

# Der systemische Umbau der Universität Hamburg

## Rückblick und Vision

**Margret Bülow-Schramm**  
Hamburg

Wie sind die Reformen der letzten Jahre an der Universität Hamburg zu beurteilen und wie sollte sich die Universität die nächsten Jahren entwickeln? Diesen beiden Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden. Den empirischen Hintergrund der Überlegungen bildet

das Projekt Universitätsentwicklung (ProUni) an der Universität Hamburg. Das Projekt wurde für eine Dauer von fünf Jahren von der Volkswagen-Stiftung im Programm „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ gefördert. ProUni nahm 1996, ein Jahr nach der Haushaltsglobalisierung, seine Arbeit auf mit einem universitätsweiten beteiligungsorientierten Prozess. Am Anfang stand die Einigung auf ein Leitbild und darin als erste Operationalisierung des Selbstverständnisses die Nennung von sechs Entwicklungszielen, zu denen sowohl die Qualitätssicherung als auch die Offenheit des Zugangs zu Bildung und Wissenschaft gehören (Leitbild-Teilprojekt 1). Zeitlich versetzt wurde die Reorganisation der Verwaltung in Angriff genommen und schluckte bald einen Großteil der Ressourcen (Teilprojekt 3). Das Teilprojekt 4 (Aufbau eines Berichts- und Controlling systems) ist in der Einführung von SAP R/3 Campuslösung aufgegangen. Im Teilprojekt 2 stand die Stärkung der Fachbereiche über die Einführung einer neuen Leitungsstruktur im Mittelpunkt; Fachbereichsvorstände waren die zentralen Ansprechpartner für weitergehende Reformen der Fachbereiche, die in der zweiten Phase des Projekts über Zielvereinbarungen abgesichert wurden.

ProUni hatte die Aufgabe, ein Gesamtkonzept mit strukturellen Folgen umzusetzen. Vorausgegangen waren an der Universität Hamburg nicht nur die Haushaltsglobalisierung, sondern auch die Ausweitung der Lehrevaluation zu einem Instrument der Qualitätssicherung. Die in diesem Kontext aufgeworfenen Fragen (Ist Bildung ein Produkt? Was bringt

diese Sichtweise für die Universität und ihre Mitglieder? Soll die Universität stromlinienförmig an ökonomischen Effizienzüberlegungen ausgerichtet werden?) haben die Initiativen von ProUni zum Wandel der Organisationsstruktur bis zum Ende begleitet.

Das betriebswirtschaftliche Vokabular des Reformprojekts verhiess für viele künftige Ansprechpartner in der Universität nichts Gutes: Qualitätssicherung erfordert Qualitätsmanagement, Wettbewerb und Profilbildung und die Einführung der dazu notwendigen Instrumente: Kostenrechnung, Controlling, Globalhaushalte. Vieles war schon angepackt und ProUni sollte die verstreuten Modernisierungsbaustellen konzeptionell zusammenführen und „rund“ oder systemisch machen. So hat ProUni nicht bei Null angefangen und nicht auf einer Tabula rasa. Es hatte die positiven und negativen Erfahrungen mit den Vorläufern als Hypothek.

Wollen wir mit diesem Rückblick Bilanz ziehen, interessieren die Erfolge. Wollen wir aus dem Vergangenen für die Zukunft lernen, interessieren die Widerstände gegen die Reformstrategien und das Rasonnieren darüber, warum wir nicht weiter gekommen sind. Rückblick und Vision sind deshalb auf zwei Punkte komprimiert:

- Welche Veränderungen hat ProUni in dem Ausschnitt der Leitbildorientierung und den darauf fußenden Zielvereinbarungen gebracht?
- Wie es hätte kommen sollen: eine Vision?

Abschließend soll nach dem Widerständen gegen eine umfassende, systemische Veränderung an Universitäten gefragt werden.

## **1. Welche Veränderungen wurden durch Zielvereinbarungen und Leitbildentwicklung bewirkt?**

Nach einem langen Auseinandersetzungsprozess mit den Mitgliedern der Universität hat die Universität Hamburg im Jahr 1998 ein Leitbild verabschiedet. 2002 sind die Diskussionen über das Leitbild verstummt. Es ist in elektronischer und in Papier-Form präsent, wird aber eher selten zu konkreten Entscheidungen über die Entwicklungsrichtung der Universität herangezogen.

1999 wurden Zielvereinbarungen als Instrument der Universitätsentwicklung auf einer Klausurtagung auf die Tagesordnung gesetzt. Daraufhin wurden bis zum Jahr 2001 mit elf von 17 Fachbereichen (ohne Medizin) Zielvereinbarungen geschlossen.

Seit 2002 stagniert der Abschluss von Zielvereinbarungen, weil Belohnungen relevanter Art ausbleiben und die Nichterfüllung von vereinbarten Projekten nicht sanktioniert wird. Den Fachbereichen erscheinen die vereinbarten Zielprojekte entweder zu kleinteilig, um darauf ein Arbeitsprogramm für die gesamte Universität aufzubauen, oder nicht mehr aktuell. Ferner ist ein Trend festzustellen, dass sich die Fachbereiche im Rahmen der Vereinbarungen fast ausschließlich auf ihre eigenen Stärken beziehen, ohne die Gesamtentwicklung der Universität zur Richtschnur zu nehmen.

Wenn wir rückblickend fragen, welche Fortschritte durch Zielvereinbarungen abgesichert wurden, so sind vor allem anderen folgende Highlights zu nennen:

- Für Studierende ist das Beratungsangebot dort, wo Lernen und Studieren stattfindet, erweitert worden. Es gibt auf Fachbereichsebene Studierendenzentren in drei Fachbereichen, in einem Fachbereich ist die Verstetigung gescheitert. ProUni hat in allen Fällen Anschubfinanzierung und Konzeptentwicklung geleistet.
- Für Studierende sind die Optionen fürs Studium erweitert worden. Es gibt in 7 Fachbereichen gestufte Studiengänge oder beschlussfähige Studienordnungen.
- Auslandsstudien sind durch Leistungspunkte für einzelne Veranstaltungen gemäß ECTS erleichtert worden. Darüber hinausgehende Creditpunktsysteme werden universitätsweit diskutiert, in einem Fachbereich sind sie bereits auch verwirklicht worden.
- Die Fachbereichsleitungen haben Unterstützung für die Bildung von Fachbereichsvorständen bekommen, in drei Fachbereichen gibt es bereits über mehrere Amtsperioden Dekanatsteams mit wechselnder Besetzung.
- Ein Qualifizierungsangebot für die Führungsebene der Fachbereiche wurde realisiert und wiederholt mit großer Resonanz durchgeführt.
- Die Fachbereichsverwaltungsstruktur wurde und wird exemplarisch reformiert, mit zeitlichem Lag zur Reorganisation der Zentralverwaltung und gerade rechtzeitig, um nicht die Fachbereichsverwaltungen unter der Last der neuen Aufgaben zusammenbrechen zu lassen.
- Die Universität tritt verstärkt in die Öffentlichkeit mit einem neuen Corporate Design, das auf Fachbereichsebene entsprechend umgesetzt wird, und dem Aufbau von Alumnibeziehungen sowohl auf zentraler wie auf dezentraler Ebene.

## 2. Wie es hätte kommen sollen: eine Vision

2002 nach erfolgreicher Beendigung von ProUni greifen die Entwicklungen an den verschiedenen Ecken der Universität ineinander und sind aufeinanderbezogen über die gemeinsame Klammer des Leitbildes, das auch nach seiner Verabschiedung für lebhaftere Diskussionen über Gehalt und Wirksamkeit sorgt. Anlass zu Fragen und Kritik gibt immer wieder die Spannung zwischen Allgemeinem und Besonderem, zwischen Betroffenheit und Handlungsorientierung. Die Grundsätze sind notwendig allgemein, da sie für alle Untergliederungen der Universität Geltung haben sollen. Und so klingt auch die allgemeine Formulierung der Aufgaben der Universität - angefangen bei der Trias Lehre, Forschung, Bildung - unverbindlich, wenn sie 18 Fachbereiche gleichermaßen treffen und betreffen soll: die Natur- und Geisteswissenschaften, die Sozial-, Wirtschafts- und Erziehungswissenschaften, Jura und Mathematik, Theologie, Informatik und die senatsunmittelbaren Einrichtungen ebenso wie die Verwaltungseinheiten.

Das Leitbild ist für eine große Universität gedacht und wurde nicht per Dekret entschieden: Viele haben sich an den Formulierungen beteiligt und der Entstehungsprozess hat 1 ½ Jahre gedauert. Allen Führungskräften ist bewusst, dass es einerseits darauf ankommt, die fixierten Formulierungen nicht zur Leblösigkeit erstarren zu lassen. Andererseits darf die Flexibilisierung nicht soweit gehen, dass das Leitbild beliebig durch Ziele erweitert wird, die gerade plausibel erscheinen. Hierauf achten insbesondere die Dekane beim Abschluss von Zielvereinbarungen für ihren Fachbereich, in denen das Leitbild bereichsspezifisch interpretiert und operationalisiert wird. Zwischen den Fachbereichen ist ein Wettbewerb entstanden um eine Profilschärfung im Sinne der sechs Entwicklungsziele. Dazu finden Strategietage auf Fachbereichsebene statt, zu denen alle Fachbereichsmitglieder Zugang haben. Insbesondere Studierende nutzen diese Foren, um ihre inhaltlichen und organisatorischen Anforderungen ans Studium wirkungsvoll zur Diskussion zu stellen. Auf den Strategietagen werden sowohl der Erfolg der in Angriff genommenen Projekte wie die Entwicklung neuer Impulse analysiert und bewertet und in Vorschläge für die Fortschreibung der Zielvereinbarung gegossen. Den Dekanen und insbesondere den Dekaneteams, die immer weitere Verbreitung finden, dienen diese Strategietage zugleich zur Festlegung eines Arbeitsprogramms für ihre Amtsperiode, für das sie verantwortlich zeichnen, dessen

Erfüllung sie aber an andere Fachbereichsmitglieder delegieren. Antriebsfeder ist das Prestige des Fachbereichs und der Wunsch, eine herausragende Rolle nicht nur in der Scientific Community zu spielen, sondern auch in den Verhandlungen mit der Behörde über neue Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen Universität und Senat.

Darüber hinaus hat der Akademische Senat für alle sechs Entwicklungsziele des Leitbildes fachbereichsübergreifende Empfehlungen zur Zielerfüllung verabschiedet, die das Profil der Universität Hamburg nach innen und außen konturieren. Diese Empfehlungen werden in den Zielvereinbarungen in fächerspezifischer Weise aufgegriffen und konkretisiert, so dass Zielvereinbarungen flächendeckend die Erreichung von Projekten in allen Aufgabenbereichen der Universität unter Angabe von Teilzielen, den Kostenbedarfen und der Finanzierungsquelle regeln. Finanzierungsquellen sind erstens – wenn auch in geringem Umfang - zusätzliche Mittel des Präsidiums, zweitens der Gewinn von Ressourcen durch Eigeneinnahmen der Fachbereiche und drittens überwiegend einvernehmliche Umschichtungen der Haushaltsmittel, um neue Schwerpunktsetzungen in Forschung und Lehre orientiert an den Entwicklungszielen des Leitbildes zu ermöglichen. Die Zielerreichung ist zeitlich fixiert mit der Angabe von Zwischenschritten bis zur Erreichung des Abschlussresultates. Die Zielüberprüfung ist unbürokratisch geregelt und den Verhandlungen zwischen den Vertragspartnern anheim gestellt.

Zielvereinbarungen sind zwischen den verschiedenen Arbeitsebenen der übliche Weg, Neuerungen zu perpetuieren. Sie haben sich insbesondere im Wissenschaftsbereich bewährt und haben auch ihren Platz zwischen Fachbereichen und Instituten und Instituten und Mitgliedern bis zu Kontrakten zwischen Lehrenden und Studierenden. Die Zielvereinbarungen gelten auf Wunsch der Studierenden auch in Prüfungsgesprächen. Die Kontrakte sind hochschulöffentlich, um den Entwicklungsprozess transparent und der allgemeinen Beurteilung zugänglich zu machen

Die zentralen Themen der Zielvereinbarungen zwischen Fachbereichen und Universitätsleitung sind in einem leitbildorientierten Arbeitsprogramm der Universität zusammengefasst und gerahmt, das zur Grundlage der Verhandlungen mit der Behörde für Wissenschaft und Forschung bei der Fortschreibung der Ziel- und Leistungsvereinbarungen dient. Damit ist ein Gegenstromverfahren etabliert, das die Stellung des Präsidenten der Universität stärkt, nicht indem er eine monokratische Position einnimmt und alleiniger Verhandlungspartner des Senats für

Wissenschaft und Forschung ist, sondern dadurch, dass er die Fachbereiche mit ihren dokumentierten Entwicklungsvorhaben repräsentieren kann und sie hinter sich weiß.

Im Wechselspiel zwischen der Abteilung Universitätsentwicklung in der Zentralverwaltung und dem Institut für strategische und systemische Universitätsentwicklung (ISSUE) (vgl. Abschlussbericht des Projekts Universitätsentwicklung 2001: S. 197), einer zentralen wissenschaftlichen Einrichtung der Universität, werden sowohl die neuen Wege zur Hochschulerneuerung wissenschaftlich begleitet wie Impulse für die weitere Entwicklung, z. B. auf der Grundlage von benchmarking, in die Universität eingespeist.

Die Förderung der Kommunikation zwischen Wissenschaft und Verwaltung und der interkulturellen Kommunikation, der Aufbau interdisziplinärer Arbeitszusammenhänge sind neben der Hochschulentwicklung im engeren Sinne Aufgabenfelder des ISSUE. Sie werden in Forschung und Lehre traktiert und bilden einen Teil der Personalentwicklung des wissenschaftlichen Personals, die in Kooperation mit der zentralen Abteilung Personal und Organisation und mit je nach Themenstellung wechselnden Kooperanten aus den Fachbereichen organisiert ist. ISSUE ist im Übrigen auch beratend für andere Hochschulen tätig.

### **3. Was wissen wir heute über Widerstände gegen eine umfassende, systemische Veränderung?**

Der Beginn von ProUni stand in gewisser Hinsicht unter einem guten Stern: Studierende forderten die Selbstbesinnung der Universität auf ihren Auftrag und eine offensive Bestimmung ihrer Zielsetzungen, um ein Gegengewicht gegen die Außenbestimmung der Universität zu schaffen. Außerdem verlangten Sie, dass die universitäre Autonomie verantwortungsbewusst wahrgenommen werden sollte. Der akademische Senat griff diese Initiative auf und der Projektleiter von ProUni, zugleich Präsident der Universität und Vorsitzender des Akademischen Senats, verknüpfte die Zieldiskussionen mit dem Teilprojekt 1, Entwicklung und Erprobung inneruniversitärer Zielvereinbarungen. Auf diese Weise war ProUni integriert in die bestehende Gremienstruktur der Universität und die aktuellen Diskussionen. Dies war die im Nachhinein entscheidende Bedingung für das Gelingen eines Leitbildentwurfs, der auf der intensiven hochschulweiten Debatte über universitäre Entwicklungsziele aufsetzen konnte. Den-

noch tat sich hier schon der das Projekt bis zum Ende begleitende Widerspruch auf: die Studierenden betonten - in diesem Falle im Einklang mit ProUni und dem Präsidenten der Universität - die gesamtuniversitäre Ebene. Die Fachbereiche sahen hierin eine Chimäre und stellten in Frage, ob es überhaupt eine handlungsrelevante Ebene oberhalb der Fachbereiche gäbe. Diese Position hatte eine Stärkung erfahren durch die ein Jahr vor Beginn von ProUni stattgefundene Globalisierung des Universitätshaushalts, in deren Zuge die Mittel restlos auf die Fachbereiche aufgeteilt worden waren. Diese umfassende Dezentralisierung schien durch jede Betonung einer gesamtuniversitären Ebene wieder gefährdet. So wurden zwar Impulse zur Stärkung der Fachbereiche je nach deren Bedürfnislage aufgegriffen, die Rückkoppelung an eine über die Fachbereichsebene hinausgehende Zielsetzung aber höchstens formal hingenommen. Ich glaube mich in Übereinstimmung mit Luhmann, wenn ich hierin die Grundschwierigkeit für eine systemische Entwicklung der Universität sehe. Die Einführung scharfer Praktiken in die Auseinandersetzung zwischen den universitären Gruppen, das *Wabuwabu*, beginnt nach Luhmann mit „der Zerstörung der Legende, von der die andere Seite ausgeht – der Legende des Einklangs mit der Institution, mit den Gesamtzielen der Universität, mit der gemeinsamen Sache. Das *Wabuwabu* beginnt, wenn diese Darstellung nicht mehr angenommen, auch nicht mehr taktvoll-konzilient honoriert, sondern offen (für Dritte sichtbar) diskreditiert wird. Die Identifikation eines Teils (auch oder gerade wenn es das Präsidium ist, d.V.) mit dem Ganzen wird als Anmaßung von Herrschaft entlarvt.“ (Luhmann 1992, S. 36) Die Vision in Punkt 2, die durchaus der Logik des umfassenden Konzepts einer Universitätsentwicklung entspricht, wie sie mit ProUni angestrebt war, hatte also spätestens nach der ersten öffentlichen Kritik an dem Unterfangen eines gesamtuniversitären Leitbildes, die auf einem *Dies Academicus* 1997 von einem Dekan geäußert wurde, mit dem Widerstand der Fachbereichsleitungen zu rechnen.

Wenn auch die scharfen Praktiken nur ausnahmsweise die Form des offenen Widerstands annahmen, so wirkten doch die Eigenarten der universitären Organisation beständig so, dass punktuelle Erfolge bei kleinstem Nachlassen der reformerischen Kräfte von ProUni in den alten Strukturen und verfestigten Handlungsmustern zu versanden drohten.

Zu diesen Eigenarten gehört z. B. die Neigung zu „talk“ und das Vermeiden von „action“ (Brunsson 1989, Hanft 2000, Bülow-Schramm 2002):

Im Wissenschaftsbereich gilt eine andere Entscheidungsrationali-tät als in Organisationen mit Unternehmenscharakter. Die Reflexion des Für und Wider einer Entscheidung ersetzt oftmals die Entscheidung selber, Beschlussvorlagen nehmen lange Wege, um alle relevanten Institutionen, die oftmals Einzelpersonen sind, zu beteiligen. Möglichst viele Entscheidungsalternativen mit all deren Konsequenzen werden bedacht und die Frage nach den Umsetzungsmöglichkeiten einer akzeptablen Alternative weit weggeschoben; der Austausch von Argumenten ist wichtiger als über die Talkebene hinaus auf die Handlungsebene zu gelangen. Diese kulturelle Eigenheit der Organisation Hochschule wird durch die Anwendung von Zielvereinbarungen nicht dauerhaft außer Kraft gesetzt. Dennoch wird die talk-Ebene mit dem Akt des Unterschreibens vorübergehend überschritten. Aber was macht Versprechungen zu Handlungen? Der Wichtigkeit der Zielvereinbarung für das Renomé des Fachbereichs kommt hierbei entsprechend der zweiten Eigenart der universitären Organisation eine entscheidende Rolle zu: der losen Koppelung der Organisationsbestandteile, also der Fachbereiche, der Verwaltung, den Dienstleistungseinrichtungen (Kern 2000, Pellert 1999, Weick 1976). Sie bewirkt einerseits eine Stabilität des Gesamtgefüges. Andererseits obliegen damit in den Hochschulen die wichtigsten Entscheidungen über die Kernprozesse wie Lehre, Forschung, Rekrutierung von Wissenschaftlern den autonomen, fragmentierten, dezentralen Basiseinheiten. Die Unterschiede der Fachkulturen führen zu einer extremen Differenzierung der einen Institution. Dagegen war der Leitbildbezug in den Zielvereinbarungen, der den Gesamtzusammenhang repräsentieren sollte, ein schwaches Gegengewicht, das durch passive Duldung gut unterlaufen und unwirksam gemacht werden konnte. Stärkeres Gewicht hatte demgegenüber das Ansin-nen, auf der Grundlage der fachbereichsspezifischen Zielvereinbarungen ein leitbildorientiertes Arbeitsprogramm zu entwickeln, das die Fachbe-reiche zu einer gemeinsamen, geteilten Schwerpunktsetzung führen sollte. Die Praktiken wurden entsprechend schärfer, ProUni gegen die bestehenden Verwaltungseinheiten ausgespielt, Dekanekonferenzen zur Abwehr und Abwertung weiterer Zielvereinbarungen genutzt, wohl wissend, dass die von ProUni verfolgte Strategie der Stärkung der dezentralen Ebene der Fachbereiche mit dem Ziel der Stärkung der Gesamtinstitution in ihr Gegenteil verkehrt werden könnte:

Solange die Gesamtebene nicht handlungsleitend ist, nicht die Zusammenfassung der Zielvereinbarungen zu einem Arbeitsprogramm er-



folgt ist, ist die Gefahr des Auseinanderfallens der Universität in einen durch die Entwicklung der Fachbereichsebene forcierten Partikularismus der Fächer nicht gebannt. Dann scheint als nicht intendierte Vision die Auflösung der Universität in einzelne schools auf.

So ist auch nach fünf Jahren geförderte Universitätsentwicklung immer noch die Frage virulent, wie geplante Veränderungen möglich werden und in die Richtung laufen, die intendiert war. Denn noch ist es nicht gelungen, die Ergebnisse von ProUni z. B. durch eine neue Kooperation zwischen Verwaltung, wo die Zuständigkeit für die Universitätsentwicklung nach ProUni liegt, und Wissenschaft abzusichern. Erst die Überwindung der Kluft zwischen Verwaltungs- und wissenschaftlichem Denken könnte die sanft implementierten kooperativen Instrumente der Steuerung in neue Denk- und Verhaltensstile überführen. Erst dann wäre von neuen Strukturen zu reden, die ihre Protagonisten überdauern und nicht mit ihnen wegbrechen.

### **Literatur**

- Brunsson, Nils: The organization of hypocrisy. Chichester 1989
- Bülow-Schramm, Margret: Der Nutzen von Zielvereinbarungen und Evaluation für die Universitätsentwicklung in Hamburg. In: HRK (Hg.): Beiträge zur Hochschulpolitik 1/2002, Bonn S. 39 – 50
- Der Präsident der Universität Hamburg (Hg), „Systemische Universitätsentwicklung“ an der Universität Hamburg. Abschlussbericht des Projekts Universitätsentwicklung (ProUni), Hamburg 2001
- Hanft, Anke (Hg.): Hochschulen managen? Neuwied/Kriftel/Berlin 2000
- Kern, Horst.: Rückgekoppelte Autonomie. Steuerungselemente in lose gekoppelten Systemen. In: Hanft, Anke: Hochschulen managen? Neuwied/Kriftel/Berlin 2000, S. 25 – 38.
- Luhmann, Niklas: Universität als Milieu. Bielefeld 1992
- Pellert, Ada.: Die Universität als Organisation. Wien 1999
- Weick, Karl E.: Educational organizations as loosely coupled systems. In: Administrative Science Quarterly 21, S. 1-19, 1976