

# Von der Gremienuniversität zum Hochschulunternehmen

## Die Organisationsreformen an der Universität Amsterdam

**Ruud H.T. Bleijerveld<sup>1</sup>**  
Amsterdam

Wie in anderen europäischen Ländern auch veranlassten die Studentenproteste Ende der sechziger Jahre in den Niederlanden ein neues Hochschulgesetz, in dem die Rätestruktur zum Grundmodell für die Organisationsstruktur der Universitäten wurde. Am traditionell starken

Einfluss des Staates änderte sich dabei zunächst nichts. Auch die „Unantastbarkeit“ der Professoren blieb bis zum jüngsten Hochschulgesetz von 1997 nahezu ohne Einschränkungen erhalten. Andererseits entwickelten sich die niederländischen Universitäten, ähnlich wie die bundesdeutschen, zu „Gremienuniversitäten“, deren interne Entscheidungsprozesse von gewählten Räten (Universitätsrat, Fakultäts- und Fachgruppenräte) geprägt wurden. Mit Inkrafttreten des Gesetzes über die Modernisierung der Universitätsorganisation (MUB, niederländisch: Modernisering Universitair Bestuur) von 1997 wandelte sich nicht nur das Verhältnis zwischen Staat und Universität, auch die internen Gestaltungsfreiräume für die Organisations- und Verwaltungsstruktur wurden wesentlich größer.

In diesem Beitrag soll nun dargelegt werden, inwieweit es auf dieser neuen gesetzlichen Grundlage gelungen ist, bestimmte Lenkungsmechanismen insbesondere auf Fakultätsebene einzusetzen, um das erwünschte Ergebnis zu erzielen. Ich konzentriere mich dabei auf das Beispiel der Universität Amsterdam und stütze mich dabei auf Erfahrungen, die ich als langjähriger Generalsekretär dieser Universität (1982-2003) gewonnen habe.

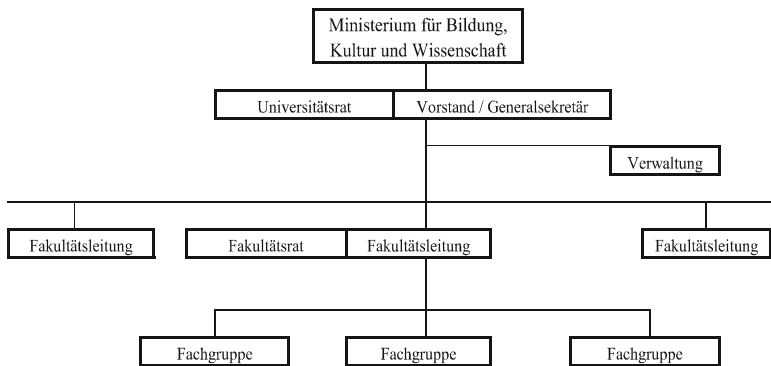
---

<sup>1</sup> An dieser Stelle möchte ich Frau drs. E. Langen und Frau drs. G.M.E. Keteleer meinen Dank für die bei der Vorbereitung dieser Publikation geleistete Quellenforschung aussprechen. Ebenfalls danken möchte ich Frau B. Heckel vom Übersetzungsbüro UvA Vertalers.

## Die achtziger Jahre

Nach der Einführung der Rätestruktur sah die Organisationsstruktur der Universitäten in den Niederlanden im Großen und Ganzen wie in der Abbildung 1 dargestellt aus. Das Ministerium für Bildung, Kultur und Wissenschaft erließ die Richtlinien, die der Universitätsvorstand daraufhin in interne Regelungen umsetzte. Darüber hinaus finanzierte der Staat die Universität anhand der vorgelegten Haushaltspläne. Über die Aufwendung der Mittel musste im Nachhinein Rechenschaft abgelegt werden.

Abbildung 1: Hochschulorganisationsstruktur in den achtziger Jahren



Die oberste Leitungsebene der Universität umfasste zwei Organe: den gewählten Universitätsrat und den teils vom Minister und teils vom Universitätsrat ernannten Vorstand. Jedem dieser Organe oblag innerhalb des dualen Systems ein Teil der Zuständigkeiten.

Der Vorstand war für die Zuteilung der Mittel in der Universität und für die korrekte Ausführung der vom Minister erteilten Richtlinien verantwortlich. Der Universitätsrat stellte neben dem Haushalt einen strategischen Plan auf und legte eine Reihe interner Regelungen fest, unter anderem auch diejenigen, die sich mit der Einrichtung der Lehre befassen. Der Vorstand bereitet die Beschlussfassung des Universitätsrats vor und konnte sich bei Missbilligung von Ratsbeschlüssen mit dem Antrag, die entsprechenden Beschlüsse für nichtig zu erklären, an den Minister wenden.

Sämtliche Fakultäten wurden nach etwa demselben System geleitet, wobei die gesamte Fakultätsleitung vom Fakultätsrat gewählt wurde. Auf der unteren Ebene waren die einzelnen Fachbereiche für die Zusammensetzung der Fachgruppen verantwortlich. Professoren, wissenschaftliche, Verwaltungs- und technische Mitarbeiter sowie bestimmte Studentengruppen waren Teil der Fachgruppen. Die Professoren waren grundsätzlich in der Leitung vertreten. Auf dieser Ebene war der Einfluss der Studierenden und der Mitarbeiter jedoch so groß, dass es regelmäßig zu Konflikten um die Qualität von Forschung und Lehre innerhalb der Fachgruppe kam. Solche Konflikte musste dann die Fakultätsleitung lösen. Kam es zu keiner Lösung, musste der Vorstand und mitunter auch der Universitätsrat entscheiden, wer das Recht auf seiner Seite hatte.

Nach anfänglicher Begeisterung und großem Einsatz der demokratisch gewählten Mitglieder in den Räten wuchs Mitte der achtziger Jahre die Spannung zwischen Vorstand und Universitätsrat derart, dass die Qualität der Willensbildung auf Fakultätsebene bisweilen ernsthaft gefährdet war. Zudem verringerten sich Qualität und Einsatzbereitschaft der gewählten Mitglieder.

Das galt insbesondere für die Personalvertretung. Die anfänglich auch erfolgte gesellschaftliche Partizipation, in der so genannte außeruniversitäre Mitglieder im Universitätsrat vertreten waren, wurde Mitte der achtziger Jahre abgeschafft. Das oben erwähnte mäßige Niveau der Personalvertretung darf jedoch nicht auf die gewählten Studentenvertreter übertragen werden. Die Studenten bestimmten oft den Inhalt der Diskussionen im Rat. Der repräsentative Charakter der Studentenvertretung wurde durch das wachsende Desinteresse an Studentenwahlen aber de facto immer mehr in Frage gestellt.

Mit der schwindenden Qualität in der Willensbildung ging eine zunehmende Politisierung der wechselseitigen Beziehungen einher. Weniger der Inhalt der Beschlüsse, sondern die Machtfrage dominierte die Beschlussfassung. Die sich daraus ergebende Blockbildung innerhalb des Universitätsrates erschwerte dem Vorstand eine zu allen Seiten vertretbare Leitung der Universität. Der Mangel an Verantwortungsbewusstsein der einzelnen gewählten Ratsmitglieder und das Fehlen klar umrissener Zuständigkeiten für Räte und Vorstände behinderten die Funktionsfähigkeit der Universität als Ganzes erheblich.

Die Rätestruktur wurde immer mehr als Hindernis für die Weiterentwicklung der Universität gesehen. Die im Rat gefassten Beschlüsse wur-

den durch die zunehmende Politikmüdigkeit von Mitarbeitern und Studierenden im Rat immer weniger getragen. So entstand eine Situation, in der die Legitimität der gefassten Beschlüsse in Frage gestellt wurde. Verfahren erschienen wichtiger als Inhalte; eine auf der einen Ebene getroffene Entscheidung konnte auf einer anderen Ebene wieder rückgängig gemacht werden. Der Widerstand gegen die Rätestruktur nahm stetig zu, doch die Veränderung von gewachsenen Machtstrukturen braucht ihre Zeit.

Die starke Position der Fachgruppen innerhalb der Organisation stellte eine weitere Bedrohung für die Weiterentwicklung der Universität dar. Die Konzentration von Forschung und Lehre auf einen einzigen Fachbereich innerhalb der Fachgruppen erschwerte – von positiven Ausnahmen einmal abgesehen – multi- und interdisziplinäre Entwicklungen. Jahrelange Sparmaßnahmen hatten die Anwerbung neuer Akademiker nahezu unmöglich gemacht, wodurch es den einzelnen Fachgebieten an Innovation und Initiative fehlte. Die interdisziplinäre Entwicklungen, die tatsächlich zustande gekommen waren, wurden in der nächsten Sparrunde sofort wieder gekappt.

Die vom Ministerium vertretene Lenkungsphilosophie lässt sich als „zwiespältig“ bezeichnen. Einerseits bekamen die Universitäten im Zuge immer einschneidenderer Sparmaßnahmen mehr Freiheit, andererseits gab es aber auch immer mehr Regeln. Zum einen setzte eine Kommerzialisierung des Universitätsbetriebs ein und es wurde von den Universitäten erwartet, einen Teil ihrer Einkünfte durch Auftragsforschung und Vertragsunterricht selbst zu erwirtschaften. Zum anderen durften öffentliche Mittel nicht dafür aufgewandt werden, in der freien Wirtschaft Geld zu verdienen. Auch der starke gesetzlich verankerte Personenschutz blieb aufrechterhalten. Die Gehälter wurden noch viele Jahre ohne Mitspracherecht der Universitäten auf Landesebene festgesetzt. Infolgedessen stiegen die Personalkosten trotz Sparmaßnahmen weiter und es mussten immer mehr Aufgaben von immer weniger Personal durchgeführt werden.

Bereits Mitte der achtziger Jahre stellte ich in der Verwaltungsnote „Dekonzentration der Verwaltung“<sup>2</sup> fest, dass es unmöglich war, die Organisation der Universität bis ins letzte Glied der Fakultäten und Fachgruppen von einer zentralen Stelle aus zu leiten. Neben dem Management von Forschung und Lehre müsste auch das Management der Fakultäts-

---

<sup>2</sup> R.H.T. Bleijerveld (1985), "Deconcentratie Beheer", interne Verwaltungsnote.

mittel deutlich verstärkt werden. Die Profession des Verwaltungsdirektors der Fakultät wurde eingerichtet. Dieser vom Vorstand ernannte Amtsträger war der „verlängerte Arm“ des Generalsekretärs der Universität in der Fakultät. Seine Tätigkeiten führte er im Rahmen allgemein gültiger Richtlinien im Einverständnis mit dem Dekan der Fakultät aus und erstattete dem Generalsekretär der Universität Bericht.

In jeder Fakultät wurde unter der Leitung eines Verwaltungsdirektors eine professionelle Verwaltungsstruktur aufgebaut. Gleichzeitig stieß die zentrale Geschäftsstelle der Universität einen wesentlichen Teil seiner Aufgaben ab. Was die Fakultätsdirektoren zu tun hatten, leitete sich vom Aufgabenbereich des Generalsekretärs ab.

Der Vorschlag, das Fakultätsmanagement zu professionalisieren, wurde sowohl von den Fakultäten als auch vom Universitätsrat positiv aufgenommen. Die daraufhin eingeführte Dekonzentration der Verwaltung bewirkte, wie sich herausstellen sollte, jedoch keine deutlichen Einsparungen bei den Gemeinkosten der Universität. Im Gegenteil, die Dezentralisierung erwies sich als kostspielig. Ein wichtiger Vorteil war jedoch nach Ansicht vieler die Tatsache, dass Verwaltungsentscheidungen *über* die Fakultät nun auch *von* der Fakultät selbst getroffen wurden.

Schon recht bald wurde die neue Verwaltungsstruktur allerdings auf die Probe gestellt. Es stellte sich heraus, dass die Ausgaben der Universität aufgrund der vom Universitätsrat<sup>3</sup> in den Vorjahren getroffenen Entscheidungen deutlich – und bei näherer Betrachtung strukturell – über den Einkünften lagen. Sofortige Maßnahmen waren erforderlich.

Mit Hilfe der neu angetretenen Fakultätsdirektoren gelang es innerhalb weniger Jahre tatsächlich, Einsparungen zu erzielen, die das Gleichgewicht zwischen Einkünften und Ausgaben wiederherstellten.

Die Umsetzung solch einschneidender Prozesse erfordert zentrale Lenkung. Die fortschreitenden staatlichen Sparmaßnahmen machten einen Kulturwandel innerhalb der Universität unumgänglich. Das wissenschaftliche Personal konnte sich die ausschließliche Beschäftigung mit Lehre und Forschung nicht länger erlauben, es wurde zunehmend mit Effizienzproblemen, Expansion und externen Beurteilungen konfrontiert. Infolgedessen fand eine Verschiebung statt: aus der kollegialen Leitung wurde ein Management, das sich klare Ziele setzte. Die Einrichtung des

---

<sup>3</sup> Der Universitätsrat übte kraft Gesetz die Haushaltshoheit aus.

Fakultätsdirektors mit Vollmachtsbefugnissen hat diese Entwicklung in hohem Maße gefördert.

Es ist für die von alters zentral geleitete Universität von Amsterdam ein schwieriges Unterfangen, den Fakultäten einerseits mehr Freiheiten zu gewähren und andererseits aus dem Hintergrund die Aufsicht über deren Funktionieren zu führen. Mit der Dezentralisierung der Verwaltung wollte man den „Professionals“, den Wissenschaftlern, die Beschlussfassungsprozesse hinsichtlich der Zuweisung und dem Gebrauch von Mitteln näher bringen. Es galt die „Black Box“ auf zentraler Ebene, in der die Entscheidungen getroffen werden, „aufzubrechen“ und die Organisation durchsichtiger zu machen. Das jedoch war schwieriger als gedacht.

Die Funktion des Fakultätsdirektors als „verlängerter Arm“ des Vorstands und des Generalsekretärs der Universität brachte in einigen Fällen eine neue „Black Box“ hervor, da der Verwaltungsdirektor – nur um alles unter Kontrolle zu halten – eine Kopie der ursprünglichen Zentralverwaltung auf Fakultätsebene schuf. Bei der Vorbereitung der neuen Verwaltungsstruktur wurde die Notwendigkeit berücksichtigt, um sowohl auf zentraler wie dezentraler Ebene über adäquate Managementinformationen verfügen zu können<sup>4</sup>. Diese Daten, die aus den einzelnen Universitätsverwaltungen stammten, sollten dem Verwaltungsdirektor der Fakultät bezüglich der Mittelzuweisung vertretbare und nachvollziehbare Entscheidungen ermöglichen. Dadurch, dass die administrativen Systeme weiterhin zentral geführt wurden, hatte der Vorstand Zugriff auf Informationen über das Ausgabenmuster der einzelnen Fakultäten. So konnte der Generalsekretär der Universität das Fakultätsmanagement weiterhin im Auge behalten.

Obwohl das Urteil über die neu geschaffene Verwaltungsstruktur im allgemeinen positiv ausfiel, hatte man den Faktor „persönliche Macht“ des Direktors unterschätzt. Fakultätsrat und Dekan räumten dem Direktor mehr Macht ein als er in Wirklichkeit hatte. Um die Gewaltenteilung zu gewährleisten, musste der Direktor laut Bestimmungen im Einverständnis mit dem Dekan handeln. Da sich viele Dekane weder ausreichend kompetent noch motiviert fühlten, sich in Managementfragen einzuarbeiten, wuchs der Einfluss des Direktors zusehends. Die gewählten Dekane wechselten zumeist nach zwei Jahren. So hatte der Direktor vor dem fol-

---

<sup>4</sup> Zugegebenermaßen war es mitunter schwierig, die benötigten Daten bezüglich der Ausschöpfung der Mittel rechtzeitig zur Verfügung zu stellen.

genden Dekan einen erheblichen Wissensvorsprung. Im Endeffekt überließen viele Dekane Entscheidungen mit Blick auf die Aufwendung der Finanzmittel gänzlich dem Direktor. In einigen Fällen führte der Wechsel eines Dekans zu ernsthaften Konflikten mit dem Direktor. Der Universitätsvorstand kam auch anlässlich mehrerer heftiger Konflikte über Kompetenzfragen zu dem Schluss, dass sich zu sehr ein Machtgefälle in der Fakultät in Richtung Mittelverwaltung (Finanzen, Personal und Unterkunft) verschoben hatte; der wissenschaftliche Diskurs drohte bei der Diskussion um die Mittelverteilung in den Hintergrund zu geraten: eine unerwünschte Situation.

## **Die medizinische Fakultät und die Universitätsklinik**

Einen besonderen Konflikt zwischen dem gewählten Dekan und dem ernannten Direktor der Fakultät aus der ersten Hälfte der neunziger Jahre möchte ich explizit erwähnen, weil er eine Entwicklung in Gang setzte, die weit reichende Folgen hatte. Die medizinische Fakultät hatte genau wie alle anderen Fakultäten einen vom Fakultätsrat gewählten Dekan und einen vom Vorstand ernannten Verwaltungsdirektor. Die Universitätsklinik war und ist eine eigene juristische Person. Das klinisch wissenschaftliche Personal hatte sowohl eine Anstellung bei der Universität (Fakultät) als auch bei der Klinik. Die Klinikleitung war im personellen Sinn nicht mit der Fakultätsleitung identisch. Die Fakultät hatte eine gewählte Leitung, deren Zusammensetzung sich regelmäßig änderte. Die Klinik verfügte über eine Geschäftsleitung aus Vollzeitmanagern, die sich durch eine beträchtliche Stabilität kennzeichnete.

Aufgrund der Finanzierungsmodalitäten der Universitätsklinik kam es immer wieder zu Kontroversen zwischen beiden Leitungen. Sie wurden unter anderem durch die Art der Verwendung zusätzlicher Mittel verursacht, die der Klinik über die Universität für die so genannte patientengebundene Forschung zuerkannt wurden. In der Fakultät herrschte ein hartnäckiges Misstrauen hinsichtlich der Verwendung dieser Mittel. Bei einigen hatte sich der Gedanke festgesetzt, das Universitätsgeld würde im Wesentlichen dazu genutzt, die Betriebskostendefizite des „regulären“ Klinikbetriebs auszugleichen und käme der akademischen Produktion der Fakultät nur unzureichend zugute.

Der Konflikt eskalierte, als der Fakultätsdirektor gegen den Wunsch des Dekans beschloss, von der Klinikleitung einen umfassenden Rechen-

schaftsbericht über die von der Universität zuerkannten Mittel zu verlangen. Als er obendrein einige für die Klinik wichtige Ernennungen aufschieben wollte, solange seine Fragen noch nicht beantwortet waren, platzte die Bombe. Die Folge war schließlich der Rücktritt eines Dekans und die Kündigung des betreffenden Direktors.

Der Vorstand kam zu dem Schluss, dass die Spannungen zwischen Dekan und Direktor aus der bereits oben von mir angesprochenen Ungleichgewicht der beiden Positionen resultierten. Der Dekan wurde vom Fakultätsrat gewählt, und zwar meist nicht aufgrund professioneller Managementenerfahrung. Seine Anstellung war zudem zeitlich begrenzt. Sobald er oder sie gut eingearbeitet war, war die Amtszeit seines Dekanats wieder abgelaufen. Der Direktor (ein „Profimanager“) dagegen wurde für unbefristete Zeit angestellt. Er erwarb sich in der Betriebsführung der Fakultät einen Wissensvorsprung, der es dem Dekan außerordentlich schwierig machte, anderweitig zu entscheiden als vom Direktor vorgegeben. Dies führte in der medizinischen Fakultät zu dem oben skizzierten Zusammenprall mit dem Berufsmanagement, das es in der Universitätsklinik ebenfalls gab. Die daraus entstandene Führungskrise war Anlass für die Einberufung einer Kommission mit einem externen Vorsitzenden, deren Aufgabe darin lag, einen Vorschlag zu erarbeiten, die Fakultäts- und Klinikleitung wieder stärker zusammenzufügen. Ziel war es, dass sowohl der Zusammenhang zwischen Lehre und Forschung an der Universität als auch die Patientenbetreuung an der Klinik gewährleistet werden konnte.

Der Vorschlag der Kommission bewegte sich am Rande der gesetzlichen Möglichkeiten. Nach Abstimmung mit dem Minister wurde beschlossen, eine gemeinsame Leitung von Fakultät und Klinik zu berufen, wobei der Dekan der Fakultät gleichzeitig den Vorsitz über die Klinikleitung erhielt. Diese neue Organisation erhielt den Namen „Academisch Medisch Centrum bij de Universiteit van Amsterdam“. In ihm wurden klinische und vorklinische Lehre und Forschung vereint. Das gesamte Personal – auch das nicht wissenschaftliche, unterstützende Personal von Fakultät und Klinik – wurde rechtlich Teil der Klinik. Die Gewährung der Finanzmittel erfolgte unter der Bedingung, dass der Gesamtorganisation nachträglich über die Aufwendung dieser Mittel in Lehre, Forschung und Patientenbetreuung adäquat Rechenschaft abgelegt würde. Diese auf Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Fakultät und Klinik gerichtete Integration wurde in den darauf folgenden Jahren für die Entwicklung



der Kooperation nahezu sämtlicher anderen medizinischen Fakultäten und Universitätskliniken in den Niederlanden richtungweisend.

## **Die Modernisierung der Universitätsorganisation**

Bereits 1995 entschloss sich die Leitung der Universität Amsterdam im Einvernehmen mit dem Universitätsrat die Frage zu prüfen, ob die Universität durch Dezentralisierung der Organisation zu einem Konzern umgeformt werden könne, in dem die Dekane an Stelle der Wahlgremien das Primat der Beschlussfassung erhalten sollten. Der Grundgedanke dabei war die Verstärkung der Position der Fakultäten durch Einführung eines integralen Managements, wobei die Leitung in akademischer Hand sein sollte. Die zu diesem Zweck einberufene Kommission erarbeitete tief greifende Empfehlungen. Es wurde vorgeschlagen, das Prinzip der kollektiven Führung durch die Rätestruktur aufzugeben und zur persönlichen Führerschaft überzugehen. Dazu müsste die Universität hierarchisiert werden. Ebenfalls wurde vorgeschlagen, die Trennung zwischen Organisation und Verwaltung aufzuheben, wodurch sowohl auf zentraler als auch auf dezentraler Ebene die Endverantwortung für Organisation und Verwaltung beim Leitenden liegen würde. Zum Schluss wurde vorgeschlagen, die Zahl der Fakultäten deutlich zu verringern, um die Belastung durch Organisation und Verwaltung innerhalb der Universität insgesamt zu dezimieren.

Die Resonanz auf die Vorschläge war im Allgemeinen positiv, aber erst nach der Einführung des Gesetzes über die Modernisierung der Universitätsorganisation (MUB) im Jahr 1997 erhielt die Umsetzung der Pläne eine gesetzliche Grundlage. Der vom Fakultätsrat gewählte Dekan wurde nun durch einen vom Vorstand ernannten „Berufsdekan“ ersetzt. Der Verwaltungsdirektor der Fakultät bekam die Bezeichnung leitender Direktor. In einigen Fakultäten wurde, um die Stellung des Dekans noch weiter zu stärken, nicht die Funktion eines Direktors, sondern die eines Fakultätscontrollers eingeführt. Wichtiger als der neue Name war die Veränderung der Position des Direktors. Der leitende Direktor war nicht mehr dem Generalsekretär der Universität rechenschaftspflichtig, sondern dem Dekan der Fakultät. Dadurch wurde die Einheit von Organisation und Verwaltung auf Fakultätsebene hergestellt.

Ziel des MUB war es u.a., Universitäten und Hochschulen eine stärker an die Wirtschaft angelehnte Organisationsstruktur zu geben. Die U-

niversitäten hatten entweder die Möglichkeit, das Rätssystem mit seinen Mitbestimmungsrechten von Mitarbeitern und Studierenden fortzusetzen, oder aber eine hierarchische Vorstandsstruktur nach dem Vorbild der Privatwirtschaft zu wählen. Die Universität von Amsterdam hat sich bewusst für das letztgenannte Modell entschieden, dem die in der Wirtschaft gebräuchlichen Strukturen zugrunde liegen.

Die Leitphilosophie war die der Unterstützung: Die höhere Organisationsebene unterstützt die darunter liegenden Ebenen, indem sie die für die Erfüllung der Aufgaben erforderlichen Mittel und Einrichtungen zur Verfügung stellt. Direktive Lenkung erfolgt im Prinzip nur bei konzernstrategischen Punkten. Dadurch wächst der Bedarf an Managementinformation, Kontrolle und Qualitätsbeurteilung. Durch gezielte Dezentralisierung und die deutliche Abgrenzung der Zuständigkeiten werden die Risiken adäquaten Ebenen und Personen zugewiesen.

Aufgabenumfang und zu erzielende Ergebnisse – in messbarer Form – sowie Gehälter sollten möglichst im Vorfeld vertraglich festgelegt werden. In den Niederlanden war dies bereits zwischen dem Ministerium und den Universitäten gängige Praxis. An der Universität von Amsterdam wurde sie auch für die Beziehung zwischen Universitätsvorstand (College van Bestuur) und Dekanen sowie zwischen Dekanen und Institutsdirektoren eingeführt. Die vertragliche Festlegung von Zielvereinbarungen in einem Flechtwerk von anderen miteinander im Zusammenhang stehenden Verträgen sorgt für mehr Transparenz, nicht nur im Hinblick auf die für Forschung und Lehre bereitstehenden Mittel, sondern auch hinsichtlich der Auswirkungen der Handlungen des einen auf das Tun der anderen.

Die Quintessenz der Veränderungen war die Umformung in ein System individueller Verantwortlichkeit. Auf allen Ebenen, sowohl wissenschaftlich als auch administrativ, wurde die Managementverantwortung integriert und an einer einzigen Stelle gebündelt (integrales Management). Man verabschiedete sich nachdrücklich von der kollektiven Verantwortlichkeit, wie sie für die Rätestruktur kennzeichnend sind. Dem Mitspracherecht von Personal und Studentenschaft wird nach dem Vorbild des gesetzlich festgelegten Mitspracherechts in der freien Wirtschaft über gewählte Betriebsräte (für das Personal) und Studentenräte auf zentraler wie auch auf Fakultätsebene gestaltet. Diese Räte haben eine beratende, keine mitbestimmende Funktion. An der Basis wurde das Mitspracherecht von Studenten bei der Festlegung von Unterrichts- und Exa-

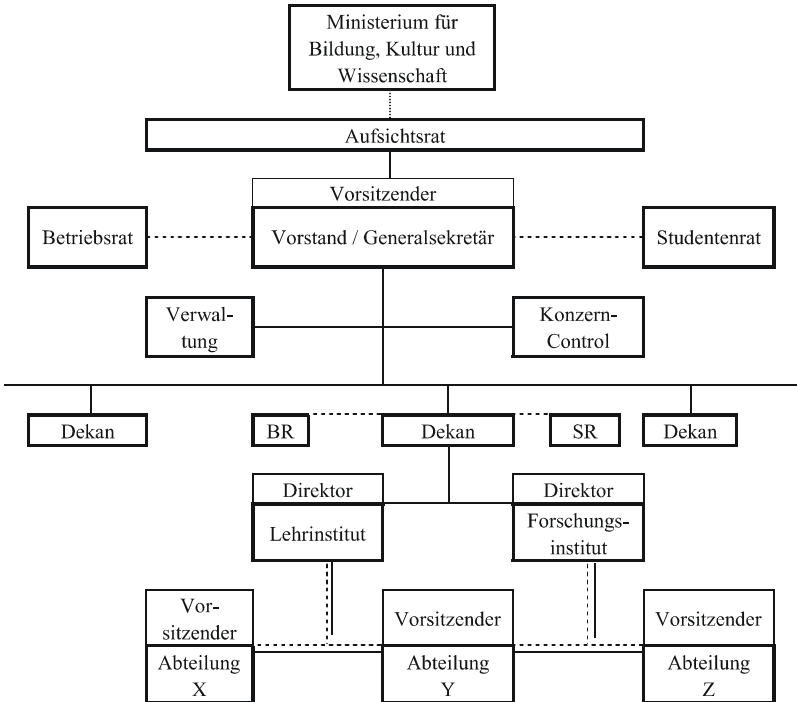
mensbestimmungen stark berücksichtigt. Darauf werde ich jedoch im Rahmen dieses Beitrags nicht weiter eingehen.

Die oben dargestellten Veränderungen hatten großen Einfluss auf die Beziehungen innerhalb der Fakultäten. Die Fakultätsleitung ging auf den vom Vorstand ernannten professionellen Dekan über. Dieser Dekan war fortan sowohl für das wissenschaftliche als auch für das Mittelmanagement der Fakultät zuständig. Beim Mittelmanagement wird der Dekan von einem Manager, dem sogenannten leitenden Direktor unterstützt. Die um den Fachbereich gebildeten Fachgruppen wurden aufgehoben. An ihre Stelle wurden Lehrinstitute, Forschungsinstitute sowie Abteilungen gebildet, in denen das wissenschaftliche Personal zugeordnet wurde. Das nicht wissenschaftliche Personal wurde der Geschäftsstelle der Fakultät unterstellt, für die der leitende Direktor verantwortlich war. Bei jedem der neuen Fakultätsorgane wurden die für den reibungslosen Ablauf notwendigen Zuständigkeiten klar umrissen. Bei den Instituten war dies ein vom Universitätsvorstand auf Vorschlag des Dekans ernannter Direktor, bei der Abteilung ein auf Vorschlag des Dekans ernannter Vorsitzender, der die Verantwortung für die ständige Überwachung von Quantität und Qualität des in seiner Abteilung arbeitenden Personals hatte. Davon waren auch die Professoren betroffen, mit denen der Abteilungsvorsitzende seit der Einführung der neuen Struktur ebenfalls jährlich Mitarbeitergespräche führt.

Das 1997 angenommene Gesetz hat dazu geführt, dass die Universitäten sowohl in ihrem Verhältnis zum Bildungsminister als auch durch die Möglichkeit, selbst die interne Organisationsstruktur festzulegen, mehr Freiheiten haben. Das Verhältnis zum Minister veränderte sich dadurch, dass ein wesentlicher Teil seiner Aufsichtsaufgaben an einen Aufsichtsrat (Raad van Toezicht) übertragen wurde. Dieser Rat besteht aus fünf vom Minister ernannten Mitgliedern mit einer Amtszeit von vier Jahren. Die Aufsichtsratsmitglieder dürfen nicht an der betreffenden Universität angestellt sein; auch politische Amtsinhaber sind ausgeschlossen. Die Aufsichtspersonen sind in der Regel einflussreiche Mitglieder der Gesellschaft. Der Aufsichtsrat muss die Planungsunterlagen der Universität, den Haushalt und den Jahresabschlussbericht genehmigen. Eine weitere wichtige Befugnis des Aufsichtsrats ist die Ernennung der Vorstandsmitglieder. Der Aufsichtsrat legt dem Minister einmal jährlich einen Rechenschaftsbericht vor. Abbildung 2 zeigt die Organisationsstruktur, die 1998 an der Universität Amsterdam eingeführt wurde. Bei den durchgezogenen

Linien handelt es sich um eine hierarchische Beziehung, bei den gestrichelten Linien um eine beratende Funktion, insbesondere bei den gewählten Mitspracheorganen.

Abbildung 2: Organisationsstruktur der Universität von Amsterdam seit 1998



Die neue Struktur ist auf die Stärkung der Fakultäten und ihrer Institute ausgerichtet. Die Fakultät ist der eigentliche Ort des Geschehens, hier erhält der primäre Prozess von Lehre und Forschung seine Form. Im Folgenden werde ich vor allem auf unsere Erfahrungen bei der Umstrukturierung der Fakultäten eingehen. Die zentrale Ebene werde ich lediglich am Rande einbeziehen.

## Gewählter versus ernannter Dekan

Zunächst will ich den wichtigen Wandel erläutern, den wir vollzogen haben, als der Dekan oder die Dekanin einer Fakultät nicht mehr aus dem Kreis der an der Fakultät beschäftigten Professoren gewählt wurde. Obwohl der neue, ernannte Dekan immer noch aus dem Kreis der Professoren stammen kann, ist dies längst nicht mehr selbstverständlich. Der ernannte Dekan muss zwar große Autorität auf wissenschaftlichem Gebiet haben, seine Zugehörigkeit zur Fakultät ist jedoch nicht mehr obligatorisch. Es ist auch nicht mehr zwingend erforderlich, dass er oder sie bereits Professor ist; allerdings muss die Berufung zum Professor möglich sein.

Bis zur Einführung des MUB 1998 war an der Universität von Amsterdam der Leiter einer Fakultät der gewählte Dekan. Die Position dieser Dekane, die für maximal vier Jahre vom Fakultätsrat gewählt wurden, war schwach. Nachstehend finden Sie eine Rede des Dekans der geisteswissenschaftlichen Fakultät, Prof. Dr. H. Pleij, der seinem Herzen bei seinem Rücktritt als Dekan 1992 Luft machte. Nicht zuletzt die hierin geäußerte Kritik hat dazu beigetragen, dass der Vorstand bereit war, das herrschende System aufzugeben.

„Der Dekan einer Fakultät muss ein Vollzeitmanager in den so unterschiedlichen Bereichen Personalpolitik, Haushaltsplanung, Führungsstrukturen, Lehre, Wissenschaftsausübung und Streitigkeiten sein. Aber warum sollte ein sich gesund fühlender Professor seine Laufbahn unterbrechen, um etwas zu tun, das er so offensichtlich nicht gelernt hat? Und warum sollte er sich noch einer Ausbildung für solche ihm fremde Tätigkeiten unterziehen, wenn er nach ein paar Jahren doch wieder zu seiner eigentlichen Profession zurückkehrt? Sofern man ihn dort noch haben will und er den Anschluss nicht verloren hat.

Ein Amateur, möglicherweise per Zufall mit einem natürlicher Führungsgabe gesegnet, wird zeitlich begrenzt in die Welt von Berufsmanagern losgelassen. Dort wird er vom einen auf den anderen Tag mit Verantwortlichkeiten konfrontiert, die für die anderen zum täglich Brot gehören. Von so manchem wird er darüber hinaus auch noch der Vorgesetzte. Gleichzeitig wird von ihm erwartet, dass er immense Probleme löst, von denen die Topmanager selbst ohne Umschweife erklären, nicht zu wissen, wie man sie lösen kann. Und diese Manager wollen obendrein nicht mehr als Topmanager auftreten, sondern als „Partner“.

Die Universität hat mit den Fakultätsdekanen einen sonderbaren Amateurclub zusammengestellt, der in gewisser Weise die fundamentalen Beschlüsse des gesamten Unternehmens trägt. Darum ist es höchste Zeit für das

Modell des Berufsdekans. Jemand, der sich bewusst für eine neue Laufbahn entscheidet und sich dahingehend weiterbildet, aus der attraktiven Sicherheit heraus, dass er den Betrieb wie seine Westentasche kennt. Einer, der sich keine Sorgen um die Verfremdung von seinem Fach und seinen Fachkollegen zu machen braucht. Er kann sich mit Haut und Haaren seinem neuen Metier verschreiben, das er gewählt hat und für das er ernannt wurde. Dann ist auch Schluss mit den nicht selten geschmacklosen Überredungspraktiken, in denen ein Professor vorübergehend vergisst, was er wirklich will und was er kann. Oder mit denen er erpresst und gezwungen wird, Verantwortungen zu übernehmen, die er in keinster Weise überblicken kann.“<sup>5</sup>

Die Tatsache, dass jemand seinem Unmut derart offenherzig Luft macht, in Verbindung mit weiteren nicht gerade positiv stimmenden Erfahrungen mit der gewählten Fakultätsleitung, führte letztlich dazu, vom Vorstand ernannte Berufsdekane anzustellen. Die Ernennungsfrist betrug vier Jahre. Die Arbeit des Dekans wird jährlich in einem Gespräch mit dem Vorstand ausgewertet. Sollte die Beurteilung negativ ausfallen, erfolgt die Beendigung des Dekanats. Bereits bei der Erstanstellung wird schriftlich festgelegt, welche Schritte bei negativer Beurteilung folgen. Gleichzeitig wird bestimmt, welche Regelungen zum Ende der Ernennungsfrist getroffen werden.

Der Auftrag des Dekans oder der Dekanin scheint auf den ersten Blick einfach: Er oder sie trägt die Gesamtverantwortung für alles, was sich in der Fakultät abspielt und erfüllt eine koordinierende Funktion innerhalb der Fakultät, um den möglichst optimalen Ablauf des primären Prozesses zu gewährleisten. Er sorgt also dafür, dass alles gut funktioniert. Bei der Mittelverwaltung wird der Dekan vom leitenden Direktor unterstützt. Die früher vorhandene Spannung zwischen Dekan und leitendem Direktor wurde minimiert, indem der Direktor die deutlich abgegrenzte Verantwortung für die Betriebsführung übernimmt, die er unter Aufsicht des Dekans ausübt. Beschwerden über den Direktor können beim Dekan vorgelegt werden. Die Arbeit des Direktors wird jährlich mit dem Dekan besprochen. Der Dekan fungiert zudem als Mittler zwischen den Lehr- und Forschungsinstituten einerseits und dem Universitätsvorstand andererseits. Er trifft die notwendigen Entscheidungen.

---

<sup>5</sup> Prof. Dr. Herman Pleij war von 1990 bis 1992 Dekan der Fakultät der Geisteswissenschaften. Die Zitate stammen aus seiner Abschiedsrede als Dekan: Zachtjes rammelen aan de ketting: herinneringen van een amateur-dekaan (Leise mit der Kette rasseln, Erinnerungen eines Amateurdekans), Amsterdam University Press (2003).

Bei der Formulierung der Fakultätsstrategie hat der Dekan fünf wichtige Aspekte zu beachten:<sup>6</sup>

1. Chancen und Bedrohungen in der externen Umgebung sowie zunehmende Konkurrenz,
2. Image der Fakultät bei relevanten externen Organen und Instanzen,
3. Mission, Kultur, Identität und Positionierung der Fakultät,
4. Kraft, Relevanz und Eignung der internen Prozesse und Infrastruktur,
5. starke interne Fakultätsführung.

Die Verwirklichung der Ziele, die sich bei Amtsantritt ein Dekan vornimmt, für die Fakultät erfordert – unter Berücksichtigung der zuvor genannten strategischen Aspekte – eine starke Führerschaft. Da die Dekane gleichzeitig auch im Universitätsvorstand eingebunden und dem Gesamtinteresse der Universität verpflichtet sind, ist auch die Fähigkeit und Bereitschaft zum Interessenausgleich unerlässlich. Obwohl sie keine Endverantwortung tragen, hat jede einzelne Fakultät eine solche Bedeutung, dass der Vorstand nur nach intensiver Beratung mit den Dekanen handeln kann.

Fakultäten sind ständig internen und externen Veränderungen ausgesetzt. Diese Veränderungen finden im Bereich der Zuweisung finanzieller Mittel, der Studenteninteressen und – am wichtigsten – innerhalb der Fachbereiche selbst statt. Der Dekan einer Fakultät muss die Fähigkeit besitzen, innerhalb dieser sich schnell wandelnden Parameter schnell und flexibel zu handeln.

In der sich schnell ändernden Welt kann der Dekan nicht allwissend sein. Er ist auch auf Kompetenz und Erfahrungen seiner Mitarbeiter angewiesen. Für die effektive Führung einer Fakultät ist entscheidend, dass der Dekan sich nicht als Alleinherrscher verhält, sondern als Mitglied eines gut zusammenarbeitenden Teams, das die Fakultät leitet. Dabei muss er oder sie aus einer natürlichen Autorität heraus anderen Teamkollegen den Freiraum gewähren, eigene Funktionen und Aufgaben zu übernehmen. Wenn ein Dekan einem Mitarbeiter eine gewisse Verfügungsgewalt überträgt, sollte das nicht als Gefälligkeit missverstanden werden, denn die Verteilung der Macht sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter für das

---

<sup>6</sup> ESMU, Proceedings of the first conference of the Deans' European Academic Network, Barcelona 4-6 Oktober 1999.

Ganze mitverantwortlich fühlen. Ein guter Leiter sucht eine ausgewogene Machtverteilung. Ein Zuviel kann zu Anarchie führen. Genauso schädlich ist es jedoch, zu wenig Macht zu delegieren.

## **Die interne Struktur der Fakultät**

Der Übergang vom gewählten zum ernannten Dekan Ende der neunziger Jahre vollzog sich zeitgleich mit einer einschneidenden Reform der Fakultätsstruktur. Das hatte insbesondere Folgen für die unabhängige Position der einzelnen Professoren. Der Sicherung der Qualität von Forschung und Lehre wurde bei der Umstrukturierung der Fakultät besonderes Augenmerk gewidmet. Um die Qualität zu garantieren, war nicht mehr der autonome „Profi“ der Ansatzpunkt, sondern es entstand ein allgemeineres Interesse an Wissen und Können, Erfahrung und Talent, Motivation und Kreativität.<sup>7</sup>

Die zur Formulierung der gewünschten Struktur eingerichtete Kommission schlug Folgendes vor: Alle in Lehre und Forschung (primärer Prozess) tätigen Wissenschaftler werden in einer Abteilung zusammengefasst. Die Einteilung der Abteilungen beruht auf denselben Kriterien, wie bei der Definition der Fachbereiche: Tradition, Methodologie, Paradigmen und Einfluss der Empirie. Es wurden Abteilungen von 40 bis 80 Personen empfohlen. Das erschien unter den Gesichtspunkten Leitung und Aufsicht die angemessene Größe. Im Nachhinein entstanden einige zum Teil erheblich größere Abteilungen mit mehr als 100 Wissenschaftlern. Ein einschränkender Faktor war, das es unter den Professoren nur wenige gab, die für die Leitung der Abteilungen in Frage kamen.

In den Abteilungen steht die kontinuierliche Entwicklung des Fachbereichs im Mittelpunkt. Eine damit im Zusammenhang stehende Zielsetzung ist eine aktive Personalpolitik. Sie muss neben der Schaffung einer ausgewogenen Zusammensetzung des Personals auch darauf ausgerichtet sein, dem internen Bedarf an Lehre und Forschung in personeller Hinsicht gerecht zu werden. Das bedeutet, dass eine Abteilung jederzeit in der Lage sein muss, den Bedarf an Fachwissen seitens der Institute, die den primären Prozess leiten, zu erfüllen. Jede Abteilung stellt den Lehr- und Forschungsinstituten sowie den organisatorischen Einheiten der mittleren Ebene, etwa den Instituten für Vertragsunterricht und „Professional

---

<sup>7</sup> Bericht der UvA-Kommission „Stärkung der Fakultätsleitung“ von 1996.

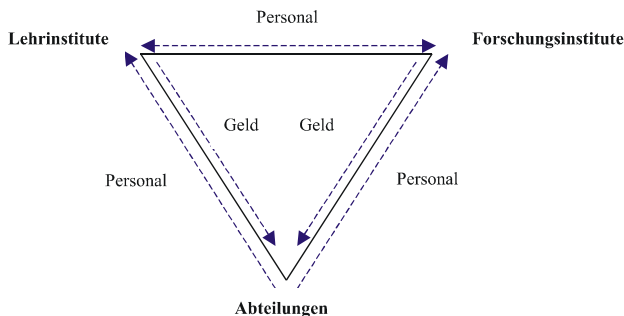


Schools“, auf Vertragsbasis das inhaltliche Know-How zur Verfügung. Um diese Aufgabe erfüllen zu können und gleichzeitig die Abwanderung wissenschaftlicher Mitarbeiter zu vermeiden, trifft eine Abteilung langfristige Vereinbarungen mit den Mitarbeitern. Von zentraler Stelle werden den Instituten ein Budget und den Abteilungen ein bestimmtes Quantum an Personal zugewiesen. Dadurch soll eine Verhandlungsbereitschaft zwischen den Instituten und der Abteilung gefördert werden. Ein Institut muss qualifiziertes Personal bei einer Abteilung „mieten“. Dies wird aus den Mitteln finanziert, die das Institut für den geleisteten Unterricht oder die Forschungsleistung erhält.

Die Leitung einer Abteilung obliegt dem Vorsitzenden, einem Professor, der für die Personalpolitik, die Betriebsführung und die interne Organisation des Fachbereichs letztendlich verantwortlich ist.

Institute werden vom Universitätsvorstand eingerichtet und aufgelöst. Sie erhalten ihren Haushalt unmittelbar von der zentralen Leitung. Von den Instituten wird erwartet, dass sie den gesamten primären Prozess mit dem zugewiesenen Geld finanzieren. Das heißt, dass sie auch alle ausführenden und koordinierenden Aufgaben, die damit einher gehen, finanzieren müssen. Von einem kleinen Stab abgesehen, hat ein Institut kein eigenes Personal. Die Direktoren legen dem Dekan gegenüber Rechenschaft ab. Die Beziehungen zwischen den Instituten und den Abteilungen lassen sich wie folgt darstellen:

*Abbildung 3: Beziehungen zwischen den Lehrinstituten, Forschungsinstituten und den Abteilungen*<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Jedes Mitglied des wissenschaftlichen Personals ist verpflichtet, sowohl Forschung zu betreiben als auch Lehraufgaben zu übernehmen.

Das Modell bezweckt, die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung auf eine möglichst niedrige Organisationsstufe zu stellen. Es geht davon aus, dass die Institute und Abteilungen von professionellen Direktoren bzw. Vorsitzenden geleitet werden. Es geht zudem davon aus, dass die Institute danach streben werden, einen maximalen Lehr- und Forschungsertrag zu erzielen, um optimal qualifiziertes Personal bei den Abteilungen „mieten“ zu können. Eine andere Annahme ist, dass es dem Vorsitzenden einer Abteilung gelingt, das ihm zugewiesene wissenschaftliche Personal in Richtung einer möglichst hohen Qualifikation zu fördern und dafür zu sorgen, dass sich die verschiedenen Aspekte des Fachbereichs auf längere Sicht in der ganzen Bandbreite der Personalbesetzung widerspiegelt. Kein einfacher Auftrag. Die Aufgabe des Human Resource Management (HRM) ist außerordentlich komplex und verlangt ein gutes Gespür für anstehende Entwicklungen im Fachbereich. Darüber hinaus hat der Abteilungsvorsitzende die Aufgabe, das Personal, das nicht in einem Institut eingesetzt werden kann, gegebenenfalls an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen, oder aber gegen Bezahlung auf anderen Gebieten einzusetzen, für die es ebenfalls qualifiziert ist. Für Fortbildungsmaßnahmen steht dem Vorsitzenden ein Sonderhaushalt bereit.

In Bezug auf den Dekan sieht das Modell vor, dass er sich in groben Zügen mit der Entwicklung der Fakultät auseinandersetzt, die Institutsdirektoren und die Abteilungsvorsitzenden leitet sowie die Verhandlungen mit dem Vorstand der Universität und mit externen Organisationen führt. Ferner wird erwartet, dass er die Unternehmensleitung der Fakultät als Ganzes überwacht und sich, wie bereits erwähnt, zusammen mit seinen Kollegen an der Leitung der Universität beteiligt.

Nach einigen Jahren Erfahrung mit dem Leitungsmodell lassen sich inzwischen gewisse Rückschlüsse ziehen. Die Erfahrung lehrt, dass das Modell theoretisch gut ausgearbeitet ist, den einzelnen Akteuren in der Praxis jedoch viel abverlangt wird.

## **Erfahrungen mit der neuen Struktur**

Beginnen wir mit einigen Beobachtungen zum Dekan. Der Dekan sollte seine Führungsaufgabe aus einer gewissen Distanz heraus erfüllen und sich in erster Linie mit den wichtigsten Entwicklungen innerhalb des primären Prozesses und der Betriebsführung befassen. Die Praxis zeigt, dass der Dekan sich vor allem mit der Funktion der Abteilungsvorsitzenden

schwer tut, die als „Chef“ des wissenschaftlichen Personals auftreten. Des Weiteren ist die Zuweisung des wissenschaftlichen Personals an die unterschiedlichen Fachbereiche, die der Vorsitzende der Abteilung durchführt, eine Aufgabe, die eine hohe Interaktion mit dem Dekan erforderlich macht, der darauf zu achten hat, dass sich die Fakultät in wissenschaftsprogrammatischem Sinn gut entwickelt. Auch die direkte Zuweisung des Haushalts an die Institutsdirektoren ist eine Quelle des Unfriedens für den Dekan. Er fühlt sich in seinen Befugnissen behindert, weil einem seiner Auffassung nach untergeordneten Mitarbeiter – dem Direktor eines Instituts – Geld zuerkannt wird, ohne dass er Einspruchsmöglichkeiten hätte. Dadurch hat der Dekan nicht genügend Entscheidungsfreiheit, auch dort nicht, wo seiner Meinung nach Ausbau oder Abbau von Aspekten des primären Prozesses angezeigt wären.

Beim Entwurf des Modells ging man davon aus, dass der Dekan für die Prozesse innerhalb der Fakultät richtungweisend sein solle und in Ausnahmefällen, falls Abteilungsvorsitzende und Institutsdirektoren nicht zu einem gemeinsamen Standpunkt kommen können, auch als Entscheidungsträger auftritt. Ferner muss er die Ausführung der vom Vorstand aufgestellten Regeln beaufsichtigen.

Am einfachsten verlief die Einführung des Modells für die Durchführung der primären Prozesse Forschung und Lehre. Die Forschung war (vor allem in der naturwissenschaftlichen Fakultät) häufig bereits programmatisch gruppiert, die Gruppen bildeten die einzelnen Forschungsinstitute. Die Aufgabe eines Forschungsdirektors wurde meist aufgrund erworbener Autorität von einem der Programmleiter übernommen. Dabei ist anzumerken, dass diese programmatische Gruppierung in den Geisteswissenschaften durch die seit alters stark individuell ausgerichtete Forschung wesentlich schwieriger zustande kam. Die Bildung von Lehrinstituten orientierte sich an den Fachbereichen. In manchen Fakultäten wurden breit ausgerichtete Lehrinstitute gebildet, um dem Volumenaspekt genügend Rechnung zu tragen. Die Finanzierung der Institute wird nämlich anhand der erbrachten Lehrleistung ermittelt, die sich über die von den Studenten erworbenen Studienpunkte errechnet. Ein Lehrinstitut, das der Lehrverpflichtung überdurchschnittlich gut nachkommt, erhält somit mehr Geld als ein Institut, an dem viele Studenten dem Unterricht aus unterschiedlichsten Gründen fernbleiben. Für die Stelle des Lehrinstitutsdirektors gab es in der Dozentenschaft erhebliches Interesse. Die besondere Anziehungskraft ergab sich daraus, dass der Vorstand dem Institut das

Geld direkt bewilligt, wodurch sozusagen ein eigener Betrieb gegründet werden kann.

Viel schwieriger war es, gute Abteilungsvorsitzende zu finden. Angesichts der Aufgabenstellung müssen die Abteilungsvorsitzenden hoch qualifizierte Professoren sein. Man verfügte zwar über Personal, die Tatsache jedoch, dass man das Geld für die Bezahlung dieses Personals von den Institutsdirektoren erhält – die Abteilung ist nach diesem Modell eine Art internes Zeitarbeitsbüro für wissenschaftliches Personal – stellt eine ernst zu nehmende Behinderung dar. Außerdem wurde die Rolle der Abteilungsvorsitzenden von einigen Dekanen als Bedrohung für die eigene Position angesehen. Schließlich ist der Abteilungsvorsitzende in erster Instanz für das Personal verantwortlich und nicht der Dekan. Dies und die Tatsache, dass der Abteilungsvorsitzende für die fachliche Entwicklung in seiner Abteilung verantwortlich ist, kann zu einer komplizierten Beziehung zwischen ihm und dem Dekan führen.

Die schwierige Erfüllung der Position des Abteilungsvorsitzenden führte vielfach dazu, dass entweder der Dekan selbst die Funktion des Abteilungsvorsitzenden übernahm oder dass ein weniger qualifizierter Akademiker zum Abteilungsvorsitzenden ernannt wurde. Dieser Funktionsträger erwarb sich jedoch in der Regel zu wenig Autorität, sodass er sich auf die Macht des Dekans berufen musste, um seine Aufgabe ordnungsgemäß erfüllen zu können.

## **Unterschiede zwischen den Fakultäten**

Weitere Beobachtungen über die Funktionsfähigkeit des Modells beziehen sich auf die jeweiligen Fachbereiche: Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Sozialwissenschaften und Medizin.

In *geisteswissenschaftlichen Fakultäten* gibt es traditionell ein umfangreiches und starkes Lehrangebot. Die Forschung ist in der Regel individuell ausgerichtet und, im Vergleich zu den Naturwissenschaften, vom Volumen her begrenzt. Die Anforderungen, die der Direktor eines Lehrinstituts hinsichtlich der Bereitstellung von Personal an die Abteilung hat, sind deutlich höher als die des Forschungsdirektors. Das hatte zur Folge, dass der Einfluss des Lehrdirektors auf die Abteilung so groß wurde, sodass die Position des Abteilungsvorsitzenden in Bedrängnis geriet. Der Lehrdirektor bestimmte eigentlich, wer in welchem Umfang am Institut arbeitete. Das Forschungsinteresse und die Auffassungen des Ab-

teilungsvorsitzenden zum Human Resource Management wurden dabei untergeordnete Aspekte. Um dieses Problem zu vermeiden, wurden im Laufe der Zeit größere Abteilungen mit über 100 Mitarbeitern gebildet, in denen de facto der Dekan den steuernden Einfluss ausübte. Der Dekan wurde gleichsam der Abteilungsvorsitzende. Durch das zunächst zersplitterte Forschungsprofil stellte sich die Bildung eines Forschungsinstituts mit einem einheitlichen Programm als mühevolleres Unterfangen heraus. Schließlich wurde für die gesamte Fakultät ein einziges Forschungsinstitut gebildet, in dem im Laufe der Jahre die Kohärenz des Forschungsprogramms stark zugenommen hat.

In den *naturwissenschaftlichen Fakultäten* ist das Verhältnis zwischen Lehre und Forschung genau umgekehrt wie in den geisteswissenschaftlichen Fakultäten. Dort genießt die Forschung deutlichen Vorrang. Für den Ruf der Fakultät (das internationale „Ranking“) spielt die Anstellung von Spitzenforschern eine so große Rolle, dass die Auswahl der Mitarbeiter eher auf der Forschungsleistung als auf deren didaktischen Fähigkeiten beruht. Die Forschungsinstitute haben durch ihren großen Umfang und ihr Ansehen in der Praxis die Funktion einer Abteilung übernommen. Formal gibt es eine Trennung zwischen Institut und Abteilung, in der Praxis jedoch fungiert der Direktor des Forschungsinstituts als Abteilungsvorsitzender. Um dem HRM gebührende Aufmerksamkeit zu schenken, wurde einer der anderen mit dem Forschungsinstitut verbundenen Professoren mit der Personalverwaltung betraut. Dadurch wurde die Position der Lehrinstitute verletzbar. Überspitzt formuliert: Der Forschungsdirektor bestimmt, wer unterrichtet. Die Folge des stark in Richtung Forschung verschobenen Gleichgewichts ist, dass die Position des Dekans, die von Haus aus sehr einflussreich ist, nochmals gestärkt wurde. Da der Dekan nicht direkt mit den Lehr- und Forschungsinstituten verbunden ist, kann er das Verhältnis von Lehre und Forschung aus einer gewissen Distanz überwachen. Sollte der Einfluss der Forschung zu groß zu werden, steuert er in Richtung Lehre gegen.

Bei den *Sozialwissenschaften* wird das Gleichgewicht von Forschung und Lehre als recht ausgewogen angesehen. Auch wenn es von Fach zu Fach sicherlich Unterschiede gibt. Dadurch hat sich die Organisation in diesem Bereich am deutlichsten gemäß den Vorgaben entwickelt hat. Lehr- und Forschungsinstitute sind gleichermaßen ausgeprägt. Daneben gibt es gut funktionierende Abteilungen.

Allerdings zeigt sich, dass das Interesse an der Position des Abteilungsvorsitzenden bei den Professoren allmählich abnimmt. Dies hat zwei Gründe. Einerseits kommt die eigene Wissenschaftsausübung durch die zeitliche Belastung, die mit dem Abteilungsvorsitz einher geht, in Bedrängnis, andererseits macht man die Erfahrung, nicht selbst über den Personalhaushalt verfügen zu können, was wiederum daran hindert, aktiv Beschlüsse zu fassen. Aus Mangel an motivierten Professoren wurde in einigen Fällen ein älteres Mitglied aus dem wissenschaftlichen Mittelbau in die Position des Vorsitzenden erhoben. Das Ergebnis dieser Entwicklung ist, dass sich der Dekan mehr um alltägliche personelle Angelegenheiten kümmern muss als bei der Einführung des Lenkungsmodells geplant.

Zum Abschluss die *medizinische Fakultät*. Bei der Einführung des neuen Lenkungsmodells 1997 entstand bei der medizinischen Fakultät ein ganz eigenes Problem. Wie bereits beschrieben, wurden in dieser Fakultät bereits 1995, also schon vor der Gesetzesänderung von 1997, organisatorische Änderungen umgesetzt, die jedoch weniger tiefgreifend waren, als es die Gesetze von 1997 ermöglichten.

Nachdem 1995 die Ernennung einer professionellen Leitung für Fakultät und Klinik beschlossen worden war, bei der also der Dekan der Fakultät gleichzeitig Vorsitzender der Klinik wurde, hat man sich nach einer einschneidenden Reorganisation für ein Lenkungsmodell entschieden, das sich nicht nahtlos in die Pläne fügte, die 1997 für die Universität als Ganzes beschlossen wurden. Da es nicht wünschenswert war, diese für die medizinische Fakultät und die Universitätsklinik geschaffene gemeinsame Organisationsstruktur nach kurzer Zeit schon wieder zu verändern, entschloss man sich, die leicht abweichende Struktur zu akzeptieren.

In der Medizin sind Lehre und Forschung so organisiert, als handele es sich ausschließlich um klinische Lehre und Forschung. An Stelle eines komplexen Systems wurden sechs Divisionen gebildet, die Forschung, Patientenbetreuung und – sofern zutreffend – Lehrpersonal zur Verfügung stellen. Für die nicht-klinische Forschung wurde analog der klinischen Struktur ebenfalls eine Division eingerichtet. Von den Divisionen aus werden je nach Bedarf Dozenten für den Unterricht rekrutiert. Diese Dozenten sind im Lehrinstitut Medizin zusammengefasst. Die vom Dekan berufene Leitung dieses Instituts ist für die Qualität des angebotenen Unterrichts verantwortlich.

Jede Division steht unter der Leitung eines Professors, der für sämtliches Handeln in der Division die Verantwortung trägt. Bei der Verwaltung der zugewiesenen Mittel unterstützt ihn ein leitender Direktor. Abweichend vom Lenkungsmodell wurden keine Abteilungen für die Personalverwaltung und die Entwicklung der Fachbereiche gebildet. HRM und die Entwicklung der Fachbereiche erhalten innerhalb der verschiedenen Fachbereiche Gestalt. Der Dekan der Fakultät, gleichzeitig Vorstandsvorsitzender der Klinik, überwacht die Qualität von Forschung und Lehre innerhalb einer Fakultät aus der Ferne. Die im Modell von 1997 skizzierte Rolle des Dekans kommt in dieser Fakultät gut zu ihrem Recht.

Angesichts der positiven Erfahrungen mit der medizinischen Fakultät und der Klinik gibt es vorerst keine Pläne, etwas an der Struktur zu ändern. Ein Punkt, dem im Hinblick auf die künftige Entwicklung beachtet werden sollte, ist die Gefahr einer zu geringen Interaktion mit den anderen Fakultäten der Universität. Vor allem bei der Entwicklung der Forschung droht mitunter eine zu starke Fokussierung auf medizinische Fakultät und Universitätsklinik. Dadurch könnten Entwicklungen an anderen Fakultäten (vor allem Naturwissenschaften, aber auch den Sozialwissenschaften), die für die Weiterentwicklung der medizinischen Forschung wichtig wären, nicht rechtzeitig signalisiert werden. Die Zusammenarbeit von medizinischer Fakultät und Universitätsklinik wie bei der Universität von Amsterdam könnte bei unzureichender Beachtung des Austauschs mit anderen Fakultäten dazu führen, dass medizinische Fakultät und Universität auseinander driften.

## **Schlussfolgerung und mögliche künftige Entwicklung**

Im Vorangegangenen habe ich die Erfahrungen mit der Implementierung wichtiger organisatorischer Veränderungen innerhalb der Universität von Amsterdam dargelegt, die ich während meiner Arbeit als Generalsekretär der Universität wahrgenommen habe. Eine klare Zäsur war der Abschied vom Räte-system im Jahre 1997. Damit wurde dem Wunsch vieler entsprochen, ein System hinter sich zu lassen, in dem man unendlich viel Zeit in Sitzungen und etlichen Kommissionen und Räten verbrachte, ohne zu wissen, wer für das, was passieren sollte, verantwortlich war. Die darauf folgende starke Hierarchisierung der Universität hat ohne Zweifel wesentlich deutlicher gemacht, wer für welchen Teilaspekt des Universitätsbetriebs zuständig ist. Die Zeit, die man in Sitzungen und Besprechungen

zubringt, hat sich wesentlich verringert. Infolgedessen wurde die Effizienz erhöht und die Qualität von Lehre und Forschung kann stärker berücksichtigt werden. Ein Nachteil der heutigen, straffer organisierten Universität ist, dass die Kommunikation zwischen den verschiedenen Organisationsebene bedeutend schwieriger verläuft als zur Zeit der Rätestruktur. Die Mischung aus Studenten, wissenschaftlichen und nicht wissenschaftlichem Mitarbeitern in jedem der Räte sorgte durch die gemeinsamen Diskussionen für einen Wissensaustausch, den es heute nicht mehr gibt. Ich muss feststellen, dass vor allem das Engagement der Studenten bei der Leitung von Universität und Fakultät stark abgenommen hat. Falls kein Weg gefunden wird, hier etwas zu ändern, kann das auf lange Sicht zu einer unerwünschten Radikalisierung führen, wie wir sie in den sechziger Jahren erlebt haben. Eine weitere Folge der mitunter mangelhaften Kommunikation mit den Studierenden ist, dass die Universitätsleitung (sowohl der Vorstand als auch die Dekane) unzureichend darüber informiert ist, was in Studentenkreisen aktuell ist. Es würde mich nicht wundern, wenn in einigen Jahren Vorschläge gemacht werden, Studenten wieder intensiver am Beschlussfassungsprozess der Universität teilhaben zu lassen.

Die Einrichtung des Berufsdekans wird im Allgemeinen positiv gesehen. Die Anwesenheit einer Person, die eine klare und umfassende Endverantwortung für das hat, was in der Fakultät geschehen muss, verbessert die Nachvollziehbarkeit der letztendlich zu Beschlüssen führenden Beurteilungsprozesse. Die Tatsache, dass der Dekan nicht mehr von der Fakultätsgemeinschaft, sondern vom Vorstand ernannt wird, verursachte anfangs Unruhe und Widerstand. Dieser verebte jedoch schnell, als sich zeigte, dass der Vorstand für eine Ernennung auch hinsichtlich des wissenschaftlichen Hintergrundes hohe Anforderungen an den Bewerber stellte. Zugegebenermaßen verläuft die Anstellung von Bewerbern, die nicht aus den eigenen Reihen stammen weniger selbstverständlich als bei Bewerbern, die einen internen Hintergrund haben. Auch wenn es im Moment noch zu früh für fundierte Prognosen ist, stelle ich fest, dass Neuernennungen im Gegensatz zu früher ausnahmslos Bewerber mit einem Hintergrund an der Universität von Amsterdam betreffen. Immerhin sind diese neu ernannten Dekane dadurch schneller mit der Fakultät vertraut als es bei ihren Vorgängern der Fall war.

Die Änderung der Position des einzelnen Professors ist möglicherweise eine der einschneidendsten Veränderungen gewesen, die stattgefunden haben. Dass ihr Tun und Lassen auf einmal beurteilt wurde, dass sie nicht



mehr die Freiheit hatten, ihre Arbeit völlig selbstständig einzuteilen, wurde anfänglich mit Unglauben und Widerstand quittiert. Die Geschwindigkeit, mit der sich dieser Widerstand legte, lässt keinen anderen Schluss zu, als dass die Professoren als Mitarbeiter der Universität schnell eingesehen haben, dass ein normales Arbeitsverhältnis mit dem Arbeitgeber Universität angemessen und gerechtfertigt ist. Sicherlich spielt dabei auch eine Rolle, dass jeder Mitarbeiter der Universität – auch der Dekan – jährlich eine Beurteilung seiner Arbeit erhält und festgesetzte Arbeitszeiten respektieren muss. Es gab keinen überzeugenden Grund dafür, den Professor als „Untergebenen“ des Dekans nicht in diese Verfahrensweise einzubeziehen. Das neue System hat meines Erachtens zur Gesundung der Universität als Betrieb beigetragen, für den auch öffentlich Verantwortung abgelegt werden muss.

Die Lehr- und Forschungsinstitute erfreuen sich mittlerweile innerhalb der Universität im Allgemeinen breiter Zustimmung. Die Direktoren dieser Institute, denen die interne Qualitätssicherung obliegt, inspirieren, wenn sie ihre Aufgabe gut erfüllen, auch ihre Mitarbeiter. Besonders bei den Studenten galt die Einrichtung der Lehrinstitute als Beweis dafür, dass die Lehre innerhalb der Universität als ein gleichwertiger Faktor neben der Forschung angesehen wird. Die Lehrinstitute haben in der Praxis bewiesen, dass in ihnen die Diskussion über mit dem Unterricht zusammenhängende Probleme auf einem hohen Niveau stattfinden kann. Notwendige Veränderungen wurden mit Tatkraft und, wenn nötig, schnell durchgeführt. Die Sensibilität für die Dinge, die in der Lehre modifiziert werden müssen, ist in der heutigen Struktur besser entwickelt, als in der vor 1997, wo man Lehre und Forschung innerhalb einer einzigen Einheit, der Fachgruppe, bewältigte.

Bezüglich der Forschungsinstitute ist anzumerken, dass sie mittlerweile eine wichtige Funktion bei der deutlichen Formulierung von Forschungsprogrammen der Fakultäten spielen. Das war bereits bei der naturwissenschaftlichen und der medizinischen Fakultät der Fall, wo die Forschungstradition viel stärker als in anderen Fakultäten ausgeprägt ist. Zugleich stelle ich fest, dass die von den staatlichen Forschungsorganisationen definierten Forschungsschwerpunkte auch einen wichtigen Faktor bei der Formulierung kohärenter Forschungsprogramme der Fakultäten darstellen. Das Vorhandensein einer gut funktionierenden fakultären Forschungsorganisation innerhalb des Forschungsinstituts macht es viel einfacher, adäquat auf staatliche wie europäische Forschungsimpulse zu re-

agieren. Die Klarheit der Organisationsstruktur von Lehre und Forschung innerhalb der Fakultäten als Folge der Schaffung der Lehr- und Forschungsinstitute ist meines Erachtens ein deutlicher Gewinn gegenüber der Struktur von vor 1997.

Abschließend noch eine Bemerkung zu den Abteilungen, in denen das gesamte wissenschaftliche Personal der Fakultät zusammengefasst ist und wo die fachliche Entwicklung der Fakultät stattfindet. Ich habe erläutert, dass es im Laufe der Jahre immer schwieriger wurde, hochqualifizierte Abteilungsvorsitzende anzuwerben. Auch die manchmal auftretenden Spannungen mit der Rolle des Dekans habe ich dargestellt. Ferner konstatiere ich, dass in einigen Fakultäten die Ausstrahlung der Abteilung in der Empfindung der Mitarbeiter viel weniger vital ist, als dies bei den Instituten der Fall ist. Meiner Auffassung nach tritt bei einer Fakultät mit einem Berufsdekan und mit einflussreichen Abteilungsvorsitzenden auf Dauer das Phänomen der „Überorganisation“ auf. Längerfristig erwarte ich,

- dass man sich entweder für eine Fakultätsstruktur entscheiden wird, in der der Berufsdekan auch als Abteilungsvorsitzender auftritt. Selbstverständlich muss er (oder sie) dabei hinsichtlich der HRM-Aspekte von einer kompetenten Personalabteilung unterstützt werden. Die Entwicklung der Fachbereiche wird mit inhaltlicher Ausfüllung aus den Instituten heraus ebenfalls auf der Ebene des Dekans zu formulieren sein.
- Oder dass beschlossen wird, die Fakultätsstruktur aufzulösen und die Abteilungen als Lenkungseinheiten für Forschung und Lehre fungieren zu lassen. In diesem Fall wird eine Lenkungsebene, nämlich die des Dekans, aus der Universität verschwinden und die Kontakte finden direkt zwischen Vorstand und Abteilungen statt. Die Zahl der Abteilungen wird in einem ausgewogenen Verhältnis zu einem akzeptablen *Span of Control* für den Vorstand stehen müssen.