

2 Rahmenbedingungen: Governancewandel und Organisationswerdung der Hochschulen

Während des letzten Jahrzehnts durchlief das Hochschulwesen in Deutschland durch die Einführung von an ‚New Public Management‘ orientierten Steuerungsmechanismen einen Wandel der Governance-Strukturen (vgl. Kehm/Lanzendorf 2007; Lange/Schimank 2007). Durch den sukzessiven Rückzug des Staates aus der Detailsteuerung der Hochschulen hin zu einer mehr supervisorischen Rolle ist die institutionelle Autonomie in Hinblick auf Budgetierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung erweitert worden (vgl. Lange/Schimank 2007: 524ff.). Dieses führte dazu, dass die Hochschulen interne, zum Teil an betriebswirtschaftlichen Managementinstrumenten angelehnte Steuerungs- und Managementsysteme etablierten. Gleichzeitig wurden und werden die Hochschulen mit einer Vielzahl von neuen Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, beispielsweise der Internationalisierung und zunehmenden Wettbewerbsorientierung der Bildungs- und Forschungsmärkte, der Inklusion von breiten und heterogeneren Bevölkerungsschichten sowie der Anforderungen an die Hochschulen, aktiv zum volkswirtschaftlichen Wachstum beizutragen, unter anderem durch eine Betätigung in der wissenschaftlichen Weiterbildung oder im Technologietransfer (also die sogenannte ‚Dritte Mission‘ der Hochschulen) (vgl. Dill/Sporn 1995; Meyer/Schofer 2007; Etzkowitz/Leydesdorff 1997).

Vor dem Hintergrund dieser tiefgreifenden Veränderungen der Governance-Strukturen sowie komplexerer Beziehungen zu ihren gesellschaftlichen Umwelten durchlaufen Hochschulen einen umfassenden Organisationswandel, bei dem sich die ehemals „lose gekoppelten Systeme“ (Weick 1976) zu einem „organisationalen Akteur“ (Krücken/Meier 2006) wandeln, welcher sich durch die Existenz zentraler Koordinations- und Regelungssysteme mit eigenen formalen Strukturen sowie eine stärker rationalisierte Hierarchie auszeichnet (vgl. Krücken/Meier 2006).

Diese genannten Kontextfaktoren – vermehrte Anforderungen an die Hochschulen, Governancewandel sowie die Organisationswerdung, welche im Folgenden noch näher ausgeführt werden – zeigen dabei Auswirkungen sowohl auf die bislang durch die akademische Selbststeuerung dominierten universitären Entscheidungsstrukturen als auch auf das Hochschulmanagement und die Hochschulverwaltung. So wird davon ausgegangen, dass

„die zunehmende Verfasstheit der Universität als eigenständiger und handlungsfähiger Organisationsakteur zu einer fortschreitenden Differenzierung und Spezialisierung der Hochschulverwaltung [führt], da die Universität ihre organisatorische Zuständigkeit in immer mehr Handlungsbereiche ausdehnt“ (Krücken et al. 2010: 235).

In diesen Bereichen ist, wie in Kapitel 7.3.1. noch gezeigt wird, eine Etablierung neuer Stellen am Schnittpunkt zwischen Hochschuladministration und Wissenschaft zu beobachten, die von spezialisiertem Personal wahrgenommen wird.

Da davon ausgegangen werden kann, dass diese internen und externen Rahmenbedingungen die Arbeit der Mitarbeiter in den Hochschulen und damit auch der Qualitätsentwickler beeinflussen, werden im Folgenden die Governance-Strukturen sowie die Spezifika der Organisation Hochschule dargestellt. Diese Kontextbedingungen stellen dabei die Rahmung für die Fragen nach der Professionalität der Qualitätsentwickler dar, sind jedoch nicht im engeren Sinne forschungsleitend.

2.1 Governancewandel

Die Governance-Forschung⁷ untersucht Regelungen und Koordinationen in Systemen und deren grundlegende Formen der Handlungskoordination sowie deren Zusammenspiel. So stellen Governance-Mechanismen „Muster der Interdependenzbewältigung zwischen Akteuren“ (Schimank 2007b: 29) dar. In diesem Sinne hat Burton Clark in seiner zum Klassiker gewordenen Arbeit „The Higher Education System. Academic Organization in Cross-National Perspective“ (1983) Hochschulsysteme⁸ in einem Dreieck („triangle of coordination“) zwischen Markt, Staat und akademischer Oligarchie verortet und somit unter-

⁷ Das Konzept der Governance wird sehr heterogen verwendet, was bereits bei der Übersetzung des Begriffes Governance deutlich wird (hierzu siehe Hüther 2010: 85). In dieser Arbeit wird unter Governance in Anlehnung an Benz (2004) „Steuern und Koordinieren“ verstanden.

⁸ In der verwendeten englischsprachigen Literatur wird auf „Universities“ Bezug genommen. Inwieweit damit auch Fachhochschulen gemeint sind (universities of applied sciences, polytechnics, technical colleges) kann nicht eingeschätzt werden. M. E. gibt es keine Anhaltspunkte, dass sich die getätigten Aussagen nicht auch auf Fachhochschulen beziehen können. Dementsprechend sind, wenn im Folgenden von Hochschulen gesprochen wird, Universitäten und Fachhochschulen gemeint.

schiedliche Rollen der einzelnen Steuerungsmodi anschaulich gemacht. Clarks Dreieck bildet dabei zwei Dimensionen ab, und zwar zum einen, wie sich die Autorität zwischen Staat und akademischer Profession verteilt, zum anderen untersuchte er, inwiefern Koordination über Marktmechanismen oder über politische Einflussnahme erfolgt. Je nachdem, „welches relative Gewicht jedem der drei Regulierungsmodelle zukommt“ (Braun 2001: 248), können die verschiedenen Governance-Regime verschiedener nationaler Hochschulsysteme eingeordnet werden. Das deutsche Universitätssystem im Jahre 1983 ist Clark zufolge durch „a combination of political regulation by the state and self-control by academic oligarchies“ (Clark 1983: 140) gekennzeichnet, während Marktmechanismen kaum eine Rolle spielen. Die starke staatliche Regulierung der traditionellen deutschen Hochschulsteuerung zeigt sich anhand dreier Dimensionen, nämlich der Festsetzung von Finanzierungsregeln (Haushaltsrecht), dem Personalrecht sowie Mitentscheidungsrechten des Ministeriums, beispielsweise bei der Genehmigung von Studien- und Prüfungsordnungen und Berufungsentscheidungen (vgl. Schimank 2002: 5). Allerdings beschränkt sich diese regulative Macht vor allem auf die prozedurale, jedoch nicht auf die substanzielle Autonomie der einzelnen Wissenschaftler (vgl. Meier 2009: 111). Diese substanzielle Autonomie bezieht sich auf die Wahl der eigenen Ziele und Vorgehensweisen, also inhaltliche Fragen der Kernprozesse der akademischen Tätigkeit in Forschung und Lehre („the what of academic“, Berdahl 1990: 172); die prozedurale Autonomie verweist auf die Art, wie wissenschaftliche Ziele und Programme umgesetzt werden („the how of academia“, ebd.: 172).

Diese starke Stellung des Lehrkörpers innerhalb der Selbstverwaltung der traditionellen Ordinarienuniversität sowie die hohe Autonomie der individuellen Handlungsträger führten dazu, dass Clark das Kollegium der *inter pares* als „akademische Oligarchie“ bezeichnete (Clark 1983: 110ff.). In diesem Governance-Modell ist der individuelle Professor sowohl intern als auch extern der zentrale Ansprechpartner, was sich beispielsweise in der personalisierten Mittelzuweisung zeigt. Änderungen in der starken Stellung der akademischen Oligarchie hätten durch den Wandel der Ordinarienuniversität zur Gruppen- bzw. Gremienuniversität in den frühen 1970er-Jahren erwartet werden können, allerdings ist dieses nicht zu beobachten gewesen. Grund hierfür war zum einen der fortwährende hohe Wert der Kollegialität, welcher „Nichtangriffspakte“ (Schimank 2001: 233) wahrscheinlich machte, gewährleistet durch ein „Gesetz der Zurückhaltung durch Gegenseitigkeit“ (Plessner 1924: 240).

Neues Steuerungsmodell an deutschen Hochschulen

Nun hat die international vergleichende Hochschul-Governance-Forschung für zahlreiche Länder einen Wandel der Governance an Hochschulen konstatiert, und zwar weg vom soeben beschriebenen Modell hin zu einem ‚manageriellen‘ Muster der Hochschulsteuerung (vgl. Lange/Schimank 2007; Kehm/Lanzendorf 2006; Amaral/Meek/Larsen 2003). Die Gründe für diese Entwicklung sind mannigfaltig, am wichtigsten erscheinen jedoch die zunehmende gesellschaftliche Erwartung an die Leistungs- und Problemlösungsfähigkeit der Wissenschaft, die jedoch begleitet ist durch einen zunehmenden Vertrauensverlust in die Selbststeuerungsfähigkeit der Wissenschaft (vgl. Weingart 2001: 248ff.). Dieses führt zu einem erhöhten Legitimationsdruck bezüglich der verwendeten finanziellen Ressourcen, verschärft durch knappe finanzielle Ressourcen des Staates (vgl. Lange 2009). Begleitet wird dieses durch einen zunehmenden (internationalen) intellektuellen, finanziellen und institutionellen Wettbewerb, dem sich die Hochschulen zu stellen haben (vgl. Bleiklie/Kogan 2007; Lange/Schimank 2007).

Die Reform der Governance-Muster der Hochschulen steht im Kontext einer internationalen und sich auf den gesamten öffentlichen Sektor beziehenden Bewegung des New Public Managements (NPM) (vgl. Osborne/Gaebler 1992; Budäus et al. 1998; Ferlie et al. 1996; Naschold/Bogumil 2000), auf Deutsch zumeist mit ‚Neues Steuerungsmodell‘ übersetzt. Bei NPM handelt es sich um einen Ansatz zur Verwaltungs- und Staatsmodernisierung (vgl. Reichard/Röber 2001), bei dem es sich um kein in sich geschlossenes Theorierüst handelt, sondern eher um eine Art „Handlungsanleitung“ (Klug 2008: 21), die sich auf verschiedene theoretische Ansätze stützt und vor allem der beruflichen Verwaltungspraxis Handlungsorientierung geben soll⁹ (vgl. Vogel 2006).

Im Kern der NPM-Reformen steht der Gedanke, als effizient empfundene Lösungen aus dem Bereich der Privatwirtschaft auf öffentliche Einrichtungen zu übertragen. Die ‚managerielle‘ Steuerungskonzeption umfasst programmatische Kernelemente wie Outputorientierung, dezentralisierte und flexible Entscheidungsstrukturen, Wettbewerb, Leistungsmessung sowie Rechenschaftlichkeit („accountability“) (vgl. Meier 2007: 766).

An Hochschulen besteht das ‚Reformpaket NPM‘ aus einer Reihe von Einzelmaßnahmen, die sich in vier Kategorien einteilen lassen. Der Staat zieht sich aus der Detailregulierung zurück und steuert stattdessen durch Kontrakte oder eine an

⁹ Eine geeignete Zusammenfassung liefert m. E. die Definition von Brüggemeier, der Public Management als „eine verwaltungswissenschaftlich aufgeklärte Lehre von der effizienz- und effektivitätsorientierten Gestaltung und Steuerung der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben“ bezeichnet (Brüggemeier 2001: 377).

Zielerreichung orientierte Ressourcenvorgabe. Parallel hierzu erhalten die Hochschulen mehr institutionelle Autonomie in Hinblick auf Budgetierung sowie Personal- und Organisationsentwicklung.

Als Anpassungsmaßnahme der Hochschulen an den Rückzug des Staates wird die interne Leitungsebene (Rektoren, Dekane) durch Ausweitung der zentralen Entscheidungsbefugnisse gestärkt. Die Hierarchisierung wird dazu verwendet, eine management- und wettbewerbsorientierte Selbststeuerung der Hochschule zu ermöglichen. Wettbewerbs- und Anzeilelemente werden im Rahmen einer stärkeren Outputsteuerung in Form einer zunehmenden wettbewerblichen Vergabe von Forschungsmitteln, Entlohnungsstrukturen u. ä. gesetzt (vgl. Schubert 2008: 14f.).

Diese NPM-Reformen, so wird zumindest in der einschlägigen Literatur angenommen (vgl. Kehm/Lanzendorf 2006; Lange/Schimank 2007; de Boer/Enders/Schimank 2007), führen zu einer Änderung der traditionellen Hochschul-Governance hin zu einem NPM-Modell. Dieses kann gut durch eine von Uwe Schimank (2007) vorgenommene fünfdimensionale Charakterisierung von Governance-Regimen an Hochschulen erklärt werden. Anhand des von ihm entworfenen sogenannten Governance-Equalizers können Governance-Regime nationaler Hochschulsysteme im Wandel und im Vergleich untereinander kategorisiert werden. Die fünf Dimension (staatliche Regulierung, Steuerung durch externe Stakeholder, akademische Selbstorganisation, managerielle Selbststeuerung und Wettbewerb) werden als ‚Equalizer‘ benutzt, d. h. als Schieberegler, der in unterschiedlichen Ländern verschieden weit geschoben ist. Die *staatliche Regulierung*, welche die hierarchische Detailsteuerung der Universitäten durch den Staat kennzeichnet, sowie die *Steuerung durch externe Stakeholder* (beispielsweise durch die Einbeziehung von Vertretern aus Politik, Wirtschaft und Kultur in hochschulische Entscheidungsprozesse) wirken dementsprechend beide auf die externe Steuerung der Hochschulen ein. Die Governance-Mechanismen *hierarchische Selbststeuerung* und *akademische Selbstorganisation* beziehen sich hingegen auf die internen Entscheidungsstrukturen der Universitäten. Hierarchische Selbststeuerung betrachtet die Stellung der internen Leitungspositionen (Rektoren/Präsidenten, Dekane) in Entscheidungsprozessen; die akademische Selbstorganisation bezieht sich hingegen auf das Entscheidungsprimat von Wissenschaftlern durch von ihnen dominierte Gremien. Der fünfte Governance-Mechanismus *Wettbewerb* stellt dabei die Konkurrenz zwischen, aber auch innerhalb von Universitäten, um Mittel, Personal und Reputation dar (vgl. Schimank 2002: 4ff.; Schimank 2007a: 240).

Das traditionelle deutsche Steuerungsmodell zeichnete sich Schimank zufolge durch eine starke staatliche Regulierung sowie die akademische Selbststeuerung (im Sinne der akademischen Oligarchie Clarks) aus, während Steuerung durch externe Stakeholder, managerielle Steuerung durch Rektoren und Dekane sowie

Wettbewerb nur eine untergeordnete Rolle spielen. Im Gegensatz hierzu ist das managerielle NPM-Muster durch eine verstärkte Steuerung durch Wettbewerb, Steuerung durch Stakeholder und managerielle Selbststeuerung gekennzeichnet, während die Selbststeuerung durch die akademische Profession sowie den Staat nur noch von untergeordneter Bedeutung sind (vgl. Schimank 2007a: 240f).

Generell kann festgestellt werden, dass im ‚NPM-Modell‘ vor allem die Hochschulorganisation als eigenständige Governance-Instanz zwischen den Wissenschaftlern und der staatlichen Außensteuerung aufgewertet wurde (vgl. Meier 2010: 4). Diese vorherige vergleichsweise ‚schwache‘ Organisation ist dadurch zu erklären, dass „caught between the academic profession and the state, there was not much legitimate space for institutional management“ (Krücken/Meier 2006: 241f.) und somit auch kein Raum für eine ‚starke‘ Organisation als eigenständige Ebene der Entscheidungsfindung. Anders als in Clarks Dreieck findet die Organisation in Schimanks Governance-Equalizer somit – wenn auch nur indirekt – Berücksichtigung, da die Dimensionen

„das handelnde Zusammenwirken von drei Arten von Akteuren [regeln] und [...] aus deren handelndem Zusammenwirken hervor[gehen]: Hochschulen als Organisation, Wissenschaftler als Angehörige der akademischen Profession und staatliche Akteure sowie staatlich lizenzierte Gegenüber der Hochschulen, wie z. B. Unternehmen oder Evaluationsagenturen. Pointiert: Organisation – Profession – Staat“ (Schimank 2007a: 241).¹⁰

Somit rücken auch die internen Strukturen der Universität, anders als im Clark’schen Dreieck, stärker in den Vordergrund. Die stärkere Betonung der Organisation findet sich auch bei Christine Musselin (2004). Sie verwendet anstelle des Governance-Begriffes den der Universitätskonfiguration, der Interdependenzen und Verbindungen zwischen drei verschiedenen Arten von kollektiven Handlungsstrukturen beschreibt, und zwar die der Hochschulen, den überwachenden Autoritäten und der akademischen Profession (vgl. Musselin 2004: 112). Diese Konfiguration stellt dabei aber keine deterministische Struktur des Handelns dar, sondern sie „produce meaning and give legitimacy to certain principles over others“ (Musselin 2004: 118).

Zur genaueren Darstellung der internen Strukturen der Universität und damit einhergehend innerorganisatorischer Entscheidungsprozesse wird im Folgenden auf organisationssoziologische Arbeiten zur Universität rekurriert, die deren Leitungs- und Koordinationsstrukturen analysieren, d. h. es findet eine Fokussierung auf die Meso-Ebene statt. Die organisationssoziologische Darstellung der Hoch-

¹⁰ Dabei können analytisch die folgenden drei Ebenen unterschieden werden: Makro-Ebene: die Ebene der Politik und die Beziehung zwischen Staat und Hochschule, Meso-Ebene: die Ebene der Entscheidungsfindung innerhalb der Hochschulen, Mikro-Ebene: die Entscheidungsfindung auf Lehrstuhl-Ebene oder auf der Ebene des einzelnen Wissenschaftlers (vgl. Schimank 2007a: 232ff.).

schule ist von besonderer Bedeutung, da der im Folgenden vorgestellte Wandel von einer eher lose gekoppelten Interessensgemeinschaft vorwiegend individuell agierender Wissenschaftler (vgl. Weick 1976) zu einem zielgerichtet handelnden, arbeitsteiligen „organisationalen Akteur“ (Krücken/Meier 2006) auch Auswirkungen auf das Personal der Hochschule nimmt.

2.2 Hochschulen aus der Organisationsperspektive

Seit Ende der 1980er-Jahre ist der globale Trend beobachtbar, dass traditionelle Charakteristika der spezifischen Organisationsform der Hochschulen hinterfragt werden. Aufgrund der Emergenz neuer, soeben dargestellter Governance-Modelle im Hochschulbereich, gewann die Vorstellung an Kraft, dass die Hochschulen nicht länger als spezifische Organisationen betrachtet werden sollten, sondern „first and foremost as organizations, having typical organizational problems and being in need for efficient organizational solutions“ (Krücken/Meier 2006: 242).

Dieser Konstitutionsprozess der Hochschule zu einer „complete organization“, wie sie von de Boer et al. (2007) in Anlehnung an Brunsson und Sahlin-Andersson (2000) bezeichnet wird, oder eines „organisationalen Akteurs“ (Krücken/Meier 2006) stellt eine Abkehr von traditionellen Organisationsmodellen der Hochschule, wie beispielsweise dem „loosely coupled system“ im Sinne Weicks (1976) oder einer „organized anarchy“ im Sinne Cohens et al. (1972), oder der „Expertenbürokratie“ im Sinne Mintzbergs (1992) dar. Den ersten beiden ‚klassischen‘ Aufsätze hochschulischer Organisationsstudien, aber auch den Überlegungen Mintzbergs ist gemein, dass sie die organisationale Spezifität von Hochschulen betonen und somit auf Abweichungen der internen Strukturen der Hochschulen im Vergleich zu rational-bürokratischen Organisations- oder Entscheidungsmodellen hinweisen.

2.2.1 *Looseley coupled system, organized anarchy und Expertenbürokratie*

Weick (1976) beschreibt Organisationen des amerikanischen Bildungssystems als lose gekoppelte Systeme. Dieses bedeutet, dass der ‚operative Kern‘ keineswegs eine monolithische Größe darstellt, sondern aus einzelnen Einheiten besteht, die weitgehend unabhängig voneinander operieren (können):

„By loose coupling, the author intends to convey the image that coupled events are responsive, but each event also preserves its own identity and some evidence of its physical or logical separateness. Thus, in the case of an educational organization, it may be the case that the counselor’s office is loosely coupled to the principal’s office. The image is that principal and the counselor are somehow attached, but that each retains some identity

and separateness and that their attachment may be circumscribed, infrequent, weak in its mutual affects, unimportant, and/or slow to respond" (Weick 1976: 3).

Lose gekoppelte Systeme zeichnen sich Weick (1976) demzufolge durch Fehlen zentraler Koordination und Regulation sowie dem Fehlen eines Kontrollsystems aus.¹¹

Cohen et al. (1972) beschreiben Universitäten als organisierte Anarchien, in denen nach dem „garbage can model“ entschieden wird. Sie gehen davon aus, dass spezifische Bedingungen an Hochschulen („problematic preferences“, „unclear technology“ und „fluid participation“, nähere Erklärungen siehe Kapitel 2.4 ‚Grenzen des Managements‘) dazu führen, dass Prozesse der Entscheidungsfindung anarchische Züge aufweisen, die die Rationalität von Entscheidungsprozessen in Frage stellen:

„To understand processes within organizations, one can view a choice opportunity as a garbage can into which various kinds of problems and solutions are dumped by participants as they are generated. The mix of garbage in a single can depends on the mix of cans available, on the labels attached to the alternative cans, on what garbage is currently being produced, and on the speed with which garbage is collected and removed from the scene“ (Cohen et al. 1972: 2).

Mintzberg (1992) zeigt anhand von Hochschulen die grundlegenden Probleme des *Managements von Professionen* auf (vgl. Mintzberg 1992; siehe auch Pellert 1999; Scott 1965, 1982; Blau 1955; Hartmann 1964; vgl. Kapitel 5.1.6). Diese besteht darin, dass es sich bei Organisationen der Wissenschaft um solche handelt, in denen professionelle Tätigkeiten ausgeübt werden, deren Leistungserbringung sich schwierig steuern lässt. Entsprechend verfügen Professionelle, in diesem Fall die Wissenschaftler¹², über ein hohes Maß an Autonomie (vgl. Mintzberg 1979). Diese

¹¹ Anders als Annahmen von rationalen Modellen bürokratischer Organisationen stellt die lose Kopplung Weick zufolge keine Pathologie dar, sondern wird als durchaus vorteilhaft für Organisationen erkannt. So verfügen lose gekoppelte Organisationen im Gegensatz zu eng gekoppelten Organisationen über mehr Stabilität, höhere Anpassungsfähigkeit an die Umwelt sowie Freiräume für professionelles, d. h. ein unter anderem durch eine hohe Autonomie gekennzeichnetes, Handeln. Weiterhin ermöglichen lose gekoppelte Systeme, dass unterschiedliche Wertesysteme und Rationalitätskriterien nebeneinander bestehen können (beispielsweise Verwaltung und Wissenschaft).

¹² Die Diskussion, ob Wissenschaftler oder im engeren Sinne Professoren überhaupt als Professionelle anzusehen sind, wird hier nicht näher erläutert. In vorliegender Arbeit wird davon ausgegangen, dass es sich bei den Wissenschaftlern um eine Profession handelt. Prominente Vertreter, die Professoren nicht als Professionelle ansehen, sind beispielsweise Luhmann (2002: 148, Fußnote 12) sowie Stichweh (1994a: 337ff., bes. 354, da die Frage, ob es sich bei den Studenten um Klienten handelt, nicht eindeutig beantwortet werden kann). Prominente Vertreter, die Professoren als Professionelle betrachten, sind Parsons und Platt (1973) sowie Oevermann (2005).

Ebenfalls wird hier nicht näher diskutiert, ob es sich bei der Profession der Wissenschaftler um eine einheitliche Profession oder eher um eine Profession eines jeweiligen Faches handelt. In der einschlägigen Literatur wird eher davon ausgegangen, dass die Fachdisziplin als Profession gilt (vgl. Enders 1998: 58; Light 1974: 12; Becher 1987). In dieser Arbeit hingegen wird aus Gründen

Autonomie ist zum einen funktional begründet, da es schwierig ist, Forschung und Lehre zu bürokratisieren und zu standardisieren (da es sich um hochspezialisiertes Wissen im Sinne von „unclear technologies“ handelt, siehe Ausführungen im Kapitel 2.4 und 5.1.2.), zum anderen aber auch, da es den Professionellen zumeist gelingt, ihre Autonomie normativ durchzusetzen (vgl. Meier/Schimank 2010: 108). Diese hohe Autonomie führt dazu, dass die Hochschule durch ein hohes Maß an Dezentralisierung gekennzeichnet ist und somit über kein ausgeprägtes Machtzentrum verfügt. Der entsprechende Organisationstyp, in dem Professionelle dann arbeiten, ist der der Expertenorganisation oder Profibürokratie. Mintzberg (1992) unterscheidet Organisationstypen je nach Bedeutung von fünf Basiskomponenten (betrieblicher Kern, strategische Spitze, Mittellinie, Technostruktur, Hilfsstab). Der *betriebliche Kern* (operating core) umfasst diejenigen Mitarbeiter, deren Arbeit direkt mit der Fertigung von Produkten und der Bereitstellung von Dienstleistungen verbunden ist. Dieser stellt quasi das ‚Herzstück‘ der Organisation dar. Bei den Hochschulen handelt es sich dabei um die Wissenschaftler. Die *strategische Spitze* (strategic apex) ist für das ‚Funktionieren‘, also für eine effektive Aufgabenerfüllung der Gesamtorganisation zuständig, nimmt die Interessen der Organisation wahr und vertritt diese nach außen. Die strategische Spitze ist mit dem betrieblichen Kern über eine formale Autoritätskette von Führungskräften der *Mittellinie* oder des *mittleren Managements* (middle line) verbunden. Die Mittellinie nimmt Weisungen von oben und unterhalb der eigenen Position wahr, vermittelt zwischen betrieblichen Kern und Mitarbeitern und stellt so das Bindeglied zwischen den Ebenen dar. Dabei verfügt das mittlere Management auch über formale, durch die strategische Spitze übertragene Macht. In der einschlägigen Literatur wird unter dem mittleren Management an Hochschulen häufig die Dekanatsebene verstanden (vgl. Hanft 2000b: 11; Nickel 2006; Klug 2008: 57). Die Technostruktur (techno-structure) setzt sich aus Analytikern zusammen, die Einfluss auf die Arbeit anderer nehmen, aber außerhalb des betrieblichen Arbeitsablaufes stehen. Zwar gestalten, planen oder verändern die Mitarbeiter den betrieblichen Arbeitsablauf, erledigen die betrieblichen Arbeiten aber nicht selbst. Mitarbeiter der Technostruktur sind so für die Standardisierung von Arbeitsprozessen und Arbeitsprodukten zuständig und somit auch für Formen der Standardisierung. Auch sorgen Mitarbeiter der *Technostruktur* für den Wandel der Organisation durch deren Anpassung an Veränderungen in der Umwelt (vgl. Mintzberg 1992: 34). Als Beispiele für die Technostruktur an den Hochschulen werden Planungsabteilungen, Controlling,

der Vereinfachung von einer Profession der Wissenschaftler ausgegangen, da die Frage, inwiefern es sich um eine oder mehrere Professionen der Wissenschaftler handelt, für die Argumentation irrelevant ist.

Informationssysteme, aber auch das Qualitätsmanagement genannt (vgl. Hanft 2000b: 11; Klug 2008: 57).

Die *Hilfsstäbe* sind (supporting staff) spezielle Einheiten, die mit ihren Diensten die Organisation außerhalb des betrieblichen Arbeitsablaufes unterstützen. Sie beschäftigen sich – anders als die Technostruktur – in keiner Weise mit Standardisierung und üben im Allgemeinen keine Beratungsfunktion aus. Als Beispiele für Hilfsstäbe an Universitäten nennt Mintzberg „Kopierdienste, Klubs, Alma-Mater-Fonds, Verlage, Archive, Sportzentren, Bibliotheken, Rechenzentren“ (Mintzberg 1992: 262).

Mintzberg beschreibt die Hochschule als Profiorganisationen, deren wichtigstes Organisationsteil der betriebliche Kern und die darin arbeitenden Professionellen sind. Ebenso voll ausgebaut ist der Hilfsstab, der hauptsächlich auf die Bedürfnisse des betrieblichen Kerns ausgerichtet ist. Wenig entwickelt sind hingegen die strategische Spitze, die Technostruktur und die Mittellinie, da es keiner Koordination der Arbeit im betrieblichen Kern bedarf.

„Die Profiorganisation setzt zur Erreichung von Koordination die Standardisierung von Qualifikationen und den damit verbundenen Gestaltungsparameter der Ausbildung und Indoktrination ein. Sie beschäftigt für die Ausführung der Arbeiten im betrieblichen Kern professionelle Mitarbeiter mit entsprechender Ausbildung und Indoktrination und gesteht ihnen dann ein erhebliches Maß an Kontrolle über die eigene Arbeit zu“ (Mintzberg 1992: 256f.).

In Expertenorganisationen existieren nach Mintzberg meist parallele Hierarchien. So stehen sich eine Bottom-up-Organisation des akademischen Bereichs (z. B. durch Gremien) und eine Top-down-Organisation des administrativen Bereichs (also in Hochschulen der Hochschulverwaltung gegenüber“ (vgl. Mintzberg 1992: 267; Hanft 2000b: 12f.).

Aus Sicht der Organisationsforschung jedoch führen die Governance-Reformen und vor allem die weitere Verbreitung des ‚Management-Modells‘ der Hochschulsteuerung zu einer tiefgreifenden Transformation der Organisation Hochschule, unter anderem auch, weil der von Mintzberg beschriebene situative Faktor der Profibürokratie „komplexe, stabile Umwelt“ (Mintzberg 1992: 256) nicht mehr gegeben ist. Diese Restrukturierung führt dazu, dass die strategische Spitze durch die Stärkung der Leitungsebene ausgebaut wird, dieses zeigt sich unter anderem durch die in den meisten seit 1998 reformierten Landeshochschulgesetzen und Hochschulordnungen festgelegte Erweiterung der Kompetenzen und Amtszeiten von Mitgliedern der Hochschulleitungen (vgl. Hüther 2010: 366ff.). Auch dem mittleren Management kommt durch die Stärkung der Dekanatsebene eine wichtigere Rolle im Organisationsgefüge der Hochschulen zu (vgl. Hüther 2008). In diesem Zuge wird zudem ein deutlicher Ausbau der Technostruktur erwartet, da

Qualitätsentwicklung an deutschen Hochschulen
Professionstheoretische Untersuchung eines neuen
Tätigkeitsfeldes

Kloke, K.

2014, XVIII, 389 S. 34 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-04182-3