

# Überlebenskritische Fragen zur Struktur von Universitäten

## Eine organisationstheoretische Analyse

| CHRISTIAN SCHOLZ | VOLKER STEIN | Die Organisationstheorie beschäftigt sich nicht nur mit Unternehmen. Sie findet auch in der Universität ein interessantes Forschungsgebiet.\* Der nachfolgende Beitrag fasst die wichtigsten Erkenntnisse zu diesem Thema zusammen. Das Ergebnis sind drei real existierende Modelle, aus denen heraus Überlegungen zur zukünftigen Gestaltung von Universitäten ableitbar sind.

### Gestern: Fakultärer Föderalismus

In der Vergangenheit lag das Primat des Handelns bei den Fakultäten (Fachbereichen): In diesem Modell organisieren die Universitätsprofessoren Lehr- und Forschungsbetrieb und positionieren die Fakultät sowohl im Gefüge der Universität als auch im Wettbewerb um Studierende. Bei dem zugrunde liegenden föderalistischen Grundverständnis der Universität wird wenig Wert auf die Verzahnung der einzelnen Fakultäten untereinander gelegt. Dem ausschließlich von den Fakultäten gewählten Präsidenten kommt die Rolle eines Moderators zu, der die selbstverwaltete Universität nach außen repräsentiert und als Schlichter in Streitfällen agiert.

Formuliert in der Prinzipal-Agenten-Theorie handeln im fakultären Föderalismus die Fakultäten als Prinzipale und legen die strategischen Grundrichtungen fest. Dazu müssen sie von der Verwaltung im Sinne von Serviceeinheiten unterstützt werden – diese ist also Agent der Fakultäten. Dem Präsidenten kommt in diesem Bild ebenfalls die Rolle des Agenten zu, da er durch die Dekane der Fakultäten gewählt wird.

Transaktionstheoretisch geht man im Erwachsenen-Ich miteinander um:

Diesem Bild folgten deutsche Universitäten über Hunderte von Jahren hinweg und waren national und international erfolgreich. In Einzelfällen kam es allerdings zu Interaktionen auf der Ebene des Kind-Ichs, was zu partiellen Dysfunktionalitäten und zur Suche nach einem neuen Bild von Universitäten führte.

### Heute: Präsidialer Feudalismus

Im gegenwärtigen Bild übernimmt der Präsident (Rektor) den überwiegenden

»Agenturtheoretisch ist der Präsident der Prinzipal, alle übrigen Einheiten werden zu seinen Agenten.«

Teil der Verfügungsrechte des Ministeriums, der Fakultäten und der Lehrstühle. Diese Struktur findet sich mit marginaler Varianz in allen aktuellen Universitätsbeziehungsweise Hochschulgesetzen und sichert dem Präsidenten unverdünnte „Property Rights“ an den universitären Ressourcen.

In diesem feudalistischen Modell liegt alle Macht in der Hand eines einzigen Akteurs, der über „strategische“ Forschungsrichtungen, über Berufungslisten (selbst gegen das mehrheitliche

Votum der Professoren), über aufzunehmende/abzuschaffende Fächer und über Personalfragen von der Besoldung bis hin zur Ernennung von Dekanen entscheiden kann, wobei sich der korrektive Einfluss des Universitätsrates in Grenzen hält. Auch die externen Beziehungen der Universität werden primär durch den Präsidenten gestaltet – unter anderen durch eine ihm unmittelbar unterstellte Pressestelle.

Agenturtheoretisch ist der Präsident der Prinzipal, alle übrigen Einheiten werden zu seinen Agenten, deren verborgenen Charakteristika, Handlungen und Absichten er aber nicht kennt. Deshalb sucht er Sicherheit in Evaluationen, Akkreditierungen, zentralen Mittelzuweisungen und Kommissionsbesetzungen. Auch das explosionsartige personelle Anwachsen der Präsidialverwaltung durch spezielle, dem Präsidenten zuarbeitende Governance-Instanzen dient dieser Absicherung. Die nächste Stufe sind dann „geeignete“ Vize-Präsidenten und von oben nach unten durchgesetzte „Deans“.

Im präsidialen Feudalismus kann die Universitätsleitung ihre Macht durch interne Governance-Strukturen



### AUTOREN

**Christian Scholz** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes.

**Volker Stein** ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation an der Universität Siegen.

Beide sind Herausgeber des „Bologna-Schwarzbuchs“ (Verlag Deutscher Hochschulverband, 2009).

**Tabelle: Strukturentwicklung in Universitäten**

	<b>Fakultärer Föderalismus</b>	<b>Präsidialer Feudalismus</b>	<b>Individuumszentrierter Verhandlungsdschungel</b>	<b>Universitärer Korporatismus</b>
<b>Phase</b>	bis 1999	ab 1999	ab 2010	ab 2015 (alternativ)
<b>Intentionalität</b>	bewusste Aktion	bewusste Aktion	emergente Reaktion	bewusste Aktion
<b>Organisationsprinzip</b>	föderale Planwirtschaft	zentrale Planwirtschaft	ungeregelte Marktwirtschaft	subsidiäre Marktwirtschaft
<b>Prinzipal-Agenten-Theorie</b>	<b>Rolle Präsident</b>	Agent (als Moderator, Außenrepräsentant, Streitschlichter)	Prinzipal (als uneingeschränkter Inhaber der Verfügungsrechte über die universitären Ressourcen)	Prinzipal (als Verteidiger der Verfügungsrechte über die universitären Ressourcen); Agent (als Abhängiger vom Engagement der Professoren)
	<b>Rolle Professor</b>	Agent (als Mitglied einer Fakultät)	Agent (als Untergebener)	Prinzipal (als Fordernder gegenüber dem Präsidenten); Agent (als Untergebener)
	<b>Rolle Verwaltung</b>	Agent (als Serviceeinheit für die Fakultät)	Agent (gegenüber dem Präsidenten); Prinzipal (als Governance-Instanz gegenüber allen anderen)	Agent (gegenüber Präsident und Fakultät)
<b>Transaktions- theorie</b>	<b>Rolle Präsident</b>	Erwachsenen-Ich	Eltern-Ich	Erwachsenen-Ich
	<b>Rolle Professor</b>	Erwachsenen-Ich	Kind-Ich	Erwachsenen-Ich

bis hin zu individuellen Zielvereinbarungen voll ausspielen – wobei sie vom impliziten Coaching ihrer Standesorganisation (der Hochschulrektorenkonferenz) profitiert. Kurz: Die Präsidenten kennen und beherrschen die ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente. Professoren und Amtsträger in den Fakultäten sind in diesem Spiel chancenlos.

Paradoxerweise rückt diese Organisationsform mit Präsidenten im starken Eltern-Ich die Professoren zwangsläufig immer mehr ins Kind-Ich, da diese sich im Sinne eines vorseilenden Gehorsams so verhalten, wie sie behandelt werden. Im Extremfall führt dies bei den Fakultäten zu einem kollektiven Zustand des trotzi- gen Kind-Ichs, worauf der Präsident mit noch mehr Eltern-Ich und noch mehr zentraler Planwirtschaft reagiert.

**Morgen: Individuumszentrierter Verhandlungsdschungel**

Transaktionsanalyse wie auch Prinzipal-Agenten-Theorien sind mehrstufige Spiele: War der präsidiale Feudalismus eine durch Universitätsgesetze aufgezwungene Makrostruktur, so kommt es

im Sinne einer multiplen Mikropolitik zu Reaktionen der Betroffenen, die über ein einfaches „trotziges Kind-Ich“ hinausgehen.

Durch Erfahrungslernen, Coaching („Wie führe ich Besoldungs- und Zielvereinbarungsgespräche?“) sowie veränderte Wertesysteme beginnt sich die Universität anzupassen. Deshalb unterstellt dieses dritte – sich langsam abzeichnende – Modell lernfähige, rechtskundige und verfahrenssichere Professoren, die opportunistisch im Durchset-

zen ihrer Individualinteressen ihre Chance sehen, sich gegenüber ihrem „Feudalherrn“ durchsetzen zu können. Nur dieser „Berufsprofessor“ kann überleben: Er ist nicht mehr primär Wissenschaftler und Hochschullehrer, wohl aber primär Unternehmer in eigener Sache, der „sein“ Mikrosystem auf Marktchancen hin ausrichtet. Weitgehend frei von emotionaler Bindung zum Fachgebiet, zur Fakultät und zur Universität optimiert er sich als Reaktion

auf den präsidialen Feudalismus selbst.

Plötzlich hat der Präsident nicht mehr hunderte Professoren als abhängige und völlig steuerbare Untergebene, sondern hunderte sich immer mehr emanzipierende Verhandlungspartner. Als Resultat dieser quantitativ und qualitativ vielfältigen Verhandlungen entsteht ein individuumszentrierter Verhandlungsdschungel. Von der exponentiell steigenden Komplexität der Zentralsteuerung überlastet, werden Präsidenten zunehmend zu Opfern ihrer eigenen

Machtfülle, reagieren anfänglich reflexartig auf jedes neue Problem mit neuen Zentraleinheiten, könnten aber mittelfristig durchaus an diesem Zusammenspiel

aus Verhandlungswettbewerb und Opportunismus scheitern.

Agenturtheoretisch treten bei diesem „Rüstungswetlauf um Informationsasymmetrie“ zudem nur mehr diejenigen Professoren in das universitäre System ein, die es sich zutrauen, ihren eigenen Vorteil durchzusetzen. Gleichzeitig verdoppeln sich die Rollen von Prinzipal und Agent, die sich beide im Eltern-Ich sehen und den jeweils anderen ins Kind-Ich abdrängen

**»Der präsidiale Feudalismus mit starkem Eltern-Ich rückt die Professoren immer mehr ins Kind-Ich.«**

wollen. Das Ergebnis ist eine Komplexität, die von einem einzelnen Präsidenten nicht mehr bewältigbar ist. Dieses Scheitern wird fatalerweise aber auch zum Scheitern des Systems Universität führen.

### Alternative: Universitärer Korporatismus

Wie aber könnte es im positiven Sinne weitergehen? Eine Denkrichtung ist ein universitärer Korporatismus. Korporatismus impliziert eine nicht generell freigegebene, aber dennoch freiwillige Mitgliedschaft, die sich an der funktionalen Spezialisierung auf Sachthemen ausrichtet, was kompatibel mit der Rolle von Universitätsprofessoren wäre. Korporatismus als dezentrales und damit von unten nach oben strukturiertes System sorgt dann dafür, dass sich das korporative Gesamtgebilde insgesamt für die Wahrnehmung der gemeinsamen Mitgliederinteressen einsetzen kann, indem es in Verhandlungen mit anderen Interessengruppen eintritt.

In diesem Modell sind die Professoren Kernkompetenzträger, die sich – durchaus auch aus Eigennutz motiviert – in ihrer Universität engagieren. Im universitären Korporatismus – und ähnlich argumentiert Marksches in seinen „Elf Berliner Thesen zur Universität in Deutschland“ für die „wissenschaftsgeleitete korporative Leitungsstruktur“ – sind sich die Fakultäten samt ihrer Professoren bewusst, dass sie gemeinsam mit den ihnen anvertrauten Studierenden den Kern der Universität bilden. Gleichzeitig treffen sie bilateral Vereinbarungen, um interdisziplinäre Lehr- und Forschungsstrukturen zu schaffen.

### »Die Uni-Organisation 3.0 setzt allerdings Akteure im Erwachsenen-Ich voraus.«

Ohne gemeinsame Selbstverpflichtung, auf höchstem Niveau interdisziplinär zu forschen und auszubilden, wird sich auch die jeweilige Universität als Ganzes im internationalen Bildungswettbewerb nur schwer behaupten können.

Der Präsident repräsentiert weiterhin die Universität nach außen. Im Gegensatz zum fakultären Föderalismus ist der Präsident in diesem Bild kein Moderator mehr und auch kein Letztentscheider, sondern Projektpartner für

### »Im universitären Korporatismus ist der Präsident Projektpartner für die Öffentlichkeitsarbeit.«

die Öffentlichkeitsarbeit. Die Fakultäten hingegen agieren nicht mehr nur isoliert für sich selbst, sondern stimmen sich untereinander ab.

Darüber hinaus gilt das Subsidiaritätsprinzip, gemäß dem fachliche Entscheidungen möglichst dezentral zu treffen sind, also auf der Ebene der einzelnen Lehrstühle durch die Professoren. Sie sind hier professionelle Exper-

ten in ihrem Fach und können sich auf die fachlichen Inhalte konzentrieren. Somit scheidet im universitären Korporatismus auch die Institutionalisierung eines hauptamtlichen und vom Präsidium (in-)direkt bestimmten Dekans („Dean“) aus, weil dies den präsidialen Feudalismus auf Fakultätsebene implizieren würde. Stattdessen entsteht ein reziprokes Verhältnis: Die Fakultäten sind die Prinzipale der Professoren in Fragen der leistungsorientierten Steuerung, gleichzeitig sind die Professoren die Prinzipale der Fakultäten in Fragen der fachlichen Steuerung. Beide Seiten müssen – wie der Präsident auch – wechselseitig im Erwachsenen-Ich miteinander kommunizieren.

Analog zu virtuellen Organisationen können sich in temporären, aufgabenbezogenen und modular aufgebauten Kooperationsstrukturen auch an Universitäten die komplementären Kompetenzen der Akteure innovationsbezogen ergänzen. Interessanterweise teilen Beiträge zu universitären Steuerungs-

dellen kurz vor Beginn des Bologna-Prozesses (selbst aus dem CHE) implizit viele der Ideen des universitären Korporatismus, nur um sie dann aber durch eine zentrale Planwirtschaft zu ersetzen.

### Ergebnis: „Strategy follows Structure“

Dieser Beitrag will lediglich auf ein Problem hinweisen, wohl wissend, dass die Idee eines universitären Korporatismus noch nicht zu Ende gedacht ist. Trotzdem: Gerade die Theorie der virtuellen Organisation mit ihrer visionsbasierten Klammerung von Kernkompetenzträgern zu einem universitären Korporatismus könnte als neue Organisationsform interessant sein. Diese Uni-Organisation 3.0 setzt allerdings Akteure im Erwachsenen-Ich voraus, die temporal wechselnde Prinzipal-Agenten-Rollen übernehmen.

Sicher ist aber, dass der sich anbahnende Weg vom präsidialen Feudalismus (Aktion) zum individuumszentrierten Verhandlungsdschungel (Reaktion) für alle Betroffenen am Ende fatal ist, da er letztlich zur Selbstauflösung der Universität als Lehr- und Forschungseinrichtung führt (s. Tabelle).

Deshalb ist es jenseits von operativer Hektik wichtig, den Blick für diese grundlegenden Strukturfragen der Universität zu schärfen: Eine Überlebensstrategie für das universitäre System braucht eine Struktur, die tragfähig und motivationsfähig für alle Akteure ist. Und genau dabei hilft die moderne Organisationsforschung.

*\* Die Autoren legen Wert auf die Feststellung, dass in dem hier präsentierten Beitrag weder explizit noch implizit auf die „Heimat-Universitäten“ Saarbrücken und Siegen abgestellt wird.*

*Eine Langfassung unter dem Titel „Bilder von Universitäten – Ein transaktionsanalytisch-agenturtheoretischer Ansatz“ ist erschienen in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 62 (2/2010), 129-149.*

Anzeige

### LEKTOR FÜR FACHTEXTE IN ENGLISCHER SPRACHE

Linguistic revision of journal articles, dissertations, and conference papers by professional, native English-speaking editor will increase your chances of acceptance by international publications. Grammar, idiomatic usage, and syntax corrected (British or American English). Rapid, personal service (usually one or two days). Send text for free sample revision and estimate. Teddy Primack, Washington DC, +001 301 441 8462

Academic.Documents@yahoo.com