

Leistungsfähige Organisationsstrukturen für eine mittlere Universität

Organisationsreform an der Universität Oldenburg

Yorck Hener
Gütersloh

Die innere Organisationsstruktur von Universitäten ist in verschiedenen Reformstufen immer wieder Gegenstand von Reformbemühungen. Mit der Welle der Neugründung von Universitäten zwischen 1965 und 1975 wurden auch neue Organisationsstrukturen erprobt,

die die traditionellen Strukturen ersetzen sollten. Das Hochschulrahmengesetz (HRG) von 1976 gab dafür den rechtlichen Hintergrund. Die überkommenen vier Entscheidungsebenen (Lehrstuhl, Institut, Fakultät, Universität) sollten auf zwei (Fachbereich und Universität) reduziert werden.¹ Die Landesgesetze hatten allerdings dieses Zwei-Ebenen-Prinzip nicht konsequent umgesetzt. So blieb es in vielen Universitäten bei starken Instituten und bei der informellen Fortführung der alten Entscheidungsstruktur auf der Basis der Lehrstühle. Diese Tendenz wurde nachhaltig verstärkt durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichts zur Verfassungsmäßigkeit des niedersächsischen Hochschul(vorschalt-)gesetzes. Damit geriet die Mitwirkung aller Gruppen in den Hochschulen mit der besonderen Entscheidungsgewalt von Professoren in den Vordergrund des Interesses staatlicher Organisationsfragen. Diesem Thema waren lange Zeit die organisatorischen Regelungen zu Strukturen und Aufgaben untergeordnet.

Die veränderten Zielsetzungen der Universitäten in einem zunehmenden nationalen wie internationalen Wettbewerb, die gewachsene Au-

¹ „Trotz Einheitsverwaltung und starker Stellung der Hochschulleitung bleibt durch das Zwei-Ebenen-Prinzip der föderale, Entscheidungskompetenzen verteilende Charakter der Hochschulorganisation erhalten, da organisatorische Grundeinheiten die Fachbereiche sind“, zitiert aus Denninger, Hochschulrahmengesetz, Kommentar, zu § 61 (Schrimpf), 1984.

tonomie und finanzielle Eigenständigkeit für die interne Gestaltung und vor allem die Veränderungen in der Wissenschaft selbst stellen die Organisationsstruktur der Universität in einen neuen Zusammenhang: Die Frage lautet nun: Ist die interne Organisation der Kernprozesse Lehre und Forschung auf die neuen Strategien der Universität optimal zugeschnitten? Dieser Entwicklung tragen die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen weitgehend Rechnung. Das HRG von 1998² hat völlig auf organisatorische Rahmenregelungen verzichtet, Ländergesetze³ folgen diesem Beispiel.

Am Beispiel der Organisationsreform der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg (im Folgenden: Universität Oldenburg), die zum 1.4.2003 umgesetzt worden ist, sollen diese veränderten Voraussetzungen und ihre strukturellen Konsequenzen näher betrachtet werden.

Organisationsreform und Strategieentwicklung

Die Organisation der Universität beschreibt die formalen internen Prozesse. Eine solche Beschreibung dient der Orientierung der Organisationsmitglieder. Sie ermöglicht erst die Aufstellung von Regeln, weil sich mit den Organisationsstrukturen Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen zuordnen lassen. Die Organisation ist die Regelung der Arbeitsteilung und der Koordination zugleich (Müller-Böling 1997: 4). Der Einsatz der Koordinationsinstrumente prägt sehr stark die Organisation. Wenn man die Organisation verändert, müssen die Spielregeln, die Verantwortlichkeiten, die Koordinationsinstrumente genau festgelegt und beschrieben sein, um den Erfolg einer Veränderung der Organisation zu ermöglichen.

Für das Management einer Hochschule stellt die Binnenstruktur eine Rahmenbedingung dar, die sich an den vorrangigen Zielen von Hochschulen messen lassen muss, nämlich an der Leistungssteigerung von Lehre und Forschung. Wie sich eine solche Leistungssteigerung in einer Hochschule bewältigen lässt, hängt stark an dem Profil der Hochschule und vor allem an den handelnden Personen, den Hochschulmitgliedern, die sich „ihre“ Struktur zu Eigen machen müssen. Es gibt somit keinen

² Hochschulrahmengesetz (HRG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 19.1.1999 (BGBl. I, S. 18).

³ Niedersächsisches Hochschulgesetz (NHG) vom 24.6.04 (Nds.GVBl.Nr. 19/2002 S. 286).

Standardentwurf für die Hochschule schlechthin, denn Hochschulen müssen sich organisieren dürfen, „wie es ihrem eigenen Selbstverständnis, ihrer Strategie, Größe und fachlichen Ausrichtung entspricht und wie es die Entwicklungen in Wissenschaft und Gesellschaft erfordern“ (Küchler 2001: 4). So sind es vor allem zwei Gründe, warum die Hochschulen dazu bewegt werden können, ihre Organisation zu verändern: zum einen die Verbesserung der Steuerungsfähigkeit der Hochschulen und zum anderen die Verbesserung der Innovationsfähigkeit der Wissenschaft: Immer weniger sind die disziplinären, immer mehr die transdisziplinären Forschungsgebiete die interessanten Optionen für die Zukunft.

Die disziplinübergreifenden Strategien betreffen Lehre und Forschung. Diese inzwischen von vielen Evaluationsgutachten aufgegriffene Grundposition legt bei einer organisatorischen Neuordnung nahe, die Organisation nicht zu starr zu schneiden oder durch zu enge Regelungen zu verankern, sondern einerseits Flexibilität innerhalb der Organisation zu ermöglichen und andererseits die Organisation insgesamt flexibel zu halten, um sie neuen Zielsetzungen durch eine spätere Umgestaltung zu öffnen. In der Lehre allerdings sind daraus mögliche andere Konsequenzen zu ziehen. Lehre erfordert eher eine Verbindung der disziplinären Basis zur Organisation des Lehr- und Studienbetriebs und ist daher in klaren Strukturen zu regeln, mit Erkennbarkeit der fachlichen wissenschaftlichen Basis. Forschung dagegen, soweit sie nicht ausschließlich individuell oder disziplinär orientiert ist, kann diese Strukturen verlassen und übergreifend oder quer zu den Disziplinen organisiert sein. Für die Organisation der Forschung sind auch eher kürzere Zyklen der Strukturkontinuität als für die Lehre sinnvoll. Dies legt nahe, Flexibilität durch die Befristungen der Organisationsstrukturen zu gewährleisten.

Die Steuerungsfähigkeit kann durch die Einführung von neuen Leitungs- und Entscheidungsstrukturen und durch den Einsatz von Instrumenten wie Budgetierung und Zielvereinbarungen verbessert werden. Eine Voraussetzung hierbei ist, die dezentralen Einheiten mit ausreichend Gestaltungsspielräumen hinsichtlich der Ressourcenverteilung auszustatten.

Die Binnenstruktur der Hochschulen muss zweierlei leisten können (vgl. Grubitzsch 2001: 340): Einerseits ist die Selbststeuerung in den Bereichen organisatorisch zu unterstützen, in denen die Kernaufgaben von Forschung und Lehre erfüllt werden. Hier erweist sich schließlich die Leistungsfähigkeit der Hochschule. Andererseits ist die strategische Steu-

erungsfähigkeit der Institution insgesamt zu stärken. Das „Herzstück“⁴ für eine neue Struktur der Hochschule sind die um Fächer und Disziplinen gruppierten Aufgabenzuweisungen, Entscheidungsstrukturen und Ressourcen. An diesen Veränderungen kann auch der Erfolg der Reform gemessen werden.

Bei der Organisationsreform kommt es auf eine wirksame Vermittlung der Ziele an; auch aus der Perspektive der Universitätsangehörigen müssen die Vorteile der Reform bei der alltäglichen Aufgabenbewältigung überwiegen. Eine Organisationsreform setzt klar definierte Ziele der Hochschule und ihre Umsetzung in den neuen Strukturen voraus. Die Veränderung der Organisationsstruktur ist aber für sich genommen kein Ziel, sondern – als Änderung einer Rahmenbedingung – Bestandteil einer Strategie. Innerhalb der Organisation wird sie aber als grundlegende Veränderung verstanden, die gewohnte Arbeits- und Kommunikationsformen in Frage stellt und daher Ängste und Widerstände auslöst. Die Struktur der Organisation muss von der Spitze der Institution, also top-down konzeptionell angestoßen werden, die Umsetzung hingegen kann nur in einem bottom-up-Prozess realisiert werden. Wenn mit den neuen Strukturen auch die neuen Strategien unterstützt werden sollen, muss für die Akzeptanz dieser Strategien bei den handelnden Personen geworben werden. Es kommt bei einer Organisationsreform daher auch sehr stark auf den Veränderungsprozess selbst an, insbesondere auf die Frage, wie stark er die Erwartungen und Forderungen von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern aufgreifen kann.

Organisationsreform sollte nicht als bloße strukturelle Veränderung, sondern als Gestaltungsoption für den Aufbruch zu neuen gemeinsamen Zielen verstanden werden. Mit der Veränderung bestehender Strukturen und der Schaffung neuer Bedingungen sind neben Befürchtungen auch Chancen und Erwartungen verbunden. Eine Organisationsreform kann erfolgreich sein, wenn sie die Chancen und Erwartungen aufgreift und in einer strategischen Neuorientierung der Hochschule umsetzt.

Welche Bereiche sollte eine Reform der Universitätsorganisation betreffen? Steht die Organisationsreform im Zusammenhang einer umfassenden strategischen Neuorientierung, dann macht es Sinn, über die Kernaufgaben von Forschung und Lehre hinaus auch die Dienstleistungsbereiche grundsätzlich einzubeziehen. Dort sind naturgemäß die Frage-

⁴ Nach Clark „academic heartland“ (Clark 1998: 7).

stellungen anders, dort steht Effektivität im Sinne einer optimalen Ausrichtung auf die Kernaufgaben und ihre Erfolgsparameter im Vordergrund. Dieser Argumentationsstrang hat aber auch eine psychologische Seite: Professorinnen und Professoren sind eher bereit, neue Strukturen zu akzeptieren, wenn die Universitätsverwaltung ebenfalls eine Inventur über sich ergehen lässt.

Die frühere Fachbereichsstruktur der Universität Oldenburg

1974 wurde die Universität Oldenburg neu gegründet. Weil in dieser Zeit die Mitbestimmung aller Gruppen ein sehr wichtiges Anliegen war, wurde in den Aufbaujahren eine Fachbereichsstruktur bevorzugt, die eine weitest gehende Form der Beteiligung ermöglichte. Die Räte der Fachbereiche sollten alle für Lehre und Forschung relevanten Fragen entscheiden können, soweit sie nicht in die Kompetenz zentraler Organe fielen. Untergliederungen der Fachbereiche gab es anfangs nicht, weil sich damit auch Entscheidungen aus der Kompetenz der Räte in professoral geprägte Institutsräte verlagert hätten. Dies wäre wiederum dem Gedanken der höchstmöglichen Partizipation von Statusgruppen zuwider gelaufen.

Nach Abschluss der ersten Ausbauphase waren allerdings die Fachbereiche in ihrer Größe so unterschiedlich gewachsen, dass die Beteiligung der Gruppen innerhalb der Fachbereiche ihren unmittelbaren Charakter verlor. Vor allem neu berufene Professorinnen und Professoren verlangten eine höhere Wahrnehmbarkeit innerhalb der vorhandenen Strukturen. Daraufhin wurden durch das Ministerium gegen den Willen der zentralen Universitätsorgane einige Institute auf Antrag einzelner Professorinnen und Professoren neu eingerichtet und die großen Fachbereiche unterteilt. Für etwa 20 Jahre bestanden elf Fachbereiche mit unterschiedlicher Struktur: teils auf ein Fachgebiet allein bezogen (z.B. Chemie) – teils mit ungewöhnlicher Zusammensetzung (z.B. Psychologie mit Sportwissenschaft und Philosophie), teils mit – teils ohne interne Institutsstruktur. Die Zusammensetzung und Fachaufgaben der Institute waren von außen kaum wahrnehmbar. Das größte aller Institute war interdisziplinär angelegt und keinem der Fachbereiche zugeordnet.

Rahmenbedingungen für eine Organisationsreform

Das niedersächsische Hochschulgesetz hat in seiner novellierten Fassung von 2002 ebenso wie das Hochschulrahmengesetz in der Fassung von 1999 auf Vorgaben zur Organisation weitgehend verzichtet und derartige Regelungen den Hochschulen überlassen. Vorgegeben wurde indes die Grundstruktur der Universitäten, die aus Fakultäten mit einem Fakultätsrat und einem Dekanat bestehen sollen; allerdings gibt es hier Ausnahmeregelungen (§ 36 NHG 2002). Ein entscheidender Punkt des neuen Gesetzes ist die Zuständigkeit des Präsidiums für Organisationsfragen: Die Einrichtung, Änderung und Aufhebung der Organisationseinheiten obliegt nun der Hochschulleitung und nicht mehr dem Ministerium. Auch die Grundordnung der Hochschule kann diese Zuständigkeit des Präsidiums nicht aufweichen. Damit wird die Kompetenz, die Organisation der Hochschule zu gestalten, zu einem ähnlich gewichtigen strategischen Element wie die interne Budgetierung oder die Einrichtung neuer Studiengänge, die ebenfalls in der Kompetenz der Hochschulleitung liegt.

Die Universität Oldenburg hat 1995 als eine der ersten deutschen Universitäten einen Globalhaushalt eingeführt. Mit diesem Reformschritt wurden von den Leitungsorganen und den Entscheidungsträgern erheblich mehr Managementfähigkeiten als zuvor verlangt. Insofern bildet die Reform der Leitungs- und Entscheidungsstruktur einen zentralen Aspekt der Reform der Universitätsorganisation. Die Dezentralisierung von Zuständigkeiten auf Fakultätsebene führt wiederum zu einer Arbeitsteilung auf der Entscheidungsebene. Je näher die Entscheidung an die Sachebene gebunden wird, desto besser lassen sich Entscheidungen auch verantworten.

Veränderungsmanagement

In eine Arbeitsgruppe des Präsidiums wurden Personen berufen, die bereits in anderen Zusammenhängen eine gesamtuniversitäre Perspektive eingenommen haben. Es wurde eine Mischung aus bereits etablierten und aus neu berufenen Wissenschaftlern gesucht. Außerdem sollten die Mitglieder aus den drei für Oldenburg relevanten Wissenschaftsfeldern der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Geisteswissenschaften und der Naturwissenschaften stammen. Nicht zuletzt konnten sich die Studierenden und die Mitarbeiter der Dienstleistungsbereiche an der AG betei-

gen. Die etwa zehn Personen umfassende Gruppe wurde extern unterstützt von dem ehemaligen Kasseler Präsidenten Hans Brinckmann als einem ausgewiesenen Experten⁵.

Zum Start der Arbeitsgruppe wurde ein Statement aus den Zielvorstellungen der Mitglieder erarbeitet, das auch die strittigen Fragen auflistet, aber auch einen Grundkonsens formuliert. Dieser Grundkonsens hat sich als stabil erwiesen; denn alle Mitglieder blieben trotz aufkommender Meinungsverschiedenheiten in der Arbeitsgruppe.

Die akademischen Gremien (Senat, Fachbereichsräte und Konzil) wurden nicht direkt an dieser Arbeitsgruppe beteiligt, sondern über die Beratungen informiert und dann mit dem Ergebnis befasst. Besonders intensiv wurden die Dekaninnen und Dekane über die Vorschläge auf dem Laufenden gehalten.

Dennoch haben sich die Vorstellungen der Arbeitsgruppe nicht vollständig umsetzen lassen. Da in den weiteren Beratungen die akademischen Gremien ihren Bedeutungsverlust in einer neuen Leitungs- und Entscheidungsstruktur sahen, verlor das ursprüngliche Konzept dort an Unterstützung. Der letztlich zustimmende Beschluss des Senats trägt daher den Charakter eines Kompromisses.

Ziele der Organisationsreform

Vorrangig orientierte sich die Organisationsreform an den Ziel, die Universität ihrem neuen Leitbild entsprechend zu verändern: Als eine mittelgroße, forschungsorientierte, aber mit einer hohen Relevanz für Studium und Ausbildung ausgerichtete Universität sollte deren Organisationsstruktur den Leistungsprozess fördern und im Ergebnis die Universität allseits als innovationsfreudig und leistungsorientiert wahrgenommen werden. Profilbildung, Gesamtverantwortung der Universität und Innovationsfähigkeit markieren die Zielsetzungen der Universität. Diese Ziele beschreiben in ihrer Allgemeinheit die Momente, die eine Neuorganisation befördern sollten – und zwar sowohl in ihren Gestaltungsoptionen (wissenschaftliches Potential) als auch in ihren inneren Strukturen.

Entscheidend für die strategische Ausrichtung der Universität sind die Ziele Interdisziplinarität, Steuerungsfähigkeit, Berufungsfähigkeit und

⁵ Siehe Brinckmann (1996).

profilierte Außendarstellung. Sie stellen unterschiedliche Anforderungen an die Organisation:

Interdisziplinarität wird nicht allein mit der Aufhebung von Ein-Fach-Fachbereichen und einer Zusammenführung zu größeren Einheiten erreicht. Derartige Fusionen bilden jedoch eine bessere Voraussetzung für interdisziplinäres Arbeiten als die bisherigen Organisationseinheiten. Zum einen werden wichtige Qualifikationen im Studium zunehmend über fachübergreifende Kompetenzen in der Methodik erworben. Zum anderen erschließen nur Projekte mit einem interdisziplinären Ansatz neue Forschungsgebiete. Hierfür kann die Organisationsreform die geeigneten Bedingungen bereitstellen. Fakultäten sollten daher mehrere Fächer umfassen. Zwischen und neben den Fakultäten ist Raum für interdisziplinäre Forschung zu schaffen. Allerdings sollen sich die Fachdisziplinen nicht organisatorisch auflösen, sondern ihren Platz in den vorhandenen Strukturen behalten.

Steuerungsfähigkeit bedeutet, dass sich im Gefolge der Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen und Ressourcen auch in eine spezifische Entscheidungsfähigkeit auf einer zweiten Ebene unterhalb der Hochschulleitung umsetzen lässt, ohne dass die Zielsetzungen der Universität als Gesamtorganisation außer Acht gelassen werden. Dazu gehört zunächst eine ausreichende Größenordnung der Organisationseinheiten, die Gestaltungsspielräume schon allein durch das Volumen verfügbarer Ressourcen befördern kann. Gleichermaßen wichtig sind aber die Leitungs- und Entscheidungsstrukturen: das heißt, ein gestärktes Dekanat mit einer hohen Verwaltungskompetenz und weitreichenden Entscheidungsmöglichkeiten gegenüber den Mitgliedern der eigenen Organisationseinheit, aber auch gegenüber der Universitätsleitung.

Berufungsfähigkeit ist angesichts des Generationenwechsels vieler Professuren in diesem Jahrzehnt ein wichtiges Ziel. Neuberufungen können genutzt werden, um einen Neubeginn in den Fachdisziplinen, Forschungsfeldern oder Studiengängen zu initiieren. Dafür braucht es eine Verständigung zwischen Fach und Hochschulleitung, aber auch des Einsatzes von Planungsperspektiven auf einer ausreichend breiten Basis wissenschaftlicher Expertise. Dafür reicht die innerfachliche Perspektive nicht mehr aus.

Außendarstellung geht in den Bereich der Wahrnehmung der Universität in der Öffentlichkeit, das Marketing von Angeboten, Leistungen und Potenzialen. Wie kann es gelingen, dass das Profil der Forschung wie des

Studiiums außerhalb der Universität als leistungs- und innovationsorientiert gesehen wird, und welche Chancen bieten dazu die Organisationsstrukturen der Universität? Die Struktur soll als leistungsfördernd und zukunftsorientiert auch von außen erkannt werden.

Als weitere Zielsetzungen für die Gestaltung der neuen Strukturen sind auch *Partizipation* und *Gleichstellung* zu nennen. Dabei handelt es sich um politische Zielsetzungen, die im Prozess der Neustrukturierung für die sachgerechte Beteiligung von Betroffenen und Interessierten an den künftigen Entscheidungsprozessen eine generelle Bedeutung haben. Sie sollten aber nicht als Dogma für die bloße Zusammensetzung von Gremien verstanden werden.

Fakultäten/Schools und Institute/Departments

Mit dem Senatsbeschluss sind fünf neue Fakultäten entstanden. Die Fakultäten oder Schools ersetzen die bisherigen Fachbereiche. Durch den Senatsbeschluss sind die Fakultäten im Wesentlichen aus der Zusammenlegung bisheriger Fachbereiche und nicht wie von der Arbeitsgruppe vorgeschlagen durch eine Neustrukturierung entstanden. Den Fakultäten sind die strategischen Aufgaben von Studium, Lehre und Forschung zugeordnet, mit einem Focus auf die Organisation der Lehre. Die Optimierung des Einsatzes des Personals, der freien Mittel und der weiteren Ressourcen zur Steigerung der Qualität, die Berufungen, und vor allem die Organisation des Studiums gehören zu ihren zentralen Aufgaben. Wichtig ist auch die Mittlerrolle zwischen der Hochschulleitung und den Fachdisziplinen zur Förderung von Innovationen wie etwa bei der Einführung der neuen konsekutiven Studienstruktur. Auch die strategischen Aufgaben wie Qualitätssicherung oder Berufungen können in Fakultäten besser eingebunden werden als auf der Ebene der Institute bzw. Departments.

Die Fakultäten gliedern sich vollständig in Institute bzw. Departments, die aus den Fachdisziplinen und ihren zugeordneten Studiengängen abgeleitet sind. Alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler einer Fachdisziplin sollen einem Institut oder Department zugeordnet werden können. Den Instituten bzw. Departments ist die Verantwortung für die Lehre in den fachlich orientierten Studiengängen übertragen. Für die Forschung, soweit sie nicht in den Forschungszentren eingebunden ist, sollen die Mindestvoraussetzungen bereitgestellt werden. Daher sollen die Institute und Departments eine Mindestgröße aufweisen, die auch eine Res-

sourcenzuteilung im Rahmen der aufgaben- und leistungsbezogenen Mittelvergabe ermöglicht.

Wichtigste Ressource ist das wissenschaftliche Personal, und so ist es konsequent, hier die Fortentwicklung des Faches und ihres Personals als Aufgabe zu verankern. Die Basis für Forschung und Lehre in der Fachdisziplin zu sehen, entspricht dem Verständnis von Wissenschaftlichkeit in der Universität. Die Identifikation von Wissenschaftlern mit ihren engeren Fachkollegen allerdings ist häufig über die Universitätsgrenzen hinaus sehr viel stärker als mit den Fachkollegen ihrer weiteren Fachdisziplin an der Universität, mit denen die gemeinsamen Studiengänge betrieben werden. Daher sind diese fachlichen Einheiten mehr über die Aufgaben als über eine fachliche Identität zu begründen.

Abbildung 1: Bezeichnungen der Fakultäten/Schools und der Institute/Departments

I: Fakultät für Erziehung- und Bildungswissenschaften	II: Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften	III: Fakultät für Sprach- und Kulturwissenschaften	IV: Fakultät für Human- und Gesellschaftswissenschaften	V: Fakultät für Mathematik und Naturwissenschaften
Pädagogik Sonderpädagogik	Informatik Betriebswirtschaftslehre Volkswirtschaftslehre Rechtswissenschaft Ökonomische und Technische Bildung	Germanistik Fremdsprachenphilologien Musikwissenschaft Kunstwissenschaft	Soziologie Politikwissenschaft Geschichte Ev. Theologie Philosophie Psychologie Sportwissenschaft	Biologie Physik Chemie ICBM (Institut für Chemie und Biologie des Meeres) Mathematik

Interdisziplinäre Forschungszentren und wissenschaftliche Zentren

Liegt der Focus der Fakultäten/Schools eher in der Organisation für Studium und Lehre, so wird mit den Forschungszentren ein Gegengewicht geschaffen, mit einer organisatorischen Eigenständigkeit gegenüber den

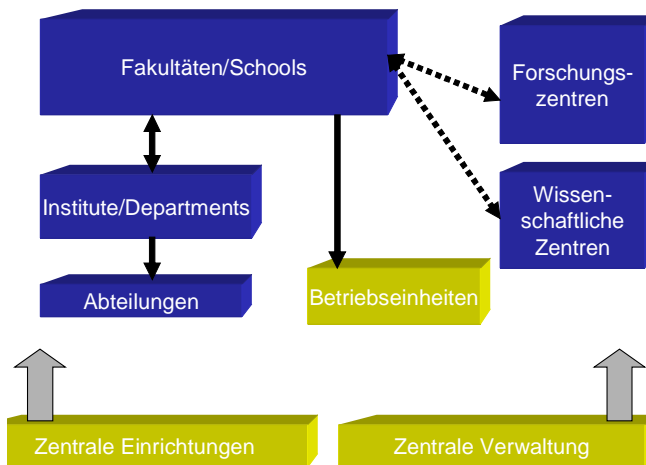
Fakultäten. Der Rang der Forschung wird für eine mittelgroße Universität wie Oldenburg nach seiner Qualität, aber auch nach seiner Außenwahrnehmung beurteilt. Um die Spitzenforschung zu fördern, sind daher auch organisatorische Regelungen sinnvoll, die der Spitzenforschung einen besonderen privilegierten Rang einräumen. Im Wettbewerb mit anderen Hochschulen können daher nicht viele, aber einige Forschungsbereiche durch die besondere Verfügung über Ressourcen der Universität und die Einflussnahme auf Berufungen zu den besonderen Aushängeschildern der Universität werden. Diese Schwerpunkte tragen dem Umstand Rechnung, dass vor allem die disziplinenübergreifenden Forschungsgebiete die notwendige Größe und Ressourcenkonzentration ermöglichen, die einer Universität wie Oldenburg eine Wahrnehmung im nationalen und internationalen Wettbewerb um Forschungsmittel und Reputation Aufmerksamkeit sichern kann. Eine Einrichtung dieser Forschungszentren setzt eine umfassende wissenschaftliche Evaluation voraus, die der Einrichtung eines Sonderforschungsbereichs gleichwertig sein soll. Bestehende Sonderforschungsbereiche der DFG werden als Forschungszentren geführt.

Forschungszentren werden durch das Präsidium befristet eingerichtet, und können erst nach erfolgreicher Nachevaluation weiter betrieben werden. Der Vorteil der Mitarbeit in einem Forschungszentrum für Wissenschaftler liegt in den Sonderzuweisungen des Präsidiums und in der – befristeten – Verfügung über eigenes Personal. Wichtig ist auch die – vorrangige – Beteiligung an den Berufungen bis hin zur Funktionsbeschreibung der Stellen nach den Forschungsfeldern des Zentrums. Zu den Aufgaben der Zentren gehört auch die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses durch Einrichtung von Graduiertenkollegs sowie die Beteiligung an den forschungsorientierten Masterstudiengängen. Die Universität erwartet von diesen Zentren ein hohes Drittmittelaufkommen, das sich bei der Mittelzuteilung des Landes auszahlt sowie die Verstärkung ihrer Anziehungskraft für Wissenschaftler, Doktoranden und natürlich auch forschungsorientierte Studierende.

Angesichts der Breite des Fächerangebots und der regionalen Verankerung in der Lehre, in vielen kleineren Forschungsprojekten, in der Weiterbildung und im Transfer kann es nicht das alleinige Ziel der Universität sein, ihre Ressourcen auf ihre „Leuchttürme“ zu konzentrieren, sondern sie muss auch transdisziplinäre Lehre und Forschung zwischen den Fakultäten fördern, um eine „Versäulung“ der bestehenden und neu gewachsenen Fakultäten zu vermeiden.

Die wissenschaftlichen Zentren sollen in Abgrenzung zu den Forschungszentren sowohl Lehre oder Forschung zu seinen Aufgaben zählen, allerdings noch nicht auf einem Niveau, das gleichartige Evaluation wie bei den Forschungszentren voraussetzt. Aus den wissenschaftlichen Zentren können Forschungszentren entstehen. Sie erfüllen aber auch die Funktion, fachübergreifende Inhalte für die Universität neben den Fakultäten zu koordinieren oder Forschungsfelder von besonderer regionaler Bedeutung zu tragen, eine wichtige Aufgabe dieser Universität, die oft mit einer hohen öffentlichen Wahrnehmung verbunden ist.

Abbildung 2: Strukturprinzip der Universität nach der Neuorganisation



Die Steuerungsinstrumente

Die Gestaltung der gesamten Universität hin zu innovativen Studienstrukturen, attraktiven Angeboten und Forschungsfeldern wird ohne den Gestaltungswillen der Fakultäten und die entsprechende Ausrichtung der Ressourcen innerhalb der Fakultäten nicht funktionieren. Die Organisationsreform der Universität läuft im Kern auf eine starke Dezentralisierung von Verantwortung heraus. Hier sind Steuerungsinstrumente gefragt, die einen Ausgleich zwischen dem Präsidium der Universität und der Fakultätslei-

tungen schaffen. Neben dem Hochschulentwicklungsplan sind die Zielvereinbarungen zwischen dem Präsidium einerseits und den Fakultäten/Schools, Instituten/Departments und Zentren andererseits die geeignete Form der Steuerung. Diese Zielvereinbarungen beschreiben die zentralen Ziele der Universität und der Fakultäten und die Kriterien, nach denen der Erfolg bemessen werden soll. Sie regeln auch sonstige Ressourcenfragen. Dabei stehen die Fakultäten in einem internen Wettbewerb untereinander, der auch auf den Mechanismen einer indikatoren gesteuerten Mittelvergabe basiert. Ressourcenzuordnungen, auch des Personals, können nicht mehr auf Dauer vorgenommen werden; die Leistungsfähigkeit und die neu entstehenden Felder der Wissenschaft sollen die Chancen auf Verbesserung ihrer Ressourcenzuteilung haben. Die Organisationseinheiten müssen darauf vorbereitet sein: Dieser Steuerungsansatz setzt die Fähigkeit der dezentralen Entscheidungsträger voraus, diese Instrumente auch intern umzusetzen, also auch in der Fakultät die Mittel nach leistungsbezogenen Kriterien weiter zu verteilen. Der Globalhaushalt bietet den Fakultäten die hierfür notwendigen finanziellen Spielräume.

Nicht alle Zielsetzungen der Universität sind allein mit den finanziellen Steuerungen oder Anreizen zu realisieren. Ein ausgewogenes Budgetierungsmodell muss auch auf die Besonderheiten der kleinen Fächer, der neuen Studiengänge oder auf besondere Belastungssituationen eingehen können. Qualitätssicherung durch ein Qualitätsmanagement in der Fakultät gehört ebenso zu den wichtigen Steuerungsinstrumenten. Sie muss nicht notwendig mit der Budgetierung verbunden sein, doch sollte sie zu nachprüfbaren Verbesserungsprozessen führen. Die Folgen des Qualitätsmanagements können daher Bestandteil der Zielvereinbarungen sein, um die für das Verfahren notwendige Transparenz herzustellen.

Schwachpunkte und Empfehlungen für Fortentwicklung

Das zunächst konzipierte Modell hat das „Säurebad“ der akademischen Selbstverwaltung nicht schadlos überstanden. Ein wichtiger Grund liegt wohl in der Sorge, die Organisationsreform könnte bestehende Kommunikationsformen behindern. Die überwiegend abstrakten Grundsätze für die Bildung der neuen Organisationsstruktur verlangen eine neue Identitätsfindung, die Zeit braucht. Hinzu kommt die Furcht vor versteckten Botschaften einer Strukturreform, etwa die der reinen Kosteneinsparung, und die daraus entstehenden Verteidigungshaltungen. Der lange Entschei-

dungsweg von etwa zwei Jahren hat nur langsam Vorbehalte abbauen können. Erst spät haben die weichen Faktoren der Neustrukturierung ge-griffen und einen Substanzverlust verhindert. Trotz der Bildung von Fa-kultäten/Schools aus einer bloßen Zusammenlegung bereits existierender Fachbereiche ohne relevanten Neuzuschnitt von Fachdisziplinen entstand zu dem späten Starttermin der erhoffte Aufbruch. So hat der lange Ent-scheidungsprozess erhebliche Zeit gekostet, aber auch zu einer besseren Integrationsleistung in den neuen Strukturen beigetragen (vgl. Jansen 2002: 46).

Der stärkste Impuls geht von der Fakultätenbildung aus. Die Neuwahl der Fakultätsleitungen mit einem neuen Aufgabenprofil hat sich als reiz-volle Aufgabe erwiesen. Die Unterstützung der Dekanate durch Fakul-tätsgeschäftsführer bestärkt den Integrationsprozess. Schon im Vorfeld haben die Fakultäten begonnen, ihre Ressourcen zu ordnen, etwa räumli-che Zusammenlegung vorzunehmen, Kompetenzen aufzuteilen und mit dem Präsidium zu verhandeln.

Die Strukturen haben sich bislang in der Praxis bewährt, allerdings lassen bereits einige Konstruktionen Probleme im Ansatz erkennen:

- Der Zuschnitt der Fakultäten weist erhebliche Divergenzen in der Größe, den Kennzahlen und damit der Leistungsfähigkeit auf. Dafür eine neue Strukturdiskussion zu entfesseln, würde erhebliche Risiken für das Gesamtgefüge haben. Da erscheint es ratsamer, den internen Leistungswettbewerb noch stärker zu fördern und auf die einsetzende Entwicklung zu reagieren.
- Die starke fachliche Orientierung der Institute/Departments birgt die Gefahr der Abgrenzung; die Fakultät muss eine hohe Integrationslei-stung erbringen. Hier ist ein Netz von arbeitsteiligen Beziehungen, die aber klar abgrenzbar sind, zu entwickeln.
- Der Sonderstatus der Zentren könnte die zentralen Budgets überbe-lasten und die internen Kosten insbesondere der Lehre benachteiligen. Hier wird ein Budgetierungssystem eine schwierige Balance tarieren müssen.
- Schließlich sind die Entscheidungskompetenzen zwischen den Ebe-nen klarer abzugrenzen. Dies betrifft sowohl die Ebenen innerhalb der Fakultäten als auch die zwischen Präsidium und Fakultäten. Um die strategische Arbeitsteilung zu betonen, wäre eine direkte Einbindung der Institutsleiter in das Dekanat, der Dekane in das Präsidium eine erwägenswerte Variante.

Inzwischen wird wie an vielen Universitäten die konsekutive Studienstruktur schrittweise eingeführt. Bei einer konsequenten Umstellung stellen sich die Organisationsfragen für Studium und Lehre neu. Zur Diskussion stehen Modelle von Undergraduate und Graduate Schools. Die Universität wird möglicherweise schon bald die dank der Organisationsreform gewonnene Flexibilität nutzen können.

Literatur

- Brinckmann, Hans 1996: Der Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Forschung und Lehre, in: Wissenschaftsmanagement 1996, S. 11-18
- Clark, Burton R. 1998: Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation, IAU – Press
- Grubitzsch, Siegfried 2001: Organisations- und Fachbereichsstrukturen, in: Anke Hanft (Hg): Grundbegriffe des Hochschulmanagements; Neuwied, S. 336-341
- Jansen, Stephan A. 2002: Die Härte der weichen Faktoren. Post-Merger-Management bei Unternehmenszusammenschlüssen, in: Eberhard-von-Künheim-Stiftung (Hg., Redaktion: Stephan Schleissing) 2002: Die Werte des Unternehmens, Stuttgart, S. 46-56
- Küchler, Tilman: Zur Neugestaltung der Organisations- und Leitungsstrukturen an der DSHS. Arbeitspapier CHE Mai 2001
- Müller-Böling, Detlef 1995: Überlegungen zur Organisationsstruktur von Hochschulen. Vortrag vom 24.10.95, Arbeitspapier des CHE vom Oktober 1995