

Innovative Leitungsmodelle für Hochschulen

Von *Detlef Müller-Böling*, Gütersloh

I. Einleitung

„Die Struktur der Hochschule ist organisierte Verantwortungslosigkeit“. Tatkräftig und erfolgreich hat sich Hans-Jürgen Ewers bemüht diesen, von ihm selbst häufig so formulierten, Befund zu beseitigen – sowohl in seiner Hochschule als auch hinsichtlich des Gesamtsystems. Im Gedenken an Hans-Jürgen Ewers diskutiert der nachfolgende Beitrag, wie Selbstständigkeit und Verantwortung in den Hochschulen gestaltet werden können.

Die Anforderungen, die die wissenschaftliche Community, die Studierenden und nicht zuletzt die Gesellschaft als maßgebliche „Stakeholder“ an die Hochschulen in Deutschland ebenso wie im internationalen Umfeld stellen, werden zunehmend komplexer und diversifizierter. Auch für die Hochschullandschaft gilt, dass sie von einer Marktdynamik geprägt ist, die Innovationen begünstigt, aber auch erfordert.

Die veränderten Umweltbedingungen, in denen Hochschulen heute ihre Kernaufgaben erfüllen, lassen sich – was weite Teile des Hochschullebens anbelangt – mit den Stichworten Selbstständigkeit, Eigenverantwortung und Deregulierung beschreiben. Zieht man Clarks trianguläres Modell (Clark, 1983, 143) zur Beschreibung von Governance-Modellen im internationalen Vergleich heran, das zwischen idealtypisch gedachten marktorientierten, staatsorientierten und an der Korporation Hochschule ausgerichteten Steuerungsmodellen unterscheidet, so stellt man fest, dass in der Reformdiskussion in Deutschland ein deutlicher Trend von der staatlichen Steuerung von Hochschulen zur Steuerung durch die Korporation und den „Markt“ – hier verstanden als Wettbewerb um Studierende, Wissenschaftler und Forschungsgelder – zu verzeichnen ist: Oberstes Ziel jeder Hochschulreform sollte es sein, leistungsstarke, bewegliche, dem Neuen zugewandte Hochschulen möglich zu machen, die durch Forschung und Lehre wesentliche Beiträge zur Generierung und Verbreitung wissenschaftlichen Wissens erbringen können. Ohne weitreichende Autonomie, so die in-

zwischen weithin geteilte Auffassung, kann das aber nicht funktionieren. Eine solche Hochschule muss sich daher durch ein hohes Maß an Eigenständigkeit bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Forschung und in der Lehre auszeichnen, der Wissenschaftlichkeit verpflichtet sein und nach wissenschaftlicher Exzellenz streben, Wirtschaftlichkeit nicht als Fremdwort begreifen, zur Profilbildung in der Lage sein und auf dieser Grundlage den Wettbewerb auch im internationalen Umfeld nicht scheuen (vgl. Müller-Böling, 2000).

Diese Eigenständigkeit erfordert zum einen entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen wie etwa die Finanz- und Personalautonomie, stellt aber gleichzeitig bestimmte Anforderungen an die Führungs- und Organisationsstruktur der Hochschulen: die Hochschulen brauchen mehr Beweglichkeit und Flexibilität, um auf die sich rapide verändernden Umwelтанforderungen reagieren und – ein häufig in der Diskussion um die Zukunft der Hochschulen vernachlässigter Aspekt – diese mitgestalten zu können.

II. Anforderungen

Handlungsfähigkeit der Hochschulen ist in hohem Maße von der Möglichkeit abhängig, dass sich Hochschulen so organisieren können, wie es ihrer jeweiligen Größe, ihrer Tradition, ihrem Profil, ihrem Selbstverständnis und ihrer strategischen Ausrichtung entspricht. Erforderlich ist beispielsweise, dass (vgl. Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der Globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen, 1999)

- eine klare Trennung von Leitung und Aufsicht erfolgt: die Aufgaben von Rektorat/Präsidium, Senat und Hochschulrat müssen klar definiert sein.
- für alle Leitungsorgane das Prinzip der doppelten Legitimation gilt: Das Rektorat/Präsidium ist einerseits dem Senat als Vertretung der Körperschaft, andererseits dem Hochschulrat verantwortlich und wird von diesen beiden Ebenen bestimmt; für die Dekanate gilt Ähnliches in Bezug auf die Fachbereichsräte einerseits und das Präsidium andererseits.
- die Hochschulen interne Gestaltungsfreiheit besitzen.
- weite Spielräume für die Gestaltung der Mitwirkung der Hochschulangehörigen vorgesehen sind, die es zulassen, Verantwortung, Kompetenz und Betroffenheit jeweils angemessen in Ausgleich zu bringen.
- ein Beitrag zur Professionalisierung der Hochschulsteuerung geleistet wird, indem auch Externe ins Rektorat/Präsidium berufen werden können.
- Zielvereinbarungen als Instrument zur Verknüpfung von Leistung und (staatlicher) Finanzierung genutzt werden.

Bei der Umsetzung dieser Richtlinien kann es jedoch nicht darum gehen, vermeintliche „Ideallösungen“ auf alle Hochschulen in gleicher Weise anzuwenden. Es gibt keinen „standardisierten Entwurf für die Universität. Zuviel ist von der Beziehung zum jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld und vom individuellen Werdegang einer Institution abhängig, es gibt aber einen Test, dem man jede Universität unterziehen kann: Fördern ihre Kultur, ihre Organisation und ihr Arbeitsklima die professionellen Leistungen in Forschung und Lehre, oder tun sie das nicht?“ (Noorda, 1998, 40).

Diesen Test im Hinblick auf die Wirkungen müssen Organisations- und Leitungsstrukturen an Hochschulen immer wieder neu bestehen. Das bedeutet aber auch gegebenenfalls Anpassungsnotwendigkeiten an neue Bedingungen. Dabei sind die Veränderungen in der Art und Weise, wie in einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft neues (wissenschaftliches) Wissen generiert und weitergegeben wird (vgl. dazu M. Gibbons et al 1994) von maßgeblicher Bedeutung. Insbesondere

- die wachsende Bedeutung interdisziplinärer und problemorientierter Forschung gegenüber fachorientierten Forschungsaufgaben,
- die zunehmende Verwischung der Grenzen von grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung in zukunftssträchtigen Forschungsfeldern und nicht zuletzt
- die Diversifizierung von Stätten, Akteuren und Kontexten der (auch anwendungsnahen) Wissensgenerierung in einem „verteilten Wissenssystem“, das gleichzeitig immer stärker zu internationaler Zusammenarbeit und internationalem Wettbewerb in Forschung und Nachwuchsqualifizierung führt, sind Herausforderungen, an denen die Organisations- und Leitungsstrukturen auszurichten sind.

Derartige Entwicklungen – teils wissenschaftsimmanent, teils aus neuen Konstellationen der Wissensproduktion und -nutzung in „knowledge based economies“ generiert – können nicht ohne Rückwirkungen auf hochschulinterne Organisationsformen bleiben. Allenthalben fordern Hochschulexperten und Politiker daher, die Hochschulen mögen sich den Anforderungen neu entstehender Wissenswelten und interdisziplinäre Fragestellungen in Forschung und Lehre stellen und diese aktiv vorantreiben: „For universities, the ideal solution would be to organise institutions around problems and new issues, not disciplines“ (Gazzaniga 2002, 14). Gefragt sind organisatorische Lösungen, die die institutionelle Steuerungs- und Handlungsfähigkeit von Hochschulen in einem von hoher Dynamik geprägten Umfeld nachdrücklich unterstützen: „The pressures for change arise not only from the changing modes of knowledge production, but also from all the agencies that have a stake in knowledge production, most particularly from governments. Everywhere they exert pressures for innovation and change on the universities.“ (Gibbons et al. 1994, 152).

Nicht wenige Hochschulen in Europa sind in den vergangenen Jahren mit neuen strategischen Positions- und Richtungsbestimmungen und mit einer daran ausgerichteten Neuordnung ihrer internen Strukturen und Organisationsformen in Erscheinung getreten. So präsentiert Burton Clark fünf Universitäten (B. Clark 1994)¹, die z.T. aus Situationen wettbewerblicher „Bedrängnis“ heraus unkonventionelle Entwicklungswege eingeschlagen haben und dabei auch in wissenschaftlicher Hinsicht überzeugende Ergebnisse erzielt haben. Diese innovativen oder – in Clark's Terminologie – „entrepreneurial universities“ und ihr verändertes institutionelles Gepräge zeichnen sich durch eine verbesserte Steuerungsfähigkeit (*strengthened steering core*), eine erweiterte, entwicklungsfähige institutionelle Peripherie (*expanded developmental periphery*), eine diversifizierte, erweiterte Finanzierungsbasis (*diversified funding base*), ein aktives, leistungsfähiges akademisches „Kerngebiet“ (*stimulated academic heartland*) sowie durch eine gesamtinstitutionelle, integrierend wirkende „unternehmerische“ Kultur (*integrated entrepreneurial culture*) aus. Sporn arbeitet auf der Basis von Fallstudien aus den USA und Europa für sechs Universitäten² spezifische situationsbezogene Herausforderungen heraus und beschreibt ihre Anpassungsstrategien (vgl. Sporn 1999).

Im Folgenden sollen Gestaltungsoptionen einiger Strukturmerkmale solcher „unternehmerischer“ Governance-Modelle – die keineswegs mit der Unterordnung unter erwerbswirtschaftliche Interessen gleichgesetzt werden dürfen – skizziert werden. Es handelt sich hierbei um Handlungsoptionen, die auf idealtypischen Überlegungen beruhen und voraussetzen, dass die gesetzlichen Rahmenbedingungen für eine weitreichende Organisationsautonomie gegeben sind, was in Deutschland zur Zeit nur sehr bedingt der Fall ist.

III. Gestaltungsoptionen

1. Leitungsstrukturen

Ein wesentliches, von Clark genanntes Merkmal einer innovativen – oder „unternehmerischen“ bzw. „entrepreneurial“ – Universität ist das einer verbesserten Steuerungsfähigkeit (*strengthened steering core*):

„(...) ambitious universities, and universities concerned about their marginality, and even their survivability, cannot depend on old habits of weak steering. They need to become quicker, more flexible, and especially more focused in reactions to expand-

¹ Es handelt sich um die Universitäten Warwick (England), Twente (Niederlande), Strathclyde (Schottland), Chalmers (Schweden) und Joensuu (Finnland).

² Einbezogen sind die New York University, die University of Michigan, die University of California at Berkeley, die Università Commerciale Luigi Bocconi, die Universität St. Gallen und die Wirtschaftsuniversität Wien.

ing and changing demands. (...) A strengthened steering core becomes a necessity. (...) [T]hat core can take quite different shapes. But it must embrace central managerial groups and academic departments.“ (Clark, 1998, 5)

Handlungs- und Steuerungsfähigkeit ergibt sich somit aus einer engen Verbindung von zentralen Managementfunktionen und -verantwortlichkeiten und dezentralen akademischen Entscheidungen bzw. Arbeiten. Sie ist das Ergebnis einer besonderen – inhaltlichen, strukturellen und personellen – „Aufrüstung“ derjenigen Instanzen, die Entscheidungen vorbereiten, durchsetzen und verantworten müssen; sie ist aber zugleich gebunden an ein fruchtbares Zusammenwirken zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, einer Balance von disziplinären Fachinteressen, institutionellen Prioritäten sowie externer Umweltanforderungen; diese Balance muss stets neu wieder hergestellt werden, wofür eine „kluge“ Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Entscheidungsinstanzen und – arenen innerhalb der Hochschule von entscheidender Bedeutung ist.

Anders formuliert: institutionelle Handlungs- und Steuerungsfähigkeit resultiert aus der Realisierung einer dezentralen Organisation und Verantwortung unter dem Dach einer zentralen Konzeption, d.h. bei einer koordinierten Absprache zwischen zentralem Management einerseits und dezentralen Organisationseinheiten und deren Leitung andererseits (vgl. dazu Müller-Böling, 1997, 603-614). Entgegen einem gängigen Missverständnis bedeutet dies also keineswegs Zentralismus oder einzentralistisches Management, das partizipatorische Elemente ausschliesse. Es ist auch mit den einseitig orientierten Begriffen des „starken“ Dekans oder Rektors nicht annähernd treffend beschrieben, weil hier lediglich der Hierarchieaspekt im Vordergrund steht. Vielmehr geht es um die ausgewogene Ausgestaltung von individueller Autonomie des einzelnen Wissenschaftlers einerseits und korporativer Autonomie der Fakultät oder der Universität insgesamt.

Auf *zentraler* Ebene kann die Leitung im Sinne einer Präsidial- oder einer Rektoratsverfassung ausgestaltet werden, beide wiederum mit der Option einer Konzentration der Leitungsverantwortung auf die Person des Rektors bzw. Präsidenten oder aber in Form eines kollegialen Leitungsgremiums mit ressortierter Verantwortung. Generell – und ungeachtet der konkreten Ausgestaltung von Leitungsfunktionen – muss gewährleistet sein, dass das institutionelle Gesamtinteresse als Gestaltungsrahmen spürbar und wirkungsvoll zum Ausdruck kommen kann.

Der zentralen Leitung kann zum einen hochschulintern der Senat als Organ mit Kontroll- sowie Mitwirkungs- und Beratungsrechten gegenüberstehen; zum anderen kann ein Kuratorium bzw. Hochschulrat als weiteres Kontroll- bzw. Beratungs- oder Mitwirkungsorgan gegenüber der Hochschulleitung fungieren. Ein Kuratorium/Hochschulrat mit diesen Funktionen ist insbesondere auch mit

Blick auf eine doppelte Legitimation für die Hochschulleitung erforderlich (s.u.).

Für die – auch von Clark angemahnte – enge Koordination von zentraler und dezentraler Leitungsebene sind verschiedene Optionen denkbar:

- Zusammen mit dem Rektorat/Präsidium können die Dekane der Fachbereiche/Fakultäten als Kollegium eine „Erweiterte Hochschulleitung“ bilden, das zu bestimmten Angelegenheiten gemeinsam mit dem Rektorat/Präsidium im engeren Sinne Entscheidungen herbeiführt.
- Die Dekane der Fachbereiche/Fakultäten übernehmen in Personalunion die Funktionen von Prorektoren/Vize-Präsidenten und werden dadurch zugleich Mitglieder der zentralen Hochschulleitung.
- In Hochschulen ohne Fakultätsgliederung (oder mit nur einer Fakultät) übernimmt der Präsident/Rektor die Funktionen des Dekans in Personalunion mit der Möglichkeit, bestimmte Aufgaben/Ressorts an die übrigen Mitglieder des Rektorats/Präsidiums zu delegieren.

Auch auf *dezentraler* Ebene besteht die Option, Leitungsfunktionen personenzentriert oder kollegial auszugestalten. In jedem Fall muss gewährleistet sein, dass das Interesse der dezentralen Einheit(en) zum Ausdruck kommen kann, dieses jedoch das institutionelle Gesamtinteresse (die institutionelle Strategie) eingebunden ist, wozu besondere Formen des Zusammenwirkens erforderlich sind (s.u.).

Die konkrete Ausgestaltung von Leitungsfunktionen auf dezentraler Ebene hängt zu einem gewissen Maße davon ab, wie bzw. in welchem Umfang matrixförmige und/bzw. zentrenorientierte Organisationsformen anstelle traditioneller, disziplinenorientierter Organisationseinheiten (Fachbereiche) realisiert werden. Generell ist es aber denkbar, die dezentrale (Fachbereichs-)Leitung mit folgenden Aufgaben zu betrauen:

- Strategische Entwicklungsplanung im Rahmen der institutionellen Gesamtstrategie,
- Vorbereitung, Aushandlung und Abschluss von Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung,
- Vergabe laufender Haushalts- und Personalmittel,
- Entwicklung und Anwendung von Instrumenten der Qualitätssicherung,
- Sicherstellung des Lehrangebots.

Auch die Ausgestaltung der Mitwirkungs- und Kontrollrechte hängt stark von der konkreten Organisationsform auf dezentraler Ebene ab. Als wesentlich erscheint jedoch, dass die dazu einzurichtenden Gremien und Organe

- bei der Wahl bzw. Bestellung der dezentralen Leitung(en) mitwirken,

- die Möglichkeit der Aufsicht über die dezentrale Leitung besitzen, etwa in Form eines Beschwerderechts,
- an akademischen Angelegenheiten – Berufungen, Verleihung von Graden, Definition von Lehr- und Forschungsprogrammen bzw. -schwerpunkten – maßgeblich beteiligt sind,
- in die Klärung organisatorischer Gestaltungsfragen auf dezentraler Ebene einbezogen sind.

Um das Zusammenwirken zwischen zentraler und dezentraler Ebene bestmöglich zu koordinieren, erscheinen zwei bereits erwähnte Instrumente – die *doppelte Legitimation* von Personen mit Leitungsverantwortung und der Abschluss von *Zielvereinbarungen* – als erforderlich. Die doppelte Legitimation eröffnet Leitungsverantwortlichen eine gewisse Unabhängigkeit auch gegenüber der Einheit, auf die sich ihre Leitungsverantwortung bezieht. Gerade mit Blick auf die Notwendigkeit, gesamtinstitutionelle Strategielinien zu definieren und umzusetzen, erfüllt das Prinzip der doppelten Legitimation eine wichtige Funktion. Denn sie kann letztlich auch dazu beitragen, dass ein institutionelles Gesamtinteresse entsteht und die von Clark angesprochene integrierend wirkende „unternehmerische“ Kultur (*integrated entrepreneurial culture*) Gestalt annimmt. Mit Blick auf die Wahl und Bestellung der Hochschulleitung ist selbstverständlich die Mitwirkung der Hochschulmitglieder erforderlich; eine doppelte Legitimation im Rahmen einer erweiterten Hochschulautonomie ergibt sich aber erst, wenn ein Kuratorium – bzw. Hochschulrat – an der Wahl/Bestellung beteiligt ist. Folgende Optionen sind u.a. denkbar:

- Wahl durch den Senat, Vetorecht des Hochschulrats.
- Wahl durch den Senat auf Vorschlag des Hochschulrats.
- Wahl durch den Hochschulrat auf Vorschlag des Senats.
- Wahl durch den Hochschulrat nach Anhörung des Senats.
- Wahl durch den Hochschulrat auf Vorschlag der Dekane.

Für eine doppelte Legitimation für Leitungsverantwortliche auf dezentraler Ebene sind u.a. folgende Optionen denkbar:

- Wahl des Dekans durch den Fachbereich mit Vetorecht der Hochschulleitung.
- Wahl des Dekans durch den Fachbereich auf Vorschlag der Hochschulleitung.
- Bestellung des Dekans durch die Hochschulleitung nach Anhörung des Fachbereichs.
- Bestellung des Dekans durch die Hochschulleitung auf Vorschlag des Fachbereichs.

Unter organisationswissenschaftlichen Gesichtspunkten sind Zielvereinbarungen ein mögliches Instrumentarium der Koordination.³ Weitgehend gleichberechtigte Partner verständigen sich auf Ziele, deren Erfüllung zu einem späteren Zeitpunkt überprüft wird. Generell beschreiben sie die von Hochschulen bzw. dezentralen Einheiten zu erbringenden Leistungen und enthalten Aussagen darüber, welche Ressourcen dazu erforderlich sind bzw. zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise werden Leistungen und Prozesse auf erwünschte Ziele, definierte Prioritäten und Postprioritäten sowie auf bestimmte Zeiträume bezogen und dadurch auch bewertbar gemacht.

Zielvereinbarungen können für unterschiedliche Zwecke – insbesondere im Rahmen strategischer Planungs- und Steuerungsprozesse – eingesetzt werden:

- Sie können die Ziele zwischen der ganzen Hochschule einerseits und einzelnen Fakultäten andererseits bestimmen und koordinieren.
- Über Zielvereinbarungen sind Verständigungen darüber möglich, welchen Beitrag einzelne Fakultäten zur Gesamtzielsetzung der Hochschule leisten.
- Zielvereinbarungen können Aussagen darüber enthalten, welche Unterstützung von Seiten der Hochschulleitung den Fakultäten bei der Verfolgung ihrer Ziele zukommt.
- Zielvereinbarungen sind *Planungsinstrument* (z.B. über die Festlegung von Zeitplänen und Meilensteine der Entwicklung), *Anreizinstrument* (z.B. über die Vereinbarung finanzieller Belohnungen und Sanktionen für die Zielerreichung), *Kommunikationsinstrument* (z.B. über die Herstellung hochschulinterner Transparenz) und *Informationsinstrument* (z.B. über die Festlegung quantifizierbarer Messgrößen zur Bestimmung der Zielerreichung).

Zielvereinbarungen begründen somit eine Kontraktpartnerschaft zwischen zentraler Hochschulleitung und dezentralen Organisationseinheiten. Daher darf es keine einseitigen *Zielvorgaben* geben. Denn nur dann wirken sie als Koordinationsinstrument, das auf dezentraler Aufgabenwahrnehmung und Verantwortung innerhalb eines allgemein akzeptierten und damit verbindlichen strategischen Gesamtrahmens setzt.

2. Organisationsmodelle

Hochschulinterne Organisationsmodelle sind im Konzept der „entrepreneurial university“ von Clark in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: zum einen mit Bezug auf die Aktivierung und Stimulierung des akademischen „Kerngebiets“

³ Weitere sind z.B., persönliche Weisung, schriftliche Regelungen, interne Märkte, Standardisierung von Rollen, Organisationskultur und Selbstabstimmung (vgl. dazu hochschulspezifisch Müller-Böling 1997, allgemein Kieser/Kubicek 1992).

(stimulated academic heartland), das klassische Organisationseinheiten für Forschung und Lehre wie Fachbereiche oder Fakultäten ebenso umfasst wie flexible Organisationseinheiten mit projektförmigem, interdisziplinärem Zuschnitt; hier, in diesem „Kerngebiet“, entscheidet sich letztlich der Erfolg oder Misserfolg jeglicher institutioneller Strategie⁴. Zum anderen sind interne Organisationsstrukturen aber auch von Belang für das Entstehen einer breiteren institutionellen Peripherie (expanded developmental periphery), die gegenüber externen Partnern, Interessenten und „Abnehmern“ offen und anschlussfähig ist, an der interne (Forschungs-)Ressourcen für transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Zentren gebündelt werden und die auch hochschulintern den Austausch von Wissen und die Kooperation von Wissenschaftlern, Forschern und Studierenden über Fachgrenzen hinweg fördert.⁵

Die Organisation von Forschung und Lehre ist somit ein spezieller „Produktions- und Erfolgsfaktor“ für jede einzelne Hochschule. In dieser Hinsicht besteht offensichtlich noch erheblicher Handlungsbedarf:

„Das Potential der deutschen Universitäten kann (...) nur dann für Innovation und ertragreiche Arbeiten in der international wettbewerbsfähigen Forschung erschlossen werden, wenn sie gleichzeitig auch ihre starke disziplinäre Orientierung lockern. Die Entscheidungsorgane der Hochschulen (Hochschulleitungen und Senate) sollten dafür Sorge tragen, an Stelle der noch immer dominanten Institutsgliederung (...) bewegliche und leistungsfähige Organisationsformen für die temporäre Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen und Gruppen in problemorientierten Forschungsfeldern zu entwickeln. Für die dringend erforderliche Schwerpunktbildung und Profilierung der einzelnen Universitäten sind in ausgewählten Gebieten größere Einheiten im Sinne matrixförmig angelegter Forscherverbünde oder Zentren auf Zeit aufzubauen.“ (Forschungsförderung 1999, 19)

Generell geht es also um eine „aufgabengerechte Organisation“ der Hochschule (Brinckmann 1998, 129) jenseits disziplinärer Grenzen und traditioneller (Fachbereichs-)Gliederungen, die ihre unterschiedlichen Leistungen und Poten-

⁴ „Whether [the departments and institutes] accept or oppose a significant transformation is critical. It is here (...) that promoted changes and innovative steps are most likely to fail. (...) For changes to take hold, one department and faculty after the other needs itself to become an entrepreneurial unit, reaching more strongly to the outside with new programs and relationships and promotion third-stream income. They need to accept that individuals as well as collegial groups will have stronger authority in a managerial line that stretches from central officials to heads of departments and research centers.“ (Clark 1994, 7).

⁵ „Enterprising universities exhibit a growth of units that, more readily than traditional academic departments, reach across old university boundaries to link up with outside organizations and groups. (...) Outward-reaching research centers express nondisciplinary definitions of problems. They bring into the university the project orientation of outsiders who are attempting to solve serious practical problems (...). They have a certain flexibility in that they are relatively easy to initiate and to disband. Constructed to cross old boundaries, the centers mediate between departments and the outside world.“ (Clark 1994, 6).

ziale in Forschung, Lehre, wissenschaftlicher Weiterbildung und im Wissen-schaftstransfer adäquat befördert.

Dabei gilt es zuoberst, die unterschiedlichen Merkmale und Anforderungen der beiden zentralen Aufgabenschwerpunkte Forschung und Lehre angemessen zu berücksichtigen. So verlangt die Lehre relativ stabile und formalisierte Strukturen und Organisationsformen, die die periodische Wiederholung von Tätigkeiten ermöglichen und mit denen sich arbeitsteilige, kooperative Prozesse der Programmgestaltung und -durchführung organisieren lassen. Dagegen erfordert Forschung in komplexen Verbundstrukturen moderne, problemorientierte Organisationsformen, die flexibles, projektbezogenes Arbeiten von z.T. erheblicher zeitlicher Varianz und in unterschiedlichen Formen der (insbesondere institutionenübergreifenden) Kooperation fördern, die inhaltliche sowie ressourcenbezogene Schwerpunktbildungen ermöglichen und transdisziplinäres Arbeiten unterstützen.

So gesehen liegt ein organisatorischer Dualismus von Forschung und Lehre nahe, für den folgende Merkmale bzw. Anforderungen identifiziert werden können:

- der Programmorientierung in der Lehre müssen Möglichkeiten zur Fokussierung und Schwerpunktbildung in der Forschung gegenüberstehen;
- der organisatorische Dualismus von (Schwerpunkt-)Forschung und Lehre sollte was die Mittelallokationen anbelangt hochschulintern zu einem bestimmten Grade nachfrageorientiert – d.h. als „interner Markt“ – ausgestaltet werden;
- Individuelle Leistungsbeiträge zu Forschungs- und Lehrprogrammen müssen flexibel gestaltbar, Mehrfachmitgliedschaften in unterschiedlichen organisatorischen Gliederungen sowie Mehrfachbeiträge dazu generell möglich sein;
- die Leitung von (Lehr-)Programmen und (Forschungs-)Schwerpunkten erfordert klare Regelungen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten; geeignete Steuerungs- und Koordinationsinstrumente (etwa in Verbindung mit Verfahren der internen Mittelallokation oder Zielvereinbarungen) und ein Set von Anreizen und Sanktionen – zumindest in Form eines Budgets – sind erforderlich;
- Evaluation und Qualitätssicherung sind als kontinuierliche Aufgaben aufzufassen und bei der jeweiligen Leitungsverantwortung anzusiedeln

Generell sollte die Organisationsform der Hochschule transdisziplinäre Betrachtungsweisen und Arbeitsformen in der Forschung wie in der Lehre nicht nur ermöglichen, sondern sollte sogar optimale Bedingungen dafür schaffen, dass neues Wissen auch und gerade an den Grenzbereichen zwischen Fächern und Disziplinen generiert (Forschung) und weitergegeben (Lehre, Transfer) werden kann. „Organisatorische Maßnahmen über die [jeweils] eigenen, eng

gesteckten Fakultätsgrenzen hinweg“ reichen hierzu nicht aus, „zumal sie immer von einer fachlichen Organisation der Wissenschaftsentwicklung ausgehen, nicht von einer offenen Entwicklung, die fachliche und disziplinäre Grenzen, die im wesentlichen historisch entstandene Grenzen sind, hinter sich lassen“ (Strukturkommission Konstanz 1998, 51).

IV. Schlussbemerkung

Die vorliegenden Gestaltungsoptionen und Vorschläge zeigen, dass die Steuerung von Hochschulen nicht nur auf einen „Wissenschaftsmarkt“ dynamisch reagieren können soll, um im internationalen Wettbewerb um die besten Köpfe bestehen zu können und die optimale Aufgabenwahrnehmung zu gewährleisten, sondern darüber hinaus auch ein beträchtliches Innovationspotenzial birgt. Die Entwicklung neuer, kreativer Governance-Modelle kann darüber hinaus, wenn sie als Teil einer ganzheitlichen Reform des gesamten Hochschulsystems verstanden und mit anderen Maßnahmen verknüpft wird, wichtige Impulse zur Weiterentwicklung des Hochschulwesens in Deutschland liefern.

Bei der Umsetzung der hier vorgestellten Überlegungen muss sich jede einzelne Hochschule zunächst darüber klar werden, wo ihre speziellen Ziele, ihre Stärken und Schwächen liegen und auf welche Aufgabenfelder sie besonders Gewicht legen will. Denn auch in der Frage der angemessenen Binnenstruktur gilt der Grundsatz „structure follows strategy“: was für die eine Hochschule ein geradezu ideales Organisationsgerüst darstellen mag, ist für eine andere womöglich völlig unangemessen und kontraindiziert.

Die Voraussetzungen dafür, dass Marktdynamik und Innovationen sich in neuen Governance-Modellen deutscher Hochschulen entfalten können, muss der Gesetzgeber in vielen deutschen Bundesländern allerdings noch schaffen. Hier sind Mut und Entscheidungsfreude gefragt.

Literaturverzeichnis

- Brinckmann, Hans (1998), Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschule, Berlin: edition sigma.
- Clark, Burton R. (1983), The Higher Education System. Academic Organizations in Cross-National Perspective, Berkeley CA: University of California Press.
- (1998), Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, New York: Elsevier Science.
- Forschungsförderung in Deutschland (1999), Bericht der internationalen Kommission zur Systemevaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft, Hannover.

- Gazzaniga*, Michael (2002), Ditch the departments, put the people together, in: Times Higher Education Supplement 12. Juli 2002.
- Gibbons*, Michael/*Limoges*, Camille/*Nowotny*, Helga/*Schwartzmann*, Simon/*Scott*, Peter/*Trow*, Martin (1994), *The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, London: Sage.
- Müller-Böling*, Detlef (1997), Zur Organisationsstruktur von Universitäten, in: *Die Betriebswirtschaft* 57, 603-614.
- (2000), *Die entfesselte Hochschule*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling*, Detlef/*Fedrowitz*, Jutta (Hrsg.) (1998), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Noorda*, Sijbolt (1998), Die unvermeidliche Normalität der Universität, in: *Müller-Böling*, Detlef / *Fedrowitz*, Jutta (1998), *Leistungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit*, Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung, 37-45.
- Sporn*, Barbara (1999), *Adaptive University Structures*, London: Jessica Kingsley Publishers.
- Strukturkommission Universität Konstanz* (1998), *Modell Konstanz. Empfehlungen zur strukturellen Weiterentwicklung der Universität, Konstanz*.
- Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der Globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen* (Hrsg.) (1999), *Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen*, Gütersloh: CHE.