

# Organisationsreform an der Universität Göttingen

**Susanne Franke**  
**Matthias Kreysing**  
**Arne Pautsch**  
**Asta Schwensen**  
**Hans Vollmayr\***  
Göttingen

Die Universität Göttingen befindet sich in einem Erneuerungsprozess, der aus einer Reihe von Teilprojekten besteht. Im Jahr 2000 ist die Universität als zehnte Hochschule bundesweit in das Förderprogramm „Leistungssteigerung durch Eigenverantwortung“ der Volks-

wagenStiftung aufgenommen worden. Das von der Stiftung geförderte Pilotprojekt „Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung“ ist direkt in den Reformprozess der Universität eingebunden und verfolgt das Ziel einer organisatorischen und strukturellen Reformierung der Gesamtuniversität.

## **1. Rückgekoppelte Autonomie als neues Organisationsmodell**

### *1.1 Die Idee des Modells*

Die Universität ist eine besonders geartete Institution. Abgesehen davon, dass sie neben der Kirche eine der ältesten Institutionen ist, weist sie spezifische Elemente auf, die bei ihrer Organisation zu berücksichtigen sind. Darunter fällt z.B. die herausgehobene Position der diese Institution konstituierenden Mitglieder, der Wissenschaftler. Deshalb sprechen verschiedene Hochschulforscher von der Universität als „Expertenorganisation“ (Pellert 2000) oder „professional bureaucracy“ (Mintzberg 1983). Eine solche Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass der Experte, also der

---

\* Die Autoren sind als Fakultätsentwickler im Rahmen des Reformprojekts „Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung“ an der Universität Göttingen beschäftigt.

einzelne Wissenschaftler, aufgrund einer hohen individuellen Autonomie eine relativ starke Stellung in der Organisation hat bzw. bis zu einem gewissen Grad von der Gesamtorganisation unabhängig ist. Die hohe individuelle Autonomie ist gleichzeitig die Voraussetzung für eine Expertentätigkeit.

Der relativen Unabhängigkeit von der Organisation steht eine enge Kopplung des Experten an die fachwissenschaftliche Gemeinschaft gegenüber. Die arbeitsteilige Spezialisierung in einzelne Fachdisziplinen hat zu einer organisatorischen Aufsplitterung der Universität in verschiedene Institute, Seminare oder Abteilungen geführt, die sich zunehmend voneinander entfernt haben. Während sich die Institute und Abteilungen auf der Grundlage fachwissenschaftlicher Spezialisierung als organisatorische Basiseinheiten der Universität herausbildeten, verlor die Gesamtorganisation Universität an Bedeutung. Die Gesamtorganisation beruht letztlich auf einer losen Kopplung der relativ autonomen Basiseinheiten mit schwachen zentralen Entscheidungsebenen (Universitätsleitung, Dekanate). In Zeiten wachsender Bildungsausgaben konnte sich diese Form der Organisation der Universität weiter verfestigen. Unter den Bedingungen der Mittelknappheit und Aufgabenausweitung treten die Schwächen deutlich zutage: Langwierige Entscheidungsprozesse und partikulare Interessenlagen behindern innovative Lösungen, die Probleme der Gesamtorganisation betreffen. Die Autonomie der Basiseinheiten steht in Zeiten des Reformdrucks strukturellen Veränderungen entgegen.

Die Organisationsreform der Universitäten muss darauf zielen, die potenziellen Blockadepositionen, die in der oben beschriebenen Organisationsstruktur immanent sind, aufzubrechen, ohne sozusagen „das Kind mit dem Bade auszuschütten“. Denn die lose Kopplung (teil-)autonomer Organisationseinheiten weist entscheidende steuerungspolitische Stärken auf, die es zu bewahren gilt:

So können lose gekoppelte Einheiten Umwelteinflüsse auffangen und in abgemilderter Form weiterleiten, ohne die Organisation insgesamt zu belasten oder zu gefährden. Sinken z. B. in einem Fach die Studierendenzahlen, betrifft dies zuerst die jeweilige Basiseinheit. Für die Universität als Ganze stellt dies in der Regel keine Bedrohung dar. Darüber hinaus sind lose gekoppelte Einheiten im Vergleich zu zentral gesteuerten Organisationen besser in der Lage, sich veränderten Bedingungen anzupassen, da sie aufgrund ihrer Autonomie eigenständige Lösungen entwickeln können. Falls sich diese dezentralen Lösungsstrategien

als ineffektiv oder sogar schädlich erweisen, bleibt die Wirkung weitgehend auf die Basiseinheit beschränkt. Die Gesamtorganisation ist aufgrund der losen Kopplung wie durch einen Puffer vor derartigen belastenden Effekten geschützt. Die Universität gilt als ein klassisches Beispiel für ein solches ‚loosely coupled system‘ (Weick 1976).

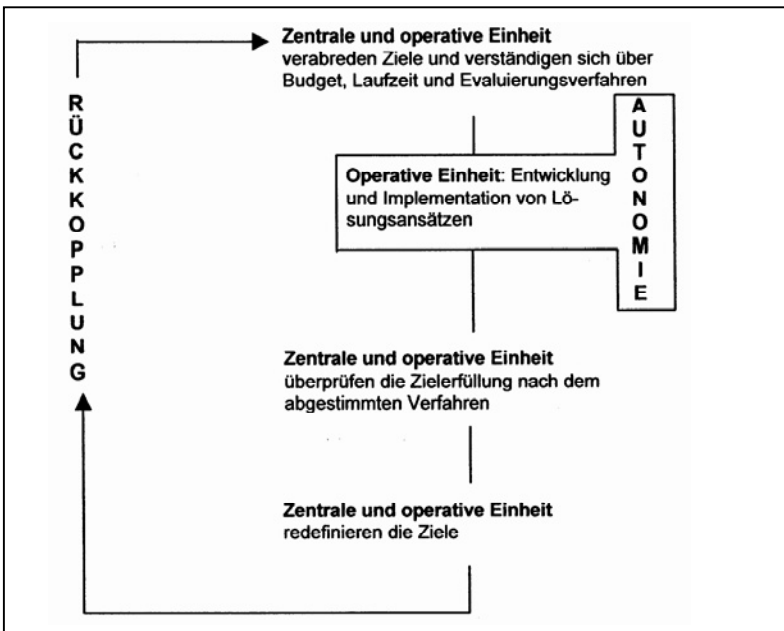
Ein den besonderen Funktionen der Universität entsprechendes Organisationsmodell muss zwischen der existentiell notwendigen Autonomie der Basiseinheiten und dem Steuerungs- bzw. Kontrollbedürfnis der Organisation eine Balance erreichen. Das organisatorische Problem liegt darin, dass die Autonomie die – unter dem Druck knapper Ressourcen erforderliche – Kontrolle bzw. Steuerung durch die Zentrale (hier die Universitätsleitung) nicht unterminiert und gleichzeitig die zentrale Kontrolle die operative Autonomie nicht so weit einschränkt, dass deren positiven Effekte verloren gehen. Die Idee der „Rückgekoppelten Autonomie“ (Kern 2000) – oder „Kontrollierten Autonomie“ (Kern 1998) – versucht diesen Ausgleich herzustellen. Ein Organisationsmodell, das sich dem Prinzip der Rückgekoppelten Autonomie verpflichtet, ist durch zwei Merkmale charakterisiert: Erstens bedarf es des „Vor-Ort-Wissens“ der Basiseinheiten, also der Institute oder Seminare, um einen Prozess der kontinuierlichen Reform einzuleiten und zu institutionalisieren. Ohne die Kenntnisse des operativen „Alltagsgeschäfts“ laufen Verbesserungsvorschläge häufig ins Leere. Zweitens ist eine Organisation, die auf einer losen Kopplung der Basiseinheiten aufbaut, auf eine durchsetzungsfähige zentrale Kontroll- und Steuerungsebene angewiesen, die die Perspektive der Gesamtorganisation vertritt, um die potenzielle Gefahr partikularistischer Lösungen zu minimieren. Diese Ebene wird durch die Universitätsleitung ausgefüllt. Daneben sollten die Dekanate der Fakultäten im Sinne von „Subzentralen“ (vgl. Kern 1998, S. 115 f.) gestärkt werden, um den Steuerungsprozess zu rationalisieren. Die Universitätsleitung kann nicht jedes einzelne Institut oder Seminar kontrollieren bzw. steuern. Dazu bedarf es einer Zwischenebene die als Schnittstelle zwischen der Universitätsleitung und den Instituten operiert.

Das Verhältnis zwischen den beiden Ebenen – Universitätsleitung und Fakultät – ist durch vier Organisationsregeln gekennzeichnet, die gleichsam spiegelbildlich auf das Verhältnis der Fakultät zu den Instituten angewendet werden können (vgl. Abb. 1):

(a) In einem ersten Schritt vereinbaren die Universitätsleitung und die Fakultät, vertreten durch den Dekan, (Leistungs-) Ziele. Dabei werden

- gemeinsam das zur Erreichung benötigte Budget, der Zeithorizont und das Evaluierungsverfahren festgelegt (Zielsicherheit).
- (b) Anschließend entwickelt und implementiert die Fakultät ihre eigenen Lösungsansätze zur Umsetzung der vereinbarten Ziele. Dabei kann sie sich auf ihre Autonomie innerhalb des vereinbarten Zeithorizonts verlassen (Planungssicherheit).
  - (c) Nach Ablauf der Laufzeit überprüfen Universitätsleitung und Fakultät entsprechend dem vorher abgestimmten Evaluierungsverfahren die Zielerfüllung (Evaluierungssicherheit).
  - (d) Auf der Basis der Evaluierungsergebnisse stimmen Universitätsleitung und Fakultät Zielveränderungen mit möglichen Korrekturen am Budget und der Laufzeit ab (Redefinitionssicherheit).

*Abbildung 1: Das Modell der Rückgekoppelten Autonomie  
(VW-Antrag 2000)*



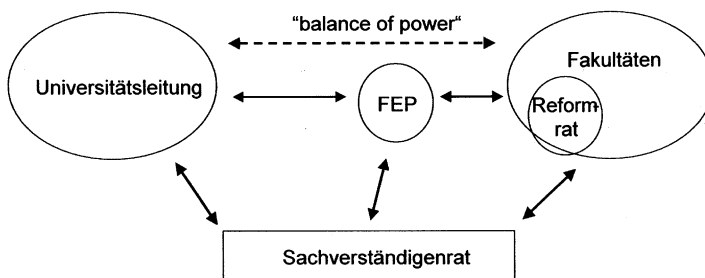
Das Prinzip der Rückgekoppelten Autonomie sichert den operativen Einheiten ihre autonome Handlungskompetenz durch finanzielle und zeitliche Planungssicherheit. Die Universitätsleitung erhält ihre Kontroll- und Steuerungskompetenz durch die Formulierung von Zielen und Evaluierungsverfahren. Die gemeinsame Aushandlung sowohl der Ziele als auch der Evaluierungskriterien schafft die Grundlage für eine im Sinne der Organisationsreform effektive Ausbalancierung von Autonomie und Kontrolle.

An der Universität Göttingen wurde mit der Einführung eines auf dem Prinzip der Rückgekoppelten Autonomie basierenden Organisationsmodells begonnen (VW-Antrag 2000). Die schrittweise Implementation von Zielvereinbarungen als zentralem Steuerungsinstrument der Rückgekoppelten Autonomie wird von verschiedenen Gruppen von Akteuren begleitet.

## 1.2 Die Akteure im Modell

Die verstärkte Eigenverantwortung der Fakultäten erfolgt unter Rückbindung an den universitären Entwicklungsprozess. Auf der Basis dieser „balance of power“ soll die Steuerungs- und Integrationsfähigkeit sowohl von zentraler als auch operativer Ebene gestärkt werden. Zur Unterstützung dieses Prozesses wurden an der Universität Göttingen drei neue Gruppen von Akteuren geschaffen (VW-Antrag 2000, unireform 2001): In fünf Pilotfakultäten FakultätsentwicklerInnen und Reformräte sowie der externe Sachverständigenrat der Universität (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2: Akteure der Rückgekoppelten Autonomie



Im Zuge der Umsetzung des Prinzips der Rückgekoppelten Autonomie nehmen die *Fakultätsentwickler* (FEP) mit ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Universität und Fakultät eine zentrale Position ein. Als Moderatoren für Innovationen sollen sie auf beiden Ebenen die Entwicklungs- und Veränderungsprozesse der Universität begleiten und unterstützen. Fakultätsentwickler vernetzen Informationen und Prozesse sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene mit dem Ziel, die Integrationskompetenz innerhalb der Gesamtorganisation zu stärken. Die projekt- und themenbezogene Zusammenarbeit der Fakultätsentwickler untereinander sowie mit den unterschiedlichsten Gruppen und Personen auf Universitäts- und Fakultätsebene ermöglicht neue Formen der Kooperation und Interaktion, die über das traditionelle Modell der Beteiligung der Gruppen über die Repräsentation in den Gremien hinausgehen. Trotz ihrer heterogenen Einbindung und Partizipation arbeiten Fakultätsentwickler auf beiden Ebenen mit bestimmten Gruppen und Personen eng zusammen: Auf der Ebene der Fakultät mit der jeweiligen Fakultätsleitung (Dekan und Studiendekan) sowie dem neu geschaffenen Gremium Reformrat, auf Universitätsebene mit dem ebenfalls im Zuge des Modells der Rückgekoppelten Autonomie neu eingerichteten externen Sachverständigenrat.

Die *Reformräte* nehmen im Modell der Rückgekoppelten Autonomie die Rolle fakultätsinterner Beratungsgremien ein. Als strategische Denkfabrik versorgt der Reformrat die jeweilige Fakultät mit innovativen Ideen zur strukturellen und organisatorischen Veränderung der Fächer bzw. Fachbereiche. Auf der Basis von internen und externen Stärken-/Schwächenanalysen gibt er Impulse für innovative Projekte an der Fakultät (Zielvereinbarungen) oder Anstöße für Profilbildungsprozesse und Schwerpunktbildungen. Die Reformräte sollen als Beratungsorgan die Fakultätsleitung (Dekan) unterstützen und stärken. Durch eine gezielte Besetzung mit Protagonisten der Universitätsreform sollen im Reformrat kreative Kräfte gebündelt und freigesetzt werden. Um dem Prinzip der Rückgekoppelten Autonomie Genüge zu tun, haben die Fakultäten bei der Einrichtung und Besetzung ihrer Reformräte Handlungsfreiheit (vgl. Abschnitt 1.2).

Der dritte neue Akteur im Modell der Rückgekoppelten Autonomie ist der *externe Sachverständigenrat*, der den Reformprozess der Universität und ihrer Fächer mit einer kritischen Außensicht begleiten soll. Während die Reformräte als fakultätsinterne Beratungsgremien angelegt sind, ist

der Sachverständigenrat ein externes Beratungsgremium der gesamten Universität, welches die gesellschaftliche Perspektive in den Reformprozess einbringt und somit ein Gegengewicht zu Binnensichtweisen bildet. Als reines Beratungsgremium hat der Sachverständigenrat keine Entscheidungskompetenz. Er verfügt jedoch über ein Initiativrecht, Lösungsansätze und Reformvorschläge zu empfehlen, die von der Universität bzw. den Fakultäten nur begründet abgewiesen werden können.

## **2. Die Umsetzung der Rückgekoppelten Autonomie**

Die Universität Göttingen hat die Aufgabe in Angriff genommen, die Rückgekoppelte Autonomie als Grundlage einer erneuerten Organisationsstruktur zu verwirklichen. Dazu wurden in einem ersten Schritt als zentrales Steuerungsinstrument Zielvereinbarungen eingeführt. Ergänzend haben die Projekte HERAKLES (Finanzautonomie der Fakultäten) und MERLIN (universitäre Leistungsmessung) begonnen.

Das Modell der Rückgekoppelten Autonomie erfährt seine personelle Unterstützung durch die neu geschaffenen Akteure Fakultätsentwickler, Reformräte und externer Sachverständigenrat (vgl. Abschnitt 1.2), die in der Pilotphase durchaus ergebnisoffen agieren können. Im Laufe des Prozesses hat sich daher auch immer wieder die Notwendigkeit ergeben, im „Reformalltag“ Anpassungen vorzunehmen, um dem Organisationsgefüge einer Universität der Größe Göttingens gerecht zu werden. Wie die Akteure agieren und welche Rolle sie bei der Umsetzung des Prinzips der Rückgekoppelten Autonomie einnehmen, wird in Abschnitt 2.2 dargestellt.

### *2.1 Zielvereinbarungen als zentrales Steuerungsinstrument*

Die Universität Göttingen hat Zielvereinbarungen als neues Steuerungsinstrument parallel und ergänzend zu den bestehenden Strukturen der Mittelverteilung eingeführt (unireform 2002). Es wurde ein Verfahren entwickelt (siehe Abb.1), um Zielvereinbarungsprojekte zu konzipieren und diese zu verhandeln. Der finanzielle Rahmen ist anfangs noch bescheiden und wird mit zunehmenden Erfahrungen sukzessive ausgeweitet. Dieses Vorgehen erlaubt es, den Zielvereinbarungsprozess zu erproben sowie Vor- und Nachteile kennen zu lernen.

Zielvereinbarungen wurden an der Universität Göttingen erstmalig im Sommer 2000 verhandelt; eine zweite Runde folgte im Herbst 2001. Zielvereinbarungen werden als Steuerungsinstrument gezielt zur Förderung innovativer Projekte, zur Beseitigung von Defiziten in den Fakultäten und zur Profilbildung der Universität und Fakultäten eingesetzt (Franke et al. 2001). In diesem Abschnitt werden das Verfahren und die Inhalte vorgestellt und auf die Entwicklungen eingegangen.

Die Universitätsleitung eröffnet das Verfahren mit einem Planungsauftrag an die Fakultäten. Die Initiative für die Zielvereinbarungsvorschläge unterscheidet sich von Fakultät zu Fakultät. Während in einigen Fällen die Vorschläge hauptsächlich aus dem Dekanat kommen – hier spielen Dekane, Fakultätsentwickler und Reformräte eine besondere Rolle – sind in anderen Fällen Gremien, Interessengruppen oder einzelne Wissenschaftler die Initiatoren. Schon in dieser Phase ist der Gedanke der Rückgekoppelten Autonomie verwirklicht, indem das Verfahren von den Fakultäten entscheidend gestaltet werden kann. Die Hochschulleitung lässt den Fakultäten die notwendige Autonomie, bei der Zielfindung und der Formulierung ihrer Vorschläge die jeweilige Fachkultur zu berücksichtigen. Bei der Bündelung der Vorschläge und der Vorbereitung der Verabschiedung durch den Fakultätsrat kommt in allen Fällen der Fakultätsleitung eine besondere Rolle zu. Die Dekane verhandeln daraufhin mit der Senats-Haushalts- und Planungskommission (HPK) die Zielvereinbarungen, wobei sie sich in einigen Fällen durch Mitglieder ihrer Fakultät unterstützen lassen.

Schon in den beiden ersten Zielvereinbarungsperioden tritt ein charakteristisches Muster bestimmter Inhalte zu Tage. So stehen zwei Drittel der Vereinbarungen in direktem Bezug zu Studium und Lehre. Mehrfach nutzen die Fakultäten das Instrument, um ihre Studiengänge zu reformieren oder neue Studiengänge einzuführen. Fast alle Zielvereinbarungen setzen auf der Ebene der Fakultäten oder mehrerer Fakultäten (Zentren) an, was die integrative Wirkung des Steuerungsinstruments unterstreicht.

Ein Vergleich der ersten und zweiten Zielvereinbarungsrunde hat u. a. gezeigt (Franke et al. 2002):

- Zielvereinbarungen dienen immer mehr der Profilbildung der Fakultäten.
- Das Verfahren wurde effektiver und effizienter gestaltet.



- Eine erfolgreiche Neustrukturierung in der Verwaltung (z.B. Büro für Presse- und Öffentlichkeitsarbeit) wird von den Fakultäten der Universität schnell aufgenommen.

Der Gedanke der Rückgekoppelten Autonomie verlangt, dass sich die Vertragspartner über die Ziele einigen, aber die dazu notwendigen Maßnahmen von den Fakultäten entschieden werden. Hier hat ein Lernprozess auf beiden Seiten stattgefunden. Die Vorschläge der Fakultäten aus der zweiten Runde konzentrieren sich auf die Ziele und enthalten vermehrt Indikatoren für deren Überprüfung. Die Hochschulleitung und die HPK überlassen den Fakultäten bei der Umsetzung weitreichende Handlungsfreiheit.

An verschiedenen Stellen sind Elemente der Rückkopplung in den Prozess der Zielvereinbarungen integriert. Etwa nach der Hälfte der Laufzeit der ersten Runde fanden Zwischengespräche statt, in denen die Fakultätsleitung die bisherige Umsetzung der Zielvereinbarungen skizziert hat. Vor den jeweiligen Verhandlungen einer neuen Runde zwischen Hochschulleitung, HPK und Fakultäten wird die Zielerreichung im vergangenen Zeitraum diskutiert. Diese hat Einfluss auf die Verhandlungen der neuen Vorschläge.

Bei einem Finanzvolumen von weniger als einem Prozent des Jahreshaushalts der Universität kann die Bedeutung der Zielvereinbarungen nicht in ihrer Masse liegen. Zum einen ist dies beabsichtigt, um – wie oben ausgeführt – das Instrument zu erproben, ohne Verteilungskämpfe zu riskieren. Zum anderen haben die Erfahrungen in Göttingen gezeigt, dass Zielvereinbarungen schon in dieser Form verschiedene positive Wirkungen zeigen, unter anderem (Franke et al. 2001, 2002): Durch ihre besondere Rolle bei der Zielfindung, Aushandlung und Umsetzung in den Fakultäten und bei den Verhandlungen mit der HPK werden die Dekanate gestärkt. Im Zielvereinbarungsprozess festigt die Konzentration auf gemeinsame Aufgaben und Lösungen den Zusammenhalt der Fakultät (vgl. Abschnitt 1.1). Dadurch, dass Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung verhandelt und vertraglich festgelegt werden, entsteht eine Selbstverpflichtung der Fakultäten und ein höherer Grad der Verbindlichkeit als für interne Projekte. Die Verhandlungen haben sich als sehr kommunikationsfördernd erwiesen. In regelmäßigen Abständen bekommt die Hochschulleitung einen Überblick, welche aktuellen Vorhaben die Fakultäten bewegen.

Die konsequente Umsetzung der Rückgekoppelten Autonomie und die Etablierung von Zielvereinbarungen im größeren Maßstab erfordern finanzautonome Fakultäten. Eine Förderung einzelner Projekte durch Zielvereinbarungen, die sich auf Anschubfinanzierungen beschränkt, kann nur eine nachhaltige Wirkung entfalten, wenn die Fakultäten in die Lage versetzt werden, selbständig Prioritäten zu setzen und langfristig zu finanzieren. Das Projekt HERAKLES knüpft an der Einführung des Globalhaushaltes im Jahre 2001 an. Die Hochschulleitung verbindet dies zugleich mit einer Verlagerung der Verantwortung für die Mittelverteilung an die Fakultäten, indem diesen eigene Globalbudgets zur eigenverantwortlichen Verwaltung und Verteilung zugewiesen werden sollen. Daher wird in einem eigenständigen Explorationsprojekt, an dem in der Startphase zunächst zwei – davon eine Pilotfakultät des VW-Projekts Rückgekoppelte Autonomie –, erprobt, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit die erweiterte Haushaltsverantwortung von den Fakultäten wahrgenommen werden kann. Es wird erwartet, dass sich die Zielvereinbarungen in Verbindung mit HERAKLES zu dem zentralen Instrument der Mittelverteilung entwickeln werden. Insofern wird auch hier der Gedanke der Rückgekoppelten Autonomie weiterverfolgt.

Eine effektive Rückkopplung ist nur möglich, wenn klare Kriterien dafür existieren, was Leistungen der Fakultäten sind und wie sie zu bewerten sind. Hier setzt das dritte Projekt im universitären Reformprozess an: MERLIN ist die Kurzform für „Messung der Effektivität des Ressourceneinsatzes und universitärer Leistungen durch Indikatoren“. Dahinter steht der Gedanke, dass eine dezentrale Ressourcenverantwortung einen wirtschaftlichen und sachgerechten Umgang mit knappen Haushaltsmitteln voraussetzt.

## 2.2 Die Akteure im Umsetzungsprozess

### *Fakultätsentwickler*

Wesentliche Akteure bei der Umsetzung des Prinzips der Rückgekoppelten Autonomie sind die Fakultätsentwickler an den fünf Pilotfakultäten (Forstwissenschaften und Waldökologie, Physik, Jura, Sozialwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften). Dazu trägt in besonderem Maße ihre Schnittstellenposition zwischen Fakultät und Universitätsleitung bei.

Im Laufe der über zweijährigen Projektlaufzeit hat sich die Scharnierfunktion der Fakultätsentwickler als überaus förderlich für den Reform-

prozess erwiesen, da ein wechselseitiger Erfahrungs- und Informationsaustausch zwischen fachlicher (Fakultäts-)Ebene und Gesamtuniversität ermöglicht wurde, ohne dass es dabei zu Interessenkollisionen gekommen wäre. Sowohl die Fakultäten als auch die Universitätsleitung profitieren von der Moderatorenrolle, die den Fakultätsentwicklern zugewachsen ist. Die Fakultätsentwickler haben aufgrund ihrer Außensicht und eingehenden Kenntnis ihrer eigenen und der übrigen (Pilot-)Fakultäten einen weitgehenden Einblick in das Universitätsgeschehen, können aber aufgrund ihres Beobachterstatus auch dann beratend und unterstützend in das Geschehen eingreifen, wenn dies anderen Beteiligten – etwa aufgrund ihrer Gremien- oder Institutionengebundenheit – faktisch verwehrt ist. Aufgrund der engen und stetigen Zusammenarbeit der Fakultätsentwickler untereinander wird das in der eigenen Fakultät erworbene Wissen über das Projektteam weiter in die Universität hineingetragen und gleichzeitig werden über die Fakultätsentwickler universitäre Entwicklungen und Projekte in die Fakultäten transportiert.

Eine entsprechend herausgehobene Rolle spielen die Fakultätsentwickler auf beiden Ebenen (Universität und Fakultät) bei der Begleitung des Zielvereinbarungsprozesses (vgl. Abschnitt 2.1). Zum einen konnte auf gesamtuniversitärer Ebene der Prozess der Zielfindung und -aushandlung gegenüber der ersten Verhandlungsrunde deutlich verbessert werden, zum anderen geben die Fakultätsentwickler in den Fakultäten Anstöße für innovative Projekte, ohne die Universität in ihrer Gesamtheit zu vernachlässigen. Gerade im Zielvereinbarungsprozess nehmen die Fakultätsentwickler die Rolle von „inhouse consultants“ ein, die dort ihre Sachkenntnis sowie übergeordnete oder innovative Aspekte einbringen und sich auch kritisch zu Wort melden, wo den eigentlichen Akteuren – Universitätsleitung, Dekane und Gremienmitglieder – aufgrund der unvermeidlichen Fixierung auf das Alltagsgeschäft dazu kein Freiraum mehr verbleibt.

Das Aufgabenspektrum der Fakultätsentwickler macht jedoch nicht an der Implementierung des neuen Steuerungsinstruments halt, sondern umfasst auch zahlreiche andere Bereiche der strategischen Planung und Entwicklung von Universität und Fakultäten, die oftmals eng mit dem Zielvereinbarungsprozess zusammenhängen. Beispielhaft können hier genannt werden: Studienreformprojekte (Einführung neuer Studiengänge, Reformierung bestehender Studiengänge), Fragen des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung von Forschung und Lehre (interne und

externe Evaluationen, Akkreditierungsverfahren) oder die konzeptionelle Begleitung von Profilbildungsprozessen im Zusammenhang mit Zielvereinbarungen und Wiederbesetzungen von Professuren.

### *Reformräte*

In der Praxis haben die Reformräte, die auf Vorschlag des Dekans durch Fakultätsratbeschluss für die Projektlaufzeit eingerichtet wurden, in den fünf Pilotfakultäten eine sehr unterschiedliche Ausgestaltung erfahren: Teilweise sind die Reformräte ein personelles Abbild des Fakultätsrates, teilweise wurden vollständig neue Gremien geschaffen und mit besonders „reformfreundigen“ Fakultätsmitgliedern besetzt. Die Freiheit, die den Fakultäten bei der Besetzung ihrer Reformräte zugestanden wurde, kann ebenfalls als Ausdruck des Prinzips der rückgekoppelten Autonomie verstanden werden.

Während die Fakultätsentwickler ein breiteres Feld von Reformaktivitäten (s.o.) abdecken, ist das Tätigkeitsfeld der Reformräte eher auf den Zielvereinbarungsprozess fokussiert. Der Prozess der Zielfindung und -formulierung geht in den Pilotfakultäten maßgeblich auf das Zusammenwirken von Reformrat, Fakultätsentwickler sowie Dekan und Studiendekan zurück.

Nicht nur die Zusammensetzung der einzelnen Reformräte ist sehr heterogen, sondern auch deren Einfluss auf die Fakultäten. Tendenziell lässt sich beobachten, dass kleine Reformräte, die statusgruppenunabhängig gezielt mit reformoffenen Fakultätsmitgliedern besetzt sind, eher als echte Beratungsgremien für den Dekan in strategischen Fragen der Fakultät fungieren, die deutlich über Zielvereinbarungen hinausgehen. Die konzeptionelle Vorarbeit durch den Reformrat führt in diesem Fall zu einer Entlastung anderer Gremien, vor allem des Fakultätsrats. Demgegenüber kann in Fakultäten mit Reformräten, die sich in ihrer Zusammensetzung am Statusgruppen- bzw. Konsensprinzip (im Sinne einer breiten Beteiligung der Fakultätsmitglieder) orientieren, tendenziell keine Verbesserung der Effektivität der Entscheidungsfindung festgestellt werden.

### *Externer Sachverständigenrat*

Der externe Sachverständigenrat ist mit acht Fachleuten aus Wirtschaft, Politik und Kultur besetzt. Seit seiner konstituierenden Sitzung im Dezember 2000 ist er sechsmal zusammengetreten. Dienten die ersten beiden Sitzungen im wesentlichen der Vorstellung der Pilotfakultäten und der

Universität sowie dem gegenseitigen Kennenlernen, so hat der Sachverständigenrat inzwischen seine Rolle als externes Beratungsgremium eingenommen – zunächst im Bereich des Zielvereinbarungsprozesses zwischen Universität und Fakultäten. Mittlerweile hat sich seine Beratungsfunktion auch auf andere universitäre Bereiche – z.B. Lehrentwicklung oder im Zusammenhang mit der Einführung von Leistungsindikatoren – ausgeweitet. Darüber hinaus haben einzelne Mitglieder des Sachverständigenrats die Pilotfakultäten besucht und Empfehlungen zur strategischen Entwicklung der jeweiligen Fakultät abgegeben.

Der Sachverständigenrat hat sich dahingehend weiterentwickelt, dass seine Rolle verstärkt darin zu sehen ist, die Reformbemühungen der Hochschule kritisch zu hinterfragen und Empfehlungen zu bestimmten aktuellen Fragen zu geben. Die inhaltliche Beratung durch den Sachverständigenrat und die Qualität seiner Empfehlungen hängt vom wechselseitigen Informationsaustausch ab. Universität und Sachverständige sind hier zu einer fruchtbaren und vertrauensvollen Zusammenarbeit gekommen.

## **Schlussbemerkung**

Der Erneuerungsprozess der Universität Göttingen vollzieht sich in vielen, parallel ablaufenden Prozessen auf unterschiedlichen Ebenen. Im Rahmen von Modell- bzw. Explorationsphasen werden neue Prozesse angestoßen und neue Strukturen implementiert. Das Organisationsmodell der Rückgekoppelten Autonomie zieht sich dabei als Leitgedanke durch alle Teilprojekte an der Universität. Die damit einhergehende stärkere Eigenverantwortung fachlicher Kompetenzen muss dabei stets im Einklang und rückgekoppelt an den gesamten Erneuerungsprozess der Universität vorgenommen werden. Entscheidend ist hierbei die Zusammenführung und Abstimmung einzelner neuer Entwicklungen und Verfahren, um sie als Ganzes zu einem neuen Organisationsmodell mit angepassten Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und entsprechenden Kompetenz- und Verantwortungsbereichen in der Universität und ihren Fakultäten zu implementieren und zu etablieren.

## Literatur

- Franke, Susanne/Kreysing, Matthias//Pautsch, Arne/Schwennsen, Asta/Vollmayr, Hans//Goenner, Hubert/Mey, Dorothea (2001), Das Instrument der Zielvereinbarungen im Reformprozess der Universität Göttingen, Teil I – Analyse der ersten Zielvereinbarungen durch die Fakultätsentwickler, Universität Göttingen 2001
- Franke, Susanne/Kreysing, Matthias//Pautsch, Arne/Schwennsen, Asta/Vollmayr, Hans (2002), Das Instrument der Zielvereinbarungen im Reformprozess der Universität Göttingen, Teil II – Analyse der zweiten Zielvereinbarungen durch die Fakultätsentwickler, Universität Göttingen 2002.
- Kern, Horst (1998): Kontrollierte Autonomie? Erfahrungen mit der Erneuerung einer Hochschule, in: Detlef Müller-Böling/Lothar Zechlin/Klaus Neuvians et al. (Hg.), Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 109-118.
- Kern, Horst (2000): Rückgekoppelte Autonomie – Steuerungselement in lose gekoppelten Systemen, in: Anke Hanft (Hg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied: Luchterhand, S. 25-38.
- Mintzberg, Henry (1983): Structures in Fives: Designing Effective Organizations, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Pellert, Ada (2000): Expertenorganisationen reformieren, in: Anke Hanft (Hg.), Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien, Neuwied: Luchterhand, S. 39-56.
- unireform (2001) – Reformzeitung der Georg-August-Universität Göttingen, 1. Ausgabe, März 2001.
- unireform (2002) – Reformzeitung der Georg-August-Universität Göttingen, 2. Ausgabe, März 2002.
- VW-Antrag (2002): Rückgekoppelte Autonomie als Prinzip einer Universitätserneuerung – Projektantrag der Georg-August Universität im Rahmen des Programms „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ der Volkswagen-Stiftung, Göttingen 2002.
- Weick, Karl E. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, Nr. 1, S. 1-19.