

*Detlef Müller-Böling*

## Freiräume zur kreativen Gestaltung nutzen – Kriterien und Beispiele für neue Organisationsstrukturen

### *Abstract*

Das neue Bundesgesetz über die Organisation der Universitäten und ihrer Studien (UnivG 2002) räumt den Hochschulen weit reichende Gestaltungsspielräume ein, indem es ihnen überlässt, die Organisationsform unterhalb der Senatsebene nach den jeweiligen hochschulspezifischen Bedürfnissen und Anforderungen zu gestalten. Im vorliegenden Beitrag werden Aspekte vorgestellt, die bei der kreativen Nutzung dieses Freiraums berücksichtigt werden können, und internationale Optionen für die Gestaltung der hochschulinternen Organisationsstrukturen skizziert. Von zentraler Bedeutung erscheinen dabei zum Einen die Trennung von Leitungs- und Aufsichtsfunktionen, die Zusammenführung von Verantwortung und Zuständigkeit bei den Personen mit Leitungsfunktionen sowie die doppelte Legitimation der Führungsorgane. Hier sind entsprechende Kompetenzen an die jeweilige Organisationseinheit zu delegieren und Verfahren zur Bestellung der Leitungsfunktionen zu entwickeln. Zum Anderen gilt es, aufgabengerechte und problemorientierte Organisationsformen jenseits disziplinärer Grenzen und traditioneller Fachbereichsgliederungen zu entwickeln, die den beiden zentralen Aufgabenschwerpunkten Forschung und Lehre angemessen Rechnung tragen. Als Beispiele für kreative Lösungen werden die Matrix-Struktur der Technischen Universität Hamburg-Harburg, die Forschung und Lehre bei personeller Verknüpfung organisatorisch trennt, und die duale, dezentrale Organisationsform in Forschung und Lehre an der Universität Maastricht, die matrixförmige Strukturen in der Lehre und multidisziplinäre Zentren in der Forschung umfasst, vorgestellt.

### *1. Einleitung*

Mit In-Kraft-Treten des Bundesgesetzes über die Organisation der Universitäten und ihrer Studien (UnivG 2002) hat der österreichische Gesetzgeber den Hochschulen weit reichende Gestaltungsspielräume gegeben: Organisationsautonomie, Personalautonomie und Finanzautonomie sind die Kernelemente einer umfassenden Modernisierung des öffentlichen Hochschulwesens.

Österreich hat seit Beginn der 1990er-Jahre einen Reformkurs eingeschlagen, der konsequent auf „Handlungsfähigkeit und Selbstständigkeit“ zielt. Die Verwirklichung dieser Prinzipien ist notwendig, will man im internationalen Wettbewerb um kluge Köpfe, Forschungsgelder und wissenschaft-

liche Exzellenz bestehen können. Die Hochschulen sollen flexibel auf standort-, fach- und zielgruppenbedingte Entwicklungen reagieren, ihre „Marktposition“ halten bzw. ausbauen und im Rahmen politischer Vorgaben eigenverantwortlich handeln. Allenthalben fordern Hochschulexperten und Politiker, die Hochschulen mögen sich den Anforderungen neu entstehender Wissenswelten und interdisziplinärer Fragestellungen in Forschung und Lehre stellen und diese aktiv vorantreiben: „For universities, the ideal solution would be to organise institutions around problems and new issues, not disciplines“ (M. Gazzaniga 2002: 14). Von entscheidender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die innere Organisation der Hochschulen: Organisations- und Willensbildungsstrukturen müssen gewährleisten, dass eine Hochschule strategisch ausgerichtet und an ihrem Profil orientiert gesteuert werden kann.

Das neue Universitätsgesetz hat aus diesen Entwicklungen und Anforderungen eine sinnvolle Konsequenz gezogen – nämlich auf strikte Vorgaben für die Binnengliederung der Hochschulen und ihre interne Entscheidungsfindung zu verzichten. Es handelt sich also nicht um einen bewussten Verzicht auf generelle Regelungen. Indem es den Hochschulen die Gestaltung ihrer inneren Organisation unterhalb der Senats Ebene ins freie Ermessen stellt, öffnet das Gesetz den Raum für kreative Experimente und unterschiedliche Modelle, die sich im freien Wettbewerb bewähren müssen. Aufgabe der organisatorischen Gestaltung ist es nun, abgeleitet aus den Erkenntnissen der Organisationswissenschaft, die Organisationslösung zu finden, die für die jeweilige Hochschule einen optimalen Beitrag zu ihrer Aufgabenerfüllung in Forschung und Lehre leisten kann. Im Folgenden können daher nur einerseits Punkte, die es bei der Entwicklung einer Organisationsstruktur zu bedenken gilt, und andererseits unterschiedliche Modellvarianten von Hochschulorganisationen skizziert werden.

Oberstes Ziel jeder Hochschulreform sollte es sein, leistungsstarke, bewegliche, dem Neuen zugewandte Hochschulen möglich zu machen, die durch Forschung und Lehre wesentliche Beiträge zur Generierung und Verbreitung wissenschaftlichen Wissens erbringen können. Ohne weit reichende Autonomie, so die inzwischen weithin geteilte Auffassung, kann das aber nicht funktionieren. Eine solche Hochschule muss sich daher durch ein hohes Maß an Eigenständigkeit bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben in der Forschung und in der Lehre auszeichnen, der Wissenschaftlichkeit verpflichtet sein und nach wissenschaftlicher Exzellenz streben, Wirtschaftlichkeit nicht als Fremdwort begreifen, zur Profilbildung in der Lage sein und auf dieser Grundlage den Wettbewerb auch im internationalen Umfeld nicht scheuen.

Reformen müssen sich daran messen lassen, ob sie dazu beitragen das Leitbild einer solchen „entfesselten Hochschule“ zu verwirklichen (D. Müller-Böling 2000).

## 2. Neue Organisations- und Leitungsstrukturen

### 2.1 Allgemeine Anforderungen

Das neue Universitätsgesetz ermöglicht es den österreichischen Hochschulen sich so zu organisieren, wie es ihrem eigenen Selbstverständnis, ihrer Strategie, Größe und fachlichen Ausrichtung jeweils am besten entspricht und wie es die Entwicklungen in Wissenschaft und Gesellschaft erfordern.

Es gibt also keinen „standardisierten Entwurf für die Universität. Zuviel ist von der Beziehung zum jeweiligen gesellschaftlichen Umfeld und vom individuellen Werdegang einer Institution abhängig“ – daher die Forderung nach Organisationsautonomie, der der Gesetzgeber nun in weiten Teilen nachgekommen ist – „es gibt aber einen Test, dem man jede Universität unterziehen kann: Fördern ihre Kultur, ihre Organisation und ihr Arbeitsklima die professionellen Leistungen in Forschung und Lehre, oder tun sie das nicht?“ (S. Noorda 1998: 40).

Diesen Test im Hinblick auf die Wirkungen müssen Organisations- und Leitungsstrukturen an Hochschulen immer wieder neu bestehen. Das bedeutet aber auch gegebenenfalls Anpassungsnotwendigkeiten an neue Bedingungen. Dabei sind die Veränderungen in der Art und Weise, wie in einer wissenschaftsbasierten Gesellschaft neues (wissenschaftliches) Wissen generiert und weitergegeben wird (vgl. dazu M. Gibbons et al. 1994), von maßgeblicher Bedeutung. Insbesondere die wachsende Bedeutung interdisziplinärer und problemorientierter Forschung gegenüber fachorientierten Forschungsaufgaben, die zunehmende Verwischung der Grenzen von grundlagen- und anwendungsorientierter Forschung in zukunftssträchtigen Forschungsfeldern und nicht zuletzt die Diversifizierung von Stätten, Akteuren und Kontexten der (auch anwendungsnahen) Wissensgenerierung in einem „verteilten Wissenssystem“, das gleichzeitig immer stärker zu internationaler Zusammenarbeit und internationalem Wettbewerb in Forschung und Nachwuchsqualifizierung führt, sind Herausforderungen, an denen die Organisationsstrukturen auszurichten sind.

Gefragt sind organisatorische Lösungen, die die institutionelle Steuerungs- und Handlungsfähigkeit von Hochschulen in einem von hoher Dynamik geprägten Umfeld unterstützen: „The pressures for change arise not only from the changing modes of knowledge production, but also from all the agencies that have a stake in knowledge production, most particularly from governments. Everywhere they exert pressures for innovation and change on the universities.“ (M. Gibbons et al. 1994: 152)

Nicht wenige Hochschulen in Europa sind in den vergangenen Jahren mit neuen strategischen Positions- und Richtungsbestimmungen und mit einer daran ausgerichteten Neuordnung ihrer internen Strukturen und Organisationsformen in Erscheinung getreten. So präsentiert Burton Clark fünf Universitäten (B. Clark 1994)<sup>1</sup>, die z.T. aus Situationen wettbewerblicher „Bedräng-

nis' heraus unkonventionelle Entwicklungswege eingeschlagen haben und dabei auch in wissenschaftlicher Hinsicht überzeugende Ergebnisse erzielt haben. Diese innovativen oder – in Clarks Terminologie – „*entrepreneurial universities*“ und ihr verändertes institutionelles Gepräge zeichnen sich durch eine verbesserte Steuerungsfähigkeit (*strengthened steering core*), eine erweiterte, entwicklungsfähige institutionelle Peripherie (*expanded developmental periphery*), eine diversifizierte, erweiterte Finanzierungsbasis (*diversified funding base*), ein aktives, leistungsfähiges akademisches „Kerngebiet“ (*stimulated academic heartland*) sowie durch eine gesamtinstitutionelle, integrierend wirkende „unternehmerische“ Kultur (*integrated entrepreneurial culture*) aus.

Einige Strukturmerkmale solcher „unternehmerischer“ Modelle – die keineswegs mit der Unterordnung unter erwerbswirtschaftliche Interessen gleichgesetzt werden dürfen – sollen im Folgenden aufgegriffen und mit Blick auf mögliche Gestaltungsprinzipien für die Organisationsstrukturen an österreichischen Hochschulen exemplarisch ausgeleuchtet werden. Fallbeispiele können Handlungsoptionen aufzeigen, die aber vor dem Hintergrund der spezifischen Situation, dem Selbstverständnis und der (künftigen) strategischen Orientierung der einzelnen Hochschulen überprüft werden müssen. Denn bei einer flexiblen, aufgaben- und profilorientierten Neuordnung interner Organisationsformen darf es gerade keine simple Übernahme andernorts bereits erprobter Modelle geben. Insofern ist es das Anliegen dieses Beitrags, Impulse für eine an Erfahrungen anderer einerseits und der eigenen Strategie andererseits orientierten Entwicklungsplanung und Strukturgestaltung zu geben.

## 2.2 Leitungsstrukturen

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

„(...) ambitious universities, and universities concerned about their marginality, and even their survivability, cannot depend on old habits of weak steering. They need to become quicker, more flexible, and especially more focused in reactions to expanding and changing demands. (...) A strengthened steering core becomes a necessity. (...) [T]hat core can take quite different shapes. But it must embrace central managerial groups and academic departments.“ (B. Clark 1998: 5)

Handlungs- und Steuerungsfähigkeit ergibt sich somit aus einer engen Verbindung von zentralen Managementfunktionen und -verantwortlichkeiten und dezentralen akademischen Entscheidungen bzw. Arbeiten. Sie ist das Ergebnis einer besonderen – inhaltlichen, strukturellen und personellen – ‚Aufrüstung‘ derjenigen Instanzen, die Entscheidungen vorbereiten, durchsetzen und verantworten müssen; sie ist aber zugleich gebunden an ein fruchtbares Zusammen-

wirken zwischen zentralen und dezentralen Einheiten, einer Balance von disziplinären Fachinteressen, institutionellen Prioritäten sowie externen Umweltanforderungen; diese Balance muss stets neu wiederhergestellt werden, wofür eine ‚kluge‘ Arbeits- und Aufgabenteilung zwischen den verschiedenen Entscheidungsinstanzen und -arenen innerhalb der Hochschule von entscheidender Bedeutung ist.

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

Das neue Universitätsgesetz regelt die Zusammensetzung und Kompetenzen der Organe auf der zentralen Ebene. Auch was das Zusammenwirken von zentraler Ebene und Führungsaufgaben in den dezentralen Einheiten betrifft, sollte gelten, dass (vgl. dazu Wissenschaftlicher Beirat Niedersachsen 1999):

- Leitungsaufgaben zu trennen sind von Aufsichtsfunktionen,
- Verantwortung und Zuständigkeit, Fach- und Ressourcenverantwortung sowie Maßnahmen- und Ergebnisverantwortung bei den Personen mit Leitungsfunktionen zusammengehören,
- Personen mit Leitungsfunktion eine doppelte Legitimation besitzen sollten.

Für die zentrale Ebene hat das UnivG 2002 diese Prinzipien weitgehend umzusetzen versucht. Auf der dezentralen Ebene besteht zunächst einmal grundsätzlich die Option, Leitungsfunktionen personenzentriert oder kollegial – wie etwa im Fall der im UnivG enthaltenen Regelungen zum Rektorat – auszugestalten.

Dabei wird das jeweils empfehlenswerte Modell zu einem gewissen Maße auch davon abhängen, wie bzw. in welchem Umfang die Hochschule matrixförmige und/bzw. zentrenorientierte Organisationsformen anstelle traditioneller, disziplinenorientierter Organisationseinheiten (Fachbereiche) realisieren will. Generell scheint es sinnvoll, die Leitung einer dezentralen Organisationseinheit mit folgenden Aufgaben zu betrauen:

- strategische Entwicklungsplanung,
- Vorbereitung, Aushandlung und Abschluss von Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung,
- Vergabe von Haushalts- und Personalmitteln,
- Qualitätssicherung,
- Sicherstellung des Lehrangebots.

☛ „Unter Einbeziehung der Leitung der wissenschaftlichen Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie der Professoren des Fachbereichs und des Studiendekans stellt der Fachbereichssprecher einen Entwicklungsplan für den Fachbereich auf (...). Auf Grundlage des Entwicklungsplans der Hochschule und des Fachbereichs trifft er mit der Leitung der Hochschule Zielvereinbarungen für den Fachbereich. Gleichermaßen trifft er mit den Leitern der wissenschaftlichen Einrichtungen und Betriebseinheiten sowie den Professoren des Fachbereichs und dem Studiendekan Zielvereinbarungen.“ (§ 5 Verordnung zur Regelung der Organisation der TU München)

Auch die Ausgestaltung der Mitwirkungs- und Kontrollrechte ist im Wesentlichen eine Resultante aus der konkreten Organisationsform auf dezentraler Ebene.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist die Wahl und Bestellung von Personen mit Leitungsverantwortung. Von Bedeutung ist dabei die *doppelte Legitimation*, wie sie z.B. bei der Wahl des Rektors vom Gesetzgeber vorgesehen ist (vgl. § 23 des UnivG 2002). Zweck dieser Konstruktion ist, Leitungsverantwortlichen eine gewisse Unabhängigkeit auch und gerade gegenüber der Einheit zu geben, die sie leiten sollen. So soll sie dazu beitragen, dass ein institutionelles Gesamtinteresse entsteht und die von Clark angesprochene integrierend wirkende „unternehmerische“ Kultur (*integrated entrepreneurial culture*) Gestalt annimmt.

Erscheint eine doppelte Legitimation auf allen Leitungsebenen einer Hochschule als erforderlich, kann sie doch im Einzelfall sehr unterschiedliche Formen annehmen. Folgende Optionen sind u.a. denkbar:

- Wahl des Leiters einer Organisationseinheit durch die Mitglieder der Einheit mit Vetorecht der Hochschulleitung
- Wahl auf Vorschlag der Hochschulleitung
- Bestellung durch die Hochschulleitung nach Anhörung der Einheit
- Bestellung durch die Hochschulleitung auf Vorschlag der jeweiligen Einheit.

☛ „Jedes Mitglied des Fachbereichsrates kann für die Wahl des Dekans Kandidaten vorschlagen. Auf der Grundlage der Vorschläge erstellt der Fachbereichsrat eine Vorschlagsliste (...). Der Fachbereichsrat beschließt (...) über die Annahme der Vorschlagsliste. Er legt die angenommene Vorschlagsliste dem Leitungsgremium zur Erteilung des Einvernehmens vor.“ (§ 9 Verordnung zur Regelung der Organisation der TU München)

### 2.3 Organisationsformen

Hochschulinterne Organisationsmodelle sind im Konzept der „entrepreneurial university“ von Clark in zweifacher Hinsicht von Bedeutung: Zum einen mit Bezug auf die Aktivierung und Stimulierung des akademischen „Kerngebiets“ (*stimulated academic heartland*), das klassische Organisationseinheiten für Forschung und Lehre wie Fachbereiche oder Fakultäten ebenso umfasst wie flexible Organisationseinheiten mit projektartigem, interdisziplinärem Zuschnitt; hier, in diesem „Kerngebiet“, entscheidet sich letztlich der Erfolg oder Misserfolg jeglicher institutioneller Strategie<sup>2</sup>. Zum anderen sind interne Organisationsstrukturen aber auch für das Entstehen einer breiteren institutionellen Peripherie (*expanded developmental periphery*) von Belang, die gegenüber externen Partnern, Interessenten und ‚Abnehmern‘ offen und anschlussfähig ist, an der interne (Forschungs-)Ressourcen für transdisziplinäre Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten in Zentren gebündelt werden und die auch hochschulintern den Austausch von Wissen und die Kooperation von Wissenschaftlern, Forschern und Studierenden über Fachgrenzen hinweg fördert.<sup>3</sup>

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

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

Generell geht es also um eine „aufgabengerechte Organisation“ der Hochschule (H. Brinckmann 1998: 129) jenseits disziplinärer Grenzen und traditioneller (Fachbereichs-)Gliederungen, die ihre unterschiedlichen Leistungen und Potenziale in Forschung, Lehre, wissenschaftlicher Weiterbildung und im Wissenschaftstransfer adäquat befördert.

Dabei gilt es vor allem, die unterschiedlichen Merkmale und Anforderungen der beiden zentralen Aufgabenschwerpunkte Forschung und Lehre angemessen zu berücksichtigen. So verlangt die Lehre relativ stabile und formalisierte Strukturen und Organisationsformen, die die periodische Wiederholung von Tätigkeiten ermöglichen und mit denen sich arbeitsteilige, ko-

operative Prozesse der Programmgestaltung und -durchführung organisieren lassen. Dagegen erfordert Forschung in komplexen Verbundstrukturen moderne, problemorientierte Organisationsformen, die flexibles, projektbezogenes Arbeiten von z.T. erheblicher zeitlicher Varianz und in unterschiedlichen Formen der (insbesondere institutionsübergreifenden) Kooperation fördern, die inhaltliche sowie ressourcenbezogene Schwerpunktbildungen ermöglichen und transdisziplinäres Arbeiten unterstützen.

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

- der Programmorientierung in der Lehre müssen Möglichkeiten zur Fokussierung und Schwerpunktbildung in der Forschung gegenüberstehen;<sup>4</sup>
- der organisatorische Dualismus von (Schwerpunkt-)Forschung und Lehre sollte hochschulintern zu einem bestimmten Grade nachfrageorientiert – d.h. als „interner Markt“ – ausgestaltet werden;
- individuelle Leistungsbeiträge zu Forschungs- und Lehrprogrammen müssen flexibel gestaltbar, Mehrfachmitgliedschaften in unterschiedlichen organisatorischen Gliederungen sowie Mehrfachbeiträge dazu generell möglich sein;
- die Leitung von (Lehr-)Programmen und (Forschungs-)Schwerpunkten erfordert klare Regelungen von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten; geeignete Steuerungs- und Koordinationsinstrumente (etwa in Verbindung mit Verfahren der internen Mittelallokation und dem im Gesetz vorgesehenen *management by objectives*) und ein Set von Anreizen und Sanktionen – zumindest in Form eines Budgets – sind erforderlich;
- Evaluation und Qualitätssicherung sind als kontinuierliche Aufgaben aufzufassen und bei der jeweiligen Leitungsverantwortung anzusiedeln – das UnivG 2002 schreibt den Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems vor; es ist nun an den Hochschulen, Verantwortlichkeiten und Verfahren zu definieren, die der kritischen Überprüfung des wissenschaftlichen Ertrags und der wissenschaftlichen Relevanz von Programmen und organisatorischen Einheiten dienen und Hinweise auf die zeitliche Dauer ihrer Arbeit liefern.

Generell sollte die Organisationsform der Hochschule transdisziplinäre Betrachtungsweisen und Arbeitsformen in der Forschung wie in der Lehre nicht nur ermöglichen, sondern sogar optimale Bedingungen dafür schaffen, dass neues Wissen auch und gerade an den Grenzbereichen zwischen Fächern und Disziplinen generiert (Forschung) und weitergegeben (Lehre, Transfer) werden kann. „Organisatorische Maßnahmen über die [jeweils] eigenen, eng gesteckten Fakultätsgrenzen hinweg“ reichen hierzu nicht aus, „zumal sie immer von einer fachlichen Organisation der Wissenschaftsentwicklung ausgehen, nicht von einer offenen Entwicklung, die fachliche und disziplinäre

Grenzen, die im Wesentlichen historisch entstandene Grenzen sind, hinter sich lassen“ (Strukturkommission Konstanz 1998: 51)

So deutlich diese Anforderungen und Ziele auch sind, gibt es doch nur wenige Hochschulen in Europa, die sich auf den Weg gemacht und völlig neue Organisationsformen jenseits der klassischen Fachbereichs- und Fakultätsgliederungen eingeführt haben. Zwei dieser Modelle werden im Folgenden kurz vorgestellt – als Anregung und Material für notwendige Diskussion, nicht aber als „best practices“ im Sinne fertiger Lösungen für die neuen Herausforderungen. Die Bedingungen – insbesondere Größe, Fachstruktur und Außenbeziehungen einer Hochschule – solcher Modellvarianten müssen sehr sorgsam im Blick behalten werden, denn sie bestimmen maßgeblich über deren Erfolg und Misserfolg. Das Hauptaugenmerk gilt dabei der inneren Gliederung in zentrale bzw. dezentrale Einheiten, der Differenzierung von Organisationsformen für Forschung und Lehre sowie dem Zusammenspiel organisatorischer Einheiten und unterschiedlicher Aufgaben- und Arbeitsbereiche.

### 3. Beispiele und Referenzmodelle

#### 3.1 Technische Universität Hamburg-Harburg (TUHH)

Die TU Hamburg-Harburg (TUHH) wurde 1978 als eher kleine, forschungsintensive Universität gegründet. An der TUHH gibt es keine Fachbereiche oder Fakultäten, stattdessen sind Forschung und Lehre bei personeller Verknüpfung organisatorisch getrennt. Mit dieser „Matrix-Struktur“ soll die Einheit von Forschung und Lehre gewahrt bleiben, der Gründungsauftrag einer hohen Forschungspriorität zum Ausdruck kommen und der Lehre ein hoher Stellenwert eingeräumt werden.

Die Ausbildung ist in vier Studiendekanaten und einem Studienbereich organisiert. Sie sind für den Ablauf der *Lehre* in den ihnen zugeordneten Studiengängen zuständig. An der Spitze der Studiendekanate stehen gewählte Studiendekanatsräte und Studiendekane.

Für die *Forschung* sind sechs Forschungsschwerpunkte zuständig. Jedem Forschungsschwerpunkt (FSP) sind Arbeitsbereiche zugeordnet. Die Arbeitsbereiche, die kleinsten Einheiten der TUHH, werden jeweils von einer C4-Professorin bzw. einem C4-Professor geleitet. Jedem Arbeitsbereich (AB) sind eine weitere Professorin bzw. ein weiterer Professor und eine bestimmte Anzahl von wissenschaftlichen und sonstigen Mitarbeitern zugeordnet.

In den Forschungsschwerpunkten arbeiten Wissenschaftler unterschiedlicher Fachrichtungen zusammen. Damit soll den Bedürfnissen nach einer fächerübergreifenden Vernetzung von klassischen Ingenieurdisziplinen Rechnung getragen werden. Diese Interdisziplinarität ermöglicht es der TUHH, die fachliche Tiefe in jeder Spezialdisziplin zu wahren und gleichzeitig flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren.

Die Mitglieder eines Forschungsschwerpunktes wählen einen Forschungsschwerpunktsrat als Selbstverwaltungsgremium und einen Sprecher, der den Forschungsschwerpunkt nach außen und gegenüber den Arbeitsbereichen vertritt.

Die kleinsten *organisatorischen Einheiten* an der TUHH sind die Arbeitsbereiche bzw. Arbeitsgruppen. Zur Organisation der Lehre sind Professoren jedes Arbeitsbereichs bzw. jeder Arbeitsgruppe überdies einem von vier Studiendekanaten oder dem Studienbereich zugeordnet. Aus dieser organisatorischen Trennung bei personeller Verknüpfung ergibt sich folgende Matrixstruktur:

| Forschungsschwerpunkte                               | Studiendekanate |           |                   |          | Studienbereich<br>Gewerbl.-<br>Techn. Wis-<br>senschaften |
|--|-----------------|-----------|-------------------|----------|---|
|  | Maschinenbau    | E-Technik | Verfahrenstechnik | Bauwesen |   |
| FSP 1:<br>Stadt-Umwelt-Technik                       | X               |           | X                 | X        | X   |
| FSP 2:<br>Systemtechnik                              | X               | X         | X                 |          |   |
| FSP 3:<br>Bautechnik und<br>Meerestechnik            | X               |           | X                 | X        | X   |
| FSP 4:<br>Informations- und<br>Kommunikationstechnik |                 | X         |                   |          |   |
| FSP 5:<br>Werkstoffe-Konstruktion-<br>Fertigung      | X               |           |                   |          | X   |
| FSP 6:<br>Verfahrenstechnik und<br>Energieanlagen    | X               |           | X                 |          |   |

Die Forschungsschwerpunkte verfügen im Rahmen des Globalhaushalts der TUHH über Mittel und Stellen, die den einzelnen Arbeitsbereichen auf der Basis konkreter Forschungsprojekte vom Forschungsschwerpunktsrat auf Zeit zugeteilt werden. Dazu wird die Hälfte der Stellen für wissenschaftliche Mitarbeiter, die nach Berücksichtigung zentraler Aufgaben übrig bleiben, in einen FSP-eigenen Stellenpool eingebracht; diese Stellen können für Projekte eingesetzt und antragsbasiert befristet vergeben werden.

Im Gegensatz dazu verfügen Studiendekanate über keine eigenen Mittel in nennenswertem Umfang. Ihre Budgets beschränken sich auf Mittel für Gastdozenten, Tutoren und sind folglich sehr begrenzt. Insofern besteht innerhalb der Matrix-Struktur ein deutliches Übergewicht der Forschungsseite, wie insgesamt das organisatorische Gefüge der TUHH – wie auch ihr institutionelles Selbstverständnis – sehr stark forschungsorientiert angelegt ist.

Dies zeigt sich auch bei Berufungen. Sie werden unter Federführung der FSP durchgeführt: Berufungsvorschläge kommen aus den FSP; Anforderungen der Lehre werden im Zuge der Abstimmung in der gemeinsamen, koordinierenden Konferenz der Sprecher und Dekane in die Entscheidungsprozesse eingebracht.

Dennoch sind auch FSP keine scharf strukturierten und organisierten Einheiten. Zwar ist die Zugehörigkeit zu einem FSP bei Hochschullehrern in einem weit höheren Maße identitätsstiftend als die Mitwirkung in einem bestimmten Studienprogramm bzw. die Zuordnung zu einem Studiendekanat. Aber personelle Zuordnungen zu einem FSP werden immer recht flexibel gehandhabt, unterliegen durchaus Veränderungen im Laufe der Zeit und stehen FSP-übergreifenden Kooperationen von Arbeitsbereichen/-gruppen nicht im Wege.

Somit sind die Arbeitsbereiche/-gruppen letztlich die entscheidenden, d.h. aktiven und produktiven Einheiten, deren Leistung im Rahmen des internen Berichtswesens und Kennzahlensystems erfasst und abgebildet wird. Auf dieser Grundlage werden sie zentral durch das Präsidium ‚gesteuert‘, wohingegen FSP-Sprecher und – in noch stärkerem Maße – Studiendekanate eher koordinierende Funktionen besitzen. Die Dezentralisierung der internen Organisation findet somit ihr strukturelles Gegengewicht in einem Präsidium, das klare Vorgaben setzt, einen ausgeprägten Wettbewerb hochschulintern wirken lässt und ein weit reichendes Controlling ausübt.

Dies wiederum hat Rückwirkungen auf das Zusammenspiel von Dekanaten und FSP bzw. Arbeitsbereichen/-gruppen bei der Gestaltung und Durchführung von Studienprogrammen. Von einem ‚internen Markt‘ kann nicht gesprochen werden. Dekanate sind zwar für die Vollständigkeit des Lehrangebots verantwortlich; dabei tritt der Dekan jedoch in erster Linie als Koordinator und Moderator in Erscheinung, nicht als diejenige Instanz, von der aus eine Nachfrage nach Lehrleistungen ausginge. Lehrleistungen werden nicht auf einem internen Markt ‚eingekauft‘ – eine monetäre Steuerung findet nicht statt –, sondern angebotsorientiert konzipiert und organisiert. Von einer ‚Produktverantwortung‘ des Dekans im Rahmen eines aktiven Programm-Managements kann somit nicht gesprochen werden, zumal geeignete Steuerungsinstrumente für eine aktive Nachfrageorientierung nicht zur Verfügung stehen.

Dennoch lässt die Lehrprogrammgestaltung eine deutliche Flexibilität und einen hohen Innovationsgrad erkennen. Mittlerweile werden etwa 40 Studienschwerpunkte angeboten, die auch als Reaktion auf aktuelle Entwicklungen auf einem insgesamt dynamischen und von Kapazitätsengpässen geprägten Arbeitsmarktsegment (Ingenieurwissenschaften) entwickelt worden sind. Wesentliches Element der Flexibilität der TUHH in der Angebotsgestaltung ist dabei zum einen die Matrixstruktur, die Studienprogramme nicht an Fachbereichsstrukturen und -gremien bindet und insofern eine ‚interessenfreiere‘ Entwicklung ermöglicht; zum anderen trägt die durch die Matrixstruktur begünstigte Modularisierung der Studienangebote dazu bei, Veränderungen und neuen Anforderungen rasch und bedarfsgenau nachzukommen.

Insgesamt führen die bisherigen Erfahrungen auf Seiten der TUHH zu einer positiven Einschätzung von Funktion und Wirkungsweise der Matrixstruktur: Sie sei die Basis für die hohe Flexibilität der Universität in der inhaltlichen und organisatorischen Ausgestaltung von Studienangeboten und damit für eine große Reagibilität hinsichtlich neuer Entwicklungen in der Wissenschaft und auf dem Arbeitsmarkt. Zudem wird in ihr ein entscheidendes Element für die hohe Forschungsintensität der Universität gesehen. Wesentlich für das erfolgreiche Funktionieren der dezentral angelegten Matrix-Organisation sei die bei der Hochschulleitung angesiedelte zentrale Konzeption und Steuerung, die als organisatorisches Gegengewicht wirke und zentrifugale Kräfte ausbalanciere.

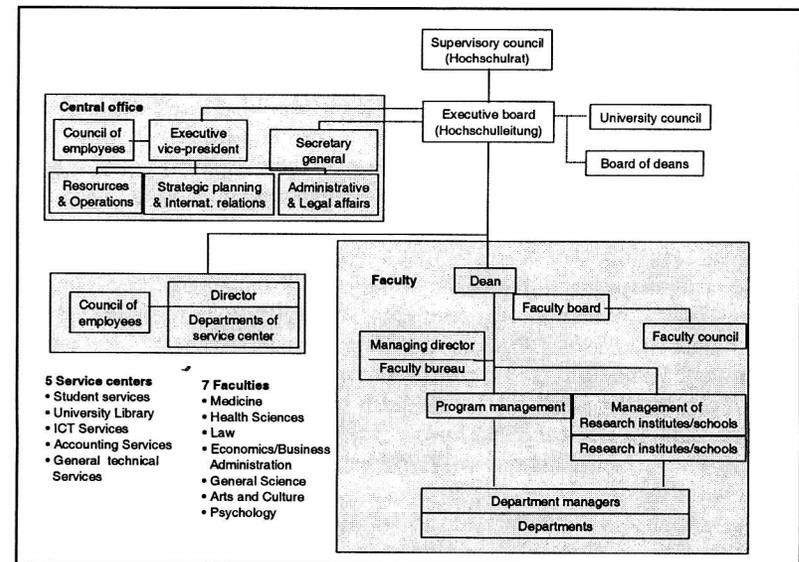
Als wesentliche Erfolgsfaktoren werden allerdings auch die starke inhaltliche Fokussierung und Profilierung der TUHH sowie ihre kleine Größe angeführt. Als tendenzielle Nachteile des Modells werden genannt: eine relativ hohe Personalintensität und Gremienbelastung, die mit dem organisatorischen Dualismus von Forschung und Lehre verbunden ist. Leitungsfunktionen (Sprecher, Dekan) müssen entsprechend der organisatorischen Strukturierung doppelt besetzt werden, wie auch ein Dualismus an Gremien erforderlich wird, die auf FSP- bzw. Studienprogrammebene einerseits sowie an Koordinierungsstellen andererseits eingerichtet und mit Personen ‚besetzt‘ werden müssen.

Dennoch erscheint die Matrix-Struktur der TUHH unter den speziellen Bedingungen dieser Hochschule als ein recht erfolgreiches Modell der dezentralen Organisation bei zentraler Steuerung und Koordination. Bemerkenswert sind dabei die tendenziell schwach ausgeprägten Steuerungskompetenzen auf dezentraler Ebene, insbesondere in den Studiendekanaten, die jedoch das Funktionieren der Matrix-Struktur nicht zu behindern scheinen. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, dass die Matrix-Organisation zu den Gründungsstrukturen der TUHH gehört und dort von Anfang an ‚gelebt‘ worden ist. Vor diesem Hintergrund wäre allerdings zu fragen, ob und inwiefern bei einem ‚Systemwechsel‘ von traditionellen Organisationsformen zu Matrix-Strukturen eine deutlichere Akzentuierung von Leitungsfunktionen – und damit auch des internen Marktelements – erforderlich wäre.

### 3.2 Universität Maastricht

Die Universität Maastricht ist eine relativ junge und kleine Universität mit breitem Fächerspektrum und derzeit knapp 11.000 Studenten. In organisatorischer Hinsicht verbindet sie das Prinzip der Dezentralisierung mit einer dualen Organisationsstruktur in der Forschung und in der Lehre. Akademische Organisationseinheiten sind die Fakultäten und – in den Fakultäten – Departments; letztere bilden die Grundlage für die inhaltliche Arbeit in den Forschungsinstituten/-schwerpunkten und Lehrprogrammen.

Aufbauorganisatorisch ist die Universität wie folgt strukturiert:



Die Hochschulleitung (*executive board* mit Zentralverwaltung [*central office*]) trägt die Gesamtverantwortung für die Universität und deren strategische Orientierung. Sie wird ergänzt und unterstützt durch ein Dekanekollegium (*board of deans*), das als akademisches Beratungs- und Koordinationsgremium und zusammen mit dem „executive board“ als „erweiterte Hochschulleitung“ fungiert, ähnlich wie der Rektor und die Vizerektoren im neuen österreichischen Gesetz, die das Rektorat bilden. Es stellt somit eine organisatorische Klammer zwischen zentraler und dezentraler Leitungsebene dar.

Die sieben Dekane besitzen die volle Verantwortung für die Leitung der Fakultät, der sie vorstehen. Sie berichten der Hochschulleitung; ihnen unterstellt sind die verantwortlichen Leiter von Departments, Forschungsinstituten und Lehrprogrammen.

Departments bestehen aus einer begrenzten Zahl von Hochschullehrern (und Studenten), die auf einem bestimmten Forschungs- bzw. Anwendungsgebiet tätig sind. Sie versammeln diejenigen personellen Kapazitäten, die zur Durchführung von Forschungs- und Lehrprogrammen erforderlich sind. Departments sind formal einer der sieben Fakultäten zugeordnet, können aber Mitglieder aus unterschiedlichen Departments zusammenführen. Hochschullehrer sind in der überwiegenden Mehrheit einem (oder mehreren) Departments zugeordnet.

Was die *Budgetierung* angeht, sind die Fakultäten mit einem Globalhaushalt ausgestattet. Personal- und Sachmittel werden in einer Gesamtsum-

Was die *Budgetierung* anbelangt, sind die Fakultäten mit einem Globalhaushalt ausgestattet. Personal- und Sachmittel werden in einer Gesamtsumme zusammengefasst und von der Hochschulleitung auf der Grundlage ausgewählter leistungs- und volumenorientierter Indikatoren den Fakultäten zugewiesen. Aus dieser Globalzuweisung werden die laufenden Geschäfte auf Fakultäts Ebene bestritten. Fakultäten sind auch für die Personalbedarfsplanung verantwortlich; Neuanstellungen müssen im Rahmen des jeweiligen Fakultätshaushalts finanziert werden. Analog gestaltet sich die interne Budgetierung von Forschungsinstituten und Departments.

Im Rahmen der jeweiligen Globalhaushalte müssen Hochschullehrer ihre Mittel selbst ‚verdienen‘. Haushaltsmittel stehen somit nur gegen entsprechende Leistungen und in einem wettbewerblichen Rahmen zur Verfügung.

Während die Universität insgesamt nach dem Prinzip dezentraler Organisationseinheiten mit eigener Budget- und Ergebnisverantwortung strukturiert ist, finden sich *matrixförmige Organisationsstrukturen* innerhalb der Fakultäten und zwar insbesondere im *Lehrbereich* und in Fakultäten mit einer relativ großen Zahl an Departments. So müssen die bestehenden Lehrprogramme aus den Departments heraus mit Lehrleistung versorgt und mit Inhalten ausgefüllt werden.

Dies geschieht im Rahmen einer Programm/Department-Matrix und auf der Grundlage eines aktiven Programm-Managements wie folgt: Die Programme treten zum einen gegenüber den Departments als Nachfrager nach Lehrleistungen auf; zum anderen werden Angebote aus den Departments auf ihre ‚Brauchbarkeit‘ für ein bestimmtes Lehrprogramm hin überprüft und vom jeweiligen Programm entsprechend (fallweise) validiert.

Mittelzuweisungen an beteiligte Hochschullehrer finden auf der Grundlage positiver Validierungen durch ein Lehrprogramm aus dem Department-Budget statt (die Lehrprogramme selbst verfügen über keine eigenen Mittel). Wer nicht oder nur in eingeschränktem Umfang lehrt, erhält entsprechend weniger Mittel und kann im Gegenzug für andere Aufgaben – etwa in der Kleingruppenbetreuung – verpflichtet werden. Somit verantworten die Departments die Lehrleistung ihrer Mitglieder gegenüber den Programmen, und zwar auch mit Blick auf die Bemessung des jeweils eigenen Globalzuschusses im Rahmen der fakultätsinternen Budgetierung.

Hintergrund dieser Lehrorganisation ist die dezidierte Studierendenorientierung der Universität in der Lehre, die auf dem pädagogisch-didaktischen Konzept des „problem-based learning“ beruht und mit intensiver Kleingruppenarbeit einhergeht. Die Matrix-Struktur gilt als wesentlicher Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung dieses Lehrkonzepts. Zugleich ist das damit verbundene aktive Programm- und letztlich Qualitäts-Management eine Voraussetzung dafür, dass universitätsseitige Lehrangebote gegenüber Studieninteressierten überzeugend präsentiert werden können.

Die *Forschung* an der Universität Maastricht ist überwiegend in *multidisziplinären Schwerpunkten und Zentren* organisiert. Forschungsinstitute/-zen-

tren versammeln themenverwandte Schwerpunkte unter dem Dach einer formalen, von den Fakultäten anerkannten und mit administrativen Zuständigkeiten und Kompetenzen versehenen Organisationseinheit.

Forschungsinstitute/-zentren sind in einer oder mehreren Fakultäten angesiedelt. Die Institutsleitung wird vom Dekan der Fakultät auf Zeit (fünf Jahre) ernannt und ist diesem gegenüber verantwortlich. Die Leitung verantwortet die Organisation und Koordination der Forschungsaktivitäten, bestimmt das jährliche Forschungsprogramm und entscheidet über den erforderlichen Personaleinsatz.

Die Bündelung von Forschungskapazitäten in Schwerpunkten und Forschungsinstituten/-zentren erfolgt mit Blick auf eine erfolgreiche Positionierung der Universität in einem stark wettbewerblich strukturierten außeruniversitären Umfeld, aber auch im Rahmen des universitätsinternen Wettbewerbs um Mittel und Ressourcen. So bilden die Forschungsinstitute/-zentren die Grundlage für die Einrichtung von „Graduiertenkollegs“ (*research schools*) und deren angestrebter Anerkennung – für 5 Jahre – durch die Niederländische Akademie der Wissenschaften (KNAW); und sie bilden Anknüpfungspunkte für interuniversitäre Kooperationsverbände in der anwendungs- und transferorientierten Forschung.

Eine Fokussierung von Kapazitäten und deren Bündelung in Schwerpunkten erweist sich aber auch im internen Wettbewerb als vorteilhaft, da auf diese Weise Kernkompetenzen herausgebildet werden können, die die Einwerbung von Mitteln aus den fakultätseigenen Globalhaushalten begünstigen. Die Tatsache, dass einzelne Hochschullehrer nicht über eine gesicherte Grundausstattung verfügen, und der damit verbundene interne Wettbewerb wirken insoweit stimulierend auf die Bildung von Kompetenzzentren, als sie der Universität in der Forschung ein bestimmtes Kompetenzprofil verleihen.

Diese stark auf *Dezentralisierung* und *internen Wettbewerb* setzende Organisationsstruktur wird als Markenzeichen und Leistungsgrundlage der Universität Maastricht anerkannt: Zum einen gilt sie als Voraussetzung dafür, dass das besondere Lehrkonzept – mit seiner Lernerorientierung und seinem problembasierten Lehransatz – funktionieren kann, zum anderen als die Grundlage dafür, dass an einer jungen Universität ein erkennbares Forschungskompetenzprofil entstehen kann. Insofern folgt die Organisationsstruktur einer doppelten strategischen Zielsetzung der Universität.

Auf der Kostenseite wird im Gegenzug auf den erhöhten Koordinationsbedarf hingewiesen, der erforderlich ist, um Agenden auf dezentraler Ebene in übergreifende Ziele und Maßnahmen einzubinden. Zudem sei es nicht immer einfach, ein Gegengewicht zu den dezentralen Strukturen stets inhärenten Defiziten beim Ausgleich konkurrierender Interessen zu schaffen. Ein Grund, von den bisherigen Organisationsprinzipien abzuweichen, wird hierin allerdings nicht gesehen.

#### 4. Schlussbemerkung

Mit den diskutierten und anhand zweier Beispiele illustrierten Koordinations- und Strukturierungskriterien ist ein Spektrum an Gestaltungsoptionen für die Entwicklung neuer, aufgabengerechter Organisationsstrukturen an österreichischen Hochschulen aufgezeigt worden. Das UnivG 2002 bietet ihnen im internationalen Vergleich alle Chancen, ihre interne Organisation zu optimieren und ihrem Profil und ihrer strategischen Ausrichtung gemäß zukunfts- und wettbewerbsfähig zu gestalten. Dabei sollte sich jede einzelne Hochschule zunächst darüber klar werden, wo ihre speziellen Ziele, ihre Stärken und Schwächen liegen und auf welche Aufgabenfelder sie besonders Gewicht legen will. Denn auch in der Frage der angemessenen Binnenstruktur gilt der Grundsatz „structure follows strategy“: Was für die eine Hochschule ein geradezu ideales Organisationsgerüst darstellen mag, ist für eine andere womöglich völlig unangemessen und kontraindiziert.

Vielmehr sollten die geschilderten allgemeinen Anforderungen und Beispiele Impulse für die nun anstehenden Diskussionen und Modellentwürfe in Österreich liefern. Wenn die österreichischen Hochschulen diese einmalige Chance einer wettbewerbliehen Profilierung pragmatisch und unvoreingenommen nutzen, wird das zweifelsohne wichtige neue „best practices“ für die Weiterentwicklung der Hochschulsysteme anderer europäischer Länder beisteuern.

#### Anmerkungen

- 1 Es handelt sich um die Universitäten Warwick (England), Twente (Niederlande), Strathclyde (Schottland), Chalmers (Schweden) und Joensuu (Finnland).
- 2 „Whether [the departments and institutes] accept or oppose a significant transformation is critical. It is here (...) that promoted changes and innovative steps are most likely to fail. (...) For changes to take hold, one department and faculty after the other needs itself to become an entrepreneurial unit, reaching more strongly to the outside with new programs and relationships and promotion third-stream income. They need to accept that individuals as well as collegial groups will have stronger authority in a managerial line that stretches from central officials to heads of departments and research centers.“ (B. Clark 1994: 7).
- 3 „Enterprising universities exhibit a growth of units that, more readily than traditional academic departments, reach across old university boundaries to link up with outside organizations and groups. (...) Outward-reaching research centers express nondisciplinary definitions of problems. They bring into the university the project orientation of outsiders who are attempting to solve serious practical problems (...). They have a certain flexibility in that they are relatively easy to initiate and to disband. Constructed to cross old boundaries, the centers mediate between departments and the outside world.“ (B. Clark 1994: 6).
- 4 Fokussierung und Schwerpunktbildung in der Forschung sollen Formen und Vorhaben der Individualforschung (aus Mitteln der Grundausrüstung) nicht ersetzen, son-

dern ergänzen. Bei begrenzten Budgets wird diese Ergänzung allerdings Akzentverschiebungen und Volumenverlagerungen zwischen den beiden Formen der Forschungsorganisation und -förderung erforderlich machen.

#### Literaturverzeichnis

- Brinckmann, Hans (1998). Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin: edition sigma.
- Clark, Burton R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation. New York: Elsevier Science.
- Forschungsförderung in Deutschland (1999). Bericht der internationalen Kommission zur Systemevaluation der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Max-Planck-Gesellschaft. Hannover.
- Gazzaniga, Michael (2002): Ditch the departments, put the people together. In: Times Higher Education Supplement 12. Juli 2002.
- Gibbons, Michael/Limoges, Camille/Nowotny, Helga/Schwartzmann, Simon/Scott, Peter/Trow, Martin (1994): The New Production of Knowledge. The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies. London: Sage.
- Müller-Böling, Detlef (1997): Zur Organisationsstruktur von Universitäten. In: Die Betriebswirtschaft 57: 603–614.
- Müller-Böling, Detlef (2000): Die entfesselte Hochschule. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef/Fedrowitz, Jutta (Hrsg.) (1998): Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen. Verantwortung – Rechenschaft – Entscheidungsfähigkeit. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Noorda, Sijbolt (1998): Die unvermeidliche Normalität der Universität. In: Detlef Müller-Böling/Jutta Fedrowitz (Hrsg.) (1998).
- Verordnung über die Organisation der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich (14. Mai 1998).
- Strukturkommission Universität Konstanz (1998). Modell Konstanz. Empfehlungen zur strukturellen Weiterentwicklung der Universität. Konstanz.
- Wissenschaftlicher Beirat zur Begleitung des Modellvorhabens für eine Erprobung der Globalen Steuerung von Hochschulhaushalten im Land Niedersachsen (Hrsg.) (1999): Acht Empfehlungen zu Willensbildungs- und Entscheidungsstrukturen. Gütersloh: CHE.