für eine wirklich autonome Hochschule gelten kann. Autonomie kann dann aber nicht mehr nur verstanden werden als das Recht des einzelnen zu unbegrenzter wissenschaftlicher Freiheit ohne kollektive Verantwortung. Autonomie muß vielmehr wieder verstärkt in bezug auf die inneren Beziehungen einer Hochschule, aber auch mit Blick auf das Verhältnis zwischen Hochschule und Staat gesehen werden.⁷

E. Koordinationsinstrumente

Geht man von diesen Prinzipien aus, dann muss im nächsten Schritt nach geeigneten Koordinationsinstrumenten für effizientes und effektives Management von Hochschulen als komplexe Organisationen gesucht werden. Organisation ist Arbeitsteilung, sprich Spezialisierung auf der einen Seite und Koordination, d. h. Zusammenführung auf der anderen Seite.⁸ Dies geht nicht ohne interne Konflikte, die geschlichtet und ausgeglichen werden müssen. Hierzu kennt die Organisations- theorie eine Reihe von Koordinationsinstrumenten, deren Wert für das Hochschul- management jedoch unterschiedlich zu beurteilen ist. diese sind:⁹

- 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 (Kollegialitätsprinzip),
- Koordination durch Zielvereinbarung.

I. Persönliche Weisung

Das Instrument der persönlichen Weisung setzt eine deutliche hierarchische Über- und Unterordnung voraus, die an der Hochschule lediglich im Bereich der

⁷ Siehe Müller-Böling, Detlef, Qualitätssicherung in Hochschulen – Grundlage einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft, in: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): Qualitätssicherung in Hochschulen, Gütersloh 1995, S. 27–45.

⁸ Vgl. Grochla, E., Einführung in die Organisationstheorie, Stuttgart 1978, S. 31 ff.

⁹ Siehe stellvertretend für die organisationswissenschaftliche Literatur: Kieser Alfred / Kubicke, Herbert, Organisation, 3. Aufl. Berlin / New York 1992.

Verwaltung und im akademischen Bereich an Lehrstühlen oder in Werkstätten gegeben sind. Insofern ist dieses Instrument in Hochschulen nur sehr begrenzt einsetzbar.

II. Schriftliche Regelungen

Schriftliche Regelungen setzen Daueraufgaben voraus, die in gleicher Weise immer wieder auftreten. Solche Aufgaben 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.¹⁰

III. 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 in Form von Preisen oder Kosten auch zwischen dezentralen Einheiten bestehen. In Hochschulen scheinen auf den ersten Blick derartige Vergleichsmöglichkeiten zwischen den Leistungen etwa von Fachbereichen zu fehlen. Allerdings wird in der Kapazitätsverordnung über die Deputatwochenstunden der Lehrenden und über die 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 (Anzahl der Studierenden, der Prüfungen oder Absolventen, der Promotionen; Umfang der eingeworbenen Drittmittel) als Vergleichsmaßstäbe herangezogen. Insofern sind interne Märkte als Koordinationsinstrument in gewissem Umfang auch für Hochschulen geeignet. Voraussetzung dafür ist allerdings, daß die Leistungen einzelner Fachbereiche oder Professuren untereinander vergleichbar werden.

IV. Standardisierung von Rollen

Eine Standardisierung von Rollen soll – im Sinne einer Konditionierung – gleiche und vorhersehbare Verhaltensweisen sichern. Auf diese Weise können Aufgabenträger ohne Einsatz weiterer Koordinationsinstrumente miteinander arbeiten. In der Regel setzt dies repetitive, immer wiederkehrende Aufgaben voraus, die in

¹⁰ 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 Frauenförderungsrichtlinien bis hin zu Gliederungsregeln für die Senatsvorlage enthalten.

Hochschulen nicht vorzufinden sind. Insofern ist eine Standardisierung von Rollen für Hochschulen nicht geeignet.

V. Organisationskultur

Koordination durch gemeinsam getragene Wertvorstellungen und Identifikation (*Organisationskultur*) ist eines der traditionellen Instrumente in Hochschulen. Eine Vielzahl von Prinzipien beruht darauf, wie etwa das Anciennitätsprinzip, etwa das Hausberufungsverbot oder die Verantwortung für den Wissenschaftlernachwuchs. Homogene Gruppen hinsichtlich Status, Vorbildung und sozialer Herkunft erleichtern das Funktionieren dieses Instruments, wenngleich sie nicht zwingend erforderlich sind. Im schnellen Ausbau der Universitäten zu Massenhochschulen wurde jedoch die Sozialisation neuer Mitglieder schwieriger; eine gemeinsam getragene Organisationskultur ist weitgehend 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.¹¹

VI. Selbstabstimmung

Selbstabstimmung 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 sie in weiten Bereichen bei der *Selbstkontrolle* der Gremien. Dies u. a. auch wegen der dysfunktionalen Wirkungen der Gruppenhochschule, die dazu führt, daß sich in den Gremien wegen der knappen Mehrheiten für die Professoren alle auch um die „schwarzen Schafe“ scharen müssen. Unter der Voraussetzung einer funktionierenden Fremdkontrolle oder zumindest einer möglichen Fremdkontrolle erscheint Selbstabstimmung als Koordinationsinstrument für Hochschulen jedoch weiterhin als bestens geeignet.

Damit Selbstabstimmung funktionieren kann, ist ein hohes Maß an sozialer und kultureller Homogenität erforderlich. Diese kann jedoch, wie bereits angedeutet, nicht mehr vorausgesetzt werden, weder bei Studierenden noch bei Professoren. Wie der Rest der Gesellschaft ist auch das akademische Leben unübersichtlicher und heterogener geworden, und der traditionelle *ethos*, der die Kultur der Universität trug, hat sich weitgehend verflüchtigt. In einer derartigen Situation bilden sich verstärkt Reibungsflächen, an denen Unterschiede zusammentreffen und Konflikte entstehen. Als ein im wesentlichen *nicht-konfliktuäres*, konsensorientiertes Koordinationsinstrument erscheint Selbstabstimmung daher in ihrer Wirkung daher eher begrenzt.

¹¹ Das CHE hat in einem gemeinsamen Projekt mit der Fachhochschule Hamburg konkrete Vorschläge zur Bildung einer Organisationskultur erarbeitet.

Dies sollte nun aber nicht zu nostalgischen Rettungsversuchen für die verloren-gangenen Zeiten vor der Hochschulexpansion führen, als die Universität noch Gelehrtenrepublik sein konnte. Zwar ist Nostalgie in bestimmten akademischen Kreisen eine weitverbreitete Haltung. Diese kann jedoch nicht darüber hinweg-täuschen, daß die Öffnung der Hochschulen eine richtige und unumgängliche Ent-scheidung darstellte und von daher unumkehrbar ist. Die wirkliche und in der Tat schwer zu beantwortende Frage ist daher, ob und wie es gelingen kann, unter den Umständen der modernen Massenuniversität so etwas wie eine akademische Kul-tur neu zu schaffen. Allerdings nicht als harmonischer Gegenentwurf zur Realität, sondern unter Berücksichtigung des zu tiefst *antagonistischen* Charakters weiter Teile unserer Gesellschaft.

VII. Zielvereinbarungen

Das Instrument der Zielvereinbarung¹² beruht darauf, daß weitgehend gleich-berechtigte Partner sich über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem späte-rem Zeitpunkt auch überprüft werden. Die Resultate münden dann ein in einen erneuten Zielvereinbarungsprozeß, der von unten, also *bottom up* durchgeführt werden muß. Der Zielfindungsprozeß beginnt somit auf der Lehrstuhlebene und führt zu Vereinbarungen zwischen Dekan und Fakultätsmitgliedern. Im nächsten Schritt werden die Ziele einzelner Fakultäten in einen Abstimmungsprozeß ein-gebunden, der in Zielvereinbarungen mit dem Präsidenten der Universität mündet.

Wesentlich ist dabei, daß zu jedem Zeitpunkt hinreichend Transparenz gewähr-leistet ist. Daher ist es erforderlich, daß bei Verhandlungen auf den unteren Ebenen immer auch Entscheidungsträger aus der nächsthöheren Ebene anwesend sind. Hierdurch kann gewährleistet werden, daß nicht nur die Motive, die hinter be-stimmten Entscheidungen und Zielformulierungen stehen, kommuniziert werden können. Der Prozeß der Zielvereinbarung führt letztlich auch dazu, daß die Verant-wortung der Entscheidungsträger gegenüber der Einheit, die sie zu leiten haben, wie auch gegenüber der Hochschulleitung gestärkt werden kann.

Zielvereinbarungen, die auf einer großen Selbständigkeit der dezentralen Ein-heiten, aber auch auf Rechenschaftspflichtigkeit und Kontrolle von erbrachten Lei-stungen basieren, scheinen besonders geeignet als Koordinationsinstrument in und für Hochschulen. Zielvereinbarungen schließen von vornherein die Möglichkeit von Konflikten mit ein und wandeln diese in Form von Übereinkünften mit Ver-tragscharakter in eine produktive Form der Auseinandersetzung um. Auf dieser Basis scheint es dann auch möglich, daß Zugehörigkeitssinn entsteht, ohne daß Differenzen unterdrückt oder negiert werden müßten.

¹² Siehe dazu ausführlicher *Müller-Böling*, Detlef, Qualitätssicherung, S. 13 – 15.

F. Doppelte Legitimation für Entscheidungsträger

Für ein effektives Hochschulmanagement – verstanden als Konfliktmanagement – entscheidend sind neue Mechanismen zur Wahl der Entscheidungsträger in den Hochschulen. Denn es ist ein Trugschluß zu glauben, Kollegialorgane würden immer ihre Entscheidungen auf die jeweils am besten für die Aufgabe qualifizierten Kandidaten richten – oder auf den, der die größten Realisierungschancen für eine Entscheidung erkennen ließe. Vielmehr wählen Kollegialorgane häufig den Kandidaten, von dem sie sich am meisten Ruhe versprechen. Diese Situation ist weder befriedigend, noch ist sie den mit der Leitung einer Hochschule verbundenen Aufgaben angemessen. Wir brauchen daher eine größere Unabhängigkeit von Entscheidungsträgern auf der zentralen wie auch auf der dezentralen Ebene. Entscheidungsträger benötigen somit eine *doppelte Legitimation* ihrer Funktion und der damit verbundenen Entscheidungsbefugnis. Nur dann ist zu erwarten, daß sie Konfliktsituationen erfolgreich bewältigen können.

Doppelte Legitimation bedeutet, daß Entscheidungsträger nicht allein von ihren direkten Kollegen gewählt werden. Ihre Wahl und Ernennung sollte vielmehr auch in Abstimmung und mit Zustimmung des jeweiligen Entscheidungsträgers auf der nächst höheren Ebene erfolgen. Der Dekan ist daher – wie derzeit üblich – zwar von den Mitgliedern der Fakultät zu wählen, jedoch läge dann ein Vorschlags- oder Vetorecht beim Präsidenten oder Rektor. Rektoren oder Präsidenten würden neben der Wahl durch die Hochschule auch über Legitimation durch einen Hochschulrat verfügen.¹³ Auf diese Weise kann sichergestellt werden, daß Entscheidungsträger auf jeder institutionellen Ebene den politischen Rückhalt in der nächsthöheren Instanz erhalten.¹⁴

G. Zwischen Affirmation und Transgression

Konfliktmanagement ist immer dort gefragt, wo ausgehend von organisatorischen und institutionellen Demarkationslinien Reibungsflächen entstehen, die auf unterschiedliche Interessen und Vorstellungen zurückzuführen sind. Die Aufgabe von Konfliktmanagement liegt nun aber nicht darin, entstehende Konflikte zu unterdrücken oder bestehende Grenzen – innerhalb der Universität bzw. zwischen Universität und ihrem gesellschaftlichen Umfeld – aufzuheben. Vielmehr geht es darum, Konflikte und Konfliktpotentiale so zu nutzen, daß sie für die Organisation als ganzes produktiv werden können. Institutionelle und organisatorische Grenzen und die Konflikte, die an ihnen entstehen, müssen daher immer zugleich bestätigt

¹³ Vgl. auch die Vorschläge in: 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.

¹⁴ Vgl. Müller-Böling, Qualitätssicherung.

und überwunden werden in einer doppelten Geste von Affirmation und Transgression. Wenn es gelingt, eine derartige Form des Konfliktmanagements innerhalb unserer Universitäten zu verankern, wird es letztlich auch gelingen, die tiefgreifenden Veränderungen, die vor uns und unseren Hochschulen liegen, und die damit verbundenen Schwierigkeiten zu bewältigen.