

DAS ERPROBUNGSMODELL DER FREIEN UNIVERSITÄT BERLIN

ABSCHLUSSBERICHT DER EVALUATIONS-ARBEITSGRUPPE

Dr. Jürgen Ederleh	Hochschulinformations-System GmbH
Prof. Dr. Axel Horstmann	VolkswagenStiftung/Universität Hamburg
Prof. Dr. Gerhard Maeß	Universität Rostock
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling	CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Prof. Dr. Aylâ Neusel	Internationale Frauenuniversität/Universität Kassel
Dr. Ekkehard Winter	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Redaktion: Johanna Witte, CHE

Gütersloh, April 2002

Inhalt

1. Die Empfehlungen im Überblick	3
2. Das Erprobungsmodell und der Auftrag an die Arbeitsgruppe	7
3. Vorgehensweise und Gliederung.....	9
4. Zielsetzung des Erprobungsmodells.....	11
4.1. Ziele laut § 7a Berliner Hochschulgesetz	11
4.2. Ziele der Freien Universität	11
4.3. Weitere Kriterien aus Sicht der Arbeitsgruppe	12
5. Das Erprobungsmodell im Kontext zeitgleicher Reformen und Strukturveränderungen.....	18
5.1. Strukturplanung	19
5.2. Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen	20
5.3. Kosten- und Leistungsrechnung.....	21
6. Ermittelte Veränderungen.....	24
6.1. Gesetzliche Änderungen	24
6.2. Änderungen in der inhaltlichen und zeitlichen Befassung der Gremien	31
6.3. Erfahrungen der Mitglieder der Universität.....	34
7. Bewertung.....	42
7.1. Bewertung anhand der Ziele laut § 7a Berliner Hochschulgesetz	42
7.2. Bewertung anhand der Ziele der Freien Universität	46
8. Empfehlungen	52
8.1. Übergreifende Empfehlungen.....	52
8.2. Weiterführende Empfehlungen an den Berliner Senat und die Freie Universität	55

1. Die Empfehlungen im Überblick

Empfehlung 1

Das Erprobungsmodell der Freien Universität sollte unbedingt fortgeführt werden, da es sich bewährt hat, den Zielen des Gesetzgebers und der Freien Universität dient, die Leistungsfähigkeit der Freien Universität in Forschung und Lehre fördert und darüber hinaus die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen der nächsten Jahre schafft.

Die Arbeitsgruppe ist zu einem sehr positiven Evaluationsergebnis gekommen. Die Ziele des Gesetzgebers laut § 7a des Berliner Hochschulgesetzes, insbesondere die Vereinfachung von Entscheidungsprozessen, sind durch die Aufgabenverteilung in der Teilgrundordnung nachhaltig befördert worden. Wie die empirische Analyse gezeigt hat, ist der Sitzungsaufwand in den zentralen Gremien deutlich geringer geworden. Entscheidend dafür sind der Wegfall des Konzils und der Personal- und Hauptkommission, die geringere Zahl der für bestimmte Entscheidungen benötigten Gremien sowie die klarere Zuordnung der Beschlusskompetenzen bei Entscheidungen über Zweckbestimmungen von Professuren, Berufungen und Studien- und Prüfungsordnungen.

Auch die Ziele, die die Freie Universität sich selbst im Kuratoriumsbeschluss vom Juli 1998 gesteckt hat, konnten im Erprobungszeitraum weitgehend verwirklicht werden. Die Handlungsfähigkeit der dezentralen wie zentralen Leitungsorgane ist durch das Erprobungsmodell deutlich gestärkt, Aufgaben innerhalb der Universität sind schlüssiger zugeordnet worden. Dabei konnte die Mitwirkung der Gruppen in Gremien gewahrt und im Sinne einer verstärkten Kontrollfunktion weiterentwickelt werden.

Das Erprobungsmodell hat dabei aus Sicht der Arbeitsgruppe in Zeiten von Planungsunsicherheit und schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass die Freie Universität ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre erfüllen konnte. Es hat die Handlungsfähigkeit der Universität gestärkt und damit wesentliche Reformvorhaben erst ermöglicht. Die Dezentralisierung von Entscheidungsfunktionen, eine stärkere Eigenverantwortung der Fachbereiche und Institute, die Entwicklung eines leistungs-, belastungs- und innovationsorientierten Budgetierungsverfahrens und die Verabschiedung von Zielvereinbarungen zwi-

schen Hochschulleitung und Fachbereichen konnten durch die im Erprobungsmodell verankerten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen entschieden befördert werden. Dank dieser neuen Strukturen ist es der Freien Universität gelungen, trotz eines ihr auferlegten massiven Personalabbaus eine profilorientierte Berufungspolitik aufrechtzuerhalten und als Kooperationspartner in Lehre und Forschung im In- und Ausland attraktiv zu bleiben. Als eine wesentliche Erfolgsbedingung hat sich dabei die neue Zusammensetzung und Rolle von Kuratorium und Präsidium erwiesen.

Empfehlung 2

Als wesentliche Voraussetzung für eine Fortführung des Erprobungsmodells sind Verlässlichkeit und Kontinuität der gesetzlichen Grundlagen und der Zusammenarbeitsformen zwischen dem Land Berlin und der Freien Universität zu sichern.

Erfolgreiche Hochschulentwicklung braucht Kontinuität. Nachdem die Basis durch die neue gesetzliche Grundlage und die Teilgrundordnung geschaffen wurde, muss sich das neue Kräftegleichgewicht und Zusammenspiel der Gremien und Organe in der Praxis einpendeln und über längere Zeit gelebt werden. Die Gleichzeitigkeit weiterer tiefgreifender Reformen neben dem Erprobungsmodell und die restriktiven finanziellen Rahmenbedingungen, unter denen diese Prozesse umgesetzt werden müssen, stellen schon an sich alle Beteiligten vor besondere Herausforderungen. Nach gut dreijährigen Erfahrungen mit der neuen Teilgrundordnung beginnt das Erprobungsmodell zu greifen, Gremien und Organe entwickeln ein neues Aufgaben- und Rollenverständnis. Dieser Prozess sollte nicht unterbrochen werden. Was die Freie Universität nun zuoberst braucht, ist Organisationsstabilität, damit sie sich auf ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre konzentrieren kann.

Empfehlung 3

Die Fortführung des Erprobungsmodells sollte auf der Grundlage des bereits verwirklichten Verständnisses modernen Hochschulmanagements erfolgen. Dabei sollte die Förderung von Exzellenz in Forschung und Lehre die wichtigste Richtschnur für die Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen und Organisationsregeln sein.

Die Freie Universität wird in den nächsten Jahren enorme Herausforderungen zu bewältigen haben: Die Neustrukturierung der Berliner Hochschullandschaft unter

Sparvorgaben des Abgeordnetenhauses von Berlin und der damit einhergehende Personalabbau sind noch nicht abgeschlossen; gleichzeitig drohen den Hochschulen weitere Kürzungsaufgaben. Unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen wird die Freie Universität einen massiven Generationenwechsel in der Professorenschaft zu bewältigen haben: in den nichtmedizinischen Bereichen scheiden bis 2005 27 Prozent der Professorinnen und Professoren aus, deren Stellen wiederzubesetzen sind. Darüber hinaus gibt es viele offene Fragen hinsichtlich der räumlichen Infrastruktur. Um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, muss die Freie Universität entscheidungs- und handlungsfähig sein.

Die Notwendigkeit einer erweiterten Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Freien Universität resultiert aber nicht nur aus der spezifischen Berliner Situation, sondern auch aus dem schärferen internationalen Wettbewerb. Um darin zu bestehen, muss die Universität ihre Profilierung und Weiterentwicklung proaktiv betreiben können. Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit setzt neben klaren Regeln für die Entscheidungsprozesse auch Spielräume für die Entscheidungsträger und die Möglichkeit voraus, diese für ihre Entscheidungen auch zur Verantwortung ziehen zu können. Eben dies ist im Erprobungsmodell angelegt. Die Verkleinerung und neue Zusammensetzung des Kuratoriums sind richtige Schritte, um es zu einem strategischen Planungs- und Aufsichtsorgan weiterzuentwickeln. Präsidium und Dekanate entwickeln sich sowohl vom Aufgabenprofil als auch vom Aufgabenverständnis her zu Exekutivorganen. Auch beim Akademischen Senat ist eine Akzentverschiebung zu bemerken. Statt der Befassung mit formalen Tagesordnungspunkten kommt es verstärkt zu inhaltlichen Diskussionen. Es gibt daher keinen Grund, hinter den schon erreichten Stand zurückzufallen.

Aufgabe der Hochschulen ist im Wesentlichen die Generierung, Verbreitung und kritische Reflexion von Wissen. Ihr sind letztlich alle Prozesse und Mitarbeiter der Hochschule verpflichtet, dafür arbeiten sie zusammen und werden öffentlich finanziert. Wichtigster Maßstab für die Beurteilung von Organisations- und Leitungsstrukturen muss daher sein, ob sie die Leistungen der Hochschule in Forschung und Lehre optimal unterstützen.

Ihre demokratische Legitimation gegenüber Gesellschaft und Öffentlichkeit erhalten die Hochschulen aus einer verantwortlichen Wahrnehmung dieser Aufgaben, über die sie Rechenschaft ablegen müssen. Dafür bedarf es Leitungs- und Aufsichtsstruk-

turen, die verantwortliche Entscheidungen ermöglichen, persönlich zurechenbar machen und Prioritätensetzung für Exzellenz in Forschung und Lehre erlauben. Demokratie in der Hochschule soll im Sinne von Partizipation die Potenziale aller Hochschulmitglieder für diese Aufgaben mobilisieren, den Dialog über ihre Ziele fördern und sicherstellen, dass Führungsentscheidungen in Anerkennung der Interessen und Ansichten aller Mitglieder der Hochschule getroffen werden. Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulleitung ist also kein Selbstzweck, sondern steht im Dienste der Kernaufgaben der Hochschule in Forschung und Lehre und muss sich daran messen lassen, ob und inwieweit sie dazu beiträgt, diese Aufgaben besser zu erfüllen.

Vorschläge für eine konsequente Weiterentwicklung des Erprobungsmodells der Freien Universität werden in Kapitel 8 in Form „weiterführender Empfehlungen“ unterbreitet.

2. Das Erprobungsmodell und der Auftrag an die Arbeitsgruppe

Das Berliner Hochschulgesetz (BerlHG) eröffnet mit § 7a „Erprobungsklausel“ den Hochschulen die Möglichkeit, zeitlich befristet von den Bestimmungen des Gesetzes abzuweichen, „um neue Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung zu erproben, die dem Ziel einer Vereinfachung der Entscheidungsprozesse und einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere der Erzielung eigener Einnahmen dienen.“ Die Erprobungsklausel wurde in Verbindung mit dem Haushaltsstrukturgesetz 1997 in das Berliner Hochschulgesetz eingeführt.

Die Freie Universität Berlin hat von der Erprobungsklausel Gebrauch gemacht und nach dem vom Gesetzgeber vorgesehenen Verfahren (Stellungnahme des Akademischen Senates, Zustimmung des Kuratoriums) bei der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur am 30. Juli 1998 einen Antrag auf Zulassung eines Erprobungsmodells gestellt. Der Antrag ist seitens der Aufsichtsbehörde mit der Maßgabe zugelassen worden, dass das „bestehende Konzil eine [dem] Antrag entsprechende Teilgrundordnung beschließt“. Nach der Beschlussfassung des Konzils am 27. Oktober 1998 ist die Teilgrundordnung Erprobungsmodell (TGO) am 09. November 1998 von der für Hochschulen zuständigen Senatsverwaltung bestätigt worden und zum 1. Januar 1999 in Kraft getreten.

Das Erprobungsmodell der Freien Universität Berlin ist entsprechend dem Ablauf von zwei Doppelhaushalten auf eine vierjährige Laufzeit befristet, die zum 1. Januar 2003 endet. Die Entscheidung über Fortführung, Änderung oder Abbruch der Erprobung setzt laut § 19 Abs. 5 TGO eine Evaluation voraus. Zum Verfahren ist vorgesehen, dass eine Arbeitsgruppe des Akademischen Senat mit der Evaluation beauftragt wird und das Erprobungsmodell über die gesamte Laufzeit begleitet. Aufgrund des Berichts der Evaluations-Arbeitsgruppe (*im Folgenden: Arbeitsgruppe*) soll der Akademische Senat über das Ergebnis der Evaluation so rechtzeitig beschließen, dass nach Stellungnahme des Präsidiums und des Kuratoriums gemäß § 64 BerlHG fristgerecht ein Antrag auf Fortsetzung oder Änderung der Erprobung bei der zuständigen Senatsverwaltung gestellt werden kann.

Der Akademische Senat hat sich darauf verständigt, die Evaluation der Erprobungsregelungen einer Arbeitsgruppe aus externen Mitgliedern zu übertragen, die von Or-

ganisationen bzw. Institutionen entsandt werden, die sich mit der Reform des Hochschulwesens beschäftigen und über Erfahrung in der Evaluation von Steuerungs- und Entscheidungsprozessen verfügen. Der Akademische Senat beschloss daraufhin am 19. Juli 2000 die Einrichtung und Beauftragung der Arbeitsgruppe mit den folgenden Mitgliedern:

Dr. Jürgen Ederleh	Hochschulinformations-System GmbH
Prof. Dr. Axel Horstmann	VolkswagenStiftung/Universität Hamburg
Prof. Dr. Gerhard Maeß	Universität Rostock
Prof. Dr. Detlef Müller-Böling	CHE Centrum für Hochschulentwicklung
Prof. Dr. Aylâ Neusel	Internationale Frauenuniversität / Universität Kassel
Dr. Ekkehard Winter	Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

Die Arbeitsgruppe wurde gemäß § 19 Abs. 5 TGO beauftragt zu prüfen, ob und in welchem Maße die in § 7a BerlHG formulierten Ziele, insbesondere das der Vereinfachung von Entscheidungsprozessen, durch die Erprobungsregelungen erreicht werden konnten. In den Prozess der Evaluation sollte die Arbeitsgruppe insbesondere die hauptberufliche Frauenbeauftragte, die Personalvertretungen sowie Vertreter der Mitgliedergruppen einbeziehen. Die Evaluation sollte u.a. folgende Aspekte umfassen:

- Bewertung der Umsetzung der Ziele des Erprobungsmodells
- Bewertung ausgewählter Entscheidungs- und Verfahrensabläufe
- Einholung von Erfahrungsberichten von Mitgliedern der Universität
- Abgabe von Empfehlungen zur Fortführung bzw. Modifizierung der Erprobungsregelungen.

Der Akademische Senat bat die Arbeitsgruppe, im Laufe des Sommersemesters 2001 einen Zwischenbericht und zu Beginn des Sommersemesters 2002 den Abschlussbericht vorzulegen, damit in der Freien Universität fristgemäß die weiteren Verfahrensschritte für eine Fortführung bzw. Änderung des Modells eingeleitet werden konnten.

3. Vorgehensweise und Gliederung

Die Arbeitsgruppe hat sich am 19. Oktober 2000 konstituiert und Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, den Leiter des Centrums für Hochschulentwicklung (CHE), zum Vorsitzenden gewählt. In den Sitzungen am 23. Januar 2001, 3. April 2001 und 19. Juni 2001 in der Freien Universität Berlin wurde der Zwischenbericht erarbeitet, der im Juli 2002 vorgelegt wurde und eine erste Bewertung der mit dem Erprobungsmodell erzielten Veränderungen vornahm. Der Akademische Senat hat am 7. November 2001 die Grundlinien des Zwischenberichts mit dem Vorsitzenden der Arbeitsgruppe eingehend erörtert. In den weiteren Sitzungen am 8. Oktober 2001, 19. Dezember 2001 und 1. März 2002 entstand der Abschlussbericht, in dem über die im Zwischenbericht vorgenommenen Bewertungen hinaus Empfehlungen für die Fortführung und Weiterentwicklung des Erprobungsmodells ausgesprochen werden.

Um der Vielschichtigkeit der Zielebenen und dem Selbstverständnis der Akteure gerecht zu werden, hat sich die Arbeitsgruppe dafür entschieden, die Konzeption und Umsetzung des Modellversuchs zunächst anhand der Ziele zu bewerten, die der Gesetzgeber und die Freie Universität selbst damit verfolgen. Der Gesetzgeber hat in § 7a des Berliner Hochschulgesetzes (BerlHG) Ziele formuliert, denen der Gebrauch der Erprobungsklausel dienen soll. Diesen vom Gesetzgeber gesteckten Rahmen hat die Freie Universität mit selbst gesteckten Zielen ausgefüllt. Über eine Bewertung anhand der selbst gesteckten Ziele des Senates von Berlin und der Freien Universität hinaus möchte die Arbeitsgruppe mit der Formulierung von Kriterien, die aus Sicht der Arbeitsgruppe die Reform in der Zukunft leiten sollten, Impulse für die weitere Entwicklung der Freien Universität Berlin geben. Sowohl die Ziele des § 7a, die Ziele der Universität als auch die Kriterien der Arbeitsgruppe werden daher in Kapitel 4 dargestellt.

Die Evaluation hat die Auswirkungen des Erprobungsmodells zum Gegenstand, kann dabei aber den Reformkontext bei der Bewertung der Veränderungen nicht unberücksichtigt lassen. Das Erprobungsmodell ist keine isolierte Einzelreform, sondern wird im Kontext zeitgleicher Veränderungen in den politischen Rahmenbedingungen und gemeinsam mit anderen Reformmaßnahmen eingeführt. Diese werden daher in Kapitel 5 auf der Basis von Berichten des Präsidiums geschildert.

Bei der Ermittlung der durch das Erprobungsmodell bewirkten Veränderungen hat die Arbeitsgruppe mehrere Quellen hinzugezogen und verschiedene Methoden benutzt. Insbesondere hat sie:

- die Erprobungsregelungen durch Gesetzesexegese auf ihre immanente Stimmigkeit hin untersucht;
- eine Analyse der zeitlichen und inhaltlichen Befassung der zentralen Gremien (Akademischer Senat, Kuratorium) zwei Jahre vor Einführung der Erprobungsregelungen (1997/1998) und zwei Jahre nach Einführung der Erprobungsregelungen (1999/2000) vorgenommen und zusätzlich exemplarisch die Tätigkeit von zwei Fachbereichsräten (FB Erziehungswissenschaft und Psychologie, FB Rechtswissenschaft) jeweils ein Jahr vor und nach Einführung der Erprobungsregelungen erhoben sowie
- Erfahrungsberichte von Mitgliedern der Freien Universität eingeholt (Kuratorium, Akademischer Senat, Dekanate).

Die so ermittelten Veränderungen sind in Kapitel 6 dargestellt.

Sowohl die Gesetzesänderungen selbst als auch die Umsetzungserfahrungen werden in Kapitel 7 einer Bewertung im Lichte der in Kapitel 4 dargestellten Zielsetzungen des Gesetzgebers und der Freien Universität unterzogen. Folgende Fragestellungen stehen dabei im Zentrum der Betrachtung:

- Gibt es eine klare und stimmige Aufgabenteilung zwischen den Gremien und Organen - auf zentraler und dezentraler Ebene sowie zwischen zentraler und dezentraler Ebene?
- Ist das Ziel einer Vereinfachung der Entscheidungsprozesse – hinsichtlich Entscheidungsfähigkeit und Aufwand – erreicht worden?

In Kapitel 8 schließlich spricht die Arbeitsgruppe aufgrund der vorgenommenen Bewertungen und der in Kapitel 4 dargestellten Kriterien Empfehlungen an den Gesetzgeber und die Hochschule aus.

4. Zielsetzung des Erprobungsmodells

In diesem Kapitel werden zunächst die mit dem Erprobungsmodell verbundenen Ziele des Gesetzgebers – laut § 7a Berliner Hochschulgesetz - und der Freien Universität Berlin - laut Beschluss des Kuratoriums am 28. Juli 1998 - beschrieben. Schließlich legt die Arbeitsgruppe Kriterien dar, die aus ihrer Sicht die Reform in der Zukunft leiten sollten.

4.1. Ziele laut § 7a Berliner Hochschulgesetz

Mit dem Haushaltsstrukturgesetz 1997 wurde in das Berliner Hochschulgesetz eine „Erprobungsklausel“ eingeführt. Paragraph 7a ermöglicht es den Hochschulen, nach Genehmigung durch die Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur „für eine begrenzte Zeit“ „neue Modelle der Leitung, Organisation und Finanzierung“ zu erproben, um folgende Ziele zu erreichen:

1. die Vereinfachung von Entscheidungsprozessen
2. die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, insbesondere durch Erzielung eigener Einnahmen.

4.2. Ziele der Freien Universität

Schon im April 1997 begann daraufhin eine Arbeitsgruppe des Präsidenten, Leitlinien für eine Nutzung der Erprobungsklausel für spezifische Ziele der Freien Universität zu entwickeln. Die Intentionen, die die Freie Universität mit dem Erprobungsmodell verfolgt, sind in den Beschluss A 001/98 des Kuratoriums am 28. Juli 1998 eingegangen. Sie umfassen:

1. die Stärkung der Universitätsautonomie im Verhältnis Staat/Universität durch eine Begrenzung der Fachaufsicht und die Wahrnehmung von Beratungs-, Initiativ-, Vorschlags- und aufschiebenden Vetorechten durch das Kuratorium;
2. den Erhalt der Mitwirkung der Gruppenuniversität und ihre Stärkung durch eine transparente Zuordnung von Kompetenzen und die Ermöglichung unmittelbarer Umsetzungskontrolle;

3. die Transparenz des internen Entscheidungs- und Handlungsablaufs und die Sicherung ihrer Qualität und Effizienz durch größtmögliche Fachnähe, Reduktion der Verfahrensschritte und eine Vereinfachung der Binnenorganisation;
4. die klare Trennung legislativer und exekutiver Funktionen durch die Zuordnung der Entscheidungskompetenz in allen Grundsatzfragen von Forschung und Lehre mit Initiativ-, Beratungs- und aufschiebenden Vetorechten zu den akademischen Gremien und die Übertragung der Exekutivkompetenz auf die gewählten Funktionsträger Präsidium und Dekanat, die nach dem Kollegialprinzip arbeiten;
5. die doppelte Legitimation der Präsidiumsmitglieder, verstanden als Wahl durch die akademischen Gremien und Bestellung durch den Senat von Berlin;
6. die Zusammenführung von Handlungskompetenz und persönlicher Verantwortung in den Organen und deren Kontrolle und gegebenenfalls Abwahl durch die akademischen Gremien.

Im Kern verfolgte die Freie Universität also das Ziel, ihre Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit durch die Stärkung der universitären Autonomie gegenüber dem Staat auf der einen Seite und die Effektivierung der internen Aufgabenverteilung und -organisation auf der anderen Seite zu erhöhen.

Weggefallen sind im Zuge der Konzeption der Teilgrundordnung die ursprünglichen Ziele der klaren Trennung in Exekutive/Legislative (wegen mangelndem Konsens innerhalb der Universität) und der Stärkung der universitären Autonomie durch Beschränkung der Fachaufsicht des Staates (wegen mangelndem Konsens mit dem Senat von Berlin).

4.3. Weitere Kriterien aus Sicht der Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe hat sich in ihrer konstituierenden Sitzung vom 19. Oktober 2000 darauf verständigt, bei der Bewertung des Modellversuchs zusätzlich zu den Zielen des Gesetzgebers und der Hochschule auch eigene Kriterien zu Grunde zu legen, aufgrund derer Empfehlungen für die weitere Entwicklung des Erprobungsmodells erfolgen können. Die Arbeitsgruppe hat sich dabei an den Kriterien der „Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen“ des Wissenschaftlichen

Beirats zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen orientiert.¹

Der Frage einer klaren und schlüssigen Aufgabenverteilung widmet die Arbeitsgruppe besondere Aufmerksamkeit, da eine klare und schlüssige Aufgabenverteilung die entscheidende Bedingung für die mit dem Modellversuch angestrebte Vereinfachung von Entscheidungsprozessen ist. Dabei geht es sowohl um die Aufgabenverteilung auf zentraler Ebene (zwischen Akademischem Senat, Kuratorium, Präsidium) als auch auf dezentraler Ebene (zwischen Dekanat und Fachbereichsrat) sowie zwischen zentraler und dezentraler Ebene.

4.3.1. Umfassende institutionelle Autonomie

Die Arbeitsgruppe hält die Gewährung umfassender Organisationsautonomie für eine unabdingbare Grundlage, damit einzelne Hochschulen ihrem Leistungsauftrag und ihren gesellschaftlichen Funktionen unter jeweils spezifischen Bedingungen und Akzentsetzungen durch dazu passende Organisations- und Leitungsstrukturen gerecht werden können. Über Hochschulen verschiedener Tradition, Kultur und Größe ein organisatorisches Einheitsmodell zu legen, wird der Unterschiedlichkeit ihrer Ausrichtung und Aufgaben nicht gerecht. Eine Vergrößerung der Gestaltungsspielräume impliziert eine größere Verantwortung der Hochschulen, die auszufüllen u.a. auch nötig macht, Verantwortung innerhalb der Hochschule nach unten delegieren zu können.

Institutionelle Autonomie der Hochschule beinhaltet neben Organisationsautonomie aber auch Finanz- und Personalautonomie.

Finanzautonomie bedeutet, der Hochschule die Möglichkeit zu eigenverantwortlichem wirtschaftlichem Handeln zu eröffnen, und schafft damit erst die Voraussetzung für eine eigenverantwortliche Wahrnehmung und Gestaltung des wissenschaftlichen Auftrages. Finanzautonomie beinhaltet, dass Hochschulen im Rahmen eines Globalhaushaltes die Möglichkeit bekommen, den Mitteleinsatz im Hinblick auf die Unterstützung ihrer wissenschaftlichen Aufgaben zu optimieren, dies auch über einen langfristigen Zeithorizont. Finanzautonomie beinhaltet aber auch die Möglichkeit, zu-

¹ In Teilen greifen die folgenden Passagen im Wortlaut auf diese Empfehlungen (Gütersloh, 1999) zurück.

sätzlich zur staatlichen Finanzierung eigene Einnahmen zu erwirtschaften. Da Hochschulen in erster Linie staatlich finanzierte Einrichtungen bleiben, ist die Rechenschaftslegung gegenüber Staat und Gesellschaft Bestandteil der Finanzautonomie.

Personalautonomie ist schon deshalb geboten, weil der Personalhaushalt den größten Teil des Hochschulhaushalts ausmacht und ohne Personalautonomie auch Finanzautonomie nicht verwirklicht werden kann. Personalautonomie beinhaltet in erster Linie die Möglichkeit, eine eigene Personalentwicklung und Personalpolitik betreiben zu können, die sich an institutionellen Aufgabenprofilen wie an individuellen Leistungen orientiert. Dem stehen die geltenden Regelungen des Haushalts-, Dienst-, Tarif- und Arbeitsrechts für den Wissenschaftsbereich noch an vielen Stellen entgegen.

4.3.2. Wahlmodalitäten, die doppelte Legitimation gewährleisten und die Bildung von Kollegialorganen unterstützen

4.3.2.1 *Doppelte Legitimation*

Ziel der doppelten Legitimation ist es, eine möglichst sachgerechte, flexible und weit-sichtige Führung der Hochschule zu erreichen, bei der das Gesamtinteresse der Institution im Mittelpunkt steht – und dies nicht nur auf der zentralen, sondern auch auf der dezentralen Ebene. Dazu sind ein angemessener Handlungsspielraum und eine Übernahme von persönlicher Verantwortung durch die Leitungsverantwortlichen notwendig. Die Wahlmodalitäten für die Mitglieder der Leitungsorgane sind daher als Antwort auf die Frage zu gestalten: Wessen Unterstützung müssen Mitglieder des Präsidiums bzw. des Dekanats besitzen, damit es gerechtfertigt ist, sie bei der Leitung der Hochschule bzw. des Fachbereiches mit beträchtlichem Handlungsspielraum zu betrauen, und wie ist eine größtmögliche Unabhängigkeit von kurzfristigen und einseitigen Interessenlagen zu gewährleisten bei gleichzeitiger Rechenschaft gegenüber der Hochschule bzw. dem Fachbereich?

Diesen Handlungsspielraum haben Leitungsverantwortliche nicht, wenn sie allein von ihren Kollegen gewählt werden. Um größtmögliche Unabhängigkeit von kurzfristigen und von Partialinteressen zu gewährleisten, brauchen Dekane neben der Unterstützung ihrer Kollegen auch die Unterstützung der Hochschulleitung, Hochschulleitungen neben der Unterstützung der Mitglieder der Hochschule auch die Unterstützung

des Kuratoriums und der staatlichen Seite. Dem sollte die Gestaltung der Wahlmodalitäten Rechnung tragen.

4.3.2.2 *Unterstützung kollegialer Leitungsorgane*

Kollegiale Leitungsorgane haben sich an deutschen Hochschulen bewährt, da sie eine effektive, effiziente und verantwortliche Aufgabenwahrnehmung unterstützen und die Akzeptanz der Leitungsverantwortlichen und ihrer Entscheidungen erhöhen. In einem Kollegialorgan sind in der Regel klare Ressortzuständigkeiten verteilt, die von den Mitgliedern in Verantwortung gegenüber dem Gesamtleitungsorgan wahrgenommen werden. Damit ein echtes Kollegialorgan entsteht, müssen die Mitglieder eng und partnerschaftlich zusammenarbeiten. Die Wahlmodalitäten können dies unterstützen, indem sie dem Präsidium bzw. Dekanat das Vorschlagsrecht für die weiteren Mitglieder einräumen.

4.3.3. **Kompetenzverteilung innerhalb einer Ebene nach dem Grundsatz der Trennung von Entscheidungs- bzw. Handlungs- und normgebender bzw. Aufsichtskompetenz**

Innerhalb der Hochschule sind klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten vonnöten. Dabei sollten Entscheidungs- bzw. Handlungs- und normgebende bzw. Aufsichtskompetenz sich nicht vermischen, sondern klar verteilt sein. Personen in Leitungspositionen (Hochschulleitungen, Dekanate) sollten mit Entscheidungs- und Handlungskompetenzen ausgestattet werden, die ihnen ermöglichen, die operative Führung verantwortlich wahrzunehmen und Einzelentscheidungen zeitnah zu treffen. Die Grundlage, auf der sie das tun, und die Zielrichtung ihrer Tätigkeit sollten breite Zustimmung in der Hochschule finden. Daher sollten universitäre Gremien mit breiter Repräsentanz der verschiedenen Mitgliedergruppen (Akademischer Senat, Fachbereichsräte) über Grundsatzfragen, insbesondere im akademischen Bereich, befinden. Aufsichtskompetenz erhalten sie dadurch, dass die Leitungsverantwortlichen diesen Gremien gegenüber rechenschaftspflichtig sind.

Ein weiteres wichtiges Organisationsprinzip in diesem Zusammenhang ist das der Prozessverantwortlichkeit: Die Verantwortung soll den Personen mit Leitungskompetenz persönlich zurechenbar sein und für einen gesamten Leistungsbereich übernommen werden. Dies beinhaltet die Zusammenführung von Verantwortung und

Zuständigkeit, von Fach- und Ressourcenverantwortung und von Maßnahmen- und Ergebnisverantwortung auf allen Entscheidungsebenen.

4.3.4. Kompetenzverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene nach dem Grundsatz dezentraler Verantwortung bei zentraler Koordination und Leitung

Zentrale und dezentrale Interessen und Perspektiven innerhalb einer Hochschule stehen in einem grundlegenden Spannungsverhältnis. Eine dauerhafte und allgemeingültige Fixierung der Kompetenzen zwischen zentraler und dezentraler Ebene kann es in Organisationen deshalb nicht geben. Vielmehr muss die Kompetenzverteilung zwischen Zentralität und Dezentralität in Abhängigkeit von Sachfragen, handelnden Personen und Rahmenbedingungen ständig neu gefunden und weiterentwickelt werden. Dabei gilt gemäß dem Subsidiaritätsprinzip, dass grundsätzlich eine möglichst große Fachnähe der Entscheidungen anzustreben ist. Andererseits können bestimmte gemeinsame Ziele der Hochschule ohne Einbindung zentraler Gremien und Organe nicht erreicht werden. So erfordern Entscheidungen im Sinne der Profilbildung der Hochschule eine Umverteilung von Ressourcen, die nur durch zentrale Gremien und Organe getroffen werden kann. Wichtig ist, Verfahren zu finden, in denen die verschiedenen Gesichtspunkte wahrgenommen und in einen sinnvollen Ausgleich gebracht werden können.

4.3.5. Fortentwicklung der Partizipationsformen

Moderne Partizipationsformen an Hochschulen sollten sich von dem Prinzip eines einheitlichen Gruppenprozesses in allen Gremien und der Fixierung auf Gremienprozesse als alleinige Orte der Mitwirkung lösen. Vielmehr kommt es darauf an, je nach Sachfrage diejenigen Personen für eine Mitwirkung zu finden, die für die zu regelnde Angelegenheit verantwortlich, zu ihrer Beurteilung kompetent oder von den Folgen der Regelung betroffen sind. Die Hochschulen sollten daher die Möglichkeit bekommen, im Rahmen ihrer Organisationsautonomie die Partizipationsformen differenziert und sachgerecht zu gestalten. Darüber hinaus ist es Aufgabe der Hochschulleitung, für aktuelle hochschulpolitische Fragen fallspezifisch angemessene Mitwirkungsformen zu entwickeln und den hochschulweiten Dialog zu führen.

4.3.6. Einsatz von Zielvereinbarungen als Koordinations- und Leitungsinstrument

Zielvereinbarungen sind ein Instrument der Koordination und der strategischen Planung, mit Hilfe dessen Ziele und Leistungen miteinander in Bezug gesetzt werden und eine Abstimmung und verbindliche Absprache auch im Hinblick auf Ressourcen, Zeiträume und Modalitäten der Aufgabenwahrnehmung erfolgen kann. Sie sind ein geeignetes Instrument des Hochschulmanagements, weil sie in der Lage sind, dezentrale und zentrale Perspektiven in einen zielführenden Dialog zu bringen, verschiedene Interessen zu koordinieren und an übergreifenden Zielen auszurichten und Verbindlichkeit und Verlässlichkeit herzustellen. Zielvereinbarungen müssen korrigierbar sein und Ergebnisbewertungen und Wirkungskontrollen beinhalten.

5. Das Erprobungsmodell im Kontext zeitgleicher Reformen und Strukturveränderungen

Im Folgenden wird auf der Basis von Berichten des Präsidiums ein Überblick über den Reformkontext der Freien Universität gegeben, um die Rahmenbedingungen zu verdeutlichen, innerhalb derer der Modellversuch stattfindet. Die Teilgrundordnung fügt sich in den Prozess der strukturellen Reorganisation der Freien Universität ein, der neben der Nutzung der Erprobungsklausel noch drei weitere zentrale Reformfelder umfasst:

1. Entwicklung und Verabschiedung eines Struktur- und Ausstattungsplans
2. Einführung einer leistungsorientierten Mittelvergabe und von Zielvereinbarungen
3. Einführung einer Kosten- und Leistungsrechnung.

Da diese Reformprozesse ineinander greifen, lassen sich ihre Auswirkungen analytisch nicht vollständig voneinander trennen. Der Kontext der zeitgleichen Reformen soll bei der Bewertung des Erprobungsmodells nicht unberücksichtigt bleiben. Die Evaluation konzentriert sich aber auf diejenigen Änderungen, die unmittelbar auf die veränderte Teilgrundordnung zurückzuführen sind.

Seit über zehn Jahren befindet sich die Freie Universität in einem permanenten Umgestaltungs- und Abbauprozess, der durch eine knappe und unsichere Finanzsituation bestimmt ist. Mit dem Haushaltsstrukturgesetz von 1997 wurde den Berliner Kuratorialhochschulen im Gegenzug für Zuschussabsenkungen durch den Abschluss von Hochschulverträgen mit mehrjähriger Laufzeit Planungssicherheit gegeben, gleichzeitig wurden ihnen durch die Einführung der Erprobungsklausel in das Berliner Hochschulgesetz Freiheiten bei der Ausgestaltung hochschulindividueller Leitungsstrukturen eingeräumt.

Bis zum Abschluss der Hochschulverträge waren die Hochschulen unmittelbar von der Haushaltspolitik und den Haushaltsmaßnahmen (u.a. Haushaltssperren) des Landes berührt. Die Hochschulverträge haben den Hochschulen insoweit Planungssicherheit gebracht, dass die festgelegten konsumtiven Zuschüsse für die Laufzeit des Vertrags gesichert sind. Im Gegenzug haben sich die Hochschulen zur Umsetzung diverser Maßnahmen verpflichtet, u.a. zur Entwicklung von abgestimmten Strukturplänen, die die vom Berliner Abgeordnetenhaus beschlossene Zielzahl von

85.000 Studienplätzen sicherstellen. Mit den Hochschulverträgen sind den Vertragshochschulen außerdem im Rahmen der Landeshaushaltsordnung Freiräume eingeräumt worden, die mehr Flexibilität in der Haushalts- und Finanzplanung ermöglichen, so durch die Übertragbarkeit von Haushaltsmitteln zwischen den Haushaltsjahren, die flexible Mittelbewirtschaftung und die Möglichkeit der Veräußerung von Immobilien.

Die ersten Hochschulverträge liefen von 1997 bis 2000, von 2001 bis 2002 ist ein Ergänzungsvertrag wirksam. Für die Jahre 2003-2005 ist im Juli 2001 ein neuer Hochschulvertrag unterzeichnet worden, der Strukturkürzungen in der Universitätsmedizin innerhalb des Vertragszeitraums beinhaltet.

5.1. Strukturplanung

Die Freie Universität erarbeitete auf der Grundlage der festgelegten Zuschüsse einen Struktur- und Ausstattungsplan mit der Zielplanung für das Jahr 2003 und legte diesen im März 1998 vor. Der Strukturplan kommt, gemessen an der Ausstattung der Freien Universität im Jahre 1990, einer Halbierung des wissenschaftlichen Lehrkörpers gleich. Dies hat Verzerrungen in der Personalstruktur zur Folge.

Im Zusammenhang mit der Strukturplanung beschloss die Freie Universität im Sommersemester 1998 die organisatorische Neugliederung der Fachbereiche, die zum 1. Januar 1999 wirksam geworden ist. Die Zahl der Fachbereiche wurde dabei von 18 auf 12 reduziert. Darüber hinaus wurde eine Neustrukturierung des Bibliothekssystems der Freien Universität beschlossen, die ebenfalls zum 1. Januar 1999 wirksam wurde und die Umstellung von einem zweischichtigen auf ein dezentrales, einstufiges System erbrachte.

Die von den drei Berliner Universitäten vorgelegten Strukturpläne wurden von der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur dem Wissenschaftsrat zur Begutachtung zugeleitet. Der Wissenschaftsrat hat in seinen im Mai 2000 vorgelegten Empfehlungen die Strukturplanung einschließlich der vorgesehenen Personalstruktur im Grundsatz anerkannt. In einigen Details gab er ergänzende Empfehlungen, insbesondere zu Schwerpunktsetzungen einzelner Fächer. In Ergänzung der Begutachtung durch den Wissenschaftsrat setzte die Wissenschaftsverwaltung im Herbst 2000 Expertenkommissionen für die Bereiche ein, in denen der Wissenschaftsrat abweichende Empfehlungen zu den Strukturplänen der Berliner Universitä-

ten gegeben hatte. Die Expertenkommissionen haben ihre Arbeit inzwischen abgeschlossen. Für die Universitäten war dieser verlängerte Planungs- und Begutachtungsprozess deshalb nicht unproblematisch, weil die Wissenschaftsverwaltung vor Abschluss des Prozesses keine Rufe in den betroffenen Fächern erteilte. Im Hochschulvertrag für die Jahre 2003-2005 haben sich die Universitäten verpflichtet, ihre Strukturpläne unter Einbezug der Empfehlungen des Wissenschaftsrats und der Expertenkommissionen bis 2005 fortzuschreiben und die angepassten Planungen bis zum 30. Juni 2003 vorzulegen.

5.2. Leistungsorientierte Mittelvergabe und Zielvereinbarungen

Bereits seit 1992 wird an der Freien Universität im Rahmen des so genannten FU-Leistungsmodells ein Teil der nicht gebundenen Sachmittel der Fachbereiche (so genannter Titelverbund) nach Leistungsindikatoren vergeben. Das Modell ist seither stetig modifiziert und erweitert worden. Vor allem wurden dabei die Wahl der Indikatoren für Leistungen in Forschung und Lehre sowie ihre Gewichtung modifiziert. Darüber hinaus wurde eine Gruppierung der Fachbereiche auf der Grundlage ihrer typischen wissenschaftsimmanenten Merkmale vorgenommen.

Im Haushaltsjahr 2000 beliefen sich die Mittel des Titelverbundes auf rd. 24,2 Mio. DM (dieser Ansatz wurde für 2001 und 2002 fortgeschrieben), davon wurden 20 Prozent indikatorenbasiert an die Fachbereiche verteilt, weitere 20 Prozent werden nach einem 1999 neu eingeführten Verteilungsschlüssel vergeben, der sich an der Ausstattung der Bereiche mit wissenschaftlichem Personal orientiert.

Da indikatorenbasierte Zuweisungsmodelle auf vergangenen Leistungen fußen, wurden sie durch ein dialogisches, auf die Zukunft gerichtetes Verfahren ergänzt: In einem an der Freien Universität entwickelten Finanzierungsturnus wird nunmehr die formelgebundene, leistungsbezogene Vergabe eines Teils der Haushaltsmittel mit periodischen Zielvereinbarungsgesprächen des Präsidiums mit den Fachbereichen und Zentralinstituten kombiniert. 1999 sind erstmals Zielvereinbarungen abgeschlossen worden. Grundlagen der Vereinbarungen sind Profilberichte der Fachbereiche, die sich in ihrem Aufbau an den Erfahrungen mit der Evaluation wissenschaftlicher Einrichtungen orientieren und Leistungsdaten, Entwicklungsziele und Qualitätssicherungsmaßnahmen der Fachbereiche zusammenfassen. Dabei werden Rahmenvorgaben des Präsidiums („Eckpunktepapier“) sowie verschiedene Evaluationsergebnis-

se (z.B. Abschlussbericht der Lehrevaluation an der Freien Universität, CHE-Hochschulranking) berücksichtigt. War der erste Durchgang 1999 zur Einübung des Verfahrens als Probelauf konzipiert, hat sich das Instrument Zielvereinbarungen bereits in 2000 verstetigt (u.a. Vornahme von Erfolgskontrollen). Im Herbst/Winter 2001 sind Zielvereinbarungen mit allen Fachbereichen (ohne Humanmedizin) und den drei neu eingerichteten Interdisziplinären Zentren geführt worden. Anknüpfend an die Erfahrungen aus den Vorjahren ist die Aussprache über die Besetzung von Professuren und wissenschaftlichen Qualifikationsstellen auch im Zusammenhang mit der Erfüllung verabredeter Ziele geführt worden. Als weiteren Schritt der Verstetigung sind erstmals Sanktionen bei Nichterfüllung verabredeter Ziele eingeführt worden.

5.3. Kosten- und Leistungsrechnung

Die Freie Universität wird im Rahmen der Delegation von Budgetverantwortung auf die Fachbereiche einerseits und der Reorganisation der Verwaltungsprozesse andererseits eine Kosten- und Leistungsrechnung einführen. Ziel ist die Herstellung von Kostentransparenz und Leistungsbewusstsein in den Fachbereichen und in den Organisationseinheiten, die Serviceleistungen für die Fachbereiche erbringen, insbesondere den Abteilungen der zentralen Universitätsverwaltung. Auf der Grundlage einer Kosten- und Leistungsrechnung sollen die Steuerungsmöglichkeiten auf Fachbereichs- und zentraler Ebene verbessert werden.

In der Teilgrundordnung zum Erprobungsmodell sah die Freie Universität als einzige Berliner Universität die Möglichkeit der Umstellung auf ein kaufmännisches Rechnungswesen zum 1. Januar 2001 vor (§ 17 Abs. 3). Das Präsidium setzte Ende 1999 den Termin der Umstellung aber wieder außer Kraft, da sich herausstellte, dass ein derartig umfangreiches Vorhaben einen längeren Zeitraum und eine längere Erprobungsphase notwendig machen würden. Der Entscheidung gingen u.a. Gespräche mit der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur, mit dem Rechnungshof des Landes Berlin sowie ein entsprechender Auflagenbeschluss des Hauptausschusses des Berliner Abgeordnetenhauses voraus.

Ende April 2000 beauftragte die Freie Universität ein externes Beratungsunternehmen mit der Erstellung eines Fachkonzepts zur Entwicklung einer Kosten- und Leistungsrechnung. Das Fachkonzept liegt seit Anfang des Jahres 2001 vor und umfasst u.a. folgende Themenbereiche:

- Konzeption einer Kostenarten- und Kostenstellenrechnung auf der Grundlage der Ergebnisse des Arbeitskreises Hochschulrechnungswesen der deutschen Universitätskanzler. Das Konzept soll auch eine Weiterentwicklung des Berliner Kennzahlenprojekts ermöglichen, wozu sich die Universitäten vertraglich verpflichtet haben.
- Konzeption eines Budgetmanagements auf zentraler und dezentraler Ebene.
- Erstellung eines Modells zur innerbetrieblichen Kostenverrechnung.
- Konzeption eines Berichtswesens und Benennung der entscheidungsrelevanten Informationen.

In einer ersten Projektstufe wird derzeit ein Steuerungsmodell entwickelt, wonach das der Freien Universität zur Verfügung stehende Gesamtbudget in folgende Komponenten gegliedert werden soll:

- Universitäre Grundausrüstung
- Personelle Grundausrüstung für die dezentralen Einheiten (Fachbereiche und Zentralinstitute)
- Allgemeine Reserve (u.a. als liquiditätsausgleichende Instanz)
- Leistungsbudget I, berechnet auf der Grundlage erbrachter Leistungen (ex post-Betrachtung nach Leistungsindikatoren) für die Fachbereiche und Zentralinstitute
- Leistungsbudget II, vereinbart im Hinblick auf erwartete Leistungen (ex ante-Steuerung für spezifische und innovative Projekte) der Fachbereiche und Zentralinstitute

Das bereits praktizierte Verteilungsmodell der Freien Universität soll in das neue Steuerungsmodell überführt werden. Das Grundmodell der Verteilung von Haushaltsmitteln nach Leistungsgesichtspunkten soll der Empfehlung zufolge dann auch auf Verwaltungsleistungen angewendet werden.

Die Implementierung der Kosten- und Leistungsrechnung erfolgt in Form einer Projektstruktur. Das Präsidium hat dazu eine Planungsgruppe Kosten- und Leistungsrechnung (PKLR) eingesetzt, die Empfehlungen zur Ausgestaltung der einzelnen Budgetanteile und der Leistungskriterien entwickelte. Der Akademische Senat stimmte diesen Empfehlungen für das Gesamtbudget der Freien Universität am 6. Juni 2001 zu. In einem zweiten Schritt wurden Empfehlungen zur Größe der Budgets der Serviceeinrichtungen einschließlich der Abteilungen der zentralen Universitätsverwal-

tung entwickelt, über die der Akademische Senat und das Kuratorium voraussichtlich im April/Mai 2002 entscheiden werden. Die Strukturplanung für die wissenschaftlichen Einheiten ist demzufolge durch Einbeziehung der übrigen organisatorischen Einheiten der Freien Universität nunmehr vervollständigt worden. Im Zuge der Anpassung der „Ist-Struktur“ an die definierte „Soll-Struktur“ wird es Beschäftigte im so genannten „Überhang“ geben, so dass ein Anreizsystem im Rahmen der Personalbewirtschaftung zu schaffen ist. Die mit der Kostenrechnung einhergehende verbesserte Transparenz und die neuen Steuerungselemente werden sich in diesem Zusammenhang als hilfreich erweisen.

Hochschulverträge, Strukturplanung, leistungsorientierte Mittelvergabe, Zielvereinbarungen und die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung bilden das Umfeld, innerhalb dessen die neue Teilgrundordnung mit ihrem Beitrag zur Verbesserung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit greifen soll. Während die Strukturplanung durch die entscheidende Variable der personellen Ausstattung den Rahmen absteckt, innerhalb dessen Entscheidungs- und Handlungsspielräume in den nächsten Jahren überhaupt nur möglich sind, zielen die Instrumente der leistungsorientierten Mittelverteilung, der Zielvereinbarungen und der Kosten- und Leistungsrechnung darauf ab, die Effektivität und Effizienz der eingesetzten personellen und sächlichen Ressourcen zu verbessern. Sie bilden damit das Instrumentarium, dessen sich die Organe und Gremien bei der in der Teilgrundordnung definierten Aufgabenerfüllung bedienen können.

6. Ermittelte Veränderungen

In diesem Kapitel werden die durch das Erprobungsmodell bewirkten Veränderungen anhand einer Gesetzesanalyse (A), einer statistischen Analyse der Inhalte und des zeitlichen Aufwandes der Gremienbefassung (B) und der Ergebnisse der Befragungen von Mitgliedern der Universität (C) dargestellt. Die Bewertung dieser Veränderungen erfolgt in Kapitel 7.

6.1. Gesetzliche Änderungen

6.1.1. Aufbauorganisatorische Gegenüberstellung des Berliner Hochschulgesetzes und der Teilgrundordnung der Freien Universität Berlin

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
Leitung/Präsidium		
Zusammensetzung	§ 52. Leitung durch Präsident	§ 2. Kollegiale Leitung
Wahlmodus Präsident ²	§ 53. Vorschläge vom Akademischen Senat, Stellungnahme Kuratorium Wahl durch Konzil Bestellung durch Senat von Berlin	§ 3. Unabhängige Vorschläge durch Kuratorium und Akademischen Senat Wahl durch erweiterten Akademischen Senat Bestellung durch Senat von Berlin
Wahlmodus 1. Vizepräsident	Wie Präsident	Wie Präsident
Wahlmodus weitere Vizepräsidenten	§ 57. Vorschläge vom Präsidenten, Akademischen Senat oder Konzil Wahl durch Konzil Bestellung durch Senat von Berlin	§ 6. Vorschläge vom Präsidenten, Akademischen Senat oder erweitertem Akademischen Senat Wahl durch erweiterten Akademischen Senat Bestellung durch Senat von Berlin
Wahlmodus Kanzler	§ 58. Vorschlag des Kuratoriums Bestellung durch Senat von Berlin auf bis zu 10 Jahre (abweichend auch bis zu 5 Jahren)	§ 7. Vorschlag des Präsidenten Wahl durch Kuratorium Bestellung durch Senat von Berlin auf 10 Jahre
Aufgaben Präsident/ Präsidium	§ 56. Vertretung der Universität	§ 5. Wie § 56, doch kollegiale Aufgabenwahrnehmung

² Wo in diesem Bericht der Kürze halber nur die männliche Form auftaucht, ist die weibliche Form mitgemeint.

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
	<p>Hausrecht</p> <p>Aufhebung rechtswidriger Beschlüsse und Handeln bei rechtswidriger Unterlassung (außer Kuratorium)</p> <p>Handlungskompetenz anstelle anderer Organe in unaufschiebbaren Angelegenheiten (außer Kuratorium)</p> <p>Rede-, Informations- und Antragsrecht in allen Gremien</p>	<p>Präsident: Richtlinienkompetenz, Vizepräsidenten: Ressortzuständigkeit</p> <p>Zusätzlich:</p> <p>Billigung Entwurf Haushaltsplan</p> <p>Richtlinien für Haushalts- und Wirtschaftsprüfung (von Kuratorium)</p> <p>Vorschläge Errichtung/Aufhebung OE</p> <p>Vorschläge Struktur- und Entwicklungspläne</p> <p>Vorschläge für die Grundordnung</p> <p>Zweckbestimmung von Professuren</p> <p>Vollzug Beschlüsse Akademischer Senat über Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen</p>
Kuratorium		
Zusammensetzung	§ 64. 22 Mitglieder: Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur, 3 weitere Mitglieder des Senates von Berlin, 4 Vertreter des Abgeordnetenhauses, 8 Universitätsinterne, 2 Arbeitgebervertreter, 2 Gewerkschaftsvertreter, 1 Umweltvertreter, 1 Frauenvertreterin	§ 11. Verkleinerung, neue Zusammensetzung: 10 Mitglieder: Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur, 4 Mitglieder der Freien Universität, 5 externe Mitglieder
Wahlmodus	Wahl durch die jeweiligen beteiligten Gruppen / Institutionen	Wahl der universitären Mitglieder durch Mitgliedergruppen des Akademischen Senates; externe Mitglieder: Vorschlag des Präsidiums im Einvernehmen mit Akademischem Senat, Bestellung durch Senat von Berlin
Aufgaben	<p>Billigung und Feststellung Haushaltsplan</p> <p>Richtlinien für Haushalts- und Wirtschaftsführung</p> <p>Errichtung und Aufhebung von Fachbereichen auf Vorschlag des Akademischen Senates</p> <p>Stellungnahme zu Hochschulentwicklungs- und Ausstattungsplänen</p> <p>Zweckbestimmung von Professorenstellen</p> <p>Personalangelegenheiten durch Personalkommission</p>	<p><i>Recht weitreichende Änderungen:</i></p> <p>Nur noch Feststellung Haushaltsplan, nicht mehr Billigung Entwurf</p> <p>Richtlinien für Haushalts- und Wirtschaftsführung: geht auf Präsidium über</p> <p>Errichtung und Aufhebung von Fachbereichen auch ohne Vorschlag des Akademischen Senates</p> <p>Stellungnahme zu Hochschulentwicklungs- und Ausstattungsplänen</p> <p>Zweckbestimmung von Professorenstellen: geht an Präsidium</p> <p>Zuständigkeit für Personalangelegenheiten: fällt weg</p>
Aufgaben Kuratorium Fortsetzung	<p>staatliche Angelegenheiten von „grundsätzlicher und besonderer“ Bedeutung</p> <p>Einrichtung einer Personal- und Hauptkommission</p>	<p>staatliche Angelegenheiten von „grundsätzlicher und besonderer“ Bedeutung: unverändert</p> <p>Personal- und Hauptkommission: fällt weg, Zuständigkeit geht an Präsidium</p>

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
Konzil		§ 10: fällt weg, Aufgaben an Akademischen Senat
Zusammensetzung	§ 62: 31 Professoren, 10 akademische Mitarbeiter, 10 Studentenvertreter, 10 sonstige Mitarbeiter	-
Aufgaben	Entgegennahme des Rechenschaftsberichtes, Wahl der Leitung, Erlass der Grundordnung	-
Akademischer Senat		
Zusammensetzung	§ 60: 25 stimmberechtigte Mitglieder, davon 13 Professoren, 4 akademische Mitarbeiter, 4 Studentenvertreter, 4 sonstige Mitarbeiter Vorsitz Präsident, Rede- und Antragsrecht Dekane, Abteilungsleiter, Vorsitzende der Institute und Senatskommissionen	§ 8: unverändert bis auf ausdrückliches Rede- und Antragsrecht: alle Mitglieder des Präsidiums
Aufgaben	§ 61: Stellungnahme Entwurf Haushaltsplan Vorschläge Errichtung/Aufhebung Organisationseinheiten Einrichtung und Aufhebung von Studiengängen Erlass von Satzungen Grundsätze für Lehre, Studium, Prüfungen, Promotion und Habilitation Stellungnahme Studien- und Prüfungsordnungen der Fachbereiche Beschluss Hochschulentwicklungsplan Vorschläge Zweckbestimmung Professuren Beschluss Frauenförderrichtlinien Stellungnahme Berufungsvorschläge der Fachbereiche Entscheidungen grundsätzlicher Bedeutung in Forschung und Nachwuchsförderung	§ 9: unverändert bis auf: Vorschläge Zweckbestimmung: fällt weg Stellungnahme zu Berufungsvorschlägen der Fachbereiche: fällt weg
Aufgaben Akademischer Senat (Fortsetzung)	Anträge Einrichtung und Ausstattung Sonderforschungsbereiche Festsetzung Zulassungszahlen Koordinierung zwischen Fachbereichen	Anträge auf Einrichtung und Ausstattung Sonderforschungsbereiche: fällt weg Koordinationsaufgabe zwischen Fachbereichen: fällt weg Erlass der Grundordnung kommt hinzu <i>Als Kontrollrechte kommen hinzu:</i>

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
	Bildung von Kommissionen für Entwicklungsplanung, Forschung und wiss. Nachwuchs, Lehre und Studium, Bibliothekswesen	Entgegennahme Rechenschaftsbericht Präsidium Recht auf Einholung von Gutachten Akteneinsicht, Stellungnahmen und Anhörungen zu Einzelfragen Zusätzliche Kommission für Haushalts- und Finanzplanung
<i>Dekanate</i>		
Wahlmodus	§ 72: Wahl durch Fachbereichsrat aus Kreis der ihm angehörenden Professoren	§ 15 Wahl durch Fachbereichsrat , Dekan und mindestens 1 Prodekan aus Gruppe der Professoren
Zusammensetzung	§ 72: Dekan	§ 15 Kollegialorgan (bis zu 2 Prodekane und Verwaltungsleiter)
Aufgaben	§ 72: Vertretung des Fachbereichs Ordnungsgemäße Aufgabenerfüllung des Fachbereichs Laufende Personal- und Verwaltungsangelegenheiten Weisungsbefugnis, bis auf Professoren Rederecht bei anderen Gremien des Fachbereichs Maßnahmen anstelle Fachbereichsrat in unaufschiebbaren Angelegenheiten	§ 15: unverändert, kollegiale Wahrnehmung Zusätzlich: Entwurf Haushaltsplan Vollzug Errichtung/Auflösung von Untergliederungen des Fachbereichs Zuständigkeit Vorschläge Begründung/Aufhebung Arbeitsverträge

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
Fachbereichsrat		
Zusammensetzung	§ 70: 13 Mitglieder, davon 7 Professoren, 2 akademische Mitarbeiter, 2 Studentenvertreter, 2 sonstige Mitarbeiter Vorsitz: Dekan Teilnahme mit Rede- und Antragsrecht: Präsident, Kanzler, Leiter Fachbereichsverwaltung, Studierenden- und Personalvertreter	§ 13 wie § 70, kann auf 19 Mitglieder, davon 10 Professoren, jeweils 3 sonstige Vertreter vergrößert werden Vorsitz: Dekan Teilnahme mit Rede- und Antragsrecht: im Grundsatz unverändert
Aufgaben	§ 71: Zuständigkeit, soweit das Gesetz nichts anderes bestimmt, für alle Aufgaben des Fachbereichs, insbesondere Erlass von Satzungen des Fachbereichs Koordinierung und geordnete Durchführung Lehre und Forschung im Fachbereich Beschluss Berufungsvorschläge Entscheidung Habilitationen Verteilung von Stellen und Sachmitteln im Fachbereich	§ 14: fällt weg. Erlass von Satzungen für Einrichtungen innerhalb des Fachbereichs in Angelegenheiten von Lehre, Studium und Qualifikation Koordinierung und geordnete Durchführung Lehre und Forschung im Fachbereich: fällt weg Beschluss Berufungsvorschläge: unverändert Entscheidung Habilitationen: unverändert Verteilung von Stellen und Sachmitteln im Fachbereich: fällt weg <i>Neu:</i> Satzungen für Lehre, Studium, Prüfungen Billigung und Feststellung des Haushalts des Fachbereichs Errichtung und Aufhebung von Untergliederungen des Fachbereichs Einsetzung von Kommissionen Vorschläge Zweckbestimmung Professoren <i>Kontrollrechte:</i> Einsicht und Stellungnahme Dekanatsentscheidungen
Aufgaben Fachbereichsrat (Fortsetzung)	<i>Initiativ- und Beratungsrechte:</i>	<i>Initiativ- und Beratungsrechte:</i> Vorschlag und Stellungnahme Veränderung und Aufhebung des Fachbereichs

Betrifft	BerIHG, Stand 1999	Teilgrundordnung Freie Universität
	Vorschläge zur Begründung und Beendigung von Arbeitsverträgen	Stellungnahme Struktur- und Entwicklungspläne der am Fachbereich vertretenen Fächer Vorschläge zur Begründung und Beendigung von Arbeitsverträgen: unverändert
Hauptkommission	§ 66	fällt weg, Aufgaben teilweise an Präsidium
Zusammensetzung	Senatsmitglieder aus Kuratorium, Kuratoriumsmitglieder aus allen Gruppen	-
Aufgaben	Beschluss über Zweckbestimmung von Professorenstellen	-
Personalkommission	§ 67	fällt weg, Aufgaben teilweise an Präsidium
Zusammensetzung	Vorsitz Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur, Senatsverwaltungen für Inneres und Finanzen, Präsident, 2 Vizepräsidenten	-
Aufgaben	Erlass Verwaltungsvorschriften in Personal- und Personalwirtschaftsangelegenheiten Einzelangelegenheiten	-

Die Auswirkungen der neuen Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen den Gremien und Organen lassen sich am besten verstehen, wenn man sie bezogen auf konkrete Entscheidungsabläufe zusammenstellt.

6.1.2. Beispiele für die Veränderung von Arbeits- und Entscheidungsabläufen

6.1.2.1 Entscheidung über Zweckbestimmungen von Professuren

BerIHG	Teilgrundordnung
Antrag des Fachbereichsrates Beratung in der EPK Vorschlag der Zweckbestimmung durch den AS Beschluss der Zweckbestimmung in der Hauptkommission (i.A. des Kuratoriums)	Vorschlag der Zweckbestimmung im Fachbereichsrat Festlegung durch das Präsidium im Einvernehmen mit Sen WiFoKu

6.1.2.2 Entscheidung über Berufungslisten

BerIHG	Teilgrundordnung
Fachbereichsrat beschließt Berufsliste Überprüfung/Mitzeichnung durch die Hochschul- leitung Mitteilung an den Akademischen Senat – Mög- lichkeit zur Befassung Weiterleitung an Sen WiFoKu zur Ruferteilung	Fachbereichsrat beschließt Berufsliste Überprüfung/Mitzeichnung im Präsidium Weiterleitung an Sen WiFoKu zur Ruferteilung

6.1.2.3 Erlass und Änderung von Studien- und Prüfungsordnungen

BerIHG	Teilgrundordnung
Beratung in der Ausbildungskommission des Fachbereichs Beschluss im Fachbereichsrat Prüfung durch die ZUV Stellungnahme der LSK Stellungnahme im Akademischen Senat Genehmigung durch Sen WiFoKu	Beratung in der Ausbildungskommission Beratung und Beschluss im Fachbereichsrat, vorher Abstimmung mit der ZUV Genehmigung durch Sen WiFoKu

Die Punkte Zweckbestimmung, Berufsliste sowie Änderung von Studien- und Prüfungsordnungen haben 1997 und 1998 über 40 Prozent der Tagesordnungspunkte des Akademischen Senates ausgemacht. Die durchschnittliche Sitzungsdauer wurde um ca. 25 Prozent gesenkt (von etwa 4 Std. auf 3 Std.). Weniger Personen als vorher werden mit den Vorgängen befasst (siehe auch Kapitel 6.2).

6.1.2.4 Struktur-, Entwicklungs- und Ausstattungsplanung

BerIHG	Teilgrundordnung
AS beschließt Struktur- und Ausstattungspläne nach Stellungnahme des Kuratoriums Beschluss von detaillierten Stellenplänen im Rahmen des Haushaltsbeschlusses (in den Hochschulverträgen bereits durch summarischen Stellenrahmen ersetzt) Die organisatorische Untergliederung von Fach- bereichen wird nach Stellungnahme des AS durch das Kuratorium beschlossen	AS beschließt Struktur und Ausstattungspläne nach Stellungnahme des Kuratoriums Im Rahmen des Beschlusses zum Haushalt wird ein summarischer Stellenrahmen beschlossen Die organisatorische Untergliederung von Fach- bereichen entscheiden diese selbständig.

Gerade in der Stellenbewirtschaftung gibt es durch den Wegfall von „Verfahrensschleifen“ deutliche Vereinfachungen und Beschleunigungen im Ablauf; es werden auch weniger Personen mit den Vorgängen befasst. Die Erleichterung von Haushaltswirtschaft und Haushaltsvollzug ist allerdings nicht auf das Erprobungsmodell, sondern auf die Hochschulverträge zurückzuführen.

6.2. Änderungen in der inhaltlichen und zeitlichen Befassung der Gremien

Ein wesentliches Ziel des Erprobungsmodells, das der Senat von Berlin und die Freie Universität Berlin gleichermaßen anstreben, ist die Vereinfachung von Entscheidungsprozessen. Hierzu gehört insbesondere eine Verringerung des Entscheidungsaufwandes. Die Arbeitsgruppe hat deshalb die inhaltliche und zeitliche Befassung der wichtigsten akademischen Gremien vor und nach dem Wirksamwerden der Teilgrundordnung analysiert.

6.2.1. Zentrale Gremien: Akademischer Senat, Konzil, Kuratorium

6.2.1.1 Vorgehen

Für die Auswertung der Tätigkeit der zentralen Gremien wurden der bisherige Zeitraum der Erprobungsregelungen, d.h. die Jahre 1999/2000 sowie die beiden dem Erprobungsmodell vorangegangenen Jahre 1997/1998 herangezogen. Die jeweiligen Betrachtungszeiträume wurden sowohl im Hinblick auf die Art der Beratungsgegenstände als auch unter dem Aspekt des Zeitaufwandes miteinander verglichen. Beratungsgegenstände, die, beispielsweise bedingt durch universitäre Wahlperioden, ohne Änderung der Zuständigkeit des jeweiligen Gremiums nur zufällig in den einen oder anderen Betrachtungszeitraum fielen, wurden außer Betracht gelassen. Die Beratungsgegenstände wurden entsprechend den vom Berliner Hochschulgesetz (§ 61 Akademischer Senat, § 63 Konzil, § 65 Kuratorium für den Erhebungszeitraum 1997/1998) bzw. der Teilgrundordnung Erprobungsmodell (§ 9 Akademischer Senat, § 12 Kuratorium für den Erhebungszeitraum 1999/2000) vorgegebenen Aufgabenkatalogen zugeordnet und ausgezählt. Wegen der Ausführlichkeit der Aufgabenkataloge

ge war es erforderlich, die einzelnen Beratungsgegenstände zu inhaltlich verwandten Gruppen zusammenzufassen.³

6.2.1.2 Ergebnis

Bei unveränderter personeller Zusammensetzung des Akademischen Senates verminderte sich die reine Sitzungszeit, gemessen in Personenstunden, um 31 Prozent bzw. 197 Personentage. Durch den Wegfall des Konzils als eines eigenständigen Gremiums verminderte sich die Sitzungszeit um weitere 30 Personentage, und dies, ohne dass dessen Aufgaben weggefallen wären. Die Verkleinerung des Kuratoriums um zehn Mitglieder verbunden mit dem Wegfall seiner Hauptkommission (acht Mitglieder) bewirkte eine Verminderung des zeitlichen Sitzungsaufwandes um 62 Prozent bzw. 83 Personentage.

Der zeitliche Aufwand in den untersuchten Gremien hat sich damit um insgesamt 310 Personentage verringert. Das entspricht bei 210 Arbeitstagen pro Jahr einem Freiwerden von 1,5 Personenjahren durch verringerte Tagungszeiten der Gremien.

Diese Reduktion wurde in erster Linie durch Verlagerung von Aufgaben in die Exekutive und durch Wegfall von Doppelbefassungen, nicht durch Verkleinerung der Gremien erzielt. Lediglich beim Kuratorium wirkte sich die personelle Verkleinerung des Gremiums auf den Sitzungsumfang aus. Dieser Befund gilt unabhängig von der Frage der Qualität der Entscheidungen, die an anderer Stelle noch untersucht wird.

Durch den Wegfall von Stellungnahmen zu Berufungsvorschlägen, Vorschlägen für die Zweckbestimmung von Professuren und Stellungnahmen zu Studien- und Prüfungsordnungen im Aufgabenkatalog des *Akademischen Senates* fielen 41 Prozent der Beratungsgegenstände im Zeitraum 1997/1998 weg.

Die Aufgaben des *Konzils* sind auf den erweiterten Akademischen Senat übergegangen, wodurch insbesondere der Verwaltungsaufwand für Sitzungs- und Geschäftsführung erheblich verringert wurde.

Bezüglich des Aufgabenspektrums findet sich die weitestgehende Veränderung beim *Kuratorium*, bei dem – auch durch den Wegfall seiner Hauptkommission - Bera-

³ Aus dieser Auswertung sind die im Anhang des Zwischenberichts aufgeführten graphischen Darstel-

tungsgegenstände wegfielen, die 50 Prozent der Beschlüsse ausgemacht hatten. Die neue Aufgabe des Kuratoriums, das Präsidium und die zentralen Gremien zu beraten und zu Themen von strategischer Bedeutung Stellung zu nehmen, umfasste im Betrachtungszeitraum 1999/2000 dann auch 31 Prozent der Beratungsgegenstände.⁴

6.2.2. Dezentrale Gremien: Fachbereichsräte

Die Fachbereiche Erziehungswissenschaft und Psychologie sowie Rechtswissenschaft sind für eine exemplarische Auswertung der Befassung der Fachbereichsräte herangezogen worden, weil sie nicht von der organisatorischen Neugliederung der Fachbereiche zum 1. Januar 1999 betroffen waren und so eine vergleichende Betrachtung möglich war. Die Arbeitsgruppe hat jeweils ein Jahr vor und ein Jahr nach Einführung der Erprobungsregelungen erhoben und ausgewertet.

Mit den Erprobungsregelungen sind für die dezentralen Gremien und Organe folgende Änderungen maßgeblich:

Die Kompetenzen der Fachbereichsräte sind in der Teilgrundordnung Erprobungsmodell insofern erweitert worden, als sie nunmehr über die Errichtung oder Aufhebung von Untergliederungen des Fachbereichs abschließend entscheiden, den Haushaltsplan des Fachbereichs feststellen, Initiativ- und Beratungsrechte haben und gegenüber den Entscheidungen des Dekanats ein Kontrollrecht besitzen. Von einer unspezifischen Zuständigkeit in sämtlichen Angelegenheiten sind die Fachbereichsräte entlastet worden.

Die Stellung der Dekanate ist gestärkt worden, indem die Zuständigkeit in allen Angelegenheiten (soweit sie nicht in § 14 TGO aufgeführt sind), die nicht von grundsätzlicher Bedeutung sind, auf das Dekanat übergegangen ist. Die Entlastung der Fachbereichsräte von kleinteiligen Einzelangelegenheiten spiegelt sich in der deutlichen Verringerung der Befassungen der Fachbereichsräte wider.⁵

lungen hervorgegangen, die die Verlagerung der Arbeitsschwerpunkte deutlich machen.

⁴ Eine detailliertere Beschreibung der Methodik und Ergebnisse dieser Untersuchung findet sich im Anhang des Zwischenberichts.

⁵ Eine detailliertere Beschreibung der Ergebnisse dieser Untersuchung findet sich im Anhang des Zwischenberichts.

6.3. Erfahrungen der Mitglieder der Universität

6.3.1. Vorgehen

Um sich ein Bild von den Erfahrungen mit dem Erprobungsmodell in der Praxis und aus möglichst vielen Perspektiven zu machen, hat die Arbeitsgruppe Erfahrungsberichte von Mitgliedern der Gremien und Organe der Freien Universität Berlin eingeholt.

Befragt wurden 10 Mitglieder des Akademischen Senates, darunter 1 Professor, 2 wissenschaftliche Mitarbeiter, 2 Studierende, die Frauenbeauftragte und 2 Mitglieder des Personalrats (eingeladen waren zwei Mitglieder pro Statusgruppe plus Rede- und Antragsberechtigte). Auch wurden 3 Dekanate angehört. Die Mitglieder des Kuratoriums wurden schriftlich um Stellungnahme gebeten und zusätzlich in Interviews mit einzelnen Mitgliedern des Kuratoriums befragt.

Alle konsultierten Mitglieder der Universität wurden gefragt, welche Erfahrungen sie mit den Erprobungsregelungen gemacht haben. Weiterhin wurde nach der Angemessenheit und Klarheit der Aufgabendefinition für das jeweilige Gremium/Organ gefragt. Weitere Fragen bezogen sich auf das Zusammenwirken zwischen den Organen und Gremien, deren Zusammensetzung und die Veränderungen in der Arbeit im Vergleich zu der Arbeit vor Einführung der Erprobungsregeln.

6.3.2. Ergebnisse

6.3.2.1 *Übergreifende Äußerungen*

Die Grundrichtung der im Erprobungsmodell intendierten Änderungen wird von den Mitgliedern der Universität unterschiedlich bewertet. Sehen die einen darin einen Abbau demokratischer Rechte, halten andere die "Entpolitisierung" von Sachfragen für einen richtigen Schritt und begrüßen die gestärkte Handlungsfähigkeit der Leitungsorgane als förderlich für eine effektive Umsetzung des Reformvorhabens.

Mehrere Mitglieder merken an, dass die beobachteten Veränderungen nur schwer dem Erprobungsmodell zuzurechnen seien, da in "lose gekoppelten Systemen" wie der Universität die Bedeutung der handelnden Personen und informeller Strukturen

nicht zu unterschätzen seien und da zudem mehrere Reformen zeitgleich stattfinden.

Thematisiert wurden außerdem die Frage nach der Gewährleistung von Transparenz bei den Entscheidungen, die Sicherung eines optimalen Informationsflusses, die Frage nach der Identifikation der Mitglieder mit ihrer Universität und die Dezentralisierung der Verwaltung.⁶

6.3.2.2 *Zusammensetzung, Aufgaben und Rolle des Akademischen Senates*

Die neue Aufgabenzuweisung an den Akademischen Senat wird von den befragten Mitgliedern des Akademischen Senates überwiegend als klar empfunden; über die Angemessenheit der Aufgaben im Geflecht der Organe und Gremien gibt es aber unterschiedliche Meinungen. Einige kritisieren, dass ehemalige Kompetenzen des Akademischen Senates an das Präsidium übergegangen sind, andere sehen in der neuen Aufgabenverteilung eine Chance, sich auf grundsätzliche und strategische Fragen zu konzentrieren, und eine Herausforderung, ein höheres Maß an Eigeninitiative zu entwickeln. Die gegenwärtige Situation im Akademischen Senat wird teilweise mit den Begriffen "Entpolitisierung", "Auskühlung" oder auch "Apathie" beschrieben; die Tatsache, dass es fast nur noch Besprechungspunkte, aber wenig Entscheidungskompetenzen gebe, erzeuge Motivationsprobleme.

Von verschiedenen Mitgliedern der Freien Universität wird die Frage aufgeworfen, ob es angemessen sei, die Dekane als Träger von Sachkompetenz stärker in die Arbeit des Akademischen Senates einzubeziehen. Es werden aber auch Gegenargumente vorgebracht, die überwiegend hochschulpolitischer Natur sind.

6.3.2.3 *Abschaffung des Konzils*

Die Abschaffung des Konzils wird unterschiedlich bewertet. Während einige Mitglieder des Akademischen Senates dies als „Entdemokratisierung“ betrachten, hält der

⁶ Die vorliegenden schriftlichen Stellungnahmen von Mitgliedern der Gremien und Organe der Freien Universität finden sich im Anhang des Zwischenberichtes.

überwiegende Teil der Mitglieder das ehemalige Konzil z.B. mangels Informiertheit für kaum beschlusskompetent.

6.3.2.4 *Zusammensetzung, Aufgaben und Rolle des Kuratoriums*

Aus den Berichten der Kuratoriumsmitglieder wird deutlich, dass das Kuratorium seit seinem Bestehen in seinem Selbstverständnis und seiner Aufgabenwahrnehmung eine Entwicklung durchgemacht hat. Nach anfänglichen Anlaufproblemen, die etwa durch die Sachferne einiger externer Mitglieder oder den Versuch der Nutzung des Organs als Schiedsrichter für universitätsinterne Streitpositionen verursacht wurden, befindet sich das Kuratorium nach der Darstellung verschiedener Mitglieder auf dem Wege von einem Gremium aus Interessenvertretern – wie es in § 64 BerlHG vorgesehen ist - zu einem Gremium, welches sich mit den Werten und Zielen der Universität identifiziert und das Gesamtinteresse der Universität im Blick hat.

Die Zusammensetzung des Kuratoriums aus internen und externen Mitgliedern wird heute von der weitaus überwiegenden Zahl der Kuratoriumsmitglieder positiv beurteilt. Sie ermögliche ein fruchtbares Zusammenwirken der Innen- und Außenperspektive; dadurch könne das Kuratorium eine Integrationsfunktion erfüllen. Das Kuratorium hat nach Einschätzung sowohl interner als auch externer Mitglieder gerade durch seine Zusammensetzung eine ausgleichende Wirkung in die Freie Universität Berlin hinein gehabt. Einige Kuratoriumsmitglieder haben sich zur optimalen Zusammensetzung noch kein abschließendes Urteil gebildet und stellen die Frage im Zusammenhang mit dem Aufgabenprofil des Kuratoriums.

Die Idee, das Kuratorium mit strategischen und Grundsatzfragen zu betrauen, wird von der Mehrheit der Kuratoriumsmitglieder und des Akademischen Senates ebenfalls positiv bewertet. Inwieweit es diese Aufgabe schon ausfüllt oder noch in sie hineinwachsen muss, darüber gehen die Auffassungen auseinander. Die Kuratoriumsmitglieder beantworten diese Frage tendenziell positiver als die Mitglieder des Akademischen Senates.

Zur Weiterentwicklung des Kuratoriums gibt es auch im Kuratorium selbst unterschiedliche Perspektiven, diese reichen von der Beschränkung auf Beratungskompetenzen bis hin zur Weiterentwicklung zu einem Aufsichtsrat.

6.3.2.5 Aufgaben und Rolle des Präsidiums

Das Präsidium selbst sieht sein verändertes Aufgabenprofil und die damit einhergehende Änderung im Rollenverständnis positiv. Es versteht sich als exekutives Organ, in dem die Mitglieder persönliche Verantwortung übernehmen. Nicht nur die Entscheidungsfähigkeit, sondern vor allem auch die Entscheidungsbereitschaft bei den Präsidiumsmitgliedern hat sich nach eigener Einschätzung verändert. Das veränderte Aufgabenprofil habe bewirkt, dass Persönlichkeiten bereit sind, im Präsidium mitzuwirken, die Gestaltungswillen und Entscheidungsbereitschaft mitbringen.

Die inhaltliche Arbeit des Präsidiums wird sowohl von Mitgliedern des Akademischen Senates als auch des Kuratoriums und von den Dekanen positiv bewertet, und zwar auch dort, wo die politischen Meinungen auseinander gehen. Auch die kollegiale Struktur des Präsidiums wird positiv gesehen. Das Präsidium wird als "starkes Präsidium" empfunden, von einigen Mitgliedern des Akademischen Senates wird dies allerdings negativ bewertet und als Machtverlust wahrgenommen.

6.3.2.6 Aufgaben und Rolle der Dekanate

Die Veränderungen in Aufgaben und Rolle der Dekanate sind so eng mit der Fusion der Fachbereiche im Zuge der Strukturreform sowie mit Dezentralisierungsprozessen verknüpft, dass eine analytische Sondierung der Effekte der Erprobungsklausel nach eigener Aussage der Beteiligten kaum möglich ist. Die Teilgrundordnung beinhaltet, bezogen auf die Aufgaben der Dekanate, nur vergleichsweise geringe Änderungen. Es fallen eine Reihe von "Genehmigungsschleifen" weg, bei denen Entscheidungen auf Fachbereichsebene nicht ohne Mitsprache des Akademischen Senates möglich waren (siehe Kapitel 6.1 und 6.2). Diese formaljuristischen Änderungen werden jedoch als weniger bedeutsam eingeschätzt als der „Stimmungswandel“, d.h., auch ohne dass die Dekanate formaljuristisch bedeutend mehr Rechte hätten als vorher, scheint sich die Entscheidungskultur in den Fachbereichen zu verändern. Insgesamt hat sich an der Freien Universität ein neues Aufgabenverständnis verbreitet, bei dem den Dekanaten mehr Verantwortung und Kompetenz in Fachfragen zugestanden wird. Dies wirkt sich auch auf die Besetzung der Dekanatsfunktionen aus. Auch andere parallele Reformprozesse, wie z. B. der Einsatz von Zielvereinbarungen, spiegeln das veränderte Rollenverständnis wider.

Die Tatsache, dass die Verwaltungsleiter nun stimmberechtigte Mitglieder in den Dekanaten sind, wird von den Dekanen überwiegend positiv, von einigen Mitgliedern des Akademischen Senates aber kritisch gesehen.

Eine zentrale Herausforderung besteht nach einvernehmlichem Urteil der Befragten darin, die Position des Dekans kompetent zu besetzen, so dass diese/r seinen/ihren erweiterten Verantwortlichkeiten auch gerecht werden kann.

6.3.2.7 *Zusammenarbeit Kuratorium - Präsidium*

Über die Aufgabenverteilung zwischen den Gremien als Beratungs- und Exekutivorgan besteht Konsens. Die Zusammenarbeit zwischen Kuratorium und Präsidium wird von den Mitgliedern des Kuratoriums ebenso wie vom Präsidium für sehr gut befunden, der Informationsfluss funktioniere, die Zusammenarbeit sei aufgaben- und sachgerecht.

6.3.2.8 *Zusammenarbeit Kuratorium - Senator für Wissenschaft und Forschung*

Die Rolle des Senates von Berlin im Kuratorium wird von den Kuratoriumsmitgliedern grundlegend problematisiert. Der Senat von Berlin bzw. die Senatsverwaltung nehme gelegentlich mit drei Personen (Senator, Staatssekretär, Ministerialbeamter) an den Sitzungen teil. Bei der Stimmabgabe sei der Senat von Berlin im Hinblick auf die Interessen und Erfordernisse der Universität einerseits und der staatlichen Interessen und Restriktionen andererseits in einer schwierigen Doppelrolle. Aus diesem Grund empfehle sich eher eine Gastrolle des Senates von Berlin denn die eines stimmberechtigten Mitglieds. Es gibt aber auch Kuratoriumsmitglieder, die für einen Verbleib des Senates von Berlin im Kuratorium eintreten. Ein Kuratoriumsmitglied regt an, dass sich das Kuratorium und Vertreter des Senates von Berlin ein- bis zweimal jährlich zum Austausch treffen sollten.

6.3.2.9 *Zusammenarbeit Akademischer Senat - Kuratorium*

Eine Kommunikation oder gar Zusammenarbeit zwischen Akademischem Senat und Kuratorium besteht nach Urteil beider Seiten kaum oder gar nicht. In der allerersten Phase des Erprobungsmodells hat das Kuratorium einen Gesprächsversuch unter-

nommen. Das Treffen hat zwar stattgefunden, doch sind nur wenige Mitglieder des Akademischen Senates erschienen, und es hat nicht zu einem wirklichen Gespräch geführt. Eine wechselseitige Klärung des Selbstverständnisses hat es nicht gegeben. Wo es Kontakte gibt, sind dies informelle der internen Kuratoriumsmitglieder zu den Gruppen, die sie vertreten. Die befragten Vertreter haben verschiedene Erklärungsangebote für die mangelnde Zusammenarbeit der Gremien gemacht, so z.B. mangelndes Interesse auf Seiten des Akademischen Senates, mangelnde Offenheit auf Seiten des Kuratoriums sowie die strukturelle Verankerung einer Konkurrenzsituation zwischen den Gremien durch inkonsistente Aufgabenverteilung. Ergebnis dieser mangelnden Kommunikation ist, dass im Akademischen Senat wenig Kenntnis über die Arbeit des Kuratoriums vorliegt und letzteres als „geschlossene Gesellschaft“ erlebt wird. Ein Mitglied des Kuratoriums regte (halb)jährliche Strategietreffen mit dem Akademischen Senat an.

6.3.2.10 Zusammenarbeit Akademischer Senat - Präsidium

Eine enge Zusammenarbeit zwischen Akademischem Senat und Präsidium besteht über die gemeinsamen Kommissionen, diese wird jedoch unterschiedlich bewertet. Die in der Erprobungsklausel enthaltene Konstruktion, dass die Vizepräsidenten den Vorsitz der gemeinsamen Kommissionen führen, ist im Empfinden mehrerer Mitglieder des Akademischen Senates problematisch.

Die Diskussionen zwischen Präsidium und Akademischen Senat werden für tolerant und fair befunden. „Fragestunden“ und „Mitteilungen des Präsidenten“ nähmen viel Raum ein. Dennoch fühlen sich einige Mitglieder des Akademischen Senates ungenügend über die Tätigkeit des Präsidiums informiert.

Einige Mitglieder des Akademischen Senates brachten vor, sie haben die Kontrollfunktion gegenüber dem Präsidium nicht erleben können, da ein Rechenschaftsbericht in den letzten 3 Jahren aufgrund des Amtswechsels nicht zu erstatten gewesen sei.

Inwieweit das Zusammenwirken von Akademischem Senat und Präsidium von den Erprobungsregelungen bestimmt ist und in welchem Maße dies von den handelnden Personen abhängt, darüber gehen die Meinungen im Akademischen Senat auseinander.

6.3.2.11 Zusammenarbeit Akademischer Senat - Fachbereichsräte

Ein Zusammenwirken von Akademischem Senat und Fachbereichsräten findet laut einvernehmlichem Urteil beider Seiten kaum oder gar nicht statt. Die Kommunikation verläuft stattdessen direkt zwischen Fachbereichen und Präsidium, u.a. bei der Entwicklung von Zielvereinbarungen. Eine Ausnahme ist die Kommission für Lehrangelegenheiten des Akademischen Senates. Die Stärkung der Fachbereiche in Sachfragen, durch die sich die Zusammenarbeit vermindert hat, wird aber von vielen Mitgliedern positiv bewertet.

6.3.2.12 Zusammenarbeit Dekanate - Präsidium

Die Zusammenarbeit von Präsidium und Dekanaten wird von beiden Seiten positiv erlebt, es gibt ein informelles Dekanegremium. Schwierigkeiten sehen die befragten Dekane in der Zusammenarbeit mit der zentralen Verwaltung, die trotz dezentraler Entscheidung im Fachbereich den Verwaltungsvorgang dupliziere und dadurch die Handlungsabläufe verlängere.

6.3.2.13 Zusammenarbeit Dekanate - Fachbereichsräte

Laut Auskunft der befragten Dekane ist die Zusammenarbeit mit den Fachbereichsräten gut und sachbezogen.

6.3.2.14 Gleichstellung

Aus Sicht der Frauenbeauftragten haben sich die Änderungen der Teilgrundordnung gegenüber dem BerIHG in einigen Punkten negativ auf die Berücksichtigung des Zieles der Gleichberechtigung der Geschlechter ausgewirkt. So könnten Fachbereichsrat und Akademischer Senat Satzungen nur in akademischen Fragen erlassen, es gebe aber keinen Platz für die Diskussion von Fragen wie sexuelle Diskriminierung oder Mobbing. Dadurch, dass der Akademische Senat nicht mehr Stellung zu Berufungslisten nehmen könne, falle ein wesentliches Korrektiv weg. Auf der Fachbereichsebene gebe es zwar Frauenbeauftragte, dies seien aber selten Professorinnen, so dass hier fachliche Netzwerke überwögen. Problematisch sei auch der Wegfall der Personal- und Hauptkommission. Die Frauenbeauftragte kritisiert außerdem, dass sie vom Präsidium nur hinzugerufen werde, wenn dieses eine Frage als „Frauenangele-

genheit“ betrachte. Auch wenn dies nicht auf das Erprobungsmodell zurückgeführt werden kann, sieht die Frauenbeauftragte es als bedenklich an, dass im Kalenderjahr 2000 nur 7 Prozent der Neuberufungen Professorinnen waren, während 1995 einmalig 30 Prozent erreicht werden konnten. Im Kalenderjahr 2001 sind 16 Prozent der Neuberufungen Professorinnen. Bei diesen Prozentangaben sind die spezifischen Professuren für Frauen- und Geschlechterforschung nicht mitgerechnet worden.

Angaben der Hochschule zeigen, dass die Berufungsbilanz von Professorinnen in den letzten 10 Jahren hohe Schwankungen aufweist. Im Mittel liegt der Anteil der Professorinnen unter den Neuberufungen bei 16,25 Prozent.

7. Bewertung

In diesem Kapitel wird das Erprobungsmodell zunächst anhand der Ziele des Gesetzgebers und der Freien Universität selbst bewertet, indem untersucht wird, inwieweit die im Jahre 1997 in § 7a des Berliner Hochschulgesetzes formulierten Ziele des Abgeordnetenhauses und die Ziele der Freien Universität Berlin laut Beschluss der Kuratoriumssitzung am 28. Juli 1998 erreicht worden sind.

7.1. Bewertung anhand der Ziele laut § 7a Berliner Hochschulgesetz

7.1.1. Vereinfachung von Entscheidungsprozessen

7.1.1.1 *Entscheidungsfähigkeit*

Das Präsidium hat sich, beraten und gestützt durch das Kuratorium, in Wesentlichen Strukturfragen als strategisch entscheidungsfähig erwiesen. An erster Stelle ist hier die Strategie zur Berufungsplanung zu nennen: Die Hochschulleitung hat die Berufsbedürfnisse der nächsten fünf Jahre extrapoliert und in Beratung mit dem Kuratorium Kriterien für die Berufungspolitik entwickelt. Im Ergebnis hat sich die Freie Universität trotz massiver Sparauflagen und der auferlegten Personalreduktion ihre Handlungsfähigkeit erhalten und Neuberufungen ermöglicht. Es hat die Dezentralisierung vorangetrieben, die Eigenverantwortung der Fachbereiche und Institute gestärkt und Zielvereinbarungen und Budgetierung als Instrumente strategischer Steuerung etabliert und fortentwickelt. Die Leistung des Präsidiums findet innerhalb der Freien Universität Anerkennung und wird im Wesentlichen akzeptiert, und zwar unabhängig von der politischen Ausrichtung der Mitglieder.

Zur Stärkung der Entscheidungsfähigkeit haben verschiedene Faktoren beigetragen. An erster Stelle sind hier der Übergang zu kollegialen Leitungsgremien auf zentraler wie dezentraler Ebene sowie eine veränderte Aufgabenverteilung zu nennen, dank derer eine Reihe von Beschlusskompetenzen nunmehr abschließend beim Präsidium liegen. Als positiv sowohl im Sinne einer Vereinfachung der Entscheidungsprozesse

als auch einer Erhöhung der Handlungsfähigkeit ist aus Sicht der Arbeitsgruppe der Wegfall des Konzils sowie der Personal- und Hauptkommission zu bewerten.

Die Arbeitsgruppe hat darüber hinaus den Eindruck gewonnen, dass die konstruktive Zusammenarbeit des Präsidiums mit dem Kuratorium und den Dekanaten bei der Umsetzung des Erprobungsmodells in hohem Maße zu diesem positiven Gesamtergebnis beigetragen hat.

7.1.1.2 Aufwand der Entscheidungsfindung

Um den Aufwand für Entscheidungsfindungen zu verringern, hat die Freie Universität in der Teilgrundordnung auf das Präsidium und auf die Dekanate etliche Kompetenzen zur abschließenden Entscheidung übertragen, die nach dem BerlHG z.T. bei verschiedenen Gremien lagen. Auch beim Kompetenzzuschnitt der Gremien war man um eine Straffung von Arbeitsschritten bemüht. Die Gegenüberstellung von Verfahrensabläufen nach dem Berliner Hochschulgesetz und nach der Teilgrundordnung der Freien Universität in Kapitel 6.1.2 zeigt, dass sich die Anzahl der Entscheidungsstufen für wichtige universitäre Arbeitsabläufe – wie die Entscheidung über Zweckbestimmungen von Professuren, Entscheidung über Berufungslisten und den Erlass von Studien- und Prüfungsordnungen - in der Tat deutlich verringert hat. Entscheidungsprozesse sind damit wesentlich schlanker geworden.

Die neue Aufgabenverteilung zwischen Akademischem Senat, Präsidium und Kuratorium schlägt sich auch in einer messbaren und signifikanten Verkürzung der Sitzungszeiten von insgesamt 310 Personentagen nieder. Allein dies entspricht bei etwa 210 Arbeitstagen pro Jahr einer Einsparung von 1,5 Personenjahren. Für den Akademischen Senat ergibt sich eine Verringerung der Sitzungszeit um 31 Prozent Prozent oder 197 Personentage, für das Kuratorium hat die Arbeitsgruppe eine Verminderung des Sitzungsaufwandes um 62 Prozent bzw. 83 Personentage festgestellt, wenn man die Verkleinerung des Gremiums und den Wegfall seiner Hauptkommission einbezieht (siehe Kapitel 6.2.1). Positiv zu bewerten ist außerdem, dass die Verringerung der Sitzungszeiten in beiden Gremien mit einer deutlichen Verschiebung der Akzente von formaler zu inhaltlicher Arbeit einhergegangen ist.

Ein ähnliches Bild ergibt sich auf der Fachbereichsebene, wenn man die neue Aufgabenverteilung zwischen Dekanaten und Fachbereichsräten in den Blick nimmt

(siehe Kapitel 6.2.2). Auch hier ist eine Reduktion der Sitzungszeiten bei gleichzeitiger Intensivierung der inhaltlichen Arbeit zu verzeichnen.

7.1.2. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit

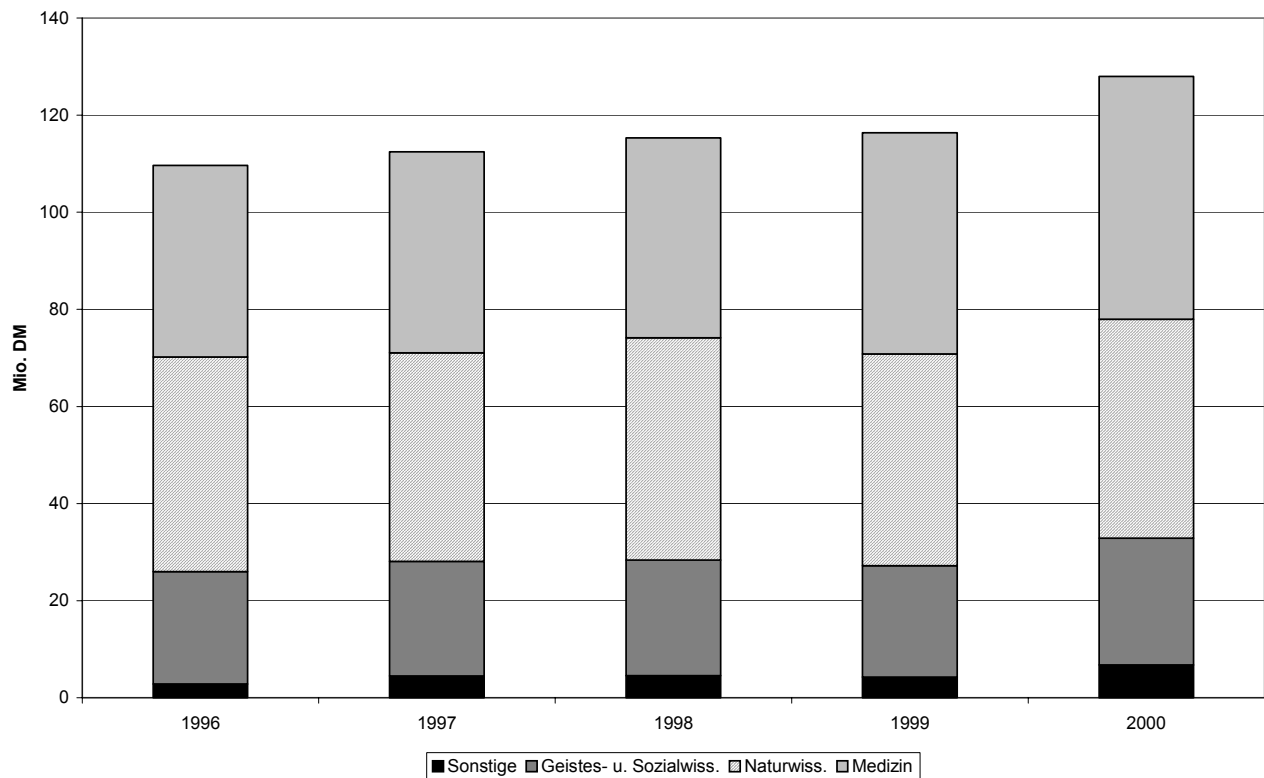
Der Versuch, eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im umfassenden Sinne nachzuweisen, bringt erhebliche methodische Probleme mit sich. Streng genommen wäre es dazu notwendig, die Relation von Input und Output der Freien Universität messbar zu machen und eine Veränderung dieser Relation unmittelbar auf das Erprobungsmodell zurückzuführen. Die organisationswissenschaftliche Effizienzliteratur bestätigt diese methodischen Schwierigkeiten und ist in dieser Hinsicht noch zu keinen belastbaren empirischen Ergebnissen gekommen. Die Arbeitsgruppe hat eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in diesem umfassenden Sinne daher nicht untersucht und hält die Zielsetzung im Übrigen auch für fragwürdig, mit der Veränderung von Leitungsstrukturen eine unmittelbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit im Sinne der o.a. Input-Output-Relation anstreben zu wollen.

Dennoch gibt es Hinweise darauf, dass sich die Regelungen des Erprobungsmodells positiv auf die Wirtschaftlichkeit der Freien Universität ausgewirkt haben. Wenn sich die Entscheidungsfähigkeit der Universität verbessert hat, so ist zu erwarten, dass dies zu Effizienzgewinnen führt, auch wenn diese schwer messbar sind. Die im vorigen Abschnitt dargestellte Reduktion des Sitzungsaufwandes bedeutet insoweit auch eine unmittelbare Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Hochschulsteuerung selbst.

Die Erhöhung eigener Einnahmen wird mit der Konzeption des Erprobungsmodells nicht unmittelbar angestrebt. Nichts desto weniger ist erwähnenswert, dass die Drittmitteleinnahmen, nachdem sie in den Jahren 1996 bis 1999 nur vergleichsweise geringe Zuwächse von 1 bis 3 Prozent aufwiesen, im Jahr 2000 deutlich gewachsen sind (siehe Abbildung). Insgesamt sind sie damit von 109,7 Mio. DM (1996) auf 127,6 Mio. DM (2000) angestiegen. Der Trend setzte sich im Jahr 2001 fort. Die Drittmitteleinnahmen stiegen auf 137 Mio. DM, das entspricht einem Anstieg um 6,9 Prozent

von 2000 auf 2001.⁷ Das Instrument der Zielvereinbarungen dürfte hier einen positiven Einfluss ausüben.

Drittmiteleinnahmen der Freien Universität nach Fächergruppen 1996 - 2000



Bewertungsergebnis. Das in § 7a formulierte Ziel des Gesetzgebers der Vereinfachung von Entscheidungsprozessen ist durch das Erprobungsmodell erreicht worden.

⁷ Die Aufgliederung des Drittmittelvolumens nach Fächergruppen für das Jahr 2001 lag bei Redaktionsschluss noch nicht fest.

7.2. Bewertung anhand der Ziele der Freien Universität

Die Frage, inwieweit die im Kuratoriumsbeschluss vom Juni 1998 formulierten Ziele der Freien Universität mit dem Erprobungsmodell erreicht werden konnten, umfasst zwei verschiedene Teilaspekte:

- Inwieweit finden die Ziele der Universität ihren Niederschlag in der am 27. Oktober 1999 verabschiedeten Teilgrundordnung?
- Inwieweit konnten diese Ziele in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden?

7.2.1. Stärkung der Universitätsautonomie im Verhältnis Staat/Universität durch eine Begrenzung der Fachaufsicht, sowie die Wahrnehmung von Beratungs-, Initiativ-, Vorschlags- und aufschiebenden Vetorechten durch das Kuratorium

Die Freie Universität hat mit dem Erprobungsmodell ein wesentliches Stück Autonomie gegenüber der Senatsverwaltung für Wissenschaft, Forschung und Kultur errungen, auch wenn ursprünglich ein noch weitergehender Rückzug der Senatsverwaltung aus der Fachaufsicht und Detailplanung beabsichtigt war. So behält sich entgegen den ursprünglichen Vorstellungen der Freien Universität der Senator für Wissenschaft, Forschung und Kultur die Zustimmung zu Entscheidungen über Zweckbestimmungen von Professuren vor und nimmt auch noch Berufungen selbst vor. Der ursprüngliche Entwurf hatte vorgesehen, dass der Präsident die Professoren beruft, die Senatsverwaltung nahm darauf in einem Brief vom 2. Juli 1998 wie folgt Stellung: „Wissenschaftspolitisch wird es jedoch für sinnvoll gehalten, diese Zuständigkeiten beim Land zu behalten, wie dies auch der vorläufigen Verfassung der Humboldt Universität entspricht. Das Berufungsrecht wird der für Hochschulen zuständige Senator deshalb nicht abgeben.“

Gestärkt wird die Universitätsautonomie insbesondere durch die Zusammensetzung und Aufgabenwahrnehmung des neuen Kuratoriums. In seiner Zusammensetzung aus internen Mitgliedern und unabhängigen externen Mitgliedern aus Wissenschaft, Gesellschaft und Wirtschaft führt es interne und externe Sichtweisen zusammen. Es entwickelt sich zunehmend zu einem Organ, das mittel- und langfristige Gesamtinteressen der Freien Universität im Kontext der Berliner Hochschullandschaft im Blick

behält und mit dem Aufgreifen strategischer Fragen von grundlegender Bedeutung ehemals staatliche Aufgaben übernommen hat.

Eine weitere Stärkung der Universitätsautonomie ergibt sich aus dem Wegfall der Personalkommission, in der bisher unter dem Vorsitz des Senators für Wissenschaft, Forschung und Kultur die Senatsverwaltungen für Inneres und Finanzen mit dem Präsidium zusammenarbeiteten. Indem wesentliche Aufgaben der Personalkommission an das Präsidium übergangen, erreicht die Freie Universität ein erhebliches Stück Personalautonomie gegenüber der Senatsverwaltung.

7.2.2. Erhalt der Mitwirkung der Gruppenuniversität und ihre Stärkung durch eine transparente Zuordnung von Kompetenzen und die Ermöglichung unmittelbarer Umsetzungskontrolle

Die Mitwirkung der verschiedenen Statusgruppen an der Selbstverwaltung der Universität durch Urwahl der Mitglieder der akademischen Gremien und Repräsentativwahl der Leitungsorgane ist in der Teilgrundordnung gewahrt. Die Zusammensetzung der Gremien hat sich nur im Kuratorium verändert, aber auch dort ist die Repräsentanz der Gruppen gewahrt geblieben. Die Kompetenzen sind den Gremien und Organen neu zugeordnet worden, der Tendenz nach hat sich die Form der Mitwirkung der Gremien dabei von der Mitsprache bei Einzelentscheidungen zur Konzentration auf Grundsatzfragen und zur verstärkten Ausübung einer Kontrollfunktion verschoben. Im Gegenzug zum Wegfall von Vorschlagsrechten und Beratungskompetenzen in einzelnen Gegenständen wie z.B. bei Zweckbestimmungen von Professuren, Berufungslisten und Studien- und Prüfungsordnungen hat der Akademische Senat Informations- und Kontrollrechte gegenüber dem Präsidium erhalten. Auch die Informationsrechte der Fachbereichsräte sind ausgeweitet worden. Diese Verschiebung sieht die Arbeitsgruppe als richtig an, da sie die Handlungsfähigkeit der Universität vergrößert, ohne die unmittelbare Verantwortung und Rechenschaftspflicht der Leitungsorgane gegenüber den Mitgliedern der Universität zu beeinträchtigen.

7.2.3. Transparenz des internen Entscheidungs- und Handlungsablaufs und die Sicherung von deren Qualität und Effizienz durch größtmögliche Fachnähe, Reduktion der Verfahrensschritte und eine Vereinfachung der Binnenorganisation

Insgesamt liegt dem Gesamtmodell der Freien Universität ein verändertes Verständnis von Transparenz zugrunde: Transparenz bedeutet nicht länger, dass der Prozess der Entscheidungsfindung in allen Details von Gremien nachvollzogen wird; vielmehr kommt den Gremien die Funktion der Ergebnisüberprüfung zu. Erfolgsmaßstäbe sind erzielte Ergebnisse; dies rückt die Indikatorsteuerung und die Zielvereinbarungen als transparenzschaffende Instrumente in den Vordergrund. Im Einzelnen hat die Vereinfachung und Beschleunigung von Entscheidungsverfahren, wie sie in Kapitel 6.1. dargestellt worden ist, unterschiedliche Auswirkungen auf deren Transparenz:

Auf der einen Seite erhöht die größere Fachnähe und Reduktion der Verfahrensschritte die Transparenz, weil der Entscheidungsprozess einfacher zu verfolgen ist, weil Möglichkeiten für die Verzögerung von Entscheidungen wegfallen und weil klar ist, wo die Entscheidungen letztendlich getroffen werden. Größere Fachnähe ist insbesondere durch die Stärkung der Kompetenzen der Fachbereichsräte gegenüber der zentralen Ebene erreicht worden. Diese dürfen nun eigenständig über die Errichtung oder Auflösung von Organisationseinheiten entscheiden und abschließend über den Erlass und die Änderung von Studien- und Prüfungsordnungen beraten. Diese positive Entwicklung wird durch parallele Reformen in der Mittelverteilung, der Verwaltungsorganisation, durch die Hochschulverträge und die Neugliederung der Fachbereiche gestützt.

Auf der anderen Seite wird die Wahrung von Transparenz dort zur besonderen Herausforderung, wo Entscheidungskompetenzen aus den universitären Gremien in die Leitungsorgane delegiert worden sind. Hier gilt es, einen tragfähigen Mittelweg zwischen der Überflutung von Gremien mit irrelevanten Informationen einerseits und dem Vorenthalt wichtiger Informationen zu finden. Das Präsidium hat nach Einschätzung der Arbeitsgruppe große Anstrengungen unternommen, um das Kuratorium und den Akademischen Senat mit Informationen über wesentliche Entscheidungen zu versorgen. Dennoch herrscht bei einigen Mitgliedern des Akademischen Senates das Gefühl vor, nicht ausreichend informiert worden zu sein.

Einige Mitglieder des Akademischen Senates äußerten, dass der Akademische Senat nicht in ausreichendem Maße selbst initiativ geworden sei, um Informationen von der Hochschulleitung zu Themen einzuholen, zu denen ihrer Meinung nach eine Meinungsbildung im Akademischen Senat erforderlich ist. Die Arbeitsgruppe hält die Selbstkritik für plausibel und regt im Interesse eines funktionierenden Systems von „checks and balances“ eine stärkere Eigeninitiative des Akademischen Senates in dieser Hinsicht an.

7.2.4. Klare Trennung legislativer und exekutiver Funktionen durch die Zuordnung der Entscheidungskompetenz in allen Grundsatzfragen von Forschung und Lehre mit Initiativ-, Beratungs- und aufschiebenden Vetorechten zu den akademischen Gremien, und die Übertragung der Exekutivkompetenz auf die gewählten Funktionsträger Präsidium und Dekanat, die nach dem Kollegialprinzip arbeiten

Das ursprüngliche Ziel, eine klare und umfassende Trennung legislativer und exekutiver Aufgaben zwischen akademischen Gremien und Leitungsorganen zu erreichen, war innerhalb der Freien Universität nicht konsensfähig und ist deshalb in der verabschiedeten Teilgrundordnung nicht konsequent umgesetzt. Die Teilgrundordnung stellt einen Kompromiss mit den Befürwortern eines Steuerungsverständnisses dar, das wesentliche Entscheidungskompetenzen bei den akademischen Gremien belässt. Dies geht aus der Gegenüberstellung des Berliner Hochschulgesetzes und der 1998 verabschiedeten Teilgrundordnung der Freien Universität Berlin deutlich hervor (siehe Kapitel 6.1).

Während der Hochschulleitung in den ersten Entwürfen zur Teilgrundordnung von 1998 noch die Entscheidung über „die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Organisationseinheiten“ und „die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen“ zugeordnet war, verbleiben in der tatsächlich verabschiedeten Teilgrundordnung nur noch Vorschlagsrechte. Spiegelbildlich fielen die Entscheidungen über diese Gebiete an den Akademischen Senat, dem im Entwurf nur das Recht der Stellungnahme zugeordnet war.

Auf eine klaren Abgrenzung von Akademischem Senat und Hochschulleitung zielte auch die im ursprünglichen Entwurf vorgesehene Regelung, dass den Vorsitz im Akademischen Senat nicht mehr notwendigerweise der Präsident, sondern ein ande-

res Mitglied der Professorenschaft führt. Ähnliche Verschiebungen finden sich hinsichtlich der Aufgabenteilung zwischen Dekanaten und Fachbereichsräten. So war im ursprünglichen Entwurf vorgesehen, dass der Fachbereichsrat für die Gestaltung seines Haushalts lediglich Grundsätze verabschiedet, während er diesen laut der verabschiedeten Teilgrundordnung billigt und feststellt.

Die in der Teilgrundordnung gefundene Kompromisslösung hat offenbar zu Schwierigkeiten im Verständnis der Aufgabenverteilung geführt. Bei Mitgliedern des Akademischen Senates bestehen teilweise immer noch Unsicherheiten bezüglich der Kompetenzen dieses Gremiums. Das angestrebte Kollegialprinzip in den Leitungsgremien wurde auf zentraler wie auf dezentraler Ebene erfolgreich umgesetzt.

7.2.5. Doppelte Legitimation der Organe, verstanden als Wahl durch die akademischen Gremien und Bestellung durch den Berliner Senat

Das Ziel der doppelten Legitimation der Hochschulleitung ist in der verabschiedeten Teilgrundordnung gemäß den Vorstellungen der Universität voll umgesetzt worden. Beim Präsidenten und Ersten Vizepräsidenten bedeutet dies die Wahl durch den erweiterten Akademischen Senat aufgrund unabhängig erarbeiteter Vorschläge des Kuratoriums und des Akademischen Senates und seine anschließende Bestellung durch den Berliner Wissenschaftssenator. Dekanatsmitglieder werden allerdings nur vom jeweiligen Fachbereichsrat gewählt und anschließend nicht vom Präsidenten bestellt, wie es ursprünglich beabsichtigt war.

7.2.6. Die Zusammenführung von Handlungskompetenz und persönlicher Verantwortung in den Organen und deren Kontrolle und gegebenenfalls Abwahl durch die akademischen Gremien

Die Zusammenführung von Handlungskompetenz und persönlicher Verantwortung in den Leitungsorganen und deren Kontrolle durch die akademischen Gremien ergibt sich in dem Maße, wie die klare Trennung von Exekutiv- und Legislativfunktionen umgesetzt ist. Auf diesen Aspekt wurde in Kapitel 7.2.4 schon eingegangen.

Eine Abwahlmöglichkeit der Mitglieder des Präsidiums durch den Akademischen Senat und der Dekanate durch die Fachbereichsräte ist in der Teilgrundordnung entgegen den Zielen der Freien Universität nicht vorgesehen.

Bewertungsergebnis: Die von der Freien Universität mit dem Erprobungsmodell verfolgten Ziele konnten zu einem großen Teil in die Teilgrundordnung aufgenommen und auch in der Praxis weitgehend umgesetzt werden. Eine vollständige Trennung von Leitungs- und Aufsichtskompetenzen und die Loslösung von der staatlichen Detailaufsicht sind bisher noch nicht erfolgt.

8. Empfehlungen

In diesem Kapitel gibt die Arbeitsgruppe Empfehlungen für die Beibehaltung und Fortentwicklung des Erprobungsmodells. Dies geschieht auf der Basis der in Kapitel 4.3 dargestellten Kriterien für hochschulgemessene Leitungs- und Organisationsformen, der in den Kapiteln 5 und 6 dargestellten Befunde zur Situation der Freien Universität sowie der in Kapitel 7 vorgenommenen Bewertung anhand der Ziele des Gesetzgebers und der Freien Universität.

8.1. Übergreifende Empfehlungen

Empfehlung 1

Das Erprobungsmodell der Freien Universität sollte unbedingt fortgeführt werden, da es sich bewährt hat, den Zielen des Gesetzgebers und der Freien Universität dient, die Leistungsfähigkeit der Freien Universität in Forschung und Lehre fördert und darüber hinaus die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen der nächsten Jahre schafft.

Die Arbeitsgruppe ist zu einem sehr positiven Evaluationsergebnis gekommen. Die Ziele des Gesetzgebers laut § 7a des Berliner Hochschulgesetzes, insbesondere die Vereinfachung von Entscheidungsprozessen, sind durch die Aufgabenverteilung in der Teilgrundordnung nachhaltig befördert worden. Wie die empirische Analyse gezeigt hat, ist der Sitzungsaufwand in den zentralen Gremien deutlich geringer geworden. Entscheidend dafür sind der Wegfall des Konzils und der Personal- und Hauptkommission, die geringere Zahl der für bestimmte Entscheidungen benötigten Gremien sowie die klarere Zuordnung der Beschlusskompetenzen bei Entscheidungen über Zweckbestimmungen von Professuren, Berufungen und Studien- und Prüfungsordnungen.

Auch die Ziele, die die Freie Universität sich selbst im Kuratoriumsbeschluss vom Juli 1998 gesteckt hat, konnten im Erprobungszeitraum weitgehend verwirklicht werden. Die Handlungsfähigkeit der dezentralen wie zentralen Leitungsorgane ist durch das Erprobungsmodell deutlich gestärkt, Aufgaben innerhalb der Universität sind schlüssiger zugeordnet worden. Dabei konnte die Mitwirkung der Gruppen in Gremien gewahrt und im Sinne einer verstärkten Kontrollfunktion weiterentwickelt werden.

Das Erprobungsmodell hat dabei aus Sicht der Arbeitsgruppe in Zeiten von Planungsunsicherheit und schwierigen finanziellen Rahmenbedingungen einen wichtigen Beitrag dazu geleistet, dass die Freie Universität ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre erfüllen konnte. Es hat die Handlungsfähigkeit der Universität gestärkt und damit wesentliche Reformvorhaben erst ermöglicht. Die Dezentralisierung von Entscheidungsfunktionen, eine stärkere Eigenverantwortung der Fachbereiche und Institute, die Entwicklung eines leistungs-, belastungs- und innovationsorientierten Budgetierungsverfahrens und die Verabschiedung von Zielvereinbarungen zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen konnten durch die im Erprobungsmodell verankerten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen entschieden befördert werden. Dank dieser neuen Strukturen ist es der Freien Universität trotz eines ihr auferlegten massiven Personalabbaus eine profilorientierte Berufungspolitik aufrechtzuerhalten und als Kooperationspartner in Lehre und Forschung im In- und Ausland attraktiv zu bleiben. Als eine wesentliche Erfolgsbedingung hat sich dabei die neue Zusammensetzung und Rolle von Kuratorium und Präsidium erwiesen.

Empfehlung 2

Als wesentliche Voraussetzung für eine Fortführung des Erprobungsmodells sind Verlässlichkeit und Kontinuität der gesetzlichen Grundlagen und der Zusammenarbeitsformen zwischen dem Land Berlin und der Freien Universität zu sichern.

Erfolgreiche Hochschulentwicklung braucht Kontinuität. Nachdem die Basis durch die neue gesetzliche Grundlage und die Teilgrundordnung geschaffen wurde, muss sich das neue Kräftegleichgewicht und Zusammenspiel der Gremien und Organe in der Praxis einpendeln und über längere Zeit gelebt werden. Die Gleichzeitigkeit weiterer tiefgreifender Reformen neben dem Erprobungsmodell und die restriktiven finanziellen Rahmenbedingungen, unter denen diese Prozesse umgesetzt werden müssen, stellen schon an sich alle Beteiligten vor besondere Herausforderungen. Nach gut dreijährigen Erfahrungen mit der neuen Teilgrundordnung beginnt das Erprobungsmodell zu greifen, Gremien und Organe entwickeln ein neues Aufgaben- und Rollenverständnis. Dieser Prozess sollte nicht unterbrochen werden. Was die Freie Universität nun zuoberst braucht, ist Organisationsstabilität, damit sie sich auf ihre Kernaufgaben in Forschung und Lehre konzentrieren kann.

Empfehlung 3

Die Fortführung des Erprobungsmodells sollte auf der Grundlage des bereits verwirklichten Verständnisses modernen Hochschulmanagements erfolgen. Dabei sollte die Förderung von Exzellenz in Forschung und Lehre die wichtigste Richtschnur für die Weiterentwicklung der Leitungsstrukturen und Organisationsregeln sein.

Die Freie Universität wird in den nächsten Jahren enorme Herausforderungen zu bewältigen haben: Die Neustrukturierung der Berliner Hochschullandschaft unter Sparvorgaben des Abgeordnetenhauses von Berlin und der damit einhergehende Personalabbau sind noch nicht abgeschlossen; gleichzeitig drohen den Hochschulen weitere Kürzungsaufgaben. Unter diesen schwierigen Rahmenbedingungen wird die Freie Universität einen massiven Generationenwechsel in der Professorenschaft zu bewältigen haben: in den nichtmedizinischen Bereichen scheiden bis 2005 27 Prozent der Professorinnen und Professoren aus, deren Stellen wiederzubesetzen sind. Darüber hinaus gibt es viele offene Fragen hinsichtlich der räumlichen Infrastruktur. Um diese Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, muss die Freie Universität entscheidungs- und handlungsfähig sein.

Die Notwendigkeit einer erweiterten Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit der Freien Universität resultiert aber nicht nur aus der spezifischen Berliner Situation, sondern auch aus dem schärferen internationalen Wettbewerb. Um darin zu bestehen, muss die Universität ihre Profilierung und Weiterentwicklung proaktiv betreiben können. Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit setzt neben klaren Regeln für die Entscheidungsprozesse auch Spielräume für die Entscheidungsträger und die Möglichkeit voraus, diese für ihre Entscheidungen auch zur Verantwortung ziehen zu können. Eben dies ist im Erprobungsmodell angelegt. Die Verkleinerung und neue Zusammensetzung des Kuratoriums sind richtige Schritte, um es zu einem strategischen Planungs- und Aufsichtsorgan weiterzuentwickeln. Präsidium und Dekanate entwickeln sich sowohl vom Aufgabenprofil als auch vom Aufgabenverständnis her zu Exekutivorganen. Auch beim Akademischen Senat ist eine Akzentverschiebung zu bemerken. Statt der Befassung mit formalen Tagesordnungspunkten kommt es verstärkt zu inhaltlichen Diskussionen. Es gibt daher keinen Grund, hinter den schon erreichten Stand zurückzufallen.

Aufgabe der Hochschulen ist im Wesentlichen die Generierung, Verbreitung und kritische Reflexion von Wissen. Ihr sind letztlich alle Prozesse und Mitarbeiter der

Hochschule verpflichtet, dafür arbeiten sie zusammen und werden öffentlich finanziert. Wichtigster Maßstab für die Beurteilung von Organisations- und Leitungsstrukturen muss daher sein, ob sie die Leistungen der Hochschule in Forschung und Lehre optimal unterstützen.

Ihre demokratische Legitimation gegenüber Gesellschaft und Öffentlichkeit erhalten die Hochschulen aus einer verantwortlichen Wahrnehmung dieser Aufgaben, über die sie Rechenschaft ablegen müssen. Dafür bedarf es Leitungs- und Aufsichtsstrukturen, die verantwortliche Entscheidungen ermöglichen, persönlich zurechenbar machen und Prioritätensetzung für Exzellenz in Forschung und Lehre erlauben. Demokratie in der Hochschule soll im Sinne von Partizipation die Potenziale aller Hochschulmitglieder für diese Aufgaben mobilisieren, den Dialog über ihre Ziele fördern und sicherstellen, dass Führungsentscheidungen in Anerkennung der Interessen und Ansichten aller Mitglieder der Hochschule getroffen werden. Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit der Hochschulleitung ist also kein Selbstzweck, sondern steht im Dienste der Kernaufgaben der Hochschule in Forschung und Lehre und muss sich daran messen lassen, ob und inwieweit sie dazu beiträgt, diese Aufgaben besser zu erfüllen.

8.2. Weiterführende Empfehlungen an den Berliner Senat und die Freie Universität

Die Arbeitsgruppe empfiehlt über eine Fortführung des Erprobungsmodells hinaus dessen konsequente Weiterentwicklung in der eingeschlagenen Richtung; d.h. in Richtung einer noch stärkeren Autonomie der Hochschule, mit der sie ihren Aufgaben nachkommen kann, einer weiteren Stärkung der Handlungsfähigkeit der Leitungsorgane, einer noch schlüssigeren Aufgabenverteilung zwischen Leitungs- und Aufsichtsorganen, und einer Stärkung der institutionellen Identität der Freien Universität.

Die Arbeitsgruppe wendet sich daher mit einer Reihe von konkreten Empfehlungen für die Fortentwicklung des Erprobungsmodells an den Senat von Berlin und an die Freie Universität, die sich sowohl auf die gesetzliche Ausgestaltung als auch auf die faktische Zusammenarbeit beziehen. Die Vorschläge sollen aufzeigen, welche Form eine optimale Weiterentwicklung aus Sicht der Arbeitsgruppe annehmen könnte.

8.2.1. Empfehlungen zum Berliner Hochschulgesetz und dem Zusammenwirken von Berliner Senat und Freier Universität

8.2.1.1 *Umfassende institutionelle Autonomie*

Empfehlung 4

Die Gewährung umfassender institutioneller Autonomie sollte Leitmotiv staatlicher Hochschulpolitik sein. Dies beinhaltet Organisations-, Finanz- und Personalautonomie für die Hochschulen.

Im Verhältnis von Land und Hochschulen in Berlin geht es in den nächsten Jahren vor allem darum, Planungssicherheit und Verlässlichkeit zu schaffen und den Hochschulen in diesem Rahmen größtmögliche Freiräume für eine eigenverantwortliche Aufgabenwahrnehmung zu eröffnen. Statt die Hochschulen im Detail zu steuern, sollte sich das Land auf die Setzung angemessener Rahmenbedingungen und die Ausübung der Rechtsaufsicht konzentrieren. Die Erfüllung der staatlichen Kontrollaufgaben hält die Arbeitsgruppe durch die in den Hochschulverträgen vereinbarten Berichtspflichten sowie durch das Zusammenwirken im Kuratorium für gewährleistet. Darüber hinaus gilt es, partnerschaftliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Staat und Hochschule in jenen Bereichen zu praktizieren und weiterzuentwickeln, in denen hochschulübergreifender Koordinations- oder Regelungsbedarf besteht.

8.2.1.2 *Organisationsautonomie*

Empfehlung 5

Die Organisationsautonomie der Freien Universität sollte weiter gestärkt werden. Der Gesetzgeber sollte diesem Prinzip in der nächsten Novelle des Berliner Hochschulgesetzes über die Erprobungsklausel § 7a hinaus noch mehr Raum verschaffen. Mit dem Referentenentwurf vom Januar 2001 liegt dafür grundsätzlich eine angemessene Operationalisierung vor.

§ 7a des Berliner Hochschulgesetzes bedeutet einen richtigen Schritt in Richtung Organisationsautonomie, wenngleich diese darin nur für Teilbereiche und befristet gewährt wird. Mit der erfolgreichen Nutzung der Erprobungsklausel hat die Freie Universität bewiesen, dass sie mit den ihr gewährten Freiheiten verantwortlich umzugehen weiß. Diese Erfahrungen sollten in der nächsten Novelle des Berliner Hoch-

schulgesetzes in der Weise Berücksichtigung finden, dass die Ausnahme zur Regel wird.

8.2.1.3 *Finanzautonomie*

Empfehlung 6

Die Finanzautonomie der Freien Universität sollte erhalten und weiter gestärkt werden. Dazu benötigt die Freie Universität in erster Linie finanzielle Planungssicherheit.

Im Hinblick auf die Finanzautonomie sind mit der Einführung von Globalhaushalten und den Hochschulverträgen bereits wesentliche Fortschritte erzielt worden. Nachdem mit den Globalhaushalten die umfassende Deckungsfähigkeit bis auf investive Mittel, die Übertragbarkeit ins Folgejahr, die Delegation der Haushalts- und Finanzverwaltung an die Hochschulen und eine weitreichende Zusammenfassung von Titeln und Titelgruppen schon verwirklicht worden war, haben die Hochschulverträge die Möglichkeit der Hochschulen verbessert, über mehrere Jahre hinweg finanziell zu planen. Die damit gemachten Erfahrungen sind positiv. Die Freie Universität hat bewiesen, dass sie mit der ihr gewährten Finanzautonomie verantwortlich umzugehen weiß. Die durch die Finanzautonomie erzielten Handlungsspielräume, kurze Entscheidungswege und die dadurch ermöglichte „Effizienzdividende“ eröffneten ihr die Möglichkeit, die schädlichen Auswirkungen der dramatischen Mittelkürzungen bestmöglich abzufedern. Gemeinsam mit einer Unternehmensberatung hat die Freie Universität ein angepasstes Konzept für eine Kosten- und Leistungsrechnung entwickelt, deren Umsetzung auch Konsequenzen für die formelgebundene Mittelverteilung haben wird. Die Planungssicherheit im Rahmen der Hochschulverträge zu erhalten ist schon deshalb geboten, weil sie als Gegenleistung für gravierende Mittelkürzungen gewährt worden ist, aber auch und vor allem, weil ohne Planungssicherheit jede Finanzautonomie zur Makulatur wird.

Empfehlung 7

Zur weiteren Stärkung der Finanzautonomie sollte die Freie Universität den Aufbau eines funktionierenden Berichtswesens als Selbstverpflichtung gegenüber Staat und Öffentlichkeit begreifen.

Aus Sicht der Arbeitsgruppe ist die Rechenschaftslegung der Hochschule gegenüber Staat und Gesellschaft das logische Gegenstück zur Finanzautonomie und damit auch eine Voraussetzung für deren weitere Stärkung. Die bestehenden - und in den Hochschulverträgen 2003 bis 2005 zum 30. April eines jeden Jahres geforderten - Leistungsberichte der Hochschulen können als Grundstein für eine Weiterentwicklung des Berichtswesens dienen. Bei der Entwicklung des Berichtswesens muss es darum gehen, ein gestuftes System von Informationen für verschiedene Aufsichts- und Entscheidungsebenen zu generieren, das den Mitteleinsatz der Freien Universität nachvollziehbar belegt.

8.2.1.4 Personalautonomie

Empfehlung 8

Um die Personalautonomie zu stärken, sollte die Freie Universität freie Hand bekommen, innerhalb des durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrats und die Hochschulverträge gesteckten Rahmens über die Zweckbestimmung von Professuren und über Berufungen eigenständig zu entscheiden. Die Entscheidung über die fachliche Zuordnung von Professuren im Sinne einer Strukturplanung sollte das Kuratorium auf Vorschlag des Präsidiums treffen.

Im Bezug auf die Zweckbestimmung von Professuren und die Berufungen sollte der Berliner Senat nach Ansicht der Arbeitsgruppe den Hochschulen größere Spielräume gewähren. Die Voraussetzungen dafür sind in mehrfacher Hinsicht gegeben: Der Rahmen für die Personalplanung an den Berliner Hochschulen ist durch die Empfehlungen des Wissenschaftsrates und die Hochschulverträge gesteckt. Die in den Hochschulverträgen vereinbarte Umsetzung der Empfehlungen des Wissenschaftsrates und der vom Senator dazu berufenen Expertengruppen ist zwischen Freier Universität und Land einvernehmlich geklärt. Durch das Zusammenwirken des Präsidiums mit den Fachbereichen und dem Kuratorium sind die notwendigen Voraussetzungen für eine verantwortungsvolle und weitsichtige Handhabung dieser beiden Entscheidungsfragen auch von Seiten der Freien Universität gegeben. Eine geson-

derte Freigabe durch die zuständige Senatsverwaltung könnte damit entfallen. Dies würde die Entscheidungswege weiter verkürzen und die Abläufe beschleunigen.

8.2.2. Empfehlungen zur Teilgrundordnung der Freien Universität und zur praktischen Umsetzung des Erprobungsmodells

Die Freie Universität ist aufgefordert, einen zukunftsweisenden Vorschlag zur Fortschreibung des Erprobungsmodells zu machen und seinem Anliegen in der hochschulinternen Zusammenarbeit weitere Geltung zu verschaffen. Bei den folgenden Empfehlungen wird daher immer angegeben, ob sie einer Fortschreibung der Teilgrundordnung bedürfen oder als Maximen der praktischen Zusammenarbeit dienen sollen.

8.2.2.1 Wahlmodalitäten

8.2.2.1.1 Doppelte Legitimation der Leitungsorgane

Empfehlung 9

Die Wahlmodalitäten für die Leitungsorgane (Präsidium, Dekanate) sollten eine doppelte Legitimation der Leitungsverantwortlichen gewährleisten. Der Präsident sollte von einer gemeinsamen Findungskommission des Akademischen Senates und des Kuratoriums vorgeschlagen werden und mit Zustimmung beider Organe ins Amt kommen, d.h. es sollte eine Wahl durch eines der Organe erfolgen mit Zustimmung des anderen. Dabei sollte die Aufgabenverteilung so erfolgen, dass ein Gremium den Vorsitz der Findungskommission führt und die Vorschlagsliste erstellt und das andere Gremium wählt. Die Bestellung des Präsidenten sollte weiterhin durch den Senat von Berlin erfolgen. Dekane sollten auf Vorschlag des Präsidenten von ihren Fachbereichsräten gewählt und durch den Präsidenten bestellt werden. Eine Abwahl von Präsident und Dekan sollte analog zur Wahl erfolgen.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Die Arbeitsgruppe vertritt ein anderes Verständnis der doppelten Legitimation der Leitungsorgane, als es in der Konzeption des Erprobungsmodells angelegt ist. Dort besteht die doppelte Legitimation der Hochschulleitung in der Wahl durch den Akademischen Senat und der anschließenden Bestellung durch den Berliner Senat. Die

Bestellung hat dabei die Funktion, beamtenrechtliche Kompetenzen der Hochschulleitung gegenüber den Professoren staatlich zu legitimieren.

Dagegen erkennt die Arbeitsgruppe die Funktion der doppelten Legitimation nicht allein in der Übertragung staatlicher Legitimation, sondern in der Ermöglichung größtmöglicher Unabhängigkeit der Personen in Leitungsverantwortung von kurzfristigen und Partialinteressen. Es geht darum, Leitungsverantwortlichen Handlungsspielräume zu eröffnen, so dass sie ohne Einbußen an Entscheidungsfähigkeit institutionelle Gesamtinteressen verfolgen können. Wahlmodalitäten können dazu einen entscheidenden Beitrag leisten.

Wirken sowohl Kuratorium als auch Akademischer Senat an der Wahl des Präsidenten mit, so sind entsprechende Voraussetzungen nach Ansicht der Arbeitsgruppe gegeben: Es kann dann davon ausgegangen werden, dass eine Persönlichkeit mit der Aufgabe betraut wird, die sowohl das Vertrauen innerhalb der Hochschule als auch von Vertretern, die das Gesamtinteresse der Hochschule im Auge haben, besitzt und der eine weitsichtige Führung zugetraut werden kann. Durch eine gemeinsame Findungskommission wird darüber hinaus eher als durch getrennte Vorschläge von Kuratorium und Akademischem Senat gewährleistet, dass der Vorschlag eines Kandidaten einvernehmlich erfolgt.

Ähnliches gilt für den Dekan: Besitzt er das Vertrauen des Präsidenten und seines Fachbereiches, so kann er bei der Führung der Geschäfte sowohl die Interessen der Universität als auch die seines Fachbereichs in angemessener Weise berücksichtigen.

Die doppelte Legitimation soll mithin bessere Voraussetzungen für eine konsequente Zuordnung von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen zu den Leitungsorganen schaffen, indem sie diese mit der nötigen Legitimation ausstattet. Eine Abwahlmöglichkeit ist im Sinne von „checks and balances“ wichtig, wenn auf der anderen Seite auch Kontrollkompetenzen der Gremien ausgebaut werden (siehe Empfehlung 11 ff.).

8.2.2.1.2

Unterstützung von Kollegialorganen

Empfehlung 10

Wahlmodalitäten für Vizepräsidenten sowie für Prodekanen und Studiendekane sollten so gestaltet werden, dass sie die Bildung leistungsfähiger Kollegialorgane befördern. Vizepräsidenten sollten vom Präsidenten vorgeschlagen werden. Wenn Akademischer Senat und Kuratorium zustimmen, erfolgt die Bestellung durch das für Hochschulen zuständige Mitglied des Berliner Senates. Prodekan und Studiendekan sollten auf Vorschlag des Dekans vom Fachbereichsrat mit qualifizierter Mehrheit gewählt werden. Analog sollten sie mit qualifizierter Mehrheit auch wieder abgewählt werden können.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Die mit dem Erprobungsmodell eingeführte kollegiale Leitung der Universität hat sich bewährt und sollte weiter gestärkt werden. Hat der Präsident bzw. der Dekan das Vorschlagsrecht für seine Kollegen im Team, sind die Voraussetzungen für eine konstruktive und einvernehmliche Zusammenarbeit und für eine noch eigenständigere Wahrnehmung der Ressortzuständigkeiten gewährleistet.

8.2.2.2 *Kompetenzverteilung innerhalb einer Ebene nach dem Grundsatz der Trennung von Entscheidungs- bzw. Handlungs- und normgebender bzw. Aufsichtskompetenz*

Empfehlung 11

Zwischen Präsidium, Akademischen Senat und Kuratorium sowie zwischen Dekanaten und Fachbereichsräten sollte jeweils eine klare Aufgabenverteilung bestehen. Entscheidungs- und Handlungskompetenzen sollten dafür noch konsequenter als bisher bei Leitungsorganen, normgebende und Kontrollkompetenzen bei Gremien angesiedelt sein. Ziel ist ein aufeinander bezogenes, ausgewogenes System von „checks and balances“.

Konkrete Vorschläge zur Umsetzung für die einzelnen Organe werden in den folgenden Empfehlungen gegeben.

Beim Abbau von Doppelungen und unklaren Zuständigkeiten in der Aufgabenverteilung sind durch das Erprobungsmodell bereits Fortschritte erzielt worden, wie aus der Auflistung in Kapitel 5.1.2 deutlich hervorgeht. Allerdings hat sich im Universitätsalltag auch gezeigt, dass die vorliegende Teilgrundordnung noch keine völlig schlüssige Aufgabenverteilung zwischen den Gremien und Organen bietet. Insbesondere ist die Verteilung von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen einerseits und normgebenden bzw. Aufsichtskompetenzen andererseits zwischen Präsidium und Akademischen Senat, aber auch zwischen Dekanaten und Fachbereichsräten noch nicht konsequent erfolgt. Auch die Aufgaben des Akademischen Senates und des Kuratoriums in strategischen und Grundsatzfragen sind noch nicht hinreichend klar voneinander abgegrenzt.

Die Ausstattung von Leitungsorganen mit operativen Handlungskompetenzen soll dazu dienen, dass Einzelentscheidungen zeitnah getroffen werden können und die Handlungsfähigkeit der Hochschule erhöht wird. Die Verantwortung für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen ist direkt persönlich zurechenbar. Daneben gehört es zu den wesentlichen Leitungsaufgaben, schwierige Strukturentscheidungen zu treffen, auch wenn dabei Interessen einzelner Bereiche oder Mitglieder verletzt werden müssen. Dazu sind Leitungsorgane strukturell besser in der Lage als universitäre Gremien, die zu Kompromissen auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner tendieren. Daher hält die Arbeitsgruppe die mit dem Erprobungsmodell angestrebte klare Zuordnung operativer Entscheidungen zu Leitungsorganen und Entscheidungskompetenz in Grundsatzfragen sowie von Aufsichtskompetenzen zu den Gremien für sachlich geboten.

8.2.2.2.1 Präsidium

Empfehlung 12

Das Präsidium sollte eindeutig als Entscheidungs- und Handlungsorgan konzipiert werden. Es sollte generell für alle Angelegenheiten zuständig sein, die in der Teilgrundordnung nicht ausdrücklich anders geregelt sind. Das Präsidium sollte den Haushaltsplan entwerfen, über die Errichtung, Veränderung und Aufhebung von Organisationseinheiten entscheiden und nach Beratung mit dem Akademischen Senat den Struktur- und Entwicklungsplan aufstellen. Auch sollte es bei der Zweckbestimmung von Professuren ein Vorschlagsrecht gegenüber dem Kuratorium haben. Das Präsidium sollte bei der personellen Zusammensetzung von Berufungskommissionen mit den Fachbereichen zu-

sammenwirken und ein Vetorecht bei Berufungsvorschlägen besitzen. Alle anderen Aufgaben aus der Teilgrundordnung sollten erhalten bleiben.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Die Vereinfachung von Entscheidungsprozessen und die Stärkung der Handlungsfähigkeit der Universität sind zentrale Ziele des Erprobungsmodells. Die bisherigen Fortschritte bei der Verfolgung dieser Ziele sind in hohem Maße den in der Teilgrundordnung dem Präsidium übertragenen Kompetenzen zu verdanken. Ist die doppelte Legitimation verwirklicht (Empfehlung 9), so sind auch die Voraussetzungen dafür gegeben, dass dem Präsidium weitere Entscheidungs- und Handlungskompetenzen übertragen werden können.

Für die Zweckbestimmung von Professuren sind eine hochschulübergreifende Betrachtung und eine Abstimmung mit den anderen Berliner und Brandenburger Universitäten besonders wichtig. Daher sollte in diese Entscheidung neben dem Präsidium auch das Kuratorium einbezogen werden.

Empfehlung 13

Eine/r der Vizepräsidenten/innen sollte im Wege der Geschäftsverteilung die Zuständigkeit für die Gleichstellung von Professoren und Professorinnen und sowie Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen übernehmen.

Die Umsetzung dieser Empfehlung erfordert eine entsprechende Regelung in der Geschäftsordnung des Präsidiums.

Es liegt im Gesamtinteresse der Freien Universität, die Potenziale von Frauen in der Wissenschaft genauso zu entfalten und zu nutzen wie die von Männern. Darüber hinaus kann sich eine geschlechtlich ausgeglichene Besetzung der verschiedenen Positionen innerhalb der Hochschule nur positiv auf die Organisationskultur auswirken. Trotz der Bemühungen von Frauenbeauftragten in den Fachbereichen und im Akademischen Senat liegt der Anteil der Professorinnen unter den Neuberufungen an der Freien Universität nach wie vor im Mittel nur bei 16 Prozent. Im Kalenderjahr 2000 lag er sogar nur bei 7 Prozent, im Kalenderjahr 2001 wieder bei 16 Prozent. Im Sinne einer Gender-Mainstreaming-Politik sollte die Gleichstellung daher von vorne

herein integraler Bestandteil von Führungsentscheidungen sein und vom Präsidium verantwortet werden.

8.2.2.2.2 Akademischer Senat

Empfehlung 14

Die Funktion des Akademischen Senates ist die eines normgebenden Organ und Kontrollorgans. Als Kontrollorgan sollte der Akademische Senat nicht nur bei der Wahl, sondern auch bei der Abwahl mit dem Kuratorium zusammenwirken. Als normgebendes Organ sollte der Akademische Senat zuständig sein für die Verabschiedung von akademischen Satzungen. Bei der Grundordnung sollte der Akademische Senat mit dem Kuratorium zusammenwirken. Struktur- und Entwicklungspläne sollten vom Präsidium aufgestellt, vom Akademischen Senat beraten und vom Kuratorium beschlossen werden.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Damit der Akademische Senat seine Kontrollfunktion voll wahrnehmen kann, muss er das Präsidium im Zusammenwirken mit dem Kuratorium nicht nur wählen, sondern im Extremfall auch vor Ablauf der Amtszeit wieder abwählen können.

Der Erlass von akademischen Satzungen ist die zentrale Aufgabe der Normgebung und sollte daher beim Akademischen Senat liegen. Sie erfordert eine grundlegende Verständigung über das Selbstverständnis und die Ziele der Universität. In diesen Prozess sollte ein größtmöglicher Kreis von Mitgliedern der Universität einbezogen sein und es sollte eine größtmögliche Übereinstimmung vorliegen. Diese Aufgabe kann aufgrund der breiten Repräsentanz am besten der Akademische Senat wahrnehmen.

Beim Erlass der Grundordnung sollte der Akademische Senat mit dem Kuratorium zusammenwirken, da für die grundsätzliche Ausrichtung der Universität die Binnenperspektive nicht ausreicht, sondern auch das Umfeld in den Blick genommen werden muss.

Entscheidungen über die Aufstellung von Struktur- und Entwicklungsplänen können Einschnitte erfordern, die zwar im Gesamtinteresse der Universität nötig sind, jedoch die Interessen einzelner Bereiche oder Mitglieder beeinträchtigen. Solche Entscheidungen zu treffen, ist für einen Akademischen Senat aus strukturellen Gründen au-

ßerordentlich schwer. Daher sollten diese Kompetenzen bei Präsidium und Kuratorium liegen. Die beratende Funktion des Akademischen Senates in diesen Fragen soll sicherstellen, dass die Interessen aller Parteien gehört werden und in der Entscheidung Berücksichtigung finden.

Empfehlung 15

Der Akademische Senat sollte darüber hinaus als „Resonanzboden“ für die Universität als Ganze dienen. Daher sollte bei der Aufstellung der Listen insbesondere darauf geachtet werden, dass seine Mitglieder – nicht nur in der Gruppe der Professoren – ein möglichst breites Fächerspektrum repräsentieren. Der Akademische Senat sollte stärker als bisher eigeninitiativ werden, um den hochschulweiten Meinungs austausch und die inneruniversitäre Meinungsbildung zu befördern. Dazu gehört auch das Recht und die Aufgabe, Informationen vom Präsidium einzufordern. Ebenso sollte das Präsidium im eigenen Inter

Die Umsetzung dieser Empfehlung ist durch entsprechendes Handeln realisierbar.

Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, konnte der Akademische Senat durch das Erprobungsmodell von Aufgaben entlastet werden, die im Zeitraum 1997/98 41 Prozent der Beratungsgegenstände ausgemacht hatten und durchweg Stellungnahmen zu Beschlüssen anderer Gremien und Organe darstellten. Damit ist ermöglicht, dass er sich mit akademischen Angelegenheiten von grundsätzlicher und strategischer Bedeutung intensiver als zuvor auseinandersetzt. In den Anhörungen hat sich jedoch gezeigt, dass der Akademische Senat seine neue Rolle noch nicht wirklich gefunden hat und einige seiner Mitglieder die Veränderung des Aufgabenprofils eher als Verlust denn als Chance betrachten. Die Arbeitsgruppe erkennt darin hingegen eine gute Voraussetzung dafür, dass der Akademische Senat zu einem Gremium wird, das dem universitätsweiten Dialog über langfristige Ziele und grundsätzliche Fragen der Universität einen angemessenen Raum bietet.

Auch das Präsidium ist für seine Entscheidungen auf den intensiven Kontakt und Austausch mit den Mitgliedern der Hochschule angewiesen. Je besser der Austausch funktioniert, desto eher sind sinnvolle und zustimmungsfähige Entscheidungen möglich.

Empfehlung 16

Die gegenüber dem schlafenden Kuratorium reduzierte Größe und neue Zusammensetzung des Kuratoriums aus Mitgliedern der Universität auf der einen und unabhängigen externen Persönlichkeiten auf der anderen Seite sollte beibehalten werden. Der Staat sollte im Kuratorium weiterhin durch den für die Hochschulen zuständigen Senator oder dessen Staatssekretär vertreten sein. Bei der Auswahl der Mitglieder des Kuratoriums sollte auf die Bereitschaft und tatsächliche Möglichkeit geachtet werden, sich intensiv mit strukturellen Fragen der Freien Universität auseinander zu setzen. Eine rein externe Besetzung des Kuratoriums ohne staatliche Beteiligung ist eine eher langfristige Perspektive. Die in der Teilgrundordnung vorliegende Regelung sollte in dieser Hinsicht vorerst nicht verändert werden. Das Kuratorium sollte in der Regel nicht-öffentlich tagen. Das Kuratorium kann durch Beschluss für einzelne Sitzungen Öffentlichkeit herstellen.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Das neue Kuratorium ist ein Gremium der Freien Universität, das wissenschaftliche und gesellschaftliche Perspektiven und Interessen in der Universität vertritt. Gegenüber dem so genannten schlafenden Kuratorium ist das neue Kuratorium um die Hälfte kleiner. Ging es dort in erster Linie um politische Repräsentanz, werden wissenschaftliche und gesellschaftliche Interessen hier nun stärker über individuelle Erfahrungen und Blickwinkel der einzelnen Mitglieder in die Meinungsbildung eingebracht. Die Identifikation mit der Universität ist bei einigen Mitgliedern des Kuratoriums erst in der Entstehung, wird aber zweifellos weiter wachsen. Für externe Mitglieder besteht die Herausforderung darin, sich mit den spezifischen Gegebenheiten der Freien Universität vertraut zu machen, für interne Mitglieder eher darin, über die spezielle Gruppe hinaus, die sie im Kuratorium vertreten, einen Blick für das Gesamtinteresse der Universität zu entwickeln.

Unter Abwägung aller Vor- und Nachteile einer rein externen gegenüber einer gemischten Zusammensetzung des Kuratoriums ist die Arbeitsgruppe zu dem Ergebnis gekommen, dass die bestehende Zusammensetzung in der gegenwärtigen Situation für die Freie Universität angemessen und sinnvoll ist. Sie ermöglicht in besonderer Weise die Vermittlung interner und externer Sichtweisen und trägt damit zur Integration der Freien Universität bei. Über die externen Mitglieder können neue Ideen in die

Freie Universität hineinkommen, während ihre internen Mitglieder die besondere Lage und Verfasstheit der Freien Universität vermitteln können.

Verkleinerung und neue Zusammensetzung des Kuratoriums haben aber auch die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass sich das Kuratorium zu einem strategischen und Kontrollorgan weiterentwickeln kann. Das neue Organ ist universitätsnäher, der kleinere Kreis ermöglicht eine intensivere Meinungsbildung und echte Verständigung, und die Mitglieder können stärker aus ihrer individuellen Urteilsfähigkeit, Sachkompetenz und Erfahrung heraus agieren, als es Vertretern von Gruppeninteressen in der Regel möglich ist.

Soll das Kuratorium zu einem echten Organ der Universität werden, wäre eine auch personelle Entflechtung vom Berliner Senat nur konsequent. Damit es aber auch weiterhin staatliche Interessen in die Entscheidungsfindung einbinden kann, scheint zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine Mitwirkung des Senates von Berlin im Kuratorium unentbehrlich. Diese Funktion sollte ausschließlich durch die Person des Senators oder Staatssekretärs wahrgenommen werden, damit wie bei den anderen Kuratoriumsmitgliedern die persönliche Verantwortung im Vordergrund steht. Das Kuratorium kann seine Aufgabe nur erfüllen, wenn seine Beschlüsse über Haushalts- oder sonstige Genehmigungsvorbehalte nicht wieder zunichte gemacht werden. Der Senator muss sich daher den Kuratoriumsbeschlüssen verpflichtet fühlen.

Die Sitzungen des Kuratoriums nichtöffentlich durchzuführen, erscheint der Arbeitsgruppe als Voraussetzung für eine sachgerechte Arbeit. Öffentliche Sitzungen führen nicht unbedingt zu mehr Transparenz, sie bergen aber die Gefahr, dass die Sitzungen als Plattform für politische Selbstdarstellung genutzt werden können.

Empfehlung 17

Die Rolle des Kuratoriums als strategisches Organ und Aufsichtsorgan sollte gestärkt werden. Das Kuratorium sollte die Zweckbestimmung von Professuren auf Vorschlag des Präsidiums vornehmen. Es sollte neben dem Haushaltsplan auch die Struktur- und Entwicklungspläne feststellen. Zielvereinbarungen zwischen Präsidium und Fachbereichen sollten dem Kuratorium vorgelegt werden. Außerdem sollte es die Leistungsberichte des Präsidiums zur Kenntnis nehmen. Das Kuratorium sollte in regelmäßigen Abständen die Fachbereiche besuchen. Das Kuratorium sollte bei der Wahl und Abwahl des Präsidenten mit dem Akademischen Senat zusammenwirken (siehe Empfehlung 9).

Mit Ausnahme der Fachbereichsbesuche bedarf die Umsetzung dieser Empfehlung der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Wenn das Kuratorium die Freie Universität auf ihrem Weg zu mehr Autonomie und Eigenverantwortung gegenüber dem Staat unterstützen soll, so muss es über Beratungs- und Initiativrechte hinaus weitere Kompetenzen haben. Die Zweckbestimmung von Professuren und die Feststellung von Haushalts-, Struktur- und Entwicklungsplänen sind grundsätzliche Angelegenheiten, die eine sorgfältige Abwägung verschiedener Interessen und Perspektiven erfordern, wie sie dank der Zusammensetzung des Kuratoriums dort möglich ist.

Um seine Kontrollfunktion verantwortlich wahrnehmen zu können, muss das Kuratorium einen noch besseren Einblick in die Geschäfte der Universität erhalten. Daher sollten ihm Zielvereinbarungen und Leistungsberichte zur Kenntnisnahme vorgelegt werden. Darüber hinaus erscheint es als sinnvoll, dass es sich durch Fachbereichsbesuche ein genaueres Bild von der Arbeit der Universität verschafft. Der Stärkung der Kontrollfunktion dient darüber hinaus seine präziser definierte Rolle bei der Wahl und möglichen Abwahl des Präsidenten.

Empfehlung 18

Akademischer Senat und Kuratorium sollten einen regelmäßigen Meinungsaustausch pflegen.

Die Umsetzung der Empfehlung ist durch entsprechendes Handeln realisierbar.

In den Anhörungen kam die mangelnde Zusammenarbeit von Kuratorium und Akademischen Senat mehrfach zur Sprache. Dieser Zustand sollte überwunden werden, damit die Gremien sich ergänzen und bei der Wahrnehmung der Kontrollfunktion und Mitarbeit an der langfristigen strategischen Ausrichtung der Universität zusammenwirken können.

8.2.2.2.4

Dekanate und Fachbereichsräte

Empfehlung 19

Entsprechend den Regelungen auf der zentralen Ebene sollte die Rolle der Dekanate als Entscheidungs- und Handlungsorgane und der Fachbereichsräte als normgebende und Kontrollorgane präzisiert werden. Das Dekanat, nicht der Fachbereichsrat, sollte den Haushalt des Fachbereichs feststellen. Die generelle Zuständigkeit für den Fall, dass das Gesetz bzw. die Teilgrundordnung nichts anderes bestimmt, sollte von den Fachbereichsräten auf die Dekanate übertragen werden. Die Abwahl des Dekans sollte im Einvernehmen mit dem Präsidium möglich sein.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung

Mit der Veränderung der Wahlmodalitäten (Empfehlung 9) ist die Voraussetzung für eine Delegation des operativen Geschäftes von den Fachbereichsräten an die Dekanate gegeben.

8.2.2.3 *Kompetenzverteilung zwischen zentraler und dezentraler Ebene nach dem Grundsatz dezentraler Verantwortung bei zentraler Koordination und Leitung*

8.2.2.3.1 Dezentralisierung von Verantwortung

Empfehlung 20

Der beobachtete Wandel in der Entscheidungskultur an der Freien Universität sollte dadurch weiter befördert werden, dass den Dekanaten auch formal mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenzen übertragen werden, die bisher noch Gremien und Organen der zentralen Ebene obliegen. Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips sollten die Fachbereiche noch stärker als bisher an der strategischen Entwicklungsplanung für die Fächer im Rahmen der institutionellen Gesamtstrategie und der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten der Qualitätssicherung mitwirken.

Die Umsetzung dieser Empfehlung bedarf der Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz bei zentraler Koordination und Leitung ist aus Sicht der Arbeitsgruppe der richtige Weg, um eine optimale Handlungsfähigkeit der Freien Universität zu erreichen und größtmöglichen Sachverstand

für Entscheidungen zu mobilisieren. Eine so große und komplexe Institution wie die Freie Universität kann sich nur dann erfolgreich weiterentwickeln, wenn Verantwortung noch stärker dezentral wahrgenommen wird.

Die Freie Universität Berlin hat mit der Teilgrundordnung einige Schritte getan, um eine Dezentralisierung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz zu unterstützen, wie sie auch von anderen Reformmaßnahmen wie Strukturreform, Zielvereinbarungen und Hochschulverträgen flankiert wird. Die Entscheidung über wesentliche akademische Fragen wie der Erlass und die Änderung von Studien- und Prüfungsordnungen liegt nun abschließend bei den Fachbereichen und bedarf nicht länger der Mitwirkung zentraler Gremien.

Im Wesentlichen hat sich die Dezentralisierung der Verantwortung innerhalb der Freien Universität in den letzten Jahren allerdings stärker durch einen Wandel im Aufgabenverständnis vollzogen als durch eine Änderung der formalen Aufgabenübertragung. Letzteres sollte nachgeholt werden, damit die neue Rolle der Dekane auch formal anerkannt ist und keine Unklarheiten entstehen.

8.2.2.3.2 Unterstützung der Dekanate

Empfehlung 21

Die Attraktivität der Dekanatsämter und die Arbeitsunterstützung für die Dekanate sollten verbessert werden.

Zur Umsetzung der Empfehlung sollte ein ganzes Bündel von Maßnahmen in den Blick genommen werden.

Mit dem Erprobungsmodell haben sich Aufgabenverständnis und Aufgabenwahrnehmung der Dekanate auch über die formaljuristische Änderungen hinaus weiterentwickelt. Die Dekanate übernehmen stärker als bisher Verantwortung für übergreifende Fragen in den Fachbereichen. Zunehmend bewerben sich auch Professoren für diese Aufgaben, die ein entsprechendes neues Rollenverständnis mitbringen. Durch ihre Mitwirkung an den zwischen Fachbereichen und Präsidium abgeschlossenen Zielvereinbarungen spielen die Dekanate eine entscheidendere Rolle bei der Führung der Universität als bisher. Die neuen Funktionen und Aufgaben der Dekanate machen es erforderlich, diese Ämter auf vielfältige Weise attraktiver als bisher auszugestalten.

Ein Wahlverfahren, das den Dekanen Handlungsfähigkeit verleiht, ist in Empfehlung 9 schon vorgeschlagen worden. Es sollten darüber hinaus materielle und immaterielle Anreize geschaffen sowie administrative Unterstützung gewährleistet werden, welche die Attraktivität dieser Position erhöhen. Die Dienstrechtsreform könnte schon bald die Rahmenbedingungen für den Einsatz solcher Instrumente verbessern. Wichtig ist auch konkrete personelle Unterstützung, damit – solange das Amt des Dekans noch keine hauptberufliche Dauerfunktion ist – die Rückkehrmöglichkeit ins Fach gewährleistet wird.

8.2.2.3.3 Aufbau von Kompetenz

Empfehlung 22

Die Verantwortungsträger auf zentraler und dezentraler Ebene sollten Möglichkeiten zur Schulung und Weiterbildung für Aufgaben des Hochschulmanagements stärker als bisher nutzen.

Die Umsetzung der Empfehlung ist durch entsprechendes Handeln realisierbar.

Die gestiegene Verantwortung im Präsidium und in den Dekanaten stellt erhöhte Anforderungen an die Leitungs- und Managementkompetenz der Verantwortungsträger, die über die für einen Hochschullehrer notwendigen fachlichen Qualifikationen weit hinausgehen. Auch wenn dies sicher nur ein Teil der Lösung ist, kann die Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten im Hochschulmanagement das akute Problem doch lindern helfen. Mittelfristig ist nach weiteren Möglichkeiten zur Professionalisierung der Verantwortungsträger und derer, die sie in ihrer Arbeit unterstützen, zu suchen.

8.2.2.3.4 Verwaltungsdezentralisierung

Empfehlung 23

Das Zusammenwirken von zentraler und dezentraler Verwaltung sollte aufgabenangemessen weiterentwickelt werden.

Die Umsetzung der Empfehlung erfordert eine Reorganisation der Verwaltung.

Als entscheidende Bedingung für den Erfolg der Reformbemühungen und insbesondere der Übergabe von Verantwortung an die Fachbereiche erscheint der Arbeits-

gruppe eine Neuorganisation der Verwaltung, so dass Entscheidungs- und Verwaltungsabläufe synchron gehen. Dazu muss die Verwaltung in Teilen dezentralisiert und als Dienstleister für die Fachbereiche organisiert werden. Die Verwaltungsprozesse dürfen der Dezentralisierung von Verantwortung nicht entgegen stehen, da die Reformen sonst nicht konsequent umgesetzt werden können.

8.2.2.3.5 Ebene bei Berufungen

Empfehlung 24

Die Besetzung der Berufungskommissionen der Fachbereiche sollte im Einvernehmen mit dem Präsidium erfolgen. Berufungskommissionen sollten grundsätzlich neben dem Ausschreibungsverfahren auch gezielt als Findungskommissionen tätig werden. Bei der Weiterleitung einer Ausschreibung an den Berliner Senat sollte das Präsidium ein Vetorecht haben.

Die Umsetzung der Empfehlung erfordert eine Fortschreibung der Teilgrundordnung.

Berufungsverfahren sollten so gestaltet werden, dass neben den Interessen der Fachbereiche auch übergreifende Gesichtspunkte der Profilbildung Berücksichtigung finden können. Neben dem jeweiligen Fachbereich sollte daher das Präsidium ein Mitspracherecht haben, wie eine Berufungskommission besetzt wird. Um internationale Berufungen zu ermöglichen, kann das Präsidium beispielsweise auf die Beteiligung internationaler Fachkollegen in der Kommission hinwirken; um vielfältige Anschlussmöglichkeiten zu gewährleisten, kann es das Zusammenwirken mehrerer Fachbereiche bei Blockberufungen einfordern.

Um eine gezielte Hochschulentwicklung über Berufungen betreiben zu können, ist das Verfahren der Ausschreibung nicht ausreichend. Es kann auch notwendig sein, gezielt bestimmte Personen für eine Professur anzuwerben. Dazu ist ein zeitnahes und koordiniertes Handeln von Fachbereichen und Präsidium notwendig.

Die Einführung eines Vetorechts des Präsidiums soll dazu führen, dass im Interesse beider Seiten eine frühzeitige Verständigung zwischen zentraler und dezentraler Ebene über die Ziele der Berufung stattfindet.

Empfehlung 25

Das Präsidium sollte die Weiterentwicklung der Kommunikations- und Partizipationskultur für die Identitätsentwicklung der Freien Universität als Gesamtinstitution als zentrale Führungsaufgabe begreifen.

Zur Umsetzung der Empfehlung regt die Arbeitsgruppe an, über die Regelungen der gegenwärtigen Teilgrundordnung hinaus nach neuen Möglichkeiten zu suchen, wie Studierende, akademische und nichtwissenschaftliche Mitarbeiter der Universität ihre Interessen jenseits starrer Gruppenproporze sachgerecht in Entscheidungsfindungsprozesse einbringen können.

Die Freie Universität benötigt Strukturen und Prozesse, die den Informationsaustausch innerhalb der Organisation erleichtern, Meinungsbildung ermöglichen und in denen sich gemeinsame Ziele in Lehre und Forschung herausbilden können. Dazu braucht es neben der formal geregelten Mitwirkung im Sinne einer Vertretung von Gruppeninteressen in stärkerem Maße als bisher die Möglichkeit, sich allein auf der Basis von Initiative und Verantwortungsbereitschaft aufgabenbezogen zu engagieren. Nicht alle Gremien und Organe müssen für die Ewigkeit geschaffen sein, ihre Zusammensetzung kann themen- und aufgabenbezogen variieren. Dem Präsidium kommt eine besondere Verantwortung zu, solche Strukturen und Prozesse zu schaffen bzw. zu ermöglichen.

Die Aufgabe kann aber nicht dem Präsidium allein überlassen bleiben. Mit 12 Fachbereichen ist die Freie Universität dazu eine zu große Institution. Die Herausbildung einer gemeinsamen Identität und eines gemeinsamen Verantwortungsgefühls beginnt in den Fachbereichen. Mit der Einführung von kollegialen Dekanaten und der Position eines Studiendekans sind dafür gute Voraussetzungen gegeben. Darüber hinaus hat die Neustrukturierung und Zusammenführung der Fachbereiche Anstöße in diese Richtung gegeben. Jetzt ist die Initiative aller Mitglieder der Hochschule, insbesondere aber der Dekanate und Fachbereichsräte gefragt, in den Fachbereichen fachbezogene, fachübergreifende und die gesamte Universität betreffende Angelegenheiten zu diskutieren, um so dazu beizutragen, dass die Freie Universität mehr als nur die Summe ihrer Fächer und Fachbereiche wird.

Empfehlung 26

Bei der Mitwirkung in Gremien sollten sich die Mitglieder stärker als bisher an den Interessen der gesamten Universität als an Partialinteressen orientieren.

Die Umsetzung der Empfehlung ist durch entsprechendes Handeln realisierbar.

Aus Sicht der Arbeitsgruppe sollte sich auch die Arbeit der nach Gruppen besetzten Gremien an einem gemeinsamen Bemühen um Exzellenz in Forschung, Studium und Lehre orientieren. Die Funktion auch dieser Gremien ist, die unterschiedlichen Sichtweisen der verschiedenen Gruppen und Fächer zusammenzuführen, so dass ein Gesamtbild der Universität entsteht.

8.2.2.3.7 Berücksichtigung der Studierendeninteressen

Empfehlung 27

Um den Anreiz zur Mitwirkung für Studierende zu erhöhen, sollten ihnen über die bestehenden Mitwirkungsmöglichkeiten hinaus möglichst nah an ihren unmittelbaren Interessen weitere Einflussmöglichkeiten eingeräumt werden.

Zur Umsetzung der Empfehlung sollte ein ganzes Bündel von Maßnahmen in den Blick genommen werden.

Es ist zu begrüßen, dass die Kommission für Lehre auf zentraler Ebene sowie die Studienkommissionen auf dezentraler Ebene schon heute mehrheitlich von Studierenden besetzt sind. Die Arbeitsgruppe hat aber den Eindruck gewonnen, dass es noch an Anreizen für die Studierenden mangelt, dort mitzuwirken. Dabei lassen die überlangen Studienzeiten an der Freien Universität, die nur zum Teil durch mangelnde Studien- und Prüfungsorganisation und unzureichende Kooperation zwischen Hochschulen und staatlichen Stellen bei den Lehramtsprüfungen hervorgerufen werden, große Verbesserungspotenziale durch studentische Einflussnahme vermuten (dies gilt insbesondere in den Magisterstudiengängen der geistes- und sozialwissenschaftlichen Fächer mit durchschnittlich 15 Semestern, aber auch in den Diplomstudiengängen der sozial- und naturwissenschaftlichen Fächer mit durchschnittlich 13 Semestern Studiendauer). Der Grund für das mangelnde Interesse ist nach Auffassung der Arbeitsgruppe am ehesten darin zu suchen, dass die Studierenden sich von einem Engagement wenig Erfolg versprechen. Offensichtlich ist selbst die Möglich-

keit der Mitwirkung auf Fachbereichsebene noch zu weit von den Studierenden entfernt, da in einem Fachbereich oft sehr verschiedene Fächer und Studiengänge zusammengefasst sind. Daher ist nach Möglichkeiten für eine Mitwirkung der Studierenden noch unterhalb der Fachbereichsebene zu suchen. Studierende sollten starke Mitspracherechte bei der Gestaltung und Evaluation der einzelnen Studiengänge bekommen. Denkbar ist eine Beteiligung von bis zu 50 Prozent an den entsprechenden Gremien. Außerdem scheint es nötig, neben der dauerhaften Mitarbeit in Gremien auch andere Einflussmöglichkeiten für Studierende zu schaffen. So ist zusätzlich zum Studiendekan an die Einrichtung einer Ombudsperson für Lehre zu denken. Eine solche Ombudsperson könnte als besondere Vertrauensperson direkt von den Studierenden gewählt werden und eine Kontrollfunktion auch gegenüber dem Studiendekan erfüllen. Um die Motivation für die Beteiligung an Studierendenbefragungen, z.B. im Rahmen der Lehrevaluation zu erhöhen, sollte für die Studierenden noch deutlicher werden, welche Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden und welche Verfahren es zur Sicherstellung einer Umsetzung gibt.

8.2.2.4 *Einsatz von Zielvereinbarungen als Leitungs- und Koordinationsinstrument*

Empfehlung 28

Als Mittel der strategischen Planung sollten Zielvereinbarungen zwischen Leitung und Fachbereichen und innerhalb der Fachbereiche konsequent weiter genutzt werden. Dabei sollte von einem Jahresrhythmus auf mehrjährige Abstände übergegangen werden. Die Überprüfung der Zielerreichung sollte systematischer als bisher stattfinden und noch klarere Konsequenzen haben. Dabei sollten die Überprüfungen differenziert und flexibel gehandhabt werden und je nach Teilziel in Abständen zwischen einem halben und mehreren Jahren erfolgen können. Auch die Vorbereitung der Zielvereinbarungen durch Profilverichte und darauf aufbauende Stärken- und Schwächenanalysen sollte in Zusammenarbeit zwischen der Hochschulleitung und den Fachbereichen weiter verbessert und für die Fachbereichsentwicklung und das aufzubauende Berichtswesen genutzt werden. Nicht zuletzt sollte die Mittelvergabe über Zielvereinbarungen mit der formelgebundenen Budgetierung verbunden werden. Im Sinne eines sinnvollen Verhältnisses von Aufwand und Ertrag sind die Zielvereinbarungen mit angemessen hohen finanziellen Ressourcen zu unterlegen.

Die Umsetzung der Empfehlung ist durch entsprechendes Handeln realisierbar.

Seit drei Jahren gibt es an der Freien Universität Zielvereinbarungen, die das Präsidium mit allen Fachbereichen außer der Humanmedizin trifft. Nachdem die Zielvereinbarungen im Jahr 1999 als Probelauf dienten, fanden die Verhandlungen im Jahr 2000 auf der Basis von Eckpunkten statt, in denen das Präsidium seine fachbereichsübergreifenden Ziele explizierte. Im letzten Jahr wurden die Zielvereinbarungen zudem noch stärker an die Hochschulverträge angebunden. Über die Zielvereinbarungen wurde Berichten der Hochschulleitung zufolge im letzten Jahr ein beträchtlicher Teil der Mittel verteilt.

Zielvereinbarungen haben sich an der Freien Universität als ein Mittel der strategischen Planung bewährt, das sich durch einen hohen Grad von Verbindlichkeit auszeichnet und die verantwortliche Aufgabenwahrnehmung der Dekanate unterstützt. Aus Sicht der Arbeitsgruppe genügen die Zielvereinbarungen einem hohen instrumentellen Standard und treffen die richtige Balance bezüglich des Detaillierungsgrades. Es ist richtig, dass das Präsidium mit klaren und expliziten Zielvorstellungen in den Prozess geht und auf dieser Grundlage mit den Fachbereichen den Zieldialog führt. Nachdem in der Anfangsphase der Zielvereinbarungen ein jährlicher Rhythmus angemessen war, kann man nun auf einen längerfristigen Rhythmus übergehen. Die Hinterlegung der Zielvereinbarungen mit signifikanten finanziellen Mitteln hat sich als ein entscheidendes Erfolgskriterium erwiesen, da sie Aufwand und Ertrag des Prozesses in eine angemessene Relation bringt. Den Teilzielen zeitlich angepasste Überprüfungen mit verbindlichen Konsequenzen sind eine weitere Erfolgsbedingung, da sie dem Instrument der Zielvereinbarungen das nötige Gewicht verleihen. Auch der Vorbereitung der Zielvereinbarungen in den Fachbereichen kommt hohe Bedeutung zu, da sie im Sinne einer Stärken- und Schwächenanalyse als Instrument der Hochschulentwicklung genutzt werden kann.