

Internationale Erfahrungen mit der Modernisierung der Hochschulen

Professor Dr. Detlef Müller-Böling

CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh

1 Internationale Entwicklung der Hochschulsysteme

1.1 Erste Phase: quantitative Expansion

Wie alle wichtigen Nationen dieser Erde haben wir unser Bildungssystem, beginnend in den 60er, abgeschlossen in den 80er Jahren, quantitativ erheblich erweitert von sieben auf 30 Prozent eines Altersjahrgangs. Dies war ein richtiger Schritt.

1.2 Zweite Phase: qualitative Restrukturierung

Die nachfolgende Phase, die in anderen Ländern Anfang der 80er Jahre begann, setzt erst jetzt verzögert in Deutschland ein. Dazu gehören die Aufgabe der ex-ante-Steuerung zugunsten einer ex-post-Steuerung¹. Kennzeichnend für die Universität in der kontinentaleuropäischen Tradition ist ein System der ex-ante-Steuerung seitens des Staates. Etliche Maßnahmen sollen im Vorhinein sicherstellen, daß qualitativ hochwertig gearbeitet wird, beispielsweise:

- In der Hochschule als staatlicher Einrichtung bzw. unter staatlicher Anerkennung wacht der Staat über seine eigenen Einrichtungen oder vergibt die Anerkennung als Hochschule. Damit ist die Einrichtung einer privaten Institution, die sich Hochschule nennen darf, verwehrt. Jeder, der eine Hochschule besucht, kann sicher sein, daß sie zumindest staatlich geprüft ist.
- Bei der Genehmigung von Verfahren innerhalb der Hochschule in Form von festgelegten Ordnungen (z. B. die Genehmigung von Prüfungsordnungen, Studienordnungen etc.) nimmt der Staat Einfluß auf zukünftiges Handeln der Hochschulangehörigen.
- Die Organisationsstruktur ist gesetzlich geregelt, ebenso die Zuführung von finanziellen Mitteln durch den Haushalt.

¹ Vgl. dazu bereits Müller-Böling /Qualitätssicherung/.

- Die Berufung von Professoren erfolgt durch den Staat, Dienstvorgesetzter ist der Minister. Hierbei wird am deutlichsten, daß bei der ex-ante-Steuerung ein Wechsel auf die Zukunft gezogen wird.

Dieses System der vorsorglichen Qualitätssicherung hat unbestreitbare Vorteile. Es sichert

- eine große Homogenität in der Qualität, ohne allerdings zwingend hohe Qualität zu garantieren (dabei ist die Gleichwertigkeit und Einheitlichkeit der Abschlüsse allerdings eine Fiktion, für die sehr viel Koordinationsaufwand betrieben wird),
- eine große individuelle Freiheit derjenigen, die berufen sind,
- eine Finanzverantwortung des Staates im Hinblick auf die Alimentierung der Hochschulen.

Die Nachteile dieses Systems bestehen in

- der hohen Inflexibilität:
Bis Prüfungsordnungen entsprechend neuen gesellschaftlichen Anforderungen oder einem europäischen Wettbewerb geändert werden, vergehen Jahre;
- einem individuellen Freiheitsmißbrauch:
Dabei handelt es sich weniger um tatsächliche Rechtsbrüche, etwa durch die Mißachtung von Lehrdeputaten oder durch zu geringe Anwesenheit. Der Mißbrauch besteht vielmehr in der fachlichen Spezialisierung und Nischenpolitik von Lehrenden, so daß Lernende nicht mehr umfassend (aus)gebildet werden (akademischer Individualismus);
- den Problemen, sofern der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr nachkommen kann.

Die ex-ante-Steuerung reicht nicht mehr aus, weil

- die Festlegungen bei Berufungen über einen Zeitraum von 25 Jahren den Erfordernissen der rasanten Umweltentwicklung nicht mehr gerecht werden, darüber hinaus unterschiedliche Leistungsstufen im Verlauf eines Wissenschaftlerlebens bestehen oder Fehler nicht zu perpetuieren sind,
- die Abstimmungsprozesse zur Koordinierung der Homogenität zu langsam gehen und
- der Staat seiner Finanzverantwortung nicht mehr in ausreichendem Maß gerecht wird.

Erfolgreich wird daher nur eine Kombination aus ex-ante- und ex-post-Steuerung sein, die einerseits an den formulierten Zielen und andererseits am Zielerreichungsgrad (den Ergebnissen) ansetzt, wie sie im übrigen in fast allen westeuropäischen Ländern bereits praktiziert oder augenblicklich eingeführt wird.

Die Frage ist, warum andere Länder dieser Erde – insbesondere aber auch in Europa – so viel früher mit der qualitativen Restrukturierung ihres Hochschulsystems begonnen haben und im Prozeß selbst bedeutend weiter fortgeschritten sind. Dies gilt für die Ausbildung neuer Entscheidungsstrukturen, die Bewertung der Leistung von Hochschulen sowie für die Hochschulfinanzierung, auf die in den Abschnitten 3 bis 5 eingegangen werden soll. Vorher sollen jedoch die allgemeinen wie auch die speziell für Deutschland geltenden Hindernisfaktoren einer qualitativen Restrukturierung des Hochschulsystems genannt werden.

2 Hindernis-Faktoren der deutschen Entwicklung²

2.1 Akteure der Hochschulentwicklung

Einer der wesentlichen Unterschiede gerade auch zu zentralistischen Bildungssystemen liegt im Kulturföderalismus in Deutschland; denn der Föderalismus wird nicht zu einem stärkeren Wettbewerb zwischen den Hochschulen und Hochschulsystemen der Bundesländer genutzt. Aufgrund des vorherrschenden „kooperativen“ Föderalismus kommt es zu langwierigen Abstimmungsprozessen, die als Ergebnis häufig lediglich auf dem Niveau des kleinsten gemeinsamen Nenners liegen. Der Faktor Zeit unter dem Gesichtspunkt der Anpassungsnotwendigkeit an veränderte Umweltbedingungen spielt dabei fast keine Rolle.

Im föderalen System haben wir 16 Bundesländer, dementsprechend neben einem Hochschulrahmengesetz, das einigermaßen gleiche Verhältnisse im Hochschulbereich schaffen soll, 16 unterschiedliche Ländergesetze, 16 Landesministerien, 16 Ministerinnen und Minister und entsprechende Mitarbeiter. Es erscheint notwendig, darüber hinaus aber weitere Unterteilungen vorzunehmen, um die Vielzahl der unterschiedlichen Akteure zu verdeutlichen.

2.1.1 Insystem

Innerhalb der Hochschule gibt es zuerst einmal die vier im Hochschulrahmengesetz fixierten Gruppen der Studierenden, der wissenschaftlichen sowie nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter und der Professoren. Sie bilden in den akademischen Gremien (Fachbereich, Senat, zahlreiche Ausschüsse) nach festgelegten Paritäten die Entscheidungsträger der Hochschulen. Alle Gruppen haben ihre eigenen Organisationsformen. Darüber hinaus gibt es einen Personalrat, der für zwei dieser Gruppen, nämlich die wissenschaftlichen Mitarbeiter einerseits und die nichtwissenschaftlichen Mitarbeiter andererseits, die übliche personalpolitische Vertretung übernimmt. Die Studierenden haben neben der Mitarbeit in den akademischen Gremien noch eine eigenständige Vertretung durch das Studierendenparlament und den Allgemeinen Studierenden-Ausschuß (AStA). Darüber hinaus sind sie auf Fachbereichsebene in Fachschaften organisiert.

Da mit den vier im Hochschulrahmengesetz fixierten Interessengruppen aufgrund weiterer gesellschaftlicher Entwicklungen noch nicht alle Gruppen erfaßt sind, haben sich weitere Gruppierungen gebildet (Frauen, Ausländer, Behinderte), die ebenfalls als Akteure, teilweise mit erheblichen, auch gesetzlich fixierten Rechten auftreten.

² Vgl. dazu auch Müller-Böling /Optimierung/.

2.1.2 Umsystem

Neben die Akteure im Insystem der Hochschulen treten eine ganze Reihe von Akteuren, die teilweise unmittelbare Verantwortung tragen oder Anforderungen, Erwartungen oder Wünsche an dieses System stellen. Hierzu gehören Politiker, Ministerialbeamte, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften, Journalisten, Eltern. Diese Liste könnte vielfältig fortgesetzt werden.

Beispielhaft auf der Ebene der Ministerialbürokratie möchte ich deutlich machen, welche Probleme und Widerstände bei den Veränderungsprozessen im Hochschulbereich auftreten können. Augenblicklich gibt es einen im Grunde genommen weitestgehenden Konsens dahin, daß die Hochschulen mehr Finanzautonomie bekommen sollen. In der Endausbaustufe könnte es dann nur noch einen Globalzuschuß pro Jahr geben, den die Hochschulen anstatt des feinzisierten Haushaltsplans mit detaillierten Vorgaben für die einzelnen Ausgaben zugewiesen bekommen. In vielen hochentwickelten Ländern dieser Erde erhalten die Hochschulen seit langem einen derartigen Globalzuschuß, aus dem sie frei Personal- und Sachmittelausgaben sowie Investitionen bestreiten können. Andere europäische Staaten haben bereits Mitte der 60er Jahre mit derartigen Flexibilisierungen des Haushalts begonnen³. Sofern Globalhaushalte auch in Deutschland eingeführt werden, würden für etliche Ministerialbeamte, die augenblicklich noch über Spezialtöpfe befinden, mit denen sie Sonderaufgaben der Hochschulen finanzieren, Aufgaben entfallen, die nicht zuletzt auch mit Prestige und Einfluß verbunden sind. Wenn diese Töpfe aber nicht mehr bestehen, dann sind wir unmittelbar beim schlanken Staat, bei dem Aufgaben wie Aufgabenträger überflüssig werden. Für jeden ist damit unmittelbar einsichtig, daß es nicht leicht ist, der Weihnachtsgans zu vermitteln, daß Heiligabend ein wunderschönes Fest ist, genausowenig wie Ministerialbeamte zu überzeugen, daß Globalhaushalte etwas Großartiges sind.

2.1.3 Koordinierungssystem

Mit dem Umsystem sind aber keineswegs alle Akteure ausreichend beschrieben. Es besteht darüber hinaus noch ein umfangreiches Koordinierungssystem zwischen den einzelnen oben beschriebenen Akteuren.

2.1.3.1 Hochschulen

Bereits das Koordinierungssystem zwischen den Hochschulen ist sehr differenziert. So sind die Rektoren zuerst einmal zu Landesrektorenkonferenzen (LRK) zusammengeschlossen. Bei 16 Ländern, teilweise noch getrennt in Fachhochschulen und in Universitäten, sind wir bei etwa 20 verschiedenen Landesrektoren- oder Landeshochschulkonferenzen⁴. Auf Bundesebene gibt es dann die Hochschulrektorenkonferenz, den Bundeszusammenschluß aller Rektoren und Präsidenten.

Neben diesen Gesamtrepräsentationen der Hochschulen haben sich auch die Kanzler zusammengeschlossen, und zwar sowohl auf Landes- wie Bundesebene. Die Studierenden hatten früher den Verband deutscher Studentenschaften (vds) und sind nach dessen Auflösung in den 70er Jahren soeben dabei, sich mit dem Freiwilligen Zusammenschluß der

³ Vgl. Jensen, Mogens Klostergaard und Neuvians, Klaus /Globalhaushalte/.

⁴ Nicht in allen Bundesländern wird Trennung in Universitäts- und Fachhochschulkonferenzen vorgenommen.

Studierendenschaften (fzs) neu zu organisieren. Natürlich gibt es auch auf der Ebene der Frauenbeauftragten wieder Zusammenschlüsse auf Landesebene und auf Bundesebene zum Austausch der Erfahrungen und zum Absprechen von Strategien. Ebenso sind die Personalräte landesweit durch Hauptpersonalräte vertreten, bundesweit übernehmen die Gewerkschaften Koordinierungsfunktionen.

2.1.3.2 Bundesländer und Bund

Wenn wir nun zum Koordinationssystem des Umsystems kommen, dann haben zuerst einmal die Bundesländer eine Kultusministerkonferenz eingerichtet. Darüber hinaus gibt es noch eine Bund-Länder-Kommission, die in den 70er Jahren entstanden ist zur Erarbeitung eines Gesamtbildungsberichts für die Bundesrepublik und die nunmehr Koordinationsfunktionen zwischen dem Bund und den Ländern übernimmt. Ähnlich sieht es beim Wissenschaftsrat aus, der aus einer wissenschaftlichen Kommission mit insgesamt 32 Wissenschaftlern sowie einer Verwaltungskommission, paritätisch besetzt mit 16 Bundesstimmen sowie 16 Länderstimmen, besteht.

Allerdings sind dann auch die Koordinationssysteme untereinander noch einmal zu koordinieren. So gibt es etwa zwischen der Kultusminister- und der Finanzministerkonferenz eine KMK-FMK-Konferenz. Weiterhin bestehen gemeinsame Arbeitsgruppen zwischen der Kultusministerkonferenz und der Hochschulrektorenkonferenz, also KMK-HRK, so z. B. die Gemko, die insbesondere für die Verabschiedung von Rahmenprüfungsordnungen zuständig ist.

Bei der Vielzahl von Ausschüssen, Kommissionen und Arbeitsgruppen muß man sich natürlich fragen, ob auch ein hochentwickeltes Land wie die Bundesrepublik Deutschland überhaupt in der Lage ist, so viele Gremien angemessen mit kompetenten Leuten zu beschicken. Vielleicht liegt hier ein Hinweis für den Befund, daß "Kommissionen Angelegenheiten sind, wo viele hineingehen und wenig herauskommt"⁵.

2.2 Formen des Widerstandes

Nachdem ich nunmehr die Schwierigkeiten von Veränderungen allein an der Anzahl der Akteure dargelegt habe, möchte ich einige für die Hochschulen besonders spezifische Formen des Widerstandes jeweils mit Beispielen auflisten.

2.2.1 Nicht zur Kenntnis nehmen

Eines der am meisten geübten Verfahren ist es, Veränderungen gar nicht zur Kenntnis zu nehmen. Das funktioniert in den Hochschulen auch deshalb ganz hervorragend, weil es gar kein vernünftig ausgebautes Informationssystem gibt. Aus eigener Erfahrung weiß ich, daß wenn etwa der Rektor Informationen in Schriftform zuerst an die Dekane weiterleitet, die diese dann an die Professorinnen und Professoren weitergeben sollen, insofern ein Problem auftaucht, als keiner davon ausgeht, daß später jemand den Inhalt kennt. Entschuldigend

⁵ So zumindest der verstorbene Kabarettist Werner Finck.

werden immer die unzuverlässigen Postwege angeführt, allerdings frage ich mich, wo all die Post bleibt, die in deutschen Hochschulen verlorengeht.

2.2.2 Wissenschaftlichkeit anzweifeln

Wer wäre geeigneter, die wissenschaftliche Fundierung einer Maßnahme anzuzweifeln als die Hochschulen. Insofern eignet sich auch diese Methode des Widerstands hervorragend. Auch hierfür ein Beispiel: Die Universität Dortmund hat unter meinem Rektorat ein neues Verteilungsmodell für die Mittel innerhalb der Universität einführen wollen. Der bisherige sogenannte tradierte Verteilungsschlüssel sollte aus verschiedenen Gründen geändert werden. Der neue Schlüssel führte dazu, daß der Fachbereich Mathematik viel weniger Mittel erhalten sollte. Da der Schlüssel auf einem mathematischen Modell beruhte, versuchten die Mathematiker, mir und der Universität zu beweisen, daß dieses Modell wissenschaftlich falsch war. Dies ist zwar nicht gelungen, weil die Dekanekollegen der anderen Fachbereiche ebenso wie der Senat weniger den wissenschaftlichen Beweisen als der Auffassung folgten, hier sollte Wissenschaft für eigene Interessen instrumentalisiert werden. Dennoch ist natürlich gerade das Anzweifeln von Lösungen mittels wissenschaftlicher Methoden ein in Hochschulen sehr verbreitetes Verfahren.

2.2.3 Aussitzen

In gleicher Weise gilt dies für das Aussitzen von Veränderungen. Die älteren Hochschulen haben hierin besondere Erfahrungen gesammelt. So hat etwa die Universität zu Köln Strukturveränderungen, die durch schnelle Gesetzesänderungen indiziert waren, mehrfach "übersprungen". Aufgrund der Anpassungszeiten zwischen Rahmenrechtsänderungen im Hochschulrahmengesetz und der Anpassung des Landesgesetzes entstanden Freiräume, die in Köln durch Abwarten genutzt wurden, während andere Hochschulen ihre besondere Willfährigkeit gegenüber der Landespolitik mit mehrfachen Änderungen bezahlen mußte.

2.2.4 Politische Mehrheiten

Ein weiteres Verfahren des Widerstands in dem durch politische Entscheidungsstrukturen geprägten Hochschulsystem ist, politische Mehrheiten zu bilden. Augenblicklich versuchen beispielsweise die Studierenden in den Senaten der Universitäten in Deutschland, Beschlüsse gegen Studiengebühren herbeizuführen, obwohl diese bekanntermaßen nicht dafür zuständig sind, ebensowenig wie die Rektoren, auf die über den Umweg der akademischen Senate Druck ausgeübt werden soll.

2.2.5 Problemverlagerung mit Warteschleife

Eine letzte Methode habe ich Problemverlagerung genannt. Wir haben zum Beispiel mit der Universität Münster einen Reorganisationsprozeß der Philosophischen Fakultät vorvereinbart und auch schon detaillierte Gespräche mit Verantwortlichen innerhalb der Fakultät geführt. Als das Projekt zur Beschlußfassung ins Rektorat kam, wurde dort plötzlich thematisiert, warum die Aktivitäten mit den Philosophen und nicht mit den Juristen vorgesehen seien. Mit

dieser Thematisierung war das Problem der Reorganisation einfach verlagert und vorerst blockiert. Erst in einer nächsten Rektoratssitzung wurde dann das Projekt mit den Philosophen freigegeben. Diese Problemverlagerung mit zumindest zeitlicher Blockierung ist ein häufig zu beobachtendes Phänomen, das keineswegs nur auf bewußtes Widerstandsverhalten hindeutet, sondern teilweise auch trotz oder gerade wegen der lediglich formalen demokratischen Entscheidungsstrukturen aus der unzureichenden Einbindung von Entscheidungsträgern in die Informationsprozesse herrührt.

2.3 Rahmenbedingungen zur Verhinderung von Entwicklungen

Nach der Vielzahl der Akteure und den besonderen Widerstandsformen möchte ich nun auf die besonderen Rahmenbedingungen im Bereich der Hochschulen eingehen, die Weiterentwicklungen verhindern.

2.3.1 Verantwortungslose Gremien

Entscheidungen in Hochschulen werden von Gremien getroffen. Daraus ergibt sich das Problem, daß Gremien tendenziell verantwortungslos sind. Sie haben kaum für die Folgen ihrer Entscheidungen einzustehen, weil sie dann in der Regel nicht mehr in der Verantwortung stehen. Im universitären Bereich sind die Gremienmitglieder zwischen ein und zwei Jahren, die Studierenden alle ein Jahr, die anderen auf zwei Jahre gewählt. Andere Verantwortungsträger, wie die Rektoren in Nordrhein-Westfalen, sind auf vier Jahre gewählt.

2.3.2 Hohe Fluktuation

Die Hochschulen sind darüber hinaus durch eine hohe Fluktuation gekennzeichnet, nicht nur in den Gremien, sondern generell bei den Mitgliedern, also den Studierenden, die im Schnitt fünf bis sechs Jahre an der Hochschule sind, den wissenschaftlichen Mitarbeitern, die Zeitverträge zwischen drei und fünf Jahren haben, und nicht zuletzt den Professoren, deren Weiterqualifikation auf dem Wechsel an eine andere Hochschule basiert. Die Organisation der Hochschule ist von einer starken Fluktuation geprägt, bei der immer wieder organisatorisches Wissen auch des Wandels verloren geht. Dies wirkt sich eher hemmend aus, da Veränderungsnotwendigkeiten ebenso wie die Lösungen immer wieder neu diskutiert und entschieden werden müssen, ohne auf Erfahrungen zurückgreifen zu können.

2.3.3 Hobby-Manager vs. Beamte

Problematisch ist auch, daß wir es im Hochschulbereich auf der einen Seite mit Hobby-Managern in Form des Dekans oder Rektors und auf der anderen Seite mit versierten Beamten zu tun haben, deren Verständnis zueinander nicht immer wirkungsvoll ausgeprägt ist. Auch hierzu ein Beispiel aus meiner Erfahrung als Rektor: Gleich am Anfang meiner Amtszeit hatte ich für die Universität ein neues Logo entwickeln lassen, mit dem sie bei allen Veranstaltungen, Ankündigungen und auf Briefköpfen nach außen hin auftritt. Das Ergebnis

war ein blaues Rautenmuster mit einem roten Punkt. Nach entsprechendem Beschluß im Rektorat bin ich davon ausgegangen, daß nach Verbrauch des alten Briefpapiers (sparsame Haushaltsführung!) neues mit diesem Logo gedruckt würde. Dem war keineswegs so. Nach einem dreiviertel Jahr stellte ich fest, daß Briefpapier mit dem alten Briefkopf nachgedruckt wurde. Auf Nachfrage stellte sich heraus, daß sich die Verwaltung nicht in der Lage sah, Briefpapier mit dem neuen Logo zu drucken, da ein Erlaß oder Monitum des Landesrechnungshofs aus den 60er Jahren vorlag, der farbiges Briefpapier bei einer Landesbehörde beanstandet hatte. Auch der Hinweis auf mittlerweile vielfarbig bedrucktes Briefpapier anderer Hochschulen im Lande führte nicht zu einem sichtbaren Erfolg. Erst gegen Ende meiner Amtszeit hatte ich soviel zum Verhältnis zwischen Rektor und Verwaltung gelernt, daß ich einen Erlaß schrieb, in dem festgelegt war, ab 1. November unterschreibe der Rektor nur noch Briefe mit dem neuen Briefkopf. Dieses Vorgehen war letztlich erfolgreich, weil nunmehr auch schriftlich klar war, wer die Verantwortung für die Maßnahme trug.

3 Entscheidungsstruktur⁶

3.1 Internationale Organisationsstrukturmodelle

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

1. In den meisten Ländern gibt es Boards of Trustees oder Councils, die einerseits Anforderungen und Wünsche der Gesellschaft unmittelbar an die Hochschulen herantragen und die andererseits als Puffer zwischen staatlicher Administration und Hochschulen wirken⁷. Im Gegensatz dazu sollten in Deutschland gesellschaftliche Anforderungen an die Hochschulen durch die Landesparlamente vertreten werden, de facto wird die Gesellschaft aber lediglich durch die Ministerialbürokratie repräsentiert.
2. Zwischen Dekan und Rektor bestehen in den meisten Ländern deutlich ausgeprägte organisatorische Beziehungen bis hin zu Ernennungs- und Weisungsbefugnissen. In Deutschland dagegen besteht eine organisatorische Verbindung zwischen diesen beiden wichtigen Leitungsorganen der Hochschule lediglich im Dienstweg, der eingehalten werden muß, wenn ein Mitglied der Hochschule oder der Dekan an das Ministerium schreibt. Ansonsten bestehen keine formellen Beziehungen zwischen Dekan und Rektor. Weil dies nicht funktionsförderlich ist, haben fast alle Hochschulen Dekanekonferenzen oder Dienstbesprechungen als Teil einer informellen Organisationsstruktur eingerichtet.

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

⁶ Vgl. dazu auch Müller-Böling /Organisation/.

⁷ Dies gilt für die englischsprachigen Hochschulkulturen USA, Großbritannien, Australien, Kanada, aber auch für Belgien oder Finnland.

3.2 Anforderungen an die Organisationsstruktur

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

1. **Autonomie**
Wissenschaft benötigt Kreativität und Freiraum von eingrenzenden Regeln. Die Hochschule insgesamt wie jeder einzelne Wissenschaftler entfalten ihre Wirkung erst bei einem Höchstmaß an Autonomie. Dabei stehen individuelle und korporative Autonomie in einem Wechselverhältnis⁸.
2. **Gesellschaftseinfluß**
Andererseits hat die Gesellschaft als Träger der Hochschulen das Recht, grundlegende Ansprüche an die Hochschulen im Hinblick auf inhaltliche Schwerpunktsetzungen oder auch gesellschaftlich erwünschte Entwicklungen zu stellen (z. B. Frauenförderung, Minoritätenschutz). Diese Einflußnahme muß organisatorisch sichergestellt werden.
3. **Rechenschaftspflichtigkeit**
Über ihre Leistungen sind die Hochschulen rechenschaftspflichtig.
4. **Wettbewerbsfähigkeit**
Solange Ressourcen knapp sind - und dies ist grundsätzlich der Fall - müssen diese prioritär verteilt werden. Dies gilt sowohl im Verhältnis Staat - Hochschule wie im Verhältnis Hochschule - Fachbereich und Fachbereich - Lehrstuhl. Diese Ressourcen müssen in einem wettbewerblichen System an den Ort der besten Verwendung geführt werden. Die Hochschulen wie die Fachbereiche stehen daher in einem Leistungs- und einem Ressourcenwettbewerb.
5. **Organisationsfreiraum**
Den vielfältigen Anforderungen und unterschiedlichen (Fach-)Kulturen kann *eine* für alle Hochschulen und Fachbereiche geltende Organisationsstruktur nicht gerecht werden. Vielmehr muß die Organisationsstruktur in ihrer Beschaffenheit so flexibel sein, daß sie den differenzierten Anforderungen von verschiedenen Disziplinen, inhaltlichen Profilen von Hochschulen, Qualifikationen und Sozialisierungen von Persönlichkeiten gerecht wird. Dies setzt ein hohes Maß an Freiraum zur Selbstorganisation, wie sie auch für den Wissenschaftler als Individuum kennzeichnend ist, voraus.

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

⁸ Vgl. Müller-Böling /Qualitätssicherung/.

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

3.3 Funktionale Definition von Verantwortungsträgern

Selbstabstimmung ohne Fremdkontrolle erweist sich angesichts eines nicht mehr eindeutig funktionierenden allgemeinen Wertesystems als keineswegs ausreichend. Notwendig ist als *kritisches Korrektiv* sowie als *Verbindungsglied* zu den übergreifenden Zielen die Mitwirkung von Instanzen der nächstübergreifenden Schale. Dazu kommt die Funktion des *Prozeßpromotors*. Beim Lehrstuhl kann dies der Institutsleiter, beim Institut der Dekan und beim Fachbereich der Rektor sein. Insofern sind diese Leitungsinstanzen auch eher funktional als aufbauorganisatorisch zu definieren.

Die Funktion des Prozeßpromotors:

Den Zielbildungsprozeß überhaupt in Gang zu bringen und bei Problemen nicht versanden zu lassen, ist die Aufgabe des Prozeßpromotors. Dazu bedarf es einer unabhängigen Instanz, die - sofern der Prozeß nicht selbstorganisiert läuft - steuernd und motivierend eingreifen kann (*Anforderung 9 Personal-Prozeßpromotion*)⁹.

⁹ Vgl. Witte /Organisation/.

Die Funktion des Verbindungsgliedes:

Ziel des Organisationsstrukturmodells ist es, einerseits die Zielbildung auf der jeweiligen Schalenebene anzuregen, andererseits diese Ziele aber auch mit den Zielen der übergreifenden Schalen abzustimmen. Insofern muß der Institutsleiter die Ziele des Instituts im Fachbereich, der Dekan die Ziele des Fachbereichs in der Hochschule insgesamt vertreten und einbringen. Er ist dementsprechend auch für die Zielerreichung den Instanzen der übergreifenden Schale verantwortlich (*Anforderung 8 Individualverantwortung*)¹⁰.

Die Funktion des kritischen Korrektivs:

Kollegialorgane stehen in der Gefahr der Kompromißbildung auf der Ebene des kleinsten gemeinsamen Nenners. Dies führt zu anspruchslosen Zielen. Eine zweite Gefahr ist die Dominanz einzelner Machttäger, die mit Hilfe des Kollegialorgans individuelle Ziele zu verwirklichen in der Lage sind. Eine unabhängige Instanz, die über Machtmittel (s.u.) verfügt, kann hier korrigierend eingreifen.

3.4 Organe

Neben den Leistungseinheiten Lehrstuhl und Institut bzw. Fachbereich kann dem Institutsleiter, dem Dekan sowie dem Rektor eine wesentliche Funktion als Prozeßpromotor, Verbindungsglied und als kritisches Korrektiv zukommen. Dies setzt eine Unabhängigkeit gerade auch von den Mitgliedern der jeweiligen Schale voraus. Diese ist nur zu gewährleisten, wenn die Wahl von Institutsleiter, Dekan und Rektor nicht ausschließlich durch Mitglieder der jeweiligen Ebene erfolgt.

Im Hinblick auf die Historie und die gewachsenen Strukturen sind folgende Wahl- bzw. Ernennungsmodalitäten denkbar (*Anforderung 10 Professionalisierung*):

Bestellung des Institutsleiters

Der Institutsleiter wird vom Dekan ernannt.

Wahl des Dekans

Der Dekan wird vom Fachbereich auf Vorschlag des Rektors gewählt¹¹. Bereits das Vorschlagsrecht des Rektors verschafft der Position des Dekans eine besondere Bedeutung. Die Suche und Auswahl wird selbstverständlich in enger Kommunikation mit dem Fachbereich zu erfolgen haben. Gleichzeitig wird aber auch verstärkt nach anderen Kriterien als bisher entschieden werden.

Das Einkommen wäre durch eine beachtliche Zulage aufzuwerten.

Wahl des Rektors

Der Rektor wird vom Hochschulbeirat gewählt. Er kann, muß aber nicht Mitglied der Hochschule sein. Seine Qualifikation wird nicht generell vorgeschrieben, allerdings hat sich

¹⁰ Vgl. Likert /Patterns/.

¹¹ Nicht so weitgehend Alewell /Autonomie/, der dem Rektor lediglich ein Anhörungs- und Widerspruchsrecht einräumen will.

die Erfahrung als Hochschullehrer sowohl national wie international als entscheidende Voraussetzung erwiesen. Wesentlich ist, daß er sich für seine Leistungen zu verantworten hat. Selbstverständlich hat der Hochschulbeirat auch die Frage der Akzeptanz des Kandidaten in der Hochschule zu berücksichtigen.

Die Wahl des Rektors durch den Hochschulbeirat ermöglicht auch eine weitere Professionalisierung der Amtsinhaber. Auf diese Weise eröffnet sich eine Karriere als Rektor, da ein Wechsel der Rektoren an andere Hochschulen ermöglicht wird. Zwar sehen die Präsidialverfassungen dies in etlichen Bundesländern bereits jetzt vor. Faktisch kommt es aber nicht zu einer Fluktuation, da ein amtierender Rektor einer Hochschule sich wegen der durch das jetzige Wahlverfahren nicht gesicherten Vertraulichkeit bei einer anderen Hochschule nicht bewerben wird. Bei einem Scheitern ist sein Status in der eigenen Hochschule absolut geschwächt. Ein kleines Gremium wie der Hochschulbeirat, gegebenenfalls noch mit einer Kandidatenfindungskommission, kann hier wirkungsvoller arbeiten.

Das Einkommen des Rektors ist mit dem Hochschulbeirat auszuhandeln.

Besetzung und Aufgaben des Hochschulbeirats

Dem Hochschulbeirat kommt eine völlig neue Verantwortung zu. Dies muß sich auch in der Auswahl der Mitglieder niederschlagen. Notwendig sind Persönlichkeiten, die sich durch Lebenslauf und derzeitige Stellung in einer besonderen Weise für die Hochschule verantwortlich fühlen. Hierfür kommen erfolgreiche Studienabgänger, die gleichzeitig verschiedene Ansprüche der Gesellschaft repräsentieren, in Betracht. Begleitend ist allerdings ein Weiterbildungsangebot notwendig, das sie mit den besonderen Bedingungen von Hochschulen etwa im Haushalts- und Personalrecht, der Strategieplanung u.ä. vertraut macht. Etliche Aufgaben, die derzeit vom Ministerium wahrgenommen werden, sind auf den Hochschulbeirat zu übertragen. Insgesamt könnte das Aufgabenspektrum eines Hochschulbeirats folgendermaßen aussehen:

- Ernennung des Rektors und des Kanzlers
- Berufung von Professoren
- Errichtung / Schließung von Fachbereichen
- Errichtung / Schließung von Studiengängen
- Genehmigung und Kontrolle des Haushalts
- Entgegennahme des Rechenschaftsberichts
- Kontrolle des Rektors nach Zielvereinbarung
- Genehmigung der Grundordnung
- allgemeine Schwerpunktsetzungen der Hochschule (strategische Planung)
- Bindeglied zwischen Hochschule und Gesellschaft, Wirtschaft
- Schlichtungsstelle bei Streitigkeiten um Grundsatzfragen bzw. Problemen mit weitreichender Bedeutung

3.5 Koordinationsinstrumente

Organisation ist Arbeitsteilung sprich Spezialisierung auf der einen Seite und Koordination, d.h. Zusammenführung, auf der anderen Seite¹².

¹² Vgl. Grochla /Organisationstheorie/ S. 31 ff.

Die Organisationslehre kennt die folgenden Koordinationsinstrumente¹³, die einerseits im Hinblick auf ihre Voraussetzungen und daraus abgeleitet auf ihre Eignung für die deutsche Hochschule klassifiziert werden sollen:

	Koordinationsinstrument	Voraussetzung	Eignung für Universität
1	persönliche Weisung	Hierarchie	Lehrstuhl, Werkstätten
2	schriftliche Regelungen	standardisierte Aufgaben	begrenzt geeignet
3	interne Märkte	Vergleichbarkeit der Leistungen	bedingt geeignet
4	Standardisierung von Rollen	repetitive Aufgaben	ungeeignet
5	Organisationskultur	gemeinsame Werte, Identifikation	sehr geeignet
6	Selbstabstimmung	Hierarchiefreiheit, Überschaubarkeit	prinzipiell geeignet bei Fremdkontrolle
7	Zielvereinbarung	große Autonomie	sehr geeignet

Ohne hier im Detail auf die anderen Koordinationsinstrumente einzugehen¹⁴, soll zumindest das Instrument der Zielvereinbarung als eines der besonders geeigneten für den Hochschulbereich kurz angesprochen werden. Das Instrument der Zielvereinbarung beruht darauf, daß weitgehend gleichberechtigte Partner sich über Ziele verständigen, deren Erfüllung zu einem späteren Zeitpunkt auch überprüft werden. Die Resultate münden dann ein in einen erneuten Zielvereinbarungsprozeß. Dieses Instrument, das auf großer Selbständigkeit der dezentralen Einheiten einerseits, aber auch der Rechenschaftspflicht und Kontrolle über die erbrachten Leistungen andererseits basiert, scheint von daher besonders geeignet als Koordinationsinstrument in und für Hochschulen.

Konstituierend für ein System der Zielvereinbarung an Hochschulen muß sein, daß individuelle Ziele in Hochschulen eingebracht, abgestimmt und überführt werden in korporative Ziele. Hierbei werden die Ziele einer Ebene jeweils vereinbart mit einem Organ der nächstübergreifenden Ebene (*Anforderung 7 Bottom-up-Zielentwicklung*).

4 Evaluation

Evaluationen haben im wesentlichen zwei Funktionen¹⁵. Sie sollen einmal der

- Qualitätssicherung in den Hochschulen und zum anderen der
- Rechenschaftspflicht der Hochschulen gegenüber der Gesellschaft

dienen.

¹³ Siehe stellvertretend für die organisationswissenschaftliche Literatur Kieser, Kubicek /Organisation/.

¹⁴ Vgl. dazu Müller-Böling /Organisation/.

¹⁵ Vgl. auch Kieser u.a. /Evaluation/.

Um die derzeit in Deutschland laufenden Aktivitäten wirklich verstehen zu können, muß man sich fragen, warum es heute oder gerade jetzt zu einem derartigen Instrument für die Qualitätssicherung kommt und warum nunmehr die Rechenschaftspflicht eine neue Bedeutung erlangt.

4.1 Qualitätssicherung

Es wäre verfehlt anzunehmen, die Hochschulen hätten in der Vergangenheit keine Instrumente der Sicherung ihrer Qualität eingesetzt. Im wesentlichen handelte es sich dabei um Formen einer ex-ante-Steuerung, insbesondere im Zusammenhang mit Berufungen. Dabei werden häufig Festlegungen über einen Zeitraum von mehr als 30 Jahren vorgenommen. Ex-ante, d.h. vor Arbeitsbeginn des neuen Lehrstuhlinhabers, wird die Qualität geprüft, anschließend bestehen keinerlei Eingriffsmöglichkeiten mehr.

4.2 Rechenschaftspflicht

Am 8. Januar 1994 schrieb der englische Economist:

"Vor dreißig Jahren waren die Universitäten unbestreitbar die am meisten verhätschelten Institutionen der Welt. Nun sind die Universitäten überall in der Defensive. Es besteht kein Vertrauen mehr seitens der Regierungen. Sie müssen sich Sorgen machen über zurückgehende Finanzmittel und den Verlust von Einfluß. Nicht mehr und nicht weniger als ein allgemeiner Pendelrückschlag gegen die akademische Welt ist auf dem Vormarsch."

Und in der Tat, genau dies ist Fakt: Während in früheren Jahren grundsätzlich angenommen wurde, das in die Hochschulen investierte Geld sei sinnvoll angelegt und die dort tätigen Wissenschaftler würden Gutes damit tun, ist dieses Vertrauen in die Hochschulen deutlich geschwunden.

Dies ist, wie das Zitat aus einer britischen Zeitung belegt, ein weltweites Problem. Insofern fragt die Gesellschaft, fragt der Staat nicht nur in Deutschland nach den nachweisbaren Relationen zwischen dem, was in die Hochschulen hineingesteckt wird und dem, was bei ihnen herauskommt. Allerdings ist diese Diskussion in Deutschland zeitversetzt begonnen worden. Im übrigen scheinen die deutschen Hochschulen besonders kritikresistent zu sein. Ihre geringe Selbstkritikfähigkeit unterstützt dieses Phänomen zusätzlich.

Während die Funktion der Qualitätssicherung letztlich nach innen gerichtet ist auf Entscheidungs- oder Organisationsentwicklungsprozesse innerhalb der Hochschulen, ist die Funktion der Rechenschaftspflicht nach außen gerichtet auf den Nachweis von Leistungen und auf die Kontrolle der Gesellschaft bzw. des Trägers der Hochschule.

Es scheint mir notwendig zu sein, die bestehenden Evaluationsverfahren und -instrumente im Hinblick auf diese beiden Funktionen, die durchaus unterschiedlicher Natur sind, abzuprüfen, um letztlich beurteilen zu können, welche Verfahren für welche Funktion besonders geeignet sind.

4.3 Evaluations-Typen¹⁶

International zeigt sich, daß Evaluationen in zwei Extremen betrieben werden können:

- Sehr detailliert, aufwendig und gerecht im Urteil, damit kosten- und zeitintensiv, wie es augenblicklich in Großbritannien sowohl im Bereich der Forschung wie der Lehre geschieht¹⁷,
- sehr grob, ungenau und eher ungerecht, damit wenig kosten- und zeitintensiv, wie es in Australien praktiziert wurde¹⁸.

Das erste Modell, das ich Output-Evaluation nennen möchte, weil es detailliert auf die Forschungs- und Lehrergebnisse abhebt, erfährt größere Widerstände bei den Beteiligten und dient in erster Linie der Rechenschaftspflicht. Damit ist sie dem Versuch der Manipulation durch die Begutachteten ausgesetzt, die verständlicherweise versuchen, sich im besten Licht darzustellen. Diese Versuchung wird verstärkt, wenn die Evaluation mit Mittelzuweisungen verbunden wird, wie es in England im Bereich der Forschung der Fall ist. Fragwürdig ist die Output-Evaluation im Hinblick auf die qualitätsverbessernden Wirkungen nicht zuletzt aufgrund der geringen Akzeptanz bei den Wissenschaftlern.

Das zweite Modell, das ich als Prozeß-Evaluation bezeichne, weil es auf die qualitätssichernden Maßnahmen und nicht auf die Qualität an sich abhebt, verzichtet auf eine detaillierte Analyse zugunsten einer häufigeren auf die Veränderungen ausgerichteten Evaluation. Sie scheint zumindest in Australien sehr erfolgreich zu sein, da sie in Verbindung mit positiven Anreizen in Form von Mittelzuweisungen eine Vielzahl von Organisationsentwicklungsprozessen zur Qualitätsverbesserung in den Hochschulen bewirkt hat.

Es wird offensichtlich, daß man die Evaluationsverfahren sehr viel stärker im Hinblick auf die Zielsetzungen und auch die Kosten¹⁹ hinterfragen muß.

Wenn es um Rechenschaft geht, ist bei der Komplexität des Gegenstandes eine aufwendige, detaillierte und genaue Evaluation notwendig. Dies ist um so notwendiger, wenn auch Mittel "gerecht" verteilt werden sollen. Man muß dann aber auch in Kauf nehmen, daß dies nur mit erheblichem Aufwand und im Gefolge davon Kosten verbunden ist.

Wenn es allerdings um die Veränderung im Sinne einer Qualitätsverbesserung innerhalb der Hochschule geht, reicht eine kostensparende grobe Analyse aus, die den Anstoß zu Veränderungsmaßnahmen gibt. Dabei kommt es auf die Validität der Ergebnisse weniger an. Dies gilt um so mehr, wenn keine Mittel verteilt oder gar gekürzt werden. Positive Anreize in Form von zusätzlichen (!) Mitteln können den Prozeß der Qualitätsverbesserung erheblich beschleunigen, wie sich am australischen Beispiel zeigt. Dies wäre auch innerhalb der Hochschulen realisierbar durch zusätzliche Mittelzuweisungen an Fachbereiche mit ausgeprägtem Qualitätsbewußtsein.

¹⁶ Müller-Böling /Evaluationen/.

¹⁷ Vgl. Clark /Qualitätsbewertung/, Brooks /Qualitätsbewertung/.

¹⁸ Vgl. Müller-Böling u.a. /Entwicklung/.

¹⁹ Vgl. Webler /Qualitätssicherung/.

Die in Deutschland bisher praktizierten Modelle sind in der Regel keiner der beiden Zielsetzungen eindeutig zuzuordnen. Häufig werden sie sogar als Versuchs-Evaluationen charakterisiert, mit der in erster Linie das Verfahren erprobt werden soll. Grob - und sicherlich subjektiv in der Klassifikation - lassen sich die bisherigen Evaluationen in Deutschland folgendermaßen zuordnen, wobei von den Hochschulen selbst induzierte Evaluationen tendenziell der Qualitätsverbesserung, vom Staat induzierte Evaluationen eher der Rechenschaftslegung dienen.

Verfahren	Evaluationstyp
Deutsche Forschungsgemeinschaft	ex-ante
Lehrberichte	Rechenschaftslegung
Selbstbericht + Peer Review	
Hamburg/Kiel	Versuch
Nordverbund	Qualitätsverbesserung
HRK EU	Versuch
Wissenschaftsrat	Versuch
Niedersachsen	noch unklar
Universität Dortmund	Qualitätsverbesserung
Gutachten Unternehmensberater	Rechenschaftspflicht
Hörerbefragungen	Rechenschaftspflicht
Absolventenbefragungen	Qualitätsverbesserung
bibliometrische Messungen	Rechenschaftspflicht
Rankings	Rechenschaftspflicht

5 Finanzierung

5.1 Anteil der staatlichen Finanzierung

Die generelle Entwicklung bei der Finanzierung der Hochschulen geht weltweit von einer Alimentierung hin zu einer leistungsorientierten Mittelzuteilung. Ursache hierfür ist das geänderte Verständnis der Hochschulen in der Gesellschaft, die früher als Gelehrtenrepublik gesehen wurden, heute eher als Dienstleistungsunternehmen angesehen werden. Diese Feststellung ist nicht Zielvorstellung, sondern als Istbeschreibung zu verstehen. Daraus leiten sich dann die veränderten Finanzierungsmodalitäten ab. Während Alimentationen Ansprüche der Gelehrten waren, die nicht hinterfragt werden konnten, sind leistungsorientierte Mittelzuweisung solche, die im Hinblick auf ihren erkennbaren Nutzen für die Gesellschaft bewertet und gewährt werden.

Die derzeitige staatliche Finanzierung allerdings, die in Deutschland nahezu 100 Prozent der Finanzierung ausmacht, ist jedoch - was vielfältig belegt ist - im internationalen Kontext ebenso wie an den Vergangenheitswerten orientiert völlig unzureichend²⁰.

Die völlige Abhängigkeit von der staatlichen Finanzierung läßt die Hochschulen leistungsfähig ausbluten. Ihre einzige Handlungsmöglichkeit im völlig staatlich finanzierten System ist die Forderung an den Staat nach mehr Geld. Dies bringt sie derzeit an die Klagemauer, ohne daß die Gesellschaft angemessen darauf reagiert.

Um den Hochschulen neue Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen, verbleibt als einzige Konsequenz, staatlichen Anteil an der Finanzierung *relativ, nicht absolut* zu senken. Das bedeutet die Einführung von Studiengebühren sowie die Erschließung weiterer Finanzierungsquellen über Dienstleistungen, Sponsoring und Spenden.

5.2 Eigenverantwortliche Handhabung

Gleichzeitig müssen damit auch neue Freiräume im Haushaltsgebaren verbunden sein, die eigenverantwortliches Handeln ermöglichen. Dies setzt Globalhaushalte voraus, wie sie in den meisten Ländern in Europa seit Mitte der 60er Jahre eingeführt wurden²¹. Um die effektive und effiziente Verteilung der Mittel innerhalb der Hochschulen zu bewirken, ist ein Kostenbewußtsein zu entwickeln, das den Nutzenüberlegungen gegenübergestellt wird. Hierzu sind Kostenrechnungen zu entwickeln, die auch auf der Basis der Kameralistik möglich sind²².

6 Literatur

Alewell, Karl: *Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten*, Göttingen 1993.

Brooks, Colin: *Qualitätsbewertung und -beurteilung im englischen Hochschulwesen*. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management*. Gütersloh 1995, S. 312 - 322.

Clark, Paul M.: *Qualitätsbewertung im englischen Hochschulwesen: Grundsätze, gegenwärtiger Stand und Zukunftsperspektiven*. In: Müller-Böling, Detlef (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Hochschulen, Forschung, Lehre, Management*. Gütersloh 1995, S. 295 - 311.

Finke, H.-Dieter; Heise, Steffen; Kirchhoff, Susanne; Kölsch, Burkhard; Rosner, Brigitte: *Ziel-, Funktions- und Leistungsvergleich zwischen einer kameralistischen Hochschulhaushaltsrechnung und einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung*, in: *Wissenschaftsmanagement*, 1. Jg. 1995, S. 126 - 132.

Grochla, Erwin: *Einführung in die Organisationstheorie*, Stuttgart 1978.

²⁰ Vgl. dazu erst kürzlich wieder Hochschulrektorenkonferenz /Finanzierung/.

²¹ Vgl. dazu Jensen, Neuvians /Globalhaushalte/.

²² Vgl. Finke u.a. /Leistungsvergleich/.

Hochschulrektorenkonferenz: Zur *Finanzierung* der Hochschulen, Entschließung des 179. Plenums am 8./9.7.1996.

Jensen, Mogens Klostergaard und Neuvians, Klaus: *Globalhaushalte* für Hochschulen - Ein Vergleich Dänemark - Deutschland, in: *Wissenschaftsmanagement*, 1. Jg. 1995, S. 14 - 20.

Kieser, Alfred, Frese, Erich, Müller-Böling, Detlef und Thom, Norbert: Probleme der externen *Evaluation* wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge, in: Albach, Horst; Brockhoff, Klaus (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und der Standort Deutschland*, ZfB-Ergänzungsheft 1/96, S. 69 - 93.

Kieser, Alfred, Kubicek, Herbert: *Organisation*, 3. Aufl., Berlin-New York 1992.

Likert, Renses: *New Patterns of Management*, New York 1961.

Müller-Böling, Detlef: *Evaluationen* zur Rechenschaftslegung oder Qualitätsverbesserung? Eine Bestandsaufnahme der Evaluation an deutschen Hochschulen, in: Altrichter u.a. (Hrsg.): *Qualitätssicherung in Europa*, im Druck.

Müller-Böling, Detlef: *Optimierung* der Hochschulentwicklung - Motivationsdefizite, Interessenblockaden, Steuerungsmängel? In: Kastner, Michael (Hrsg.): *Auf dem Weg zum "Schlanken Staat". Der konstruktive Umgang mit Widerständen*, Dortmund 1996b, S. 97 - 112.

Müller-Böling, Detlef, Barz, Andreas und Neuvians, Klaus: Die jüngste *Entwicklung* des Australischen Hochschulsystems, in: *Wissenschaftsmanagement*, 1. Jg. 1995, S. 145 - 148.

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

Müller-Böling, Detlef: Überlegungen zur *Organisationsstruktur* von Hochschulen - unter Einbeziehung internationaler Erfahrungen -. Vortrag anlässlich der 4. Mitgliederversammlung der Mitgliedergruppe Fachhochschulen in der HRK am 24. Oktober 1995. Centrum für Hochschulentwicklung, Arbeitspapier Nr. 9, Gütersloh 1995.

Webler, Wolff-Dietrich: *Qualitätssicherung* in Fachbereichen - ein erster Modellvergleich. In: *Das Hochschulwesen*, 44. Jg. 1996, S. 16 - 27.

Witte, Eberhard: *Organisation* für Innovationsentscheidungen, Göttingen 1973.