

# Dezentralisierte Zentralisierung

## Die Suche nach neuen Organisations- und Leitungsstrukturen für Fakultäten und Fachbereiche

**Sigrun Nickel**

Wien

Spätestens mit dem Medienrummel, den die populistische Forderung der SPD-Spitze nach Elite-Universitäten im Januar 2004 auslöste, wurde wieder einmal deutlich, dass Aufwand und Ergebnis der Hochschulreform in Deutschland nicht unbedingt in Einklang stehen.

Durch den öffentlich ausgelebten „Traum von der ersten Liga“ und die Sehnsucht nach der „Märchen-Universität“ á la Harvard (Süddeutsche Zeitung vom 7. Januar 2004), signalisiert ein Teil der Politik den Hochschulen, dass sie das Klassenziel im internationalen Wettbewerb trotz erheblicher Veränderungsanstrengungen in den zurückliegenden 15 Jahre nicht erreicht haben.<sup>1</sup> So lange wird nämlich schon innerhalb der Universitäten und Fachhochschulen reorganisiert, qualifiziert und akkreditiert mit dem Ziel, durch bessere Managementstrukturen und –verfahren die eigene Leistungs- und Innovationskraft zu erhöhen. Unzählige Optimierungsprozesse haben die Hochschulen trotz gleichzeitiger finanzieller Einsparungen durchgeführt – und das alles ohne nennenswertes Ergebnis? Zielvereinbarungen, leistungsorientierte Mittelvergabe oder Evaluation – nur Modernisierungsfassaden? Das wäre bitter, insbesondere für die Politik, denn gerade sie war es, die erhebliche Anstrengungen unternommen hat, um das europäische Leitbild der „entrepreneurial university“ (Clark

---

<sup>1</sup> Dieses Signal erhält gewissen Rückenwind durch den ersten Bildungsbericht der EU vom Februar 2004. Darin wird den europäischen Hochschulen bescheinigt, dass sie erheblich hinter den US-amerikanischen herhinken. Zu den Mängeln des europäischen Hochschulsystems zählen vor allem eine unzureichende Zahl von HochschulabsolventInnen, eine zu geringe Attraktivität für talentierte NachwuchswissenschaftlerInnen, ein zu geringer Frauenanteil in den naturwissenschaftlichen und technischen Fächern sowie zu geringe staatliche Investitionen. So geben die USA bis zu fünfmal mehr aus pro StudentIn als die EU-Länder. Der EU-Bericht steht als Download im Internet unter: <http://www.bmbf.de>

1998) auch in Deutschland umzusetzen. So schreiben inzwischen fast alle Landeshochschulgesetze einen dem entsprechenden unternehmensförmigen Umbau der Hochschulorganisationen vor.<sup>2</sup> Im Kern geht es darum, die Hochschulen intern übersichtlicher zu gliedern, klarere Verantwortlichkeiten und wirkungsvollere Steuerungsmöglichkeiten zu schaffen. Bei den daraus resultierenden hochschulinternen Umstrukturierungen lag der Fokus zunächst auf der Stärkung der Organisationsspitze, also auf der Ausweitung und Veränderung der Kompetenzen von Präsidien und Rektoraten sowie Verwaltungen. Nachdem auf dieser Ebene inzwischen etliches in Gang gekommen ist,<sup>3</sup> ist jetzt die Reorganisation der Fakultäten und Fachbereiche vermehrt in den Blick geraten.<sup>4</sup>

Während der Gesetzgeber relativ klare Vorstellungen bei der Neugestaltung des Top-Managements von Hochschulen entwickelt, hält er sich in Bezug auf die Organisation der wissenschaftlichen Arbeitsebene mit Reglements eher zurück. Dementsprechend vielfältig sind die Konzepte und Suchprozesse, die derzeit beobachtbar sind. Sollen Hochschulen in Zukunft etwa besser aus Departments, Schools oder Sektionen bestehen als aus Fakultäten? Ist die Fachbereichsstruktur gescheitert?<sup>5</sup> Da gehen die Auffassungen im deutschsprachigen Raum auseinander. Aktuell kreist die Diskussion vor allem um die Frage nach Größe und Zahl der Subeinheiten. Während sich beispielsweise die ETH-Zürich sehr kleinteilig in 15 Departments gliedert, hat sich die Universität Hamburg nun gerade zur Bündelung ihrer 18 Fachbereiche in sechs Fakultäten durchgerungen.<sup>6</sup> Dadurch sollen vor allem ein Zuwachs an Interdisziplinarität und „Synergieeffekte für die Weiterentwicklung bestehender und die Entwicklung

---

<sup>2</sup> Vgl. Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft 2002.

<sup>3</sup> Vgl. Nickel 2003.

<sup>4</sup> Einen Überblick zum Thema bei Grubitsch 2001.

<sup>5</sup> Der Wissenschaftsrat hatte 1968 in seinen „Empfehlungen zur Struktur und Verwaltungsorganisation der Universitäten“ für die Abschaffung der Fakultäten plädiert, weil „sie in ihrer Zusammensetzung so heterogen geworden sind, dass sie mehr und mehr funktionsuntüchtig wurden“. An ihre Stelle sollten kleinere Fachbereiche treten, „die in sich überschaubar sind“ (S. 20/21). Etliche KritikerInnen kommen nach 30jähriger Erfahrung mit der Fachbereichsstruktur allerdings zu dem negativen Resümee, dass diese offenbar „an der Realität der arbeitenden Universität vorbeigeht“ (Brinckmann 1996, S. 12). Es habe eine zu starke Bevormundung der Arbeitsebene gegeben und sich kein kooperatives Gesamtinteresse geschweige denn trans- bzw. interdisziplinäre Forschung in ausreichendem Maße herausgebildet.

<sup>6</sup> Pressemitteilung vom 16.1.2004 unter: <http://www.uni-hamburg.de>

neuer Forschungsschwerpunkte und berufsfeldbezogener Studiengänge“ erreicht werden.<sup>7</sup> In Österreich dagegen, dessen gerade in Kraft getretenes Universitätsgesetz wegen seiner konsequenten Entstaatlichung europaweit für Aufsehen sorgt,<sup>8</sup> will das Rektorat der Universität Wien die Zahl der Organisationseinheiten kräftig ausweiten. Aus derzeit sieben sollen 14 Fakultäten und zwei Zentren entstehen. Wesentlicher Grund für diesen Schritt ist die Annahme, dass kleine Einheiten sich besser steuern und managen lassen als große und damit bessere Ergebnisse in Forschung und Lehre bringen.<sup>9</sup>

## **Spannungsverhältnis zwischen Hochschulleitung und Dekanen**

Während also noch Uneinigkeit darüber herrscht, ob es zweckmäßiger ist, die wissenschaftliche Arbeitsebene organisatorisch zu detaillieren oder zu fusionieren, ist bei den Gliederungsformen ein deutlicherer Trend erkennbar: Traditionelle Fakultäten und Fachbereiche dominieren (noch) die Szenerie. Department-Strukturen sind weitaus weniger verbreitet. Dann und wann taucht die anglo-amerikanische „school“ auf, aber eigentlich nur am Rande und vorwiegend als modern klingender Terminus für die althergebrachte Fakultät. Avantgardistischere Modelle wie etwa die vom Konstanzer Philosophen Jürgen Mittelstraß propagierten transdisziplinären Sektionen<sup>10</sup> haben sich bislang auch nicht durchgesetzt. Zuletzt hatte Mittelstraß seine Sektions-Idee in das Gutachten der Hamburger Strukturkommission<sup>11</sup> einfließen lassen. Ein Ergebnis war, dass die Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP) mit Teilen der Universität Hamburg zu einer „Sektion für Wirtschaft und Politik“ verschmolzen

---

<sup>7</sup> Pressemitteilung vom 16.1.2004 unter: <http://www.uni-hamburg.de>

<sup>8</sup> Das Universitätsgesetz 2002 als Download unter: <http://www.bmbwk.gv.at>

<sup>9</sup> Vgl. dazu: „Organisationsplan: zusätzliche Regelungen, 14 Fakultäten“ in: Die Universität – Zeitung der Universität Wien – online, 27. Februar 2004, <http://www.dieuniversitaet-online.at> und „Der umstrittene Organisationsplan“ in: Der Standard, 16. Januar 2004.

<sup>10</sup> Die Universität Konstanz hat eine mathematisch-naturwissenschaftliche, eine rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche und eine philosophisch-kulturwissenschaftliche Sektion eingerichtet, die jeweils wieder in Fachbereiche unterteilt sind. Vgl. Strukturkommission Universität Konstanz 1998.

<sup>11</sup> Als Download unter:

<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaft-forschung>

werden sollte. Ein darauf abzielender Moderationsprozess lief zwar im September 2003 an, wurde aber schon nach drei Monaten wegen des Rücktritts des Hamburger Senats ausgesetzt. Die knappe Zeit reichte jedoch, um zumindest ein Ergebnis zu produzieren: Wenn die Fusion überhaupt stattfindet, dann führt sie allenfalls zur Bildung einer neuen Fakultät und nicht einer Sektion.

Indifferent und wenig geklärt ist auch die künftige Rolle der LeiterInnen von wissenschaftlichen Arbeitseinheiten. Sollen DekanInnen von oben eingesetzte ManagerInnen sein, wie sie beispielsweise das Hamburgische Hochschulgesetz vorsieht?<sup>12</sup> Oder sind sie weiterhin von den Mitgliedern des Fachbereichs/Fakultät gewählte „Gleiche unter Gleichen“? Von allen Leitungskräften des Hochschulbereichs sind die DekanInnen momentan diejenigen, die noch am wenigsten ihre Position im Reformgefüge gefunden haben: „Der Gesetzgeber scheint auf einen Dekan als mächtige Entscheidungsinstanz zu hoffen. Die Fachbereichsgremien sehen ihn eher als durchsetzungsfähige Exekutive ihrer Beschlüsse. Die Arbeits- und Facheinheiten bevorzugen die Rolle des Dekans als Koordinator, der die Einzelinteressen wirksam nach außen vertritt bei insgesamt begrenztem Gestaltungsspielraum gegenüber den Facheinheiten“ (Mayer 2003, S. 155).

Bei einer Tagung zum Thema „Dekane als Akteure der Hochschulentwicklung“ im Herbst 2001 berichtete eine Professorin der Universität Göteborg von den dortigen Reorganisationserfahrungen. In Schweden hat bereits vor längerer Zeit eine umfassende Deregulierung bzw. Dezentralisierung stattgefunden, bei der etliche Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vom Staat auf die Hochschulen übertragen wurden. Hochschulintern führte dies u.a. zu einer gravierenden Verschiebung des Verhältnisses von Zentrale (Präsidium/Rektorate, Hochschulräte) und Dezentrale (Fakultäten/Fachbereiche/Institute): „The spontaneous interpretation among the majority of academic staff members to the decentralisation was that the devolution of authority to the institutions was to be followed by a similar devolution within the institutions“ (Askling 2003, S. 166).

---

<sup>12</sup> Das Hamburgische Hochschulgesetz in der Fassung vom 23. Mai 2003 sieht in § 91 vor, dass Fachbereiche/Fakultäten von einem Dekanat geleitet werden. Dieses besteht aus einem Dekan und mindestens einem Prodekan mit festen Ressortzuständigkeiten. Der Dekan wird vom Präsidium ausgewählt und vom Selbstverwaltungsorgan bestätigt. Können sich beide nicht einigen, entscheidet der Hochschulrat. Dem Dekanat kann ein Geschäftsführer zur Seite gestellt werden.

Die Fakultäten/Fachbereiche erfuhren einen Zuwachs an Eigenständigkeit. Jede Einheit erhielt eine eigene Verwaltung und die Dekanate übernahmen bisweilen Funktionen von den Rektoraten. Parallel zur Stärkung der dezentralen Ebene wurde jedoch auch die Macht der Präsidien/ Rektorate und Hochschulräte ausgebaut. Es etablierte sich „a federal model of institutional governance“ (Askling 2003, S. 167), welches jedoch keine „balance of power“ nach sich zog, sondern für Spannungen im Verhältnis von Dekanaten und Rektoraten/Präsidien sorgte: Wer hat nun eigentlich wem was zu sagen?

## **Stärkung der zentralen Macht**

Diese delicate Frage beschäftigt derzeit auch die deutschen Hochschulen. Die Gestaltung des Verhältnisses zwischen der zentralen (Rektorate/Präsidien) und der dezentralen Ebene (Fakultäten/Fachbereiche) kristallisiert sich als eines der Kernprobleme des Hochschulmanagements heraus. Die Fakultäten/Fachbereiche sehen sich mit einem Paradigmenwechsel konfrontiert, der ihre bisherige privilegierte Situation als relativ autonome Organisationseinheiten in Frage stellt. Von Seiten der Politik und der Hochschulleitungen wird die wissenschaftliche Arbeitsebene vor die Anforderung gestellt, sich wesentlich besser als bisher selbst zu organisieren und zu steuern, kurz zu „managen“, und sich zugleich stärker in die Entwicklung der Gesamtorganisation einbinden zu lassen. Das bedeutet, dass Fakultäten/Fachbereiche künftig weniger ihre individuellen, fachbezogenen als vielmehr die gemeinsamen und übergreifenden Ziele der Universität als Gesamtorganisation verfolgen sowie sich zu verbindlichen Leistungen verpflichten sollen. Das wiederum impliziert, dass die Fachbereiche/Fakultäten nachweisen müssen, dass sie ihren Beitrag zur Zielerreichung der Universität bzw. die verabredeten Leistungen in bestmöglicher Quantität und Qualität erbracht haben. Dies geschieht bereits – wenn auch noch relativ zaghaft – mit Hilfe diverser Instrumente wie z.B. Zielvereinbarungen und Leistungskennzahlen

Hintergrund für diese Entwicklung ist, dass Hochschulen, die im Sinne einer „entrepreneurial university“ agieren wollen und sollen, sich nicht mehr länger als loser Zusammenschluss von WissenschaftlerInnen begreifen können, sondern vielmehr als Organisation, deren Teile ineinander greifen und gemeinsam gesellschaftlich benötigte Produkte bzw.

Leistungen hervorbringen.<sup>13</sup> Dass bedeutet zugleich, dass die über die Jahrhunderte gewachsene hohe individuelle Autonomie der WissenschaftlerInnen in den Hintergrund tritt und von den Gesamtinteressen der Hochschule überlagert wird. Die Gewichtung verschiebt sich deutlich in Richtung Gesamtorganisation, während die Subeinheiten an Stellenwert verlieren. Folgerichtig erfährt die Leitungsebene einen Ausbau ihrer Kompetenzen und Befugnisse, während sich die wissenschaftliche Arbeitsebene stärker als Teil eines Ganzen betrachten und daher in ihren Eigeninteressen zurücknehmen muss. Die Fakultäten/Fachbereiche geraten in ein Dilemma, das in der Organisationstheorie unter der Bezeichnung „Zentralisation versus Dezentralisation“ (Malik 2002, S. 103) bekannt ist. Nicht nur Organisationen insgesamt, sondern auch die Subeinheiten einer Organisation streben nach größtmöglicher Autonomie und Verhaltensfreiheit. Beides wird jedoch durch die Einbettung in ein umfassenderes System eingeschränkt. Die „Autorität der Systemganzheit“ (Malik 2002, S. 105) ist in der Lage, die einzelnen Teile des Systems zu reglementieren. In einem Gefüge gibt es weder eine totale Zentralisierung noch eine totale Dezentralisierung, sondern beides ist stets relativ. Eine völlige Autonomie kann es also weder für die Hochschulen noch für die Fachbereiche/Fakultäten geben, denn beide sind in ein politisches Umfeld bzw. in eine Organisationsstruktur integriert, die ihre Freiheit begrenzen. Doch wie stark darf diese Begrenzung sein? Dies ist ein wunder Punkt sowohl im Verhältnis Staat-Hochschule als auch im Verhältnis Hochschulleitung-Fakultät/Fachbereiche, der schon zu vielen Disputen geführt hat.

## **Lassen sich wissenschaftliche Leistungen steuern?**

Während Staat und Hochschulen sich häufig darüber ereifern, wie tief die Politik in die Hochschulen „hineinmanagen“ darf, liegt der Fokus hochschulintern eher auf der Frage: Können und sollen wissenschaftliche Arbeitsprozesse, die von der „unberechenbaren geistigen Produktivität“ (Tenbruck 1995, S. 56) ihrer ProduzentInnen abhängen, stärker gesteuert werden? Lassen sie sich überhaupt steuern? Mit dieser Gretchen-Frage des Hochschulmanagements beschäftigt sich inzwischen eine Fülle von

---

<sup>13</sup> „Als Organisation ist die Universität in der Tat schwer ansprechbar, denn eigentlich gibt es die Universität gar nicht, sie ist vielmehr ein loser Verbund von einzelnen Instituten und muss erst lernen, sich als Organisation zu begreifen“ (Pellert 1999, S. 71).

Literatur,<sup>14</sup> ohne bisher jedoch einen Königsweg gefunden zu haben. Die Hochschulleitungen in ihrer neuen Rolle als Top-Management einer Wissensorganisation müssen also eigene Wege ausprobieren. Sie tragen nunmehr die Hauptverantwortung für Erfolge und Misserfolge ihrer Einrichtung und dementsprechend wollen und müssen sie deren Leistungsfähigkeit beeinflussen. Dabei stolpern sie jedoch regelmäßig über die hochschulspezifische Schwierigkeit, dass die LeistungserbringerInnen der Kernprozesse Forschung und Lehre fernab auf einer relativ autonomen dezentralen Ebene, den Fakultäten/Fachbereichen, agieren und durch die gesetzliche garantierte Freiheit einen Schutz vor allzu großen Eingriffen in ihr Schaffen genießen.

Um die Problematik der mangelnden Einflussmöglichkeiten von Hochschulleitungen auf die Aktivitäten der Fakultäten/Fachbereiche zu illustrieren, sei ein kurzes Fallbeispiel angeführt. Die eingangs bereits erwähnte Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik (HWP)<sup>15</sup> hatte Mitte der 90er Jahre damit begonnen, als eine der ersten Hochschulen in der Bundesrepublik ihre Leitungs- und Entscheidungsstrukturen grundlegend zu modernisieren.<sup>16</sup> 1999 wurde die „monokratische“ Hochschulleitung, bestehend aus dem Präsidenten, durch eine kollegiale Hochschulleitung mit Ressortverantwortung ersetzt. Das Team setzte sich zusammen aus dem Präsidenten (mit Richtlinienkompetenz), einem Vizepräsidenten zuständig für den Leistungsbereich „Lehre“, vier Leistungsbereichsvorsitzenden zuständig für die Ressorts „Internationales“, „Weiterbildung“, „Frauenförderung“ und „Forschung“, dem Verwaltungsleiter, der Justiziarin und der Leiterin der Abteilung für Kommunikation und strategische Hochschulentwicklung. Die fünf Leistungsbereiche spiegelten das Profil der HWP wider und sollten für dessen Umsetzung und Weiterentwicklung sorgen. Dies geschah mit Unterstützung von fünf Leistungsbereichsausschüssen. Diese Gremien waren relativ schlank zusammengesetzt (sechs Mitglieder) und wurden von dem jeweiligen Leistungsbereichsvorsitzenden geleitet. Zugleich wurde die Verwaltung reor-

---

<sup>14</sup> Vgl. Laske/Meister-Scheidt 2003.

<sup>15</sup> Die HWP hieß bis 2001 „Hochschule für Wirtschaft und Politik“ und richtet sich mit ihrem Angebot vor allem an Studierende mit Berufserfahrung. Näheres zum HWP-Profil unter: <http://www.hwp-hamburg.de>

<sup>16</sup> Dieser Prozess ist ausführlich dokumentiert in: Nickel 1998 und Zechlin 1998.

ganisiert. Diejenigen MitarbeiterInnen, die den fünf Leistungsbereichsvorsitzenden zuarbeiteten, wurden diesen fachlich unterstellt.

## **Unwirksame Instrumente**

Parallel zur Stärkung der Organisationsspitze wurden auch die FachbereichssprecherInnen mit mehr Leitungskompetenzen ausgestattet, welche sich aber nur auf ihr unmittelbares fachliches Umfeld bezogen. In die Entscheidungsprozesse des Hochschulleitungsteams wurden sie kaum einbezogen. Diese Tatsache wurde im Rahmen einer internen Evaluation des Leitungsmodells, die im Jahr 2001 stattfand,<sup>17</sup> stark kritisiert. In Folge dessen wurde eine erweiterte Hochschulleitung eingeführt, welche aus Präsidium und FachbereichssprecherInnen besteht und sich zweimal pro Semester trifft. Doch auch diese Neuerung löst das Problem der mangelnden Kooperation von Hochschulleitung und Fachbereichen nur unzureichend, wie eine Untersuchung (Nickel/Epskamp 2003, S. 17-18) im Jahr 2003 ergab. Auf die Frage, wer denn ihrer Meinung nach die Hochschule leite, antworteten Studierende, Lehrkörper und Verwaltung überwiegend mit „die Präsidentin“. Das Hochschulleitungsteam war in seiner Funktion als Top-Management kaum in den Köpfen der Hochschulangehörigen verankert. Noch schwächer fiel das Feedback für die FachbereichssprecherInnen aus. Diese wurden als Leitungskräfte überhaupt nicht erwähnt, obwohl sie zur erweiterten Hochschulleitung gehören. Der Terminus „erweiterte Hochschulleitung“ wurde bei Untersuchung ebenfalls nicht ein einziges Mal genannt. Unmissverständlich waren die Resultate auch auf die Frage, inwiefern die Hochschulleitung die Leistungen des Lehrkörpers tatsächlich steuern kann: Trotz des Einsatzes von Steuerungsinstrumenten wie z.B. Ziel- und Leistungsvereinbarungen oder Leistungskennzahlen ist ihr Einfluss gering. Stattdessen ist die Leitung nach wie vor darauf angewiesen, den Lehrkörper von der Richtigkeit ihrer Vorstellungen diskursiv so zu überzeugen, dass dieser aus eigener Motivation und eigenem Interesse die geforderten Leistungen erbringt.

Auf die Frage, ob sich die Leistungen in Forschung und Lehre durch Einführung von Managementstrukturen und –instrumenten besser steuern lassen, gibt das Fallbeispiel also eine eher negative Antwort. Diese lässt

---

<sup>17</sup> Internes Papier von Sabine Ketels, Referentin für Hochschulentwicklung an der HWP, April 2002.



sich auch auf andere Hochschulen übertragen. Ohne die freiwillige Mitarbeit der Fakultäten/Fachbereiche läuft an den Hochschulen weiterhin wenig, es sei denn, es werden finanzielle Anreize gesetzt, wie z.B. beim Abschluss von Zielvereinbarungen üblich, oder es werden drastisch Mittel gekürzt bzw. es wird die Aufgabe ganzer Fächer in Erwägung gezogen, wie es derzeit in Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Hochschulkonzeptes 2010 geschieht.<sup>18</sup> Dort soll es nach dem Willen des Ministeriums zu „Innovationen durch Umschichtungen“ kommen. Dazu müssen die Hochschulen Fächer und Studiengänge benennen, die sie aus- und abbauen wollen. Der Prozess ist noch in vollem Gange, die ersten Hochschulen haben ihre Profil- und Entwicklungspläne auf den Tisch gelegt, doch Ergebnisse gibt es noch nicht. Solche politischen Interventionen greifen zwar tief in das System der jeweiligen Hochschule ein und reduzieren unter Umständen die Zahl der Fakultäten und Fachbereiche, lösen aber nicht die grundsätzlichen Probleme bei der Suche nach der optimalen Organisationsstruktur und der Klärung des Verhältnisses von zentraler und dezentraler Ebene. Diese müssen die Hochschulen selber bewältigen. Um hier vorwärts zu kommen, könnte es hilfreich, zunächst einen Blick zurück zu werfen und zwar auf die Gründe für die spezielle Beschaffenheit von Hochschulen.

## **Hochschulen als Netzwerkorganisationen**

Die internen Organisationsstrukturen von Hochschulen sind lange gewachsen und den besonderen Anforderungen wissenschaftlicher Arbeit geschuldet. In der Wissenschaft sind bekanntlich ExpertInnen tätig, die ein hohes Maß relativer Autonomie besitzen, damit sie möglichst unbeeinflusst forschen und lehren können. Der Experte als solcher lässt sich ungern führen, denn er führt sich selbst und zudem identifiziert er sich „weniger mit der Organisation, in der er arbeitet, sondern stärker mit seiner Profession, der er angehört“ (Grossmann et al. 1997, S. 26). Dementsprechend haben sich an Hochschulen flache Hierarchien, starke dezentrale Fachebenen und eine schwache Organisationsspitze herausgebildet. Im Grunde stellt eine Hochschule so etwas wie ein loser Verbund an EinzelunternehmerInnen dar, dessen Mitglieder sich zur eigenen administrativen Entlastung zwar einen gemeinsamen organisatorischen Rahmen gegeben

---

<sup>18</sup> Näheres dazu unter: <http://www.wissenschaft.nrw.de>

haben, inhaltlich aber eher getrennte Wege gehen. Die Industriesoziologie kennt für diesen Typus des „organisationsinternen Unternehmers“ bzw. „unternehmerisch denkenden Mitarbeiters“ den Begriff „Intrapreneur“ (Flecker 2000). Intrapreneure sind Personen, die ihre Arbeitnehmerhaltung zugunsten einer mehr selbstständigen und selbstbestimmten Tätigkeit innerhalb einer Firma aufgeben. Grund dafür ist der zunehmende ökonomische Druck auf privatwirtschaftliche Unternehmen, der dafür sorgt, dass „die vertrauten und konstitutiven Merkmale der Organisation“ wie z.B. „Hierarchie, Kontrolle, Fremdrationalisierung“ ins Wanken geraten und durch Management-Konzepte wie „flexible Arbeitszeiten, Gruppenarbeit, Ent-Hierarchisierung“ ersetzt werden (Kratzer 2003, S. 11-13). In der Wissenschaft sind ähnliche Konzepte schon lange umgesetzt, denn die „vertrauten und konstitutiven Merkmale“ von herkömmlichen Organisationen waren hier noch nie sehr ausgeprägt. Hochschulen ähneln mit ihrem Aufbau vielmehr dem, was heute als Netzwerkorganisation bekannt ist.

Bei Netzwerkorganisationen handelt es sich z.B. um Unternehmen, die eine Reihe von Geschäftsfeldern ausgebildet haben, um ihre interne Komplexität besser handhaben zu können. Die Geschäftsfeldgliederung verfolgt das Ziel, „die grundsätzliche Problematik einer nicht zu bändigenden funktionalen Differenzierung“ (Willke 1998, S. 125). zu lösen, indem sie akzeptiert, dass Organisationen ab einer gewissen Größe und Vielfalt der Produkte nur partiell von oben gesteuert werden können, und deshalb handlungs- und entscheidungsfähiger dezentraler Einheiten bedürfen. Die Subeinheiten bilden ein „Netzwerk lateral verknüpfter, partiell autonomer Einheiten. Laterale Verknüpfung meint, dass aufgaben- oder prozessorientierte Querverbindungen vorrangig sind und hierarchische Bindungen nur subsidiär“ (Willke 1998, S. 125). Die Teile dieses Organisationstyps agieren nicht unabhängig voneinander, sondern sind miteinander gekoppelt – wenn auch sehr viel loser als in einem klassisch-hierarchischen Unternehmen. Die Parallelen zu den Hochschulen liegen auf der Hand: Auch hier herrscht eine kaum zu bändigende funktionale Differenzierung in Fächer, Spezialgebiete, interdisziplinäre Kooperationen usw. vor, die so etwas wie die „Geschäftsfelder“ einer Hochschule bilden. Die organisatorische Einbettung der „Geschäftsfelder“ erfolgt an Hochschulen über Fakultäten und Fachbereiche, die als „Kerneinheiten“ die Dynamik der Gesamtorganisation wesentlich bestimmen (Grossmann, et al. 1997, S. 28). Die Kerneinheiten stehen zueinander und zur Gesamt-

organisation in einer losen Kopplung, was für die Überlebensfähigkeit der Hochschule im Allgemeinen und die wissenschaftliche Arbeit im Besonderen etliche Vorteile besitzt (Hanft 2000, S. 17-18). So hat in losen gekoppelten Systemen z.B. das Scheitern einzelner Projekte auf das Gesamtsystem keine großen Auswirkungen; außerdem existiert dort genügend Raum für Selbstentfaltung und Selbstbestimmung.

## **Empowerment von Fakultäten und Fachbereichen**

Vor diesem Hintergrund wäre es also unzweckmäßig, die lose Kopplung innerhalb der Hochschulen einfach durch eine festere Kopplung zu ersetzen. Doch genau diese Gefahr besteht durch die laufende Hochschulreform. Wie in diesem Artikel bereits aufgezeigt wurde, hat die zentrale Leitungsebene bereits mehr Gewicht gegenüber den Fakultäten/Fachbereichen bekommen. Präsidien/Rektorate sehen sich erhöhten Management-Anforderungen ausgesetzt, was in erster Linie heißt, sie sollen mehr und besser von oben steuern. Angesichts der internen Komplexität und funktionalen Ausdifferenzierung von Hochschulen kann ein Top-Management jedoch nur ausgewählte Bereiche steuern<sup>19</sup> und nicht die komplette Organisation im Detail. Hochschulleitungen müssen also entscheiden, auf welche Bereiche sie sich konzentrieren wollen und den Rest den Subeinheiten überlassen. Zugleich benötigen die Fakultäten/Fachbereiche, die viel näher an den Kernprozessen Forschung Lehre sind als das Top-Management, Unterstützung in ihrer Selbststeuerungsfähigkeit. Die Frage also, ob die Fakultäten/Fachbereiche „an empowerment or an marginalisation“ (Askling 2003, S. 166) erfahren sollten, lässt sich klar in Richtung „empowerment“ beantworten. Dasselbe gilt analog für das Amt des Dekans/der Dekanin. Was das Verhältnis von zentraler und dezentraler Ebene anbelangt, so sollten beide ein gemeinsames Verständnis für das „Management der Koppelung“ (Willke 1998, S. 125) entwickeln. Das bedeutet, es sollte geklärt werden, wo durch eine relativ enge Kopplung zwischen Hochschulleitung und Fachbereichen/Fakultäten Reaktions- und Innovationsfähigkeit und durch relativ lose Kopplung Raum für Eigen-

---

<sup>19</sup> Die Steuerung sozialer Systeme, welche sich durch ihre Multidimensionalität, Offenheit und Dynamik auszeichnen, funktioniert nicht nach einer trivialen Input-Output-Logik, sondern durch das Schaffen von geeigneten Rahmenbedingungen und das Befolgen von Regeln. Vgl. Malik 2002, S. 36ff.

ständigkeit geschaffen werden kann. Insgesamt betrachtet ist das Verhältnis von Hochschulleitung und Fakultäten/Fachbereichen eher als strategische Partnerschaft zu betrachten denn als Top-down-Machtgefälle. Insofern ist die eingangs geschilderte Diskussion um die Gestaltung der hochschulinternen Organisationsstruktur unter der Frage zu diskutieren: „Welcher Zuschnitt der Fakultäten/Fachbereiche erhöht deren Selbststeuerungsfähigkeit?“ und nicht „Welcher Zuschnitt erleichtert die Steuerung von oben?“ Bleibt zu hoffen, dass Hochschulen darauf eine begründete Antwort finden. Wenn nicht, können sie sich damit trösten, dass „der Traum von der optimalen Organisationsstruktur wohl so alt ist, wie das Phänomen der Organisation selbst“ (Kühl 2002, S. 11-13) und leider bis heute ein Traum geblieben ist.

### **Literatur**

- Askling, Berit 2003: Deanship in Transition: Amateurism and Professionalism, Collegiality and Managerialism, Empowerment and Marginalisation. In: Mayer, Evelies/Daniel, Hans-Dieter/Teichler, Ulrich: Die neue Verantwortung der Hochschulen, Bonn, S. 166-168
- Brinckmann, Hans 1996: Der Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung. In: Wissenschaftsmanagement, 1. Jg., S. 11-18
- Clark, Burton R. 1998: Creating Entrepreneurial Universities. Pergamon
- Flecker, Jörg 2000: Intrapreneure, Arbeitskraftunternehmer und andere Zwitterwesen. In: Kurswechsel Nr. 2, S. 28-36
- Grossmann, Ralph / Pellert, Ada / Gotwald, Victor 1997: Krankenhaus, Schule, Universität: Charakteristika und Optimierungspotentiale. In: Besser Billiger Mehr. Iff Texte Band 2, Wien, S. 24ff.
- Grubitsch, Siegfried 2001: Organisations- und Fachbereichsstrukturen. In: Hanft, Anke (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied/Kriftel, S. 336ff.
- Hanft, Anke 2000: Sind Hochschulen reform(un)fähig? In: Hanft, Anke (Hg.): Hochschulen managen? Neuwied/Kriftel, S. 3-24
- Kratzer, Nick 2003: Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin
- Kühl, Stefan 2000: Grenzen der Vermarktlichung. In: WSI Mitteilungen 12, S. 818-828
- Kühl, Stefan 2002: Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Weinheim
- Laske, Stephan/Meister-Scheidt, Claudia 2003: Wer glaubt, dass Universitätsmanager Universitäten managen, glaubt auch, dass Zitronenfalter Zitronen falten... In: Lühje/Nickel (Hg.) 2003: Universitätsentwicklung. Frankfurt a. Main, S. 163-187
- Malik, Fredmund 2002: Strategie des Managements komplexer Systeme. 7. Auflage, Bern

- Mayer, Evelies 2003: Dekane als Akteure der Hochschulentwicklung. In: Mayer, Evelies/Daniel, Hans-Dieter/Teichler, Ulrich (Hg.): Die neue Verantwortung der Hochschulen. Bonn, S. 155-156
- Nickel, Sigrun/Epskamp, Heinrich 2003: Qualitätsbericht 2003. Sozial-ökonomischer Text Nr. 102, Hamburg
- Nickel, Sigrun 2003: Reform der zentralen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen. In: Lüthje/Nickel (Hg.): Universitätsentwicklung. Strategien, Erfahrungen, Reflexionen. Frankfurt am Main, S. 85-102
- Nickel, Sigrun 1998: Profilbildung oder Profilneurose? Ein Erfahrungsbericht über die Leitbild- und Organisationsentwicklung an Hochschulen. In: Roloff, Christine (Hg.): Reformpotential an Hochschulen. Berlin, S. 193-213
- Pellert, Ada 1999: Die Universität als Organisation. Wien
- Rat der europäischen Union 2004: „Allgemeine und berufliche Bildung 2010“ – Die Dringlichkeit von Reformen für den Erfolg der Lissabon-Strategie. Brüssel
- Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft (Hg.) 2002: Qualität durch Wettbewerb und Autonomie. Landeshochschulgesetze im Vergleich. Essen
- Strukturkommission Universität Konstanz (Hg.) 1998: Modell Konstanz. Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Universität. Konstanz
- Tenbruck, Friedrich 1995: Nachwort zu Max Webers „Wissenschaft als Beruf“. In: Weber, Max: Wissenschaft als Beruf. Stuttgart, S. 47-77
- Willke, Helmut 1998: Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart
- Wissenschaftsrat 1968: Empfehlungen zur Struktur und Verwaltungsorganisation von Universitäten. Ohne Angabe des Ortes
- Zechlin, Lothar 1998: Der Profilbildungsprozess an der Hochschule für Wirtschaft und Politik. In: Müller-Böling, Detlef et al. (Hg.): Strategieentwicklung an Hochschulen. Gütersloh, S. 119-139