

Winter, Martin

## Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten

*Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung* 13 (2004) 1, S. 100-142



Quellenangabe/ Reference:

Winter, Martin: Fachbereiche und Fakultäten. Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten - In: Die Hochschule : Journal für Wissenschaft und Bildung 13 (2004) 1, S. 100-142 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-164721 - DOI: 10.25656/01:16472

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-164721>

<https://doi.org/10.25656/01:16472>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**Institut für Hochschulforschung (HoF)**  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

<https://www.hof.uni-halle.de>

### Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Fachbereiche und Fakultäten

## Bestehende Organisationsstrukturen und aktuelle Reformprojekte an Universitäten

**Martin Winter**  
Wittenberg

Wie sollten Universitätsorganisationen strukturiert werden und nach welchen Kriterien sollte dies geschehen? Auf eine einfache Frage, insbesondere wenn sie normativen Charakter hat wie die nach der Organisationsgestaltung von Universitäten, ist in der Regel eine

komplizierte Antwort zu erwarten – wenn überhaupt eine Antwort möglich ist. Der Blickwinkel dieses Beitrages ist auf einen Aspekt der universitären Organisationsgestaltung, nämlich auf die Einteilung der Universität in Fakultäten bzw. Fachbereiche fokussiert – wobei andere Fragen, wie die nach den Leitungs- und Verwaltungsstrukturen und der Rechtsform davon nicht unabhängig sind. Zur Erörterung der Frage, wie sollten Universitätsstrukturen beschaffen sein, sind ein – zumindest kurzer – Gang in die Geschichte der Fakultätsgliederung und eine „Gegenwartsbeschreibung“ der bestehenden Fachbereichsschneidung hilfreich. Nimmt man diese Fakultätsstrukturen der deutschen Universitäten in den Blick, so ist eine erstaunliche Vielfalt zu erkennen. In der aktuellen Diskussion wird dieser Umstand allerdings vernachlässigt. Das ist vielleicht auch damit zu erklären, dass es bislang noch keine Übersicht über die Fachbereichsgliederungen an deutschen Universitäten gibt. Um diese Informationslücke zu füllen, wurde dieser Bericht erstellt. Zuerst ist also zu fragen: Wie waren und wie sind Universitäten strukturiert? Daran anschließend soll auf aktuelle Organisationsreformen eingegangen und zum Abschluss sollen einige mögliche Kriterien der Fachbereichsschneidung aufgelistet werden.

## Kurze Geschichte der Fakultätsgliederung

Ursprünglich bestand die europäische Universität aus drei Fakultäten (Theologie, Medizin und Jura) – ergänzt durch die „artes liberales“ als einer Art Vorbereitungsstufe zum Universitätsstudium, aus der sich dann die Philosophische Fakultät entwickelte. Anfang des 19. Jahrhunderts gewann im Zuge der Humboldtschen Universitätsreform die Philosophische Fakultät eine zentrale Stellung; die Ausdifferenzierungen der Wissenschaften und ihr rasantes Wachstum führten dann ab Mitte des 19. Jahrhunderts zu einer Zweiteilung in die Philosophische und die Mathematisch-Naturwissenschaftliche Fakultät.<sup>1</sup>

In den 1970er Jahren fand gleichzeitig zum Übergang von der oligarchischen Großordinarienuiversität mit ihren autokratischen Lehrstuhlinhabern<sup>2</sup> hin zur ständischen Gruppenuniversität auch an vielen Hochschulen eine Ablösung der großen klassischen Fakultäten durch eine Vielzahl von Fachbereichen statt. Ein Grund dieser Entwicklung lag in der zunehmenden Ausdifferenzierung der wissenschaftlichen Disziplinen. Mit Einführung der Fachbereiche als Organisationseinheiten wurden die stark expandierenden Fakultäten der Philosophie und der Mathematik-Naturwissenschaften nochmals aufgeteilt. In den Naturwissenschaften geschah dies häufig durch eine Fünfteilung (Mathematik, Physik, Chemie, Biologie und Geowissenschaften). In der Philosophischen Fakultät war die Möglichkeit einer Standardgliederung nicht gegeben, vielmehr entstand hier ein „buntgeschecktes organisatorisches Bild“ (Thieme 1996: S. 817).

Von zentraler Bedeutung für die Einführung von Fachbereichen in den 1970er Jahren sind die „Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Struktur und Verwaltungsorganisation der Universitäten“ von 1968. Liest man heute das Papier, dann erstaunen sowohl die Diagnose, die auch die aktuelle Situation im Hochschulbereich treffend schildert, als auch die daraus gezogenen Schlüsse. Zum Teil widersprechen sie manchen der derzeit erhobenen hochschulpolitischen Forderungen, zum Teil entsprechen sie aber auch einigen Reformpostulaten: so beispielsweise die Empfehlung, hauptamtliche Präsidenten einzusetzen, die über eine längere

---

<sup>1</sup> Zur Geschichte der universitären Fakultätsgliederung siehe Thieme (1996).

<sup>2</sup> In diesem Beitrag werden aus Gründen der besseren Lesbarkeit nur die männlichen Sprachformen verwendet – auch wenn Männer und Frauen gemeint sind.

Amtsperiode die Hochschule leiten, oder der Vorschlag, Kuratorien als Instanz zwischen Kultusministerialbürokratie und Hochschule zu installieren. Geradezu diametral zum aktuellen Trend in Richtung große Fakultäten erscheint dagegen die Forderung nach einer Aufteilung der alten Großfakultäten in Fachbereiche (mit rund 20 Professuren). So klar drückt es der Wissenschaftsrat nicht aus, aber letztendlich sollten die Fachbereiche nicht nur die Großfakultäten ablösen, sondern auch die Institute und Seminare (als der dritten und bislang sehr starken Ebene) aufgelöst werden. Angesichts des (in den 1960er und 1970er Jahren) expandierenden Hochschulbereichs warnt der Wissenschaftsrat gar vor der „Gefahr übergroßer Fakultäten und der Sprengung aller vorhandenen Selbstverwaltungseinrichtungen“ (1968: S. 9). Das Wissenschaftssystem verändere sich radikal, die fachliche Spezialisierung und damit die Verselbständigung der Institute nähmen zu, ebenso der Aufwand der Forschung – der Wissenschaftsrat spricht von „großbetrieblichen Formen der Forschung“ (ebenda: S. 13). Die Fakultäten seien an Umfang so gewachsen und in ihrer Zusammensetzung so heterogen geworden, dass sie „mehr und mehr funktionsunfähig“ (ebenda: S. 20) würden. Hier ist daran zu erinnern, dass die alte Großfakultät eher als eine Ansammlung von Lehrstühlen als eine eigenständig handelnde Organisationseinheit bezeichnet werden konnte. Es mangelte an institutsübergreifender Kooperation und Koordination. Daher plädierte der Wissenschaftsrat für die Einführung von Fachbereichen:

„Die Aufgaben des Fachbereiches ergeben sich aus der ihm übertragenen Verantwortung für die Durchführung von Forschung und Lehre. In diesem Sinne werden die Fachbereiche vielfach als die ‚Grundeinheiten von Forschung und Lehre‘ bezeichnet“ (ebenda: S. 21).

Von den alten Fakultäten sollten Promotions-, Habilitations- und Berufungsverfahren und von den Lehrstühlen und Instituten Verwaltungskompetenzen in die Fachbereiche verlagert werden. Konstatiert man heute ein „Roll back“ in der Organisationsgestaltung zurück zu den vermeintlich „alten Großfakultäten“, dann sollte nicht vergessen werden, dass die neuen Organisationseinheiten mehr Aufgaben übertragen bekommen und eine stärkere Leitungsebene erhalten sollen, sich also deutlich von den „alten Großfakultäten“ unterscheiden.

Die Vorschläge des Wissenschaftsrats wurden von der (damals) neuen Hochschulrahmengesetzgebung angenommen. Nach § 64 Absatz 1 des Hochschulrahmengesetzes (HRG) von 1976 sollten die Fachbereiche als

„organisatorische Grundeinheit der Hochschule“ fungieren. Die dritte Organisationsebene der Institute oder Seminare wird in den Organisationsvorschriften des HRG nicht explizit genannt. Zusammen mit der Einführung der neuen Fachbereichsstrukturen wurde die Unterteilung der Universitätsmitglieder in Statusgruppen und ihre ständisch differenzierten Mitwirkungschancen in den Hochschulgremien im Rahmengesetz fixiert; § 38 Absatz 3 HRG bestimmt, dass die Professoren über die absolute Stimmenmehrheit verfügen müssen. Die Einführung von Gruppenuniversität und Fachbereichsstruktur sind in einem Zusammenhang zu sehen, wie Alemann (1993: S. 70) schreibt:

„Die Bildung von Fachbereichen mit einer geringeren Anzahl von Mitgliedern wurde vor allem auch nötig, um einen größeren Anteil der Fachbereichsangehörigen in den paritätisch besetzten Fachbereichsorganen eine Mitwirkung zu ermöglichen. An die Stelle der etwa 5 bis 10 Fakultäten traten dementsprechend in der Regel eine größere Anzahl von Fachbereichen (bis zu 24).“

Über die Fragen, ob mit dieser Organisationsreform nun tatsächlich die „akademische Oligarchie“ geschwächt wurde oder ob die hierarchische Position der Professoren im Universitätsgefüge im Grunde nicht angefasst wurde, lässt sich streiten. Im Gefolge der Vermehrung der Fachbereiche und ihrer Dekane (auch Fachbereichssprecher genannt) hat letztendlich auch deren Einfluss abgenommen und die zentrale Ebene eine Stärkung erfahren (Alemann 1993: S. 70).

Nachträglich gestützt wurde diese Reform durch die Untersuchung von Rudi K.F. Bresser (1979: S. 399). Danach übt die Organisationsstruktur einen geringeren Einfluss auf die „Fachbereichsleistung“ aus als die so genannten Kontextfaktoren wie Personalausstattung, „durch das Fachbereichsalter abgelebte Tradition“ und Organisationsgröße.

„(...) es ergeben sich vermutlich keine negativen, sondern, gemäß den Hinweisen dieser Studie, eher positive Konsequenzen für die Leistungsfähigkeit deutscher Universitäten, wenn staatliche Instanzen zukünftig allzu große Universitätsfachbereiche verkleinern und auch darauf achten, daß die Ausstattung der Fachbereiche mit wissenschaftlichem Personal nicht zu einer Benachteiligung der größeren Organisationseinheiten führt“ (ebenda: S. 400).

Hinsichtlich der intendierten Umwandlung der wenigen und großen Fakultäten bzw. der Zusammenlegung von Seminaren und Instituten in viele kleine Fachbereiche lassen sich indes Ungereimtheiten bzw. unintendierte Effekte in der Reformumsetzung feststellen:

- Erstens bildeten sich aus den Fachbereichen wiederum Konglomerate von – wissenschaftssystematisch betrachtet – relativ verschiedenartigen Disziplinen, wie sie auch schon die alte Philosophische Fakultät aufwies.
- Zweitens behielt auch nach der Reform der Hochschulreform der 1970er Jahre die dritte und vierte Ebene in der Universitätsorganisation ihren Status als eigentliche ‚Produktivitätszelle‘ an der Universität bei. In Instituten, Seminaren und an Lehrstühlen findet nach wie vor das Gros der universitätsinternen wissenschaftlichen Kommunikation statt; hier wird die Forschung betrieben und Studiengänge angeboten; auf dieser Ebene werden Forschungsk Kooperationen initiiert und mit Leben gefüllt. „Die normative Vorgabe, der Fachbereich sei die Grundeinheit von Lehre und Forschung, geht offenbar an der Realität der arbeitenden Universität vorbei“, meint der (ehemalige) Präsident der Universität Kassel Hans Brinckmann (1996: S. 12). Die Kernaufgaben der Universität, Forschung und Lehre, werden also in den meisten Disziplinen vorwiegend auf der Ebene der Institute wahrgenommen. Diese Institute sind allerdings zumeist keine Ein-Ordinarien-Einrichtungen mehr, wie noch in den 60er Jahren.
- Drittens: Angesichts zunehmender Ausdifferenzierungen in den Wissenschaftsdisziplinen suchen sich die hochspezialisierten Akteure ihre Kooperationen nicht innerhalb der Fachbereiche ihrer Universität, sondern innerhalb ihrer stark ausdifferenzierten und nach außen hin weitgehend abgeschlossenen Fachgebiete. Geeignete Kooperationspartner finden sich zumeist nicht an den eigenen, sondern vielmehr an anderen Universitäten und Forschungseinrichtungen. Dies gilt sowohl für die ausdifferenzierten Teildisziplinen als auch für die so genannten Orchideenfächer.

Mit der Novelle des Hochschulrahmengesetzes von 1998 wurden die bundesrechtlichen Vorschriften zur Organisationsstruktur von Hochschulen wieder zurückgenommen. Dieser Deregulierung auf Bundesebene sind aber noch nicht alle Landesgesetzgeber gefolgt – im Gegenteil: In einigen Landeshochschulgesetzen werden konkrete Mindestvorgaben zur Fachbereichsgröße gemacht; zum Teil sind diese Vorschriften in den letzten Jahren neu aufgenommen bzw. verschärft worden (siehe unten).

## Gegenwärtige Fachbereichsschneidungen

Betrachtet man die bundesdeutsche „Universitätslandschaft“, so erkennt man keinen positiven Zusammenhang von Größe der Universität (definiert über die Anzahl der Studierenden und der Beschäftigten<sup>3</sup>) und Anzahl der Fachbereiche – gemäß der Formel: je größer die Universität und je vielfältiger das Fächerangebot, desto höher die Anzahl der Fachbereiche. Vielmehr gibt es mittlere wie große Universitäten mit wenigen Fakultäten, mit vielen Fachbereichen und mit einer mittleren Anzahl von Fachbereichen. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Universitäten mit mehr als 30.000 Studierenden.

*Tabelle: Anzahl der Studierenden, des wissenschaftlichen (hauptberuflichen) Personals und Anzahl der Fachbereiche an den großen Universitäten*

	<b>Studierende</b> Stand: WiSe 2002/03	<b>Wissenschaftliches Personal</b> (hauptberuflich, inklusive Medizin) Stand: 2002	<b>Fakultäten/ Fachbereiche</b> Stand: Juni 2004
Universität Köln	61 103	3276	7
Fernuniversität Hagen	45 661	445	6
Universität München	44 128	5471	18
Universität Münster	42 829	3769	14
FU Berlin	41 755	3357	12
Universität Frankfurt/Main	39 891	2737	16
Universität Hamburg	39 263	3557	19
Universität Bonn	37 516	3393	7
Humboldt Universität Berlin	36 813	4744	11
Universität Bochum	34 981	2469	20
Universität Mainz	31 346	2963	11 (vor 2004: 19)

Quellen:

- Anzahl der Studierenden im WiSe 2002/03: Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Wintersemester 2002/2003. Fachserie 11/Reihe 4.1. Wiesbaden, S. 58ff.
- Anzahl des wissenschaftlichen Personals 2002: Statistisches Bundesamt: Bildung und Kultur. Personal an Hochschulen. 2002. Fachserie 11/Reihe 4.4. Wiesbaden, S. 68ff.
- Anzahl der Fachbereiche/Fakultäten Juni 2004: Internetauftritte der jeweiligen Universitäten

<sup>3</sup> Weitere Indikatoren wären: finanzielle Ressourcen und Umfang des Lehrveranstaltungsangebots (Bresser 1986: 358).

Die Mehrzahl der *großen Universitäten* weist mehr als zwölf Fachbereiche auf. Deutlich aus dieser Reihe fallen die beiden rheinischen Universitäten Köln und Bonn mit jeweils nur sieben Fakultäten. Eine Sonderrolle spielt die Fernuniversität Hagen aufgrund ihres besonderen Charakters als Hochschule ohne Präsenzbetrieb und aufgrund ihres beschränkten Fächerangebots.

Ein positiver Zusammenhang zwischen Größe der Universität und der Anzahl der Fachbereiche ist also kaum ausgeprägt. Nur die *kleinen Universitäten* (mit weniger als 10.000 Studierenden) haben aufgrund ihres eingeschränkten Fächerspektrums durchweg weniger als 10 Fachbereiche. Besonders deutlich wird dies am Beispiel der Universität Hildesheim oder der Universität Viadrina in Frankfurt/Oder mit ihren jeweils drei Fachbereichen bzw. Fakultäten. Einen Extremfall markiert die Universität Lübeck, die sich mit ihrer starken medizinischen Ausrichtung aus nur zwei Fakultäten zusammensetzt. Aber auch bei den kleinen Universitäten ist eine gewisse Spanne in der Anzahl der Fachbereiche festzustellen – abhängig vom Fächerangebot, aber auch von der Kleinteiligkeit der Fachbereichsstruktur: Bamberg (6), Bayreuth (6), Eichstätt-Ingolstadt (8<sup>4</sup>), Flensburg (5), Greifswald (5), Hildesheim (3), Koblenz-Landau (8), Lüneburg (4) und Passau (5).

Die Universitäten Mannheim (6) und Trier (7) weisen zwar weit mehr als 10.000 Studierende auf, da sie keine Experimentalwissenschaften anbieten, ist die Anzahl ihrer Fakultäten bzw. Fachbereiche ebenfalls beschränkt. Ein reduziertes Fächerspektrum haben auch die *technisch ausgerichteten Universitäten*; sie weisen ebenfalls zumeist nicht mehr als 12 Fachbereiche oder Fakultäten auf: RWTH Aachen (9), TU Kaiserslautern (10), TH Karlsruhe (11), Universität Stuttgart (10), Universität Ulm (5) und – in Ostdeutschland – die Universität Magdeburg (9) und die Technischen Universitäten Chemnitz (7), Cottbus (4), Freiberg (6) und Ilmenau (5). Die TU Darmstadt mit ihren 14 Fachbereichen fällt hier ein wenig aus der Reihe.

Betrachtet man die Organisationsstrukturen der *mittleren und großen Universitäten*, die (fast) das volle Fächerspektrum anbieten, so lassen sie sich hinsichtlich der Anzahl ihrer Fachbereiche in zwei Typen einteilen: Als „*Fachbereichsuniversität*“ sollen die Hochschulen bezeichnet werden, die viele kleine Fachbereiche aufweisen, „*Fakultätsuniversität*“

---

<sup>4</sup> Zwei davon bieten Fachhochschulstudiengänge an.



meint einen Typus Hochschule mit wenigen großen Fakultäten. Ob die jeweiligen Fakultäten nun tatsächlich Fachbereiche genannt werden oder die Fachbereiche Fakultäten, soll an dieser Stelle nicht weiter interessieren – hier soll es auf die typologische Unterscheidung ankommen. Auch wenn die Bezeichnung „Fachbereich“ den Begriff „Fakultät“ in den Hochschulgesetzen abgelöst hat, verwenden viele Universitäten aus Traditionsgründen das Etikett „Fakultät“. Beide Begriffe werden hier synonym verwendet, sie bezeichnen die zweite Ebene in der Hochschulorganisation, die unterhalb der Ebene der Gesamtuniversität angesiedelt ist.

a) *Die „Fachbereichsuniversität“*

Dieser Typ mit einer Vielzahl von (ca. mehr als 14) Fachbereichen ist eindeutig der vorherrschende in der Universitätslandschaft der Bundesrepublik. Um einige Beispiele aus dem Sektor der mittelgroßen Universitäten zu nennen: die Universität Kassel (mit ihren 20 Fachbereichen vor den Zusammenlegungen, siehe unten), die Universität Hannover (17), die Universität Heidelberg (15, ab 2002/03: 12), die Universität Freiburg (15 ab 2002/03: 11) und TU Dresden (14). Diesem Modell folgen nicht nur Neugründungen aus den 1960er Jahren, sondern auch „altehrwürdige“ Universitäten, deren Gründung einige Jahrhunderte zurückliegt – wie die Universität Marburg mit ihren 17 Fachbereichen. All diese Universitäten folgen tendenziell dem Geist des ersten Hochschulrahmengesetzes von 1976 und damit der Regel (mit vielen Ausnahmen): ein Fach (eine Disziplin) – ein Fachbereich. Auch die räumliche Organisation, der Grad der Verstreutheit der Universitätseinheiten ist nicht entscheidend – sowohl Campus-Universitäten, in denen sich alle Fächer unter einem Dach bzw. auf einem „Feld“ vereinen (z.B. Universität Bielefeld mit ihren 14 Fachbereichen) als auch dislozierte „Altstadt-Universitäten“, deren Einheiten in einzelnen Häusern im Stadtzentrum untergebracht sind, wie die Universität Tübingen mit ihren 15 Fakultäten (ab 2002/03: 14), die Universität Leipzig mit ihren 15 Fakultäten und die Universität Halle-Wittenberg (18 Fachbereiche). Wie die beiden letztgenannten Universitäten zeigen, wurde das Fachbereichsmodell auch von den mittelgroßen ostdeutschen Hochschulen übernommen. Diese waren zu

DDR-Zeiten in Sektionen unterteilt<sup>5</sup> und haben sich nach der Wiedervereinigung weitgehend an den westdeutschen Universitätsstrukturen orientiert.

*b) Die „Fakultätsuniversität“*

Dieser Typ weist nur wenige Fachbereiche auf, die zumeist auch die „alte“ Bezeichnung Fakultäten tragen. Dazu zählen die bereits oben genannten großen Universitäten Bonn und Köln. Gerade bei den mittelgroßen Universitäten ist keine einheitliche Tendenz feststellbar: Sowohl alte als auch neue, sowohl Campus- als auch Altstadt-Universitäten können zu diesem Typus zugerechnet werden – so die Campus-Universitäten Düsseldorf (1965 gegründet, 5 Fakultäten) und Saarland (1948 gegründet, 8 Fakultäten) und die dislozierte Traditionsuniversität Kiel (8 Fakultäten<sup>6</sup>) oder auch Augsburg (7 Fakultäten) – im Osten Deutschlands – die Universität Jena (10 Fakultäten) und die kleinere Universität Rostock (mit 8 Fakultäten).

Einige Universitäten lassen sich weder in die eine noch in die andere Kategorie einordnen, sie liegen in der Mitte zwischen den beiden Typen, wie bereits aus der Auflistung der großen Universitäten ersichtlich wurde. Auch unter den mittelgroßen Universitäten gibt es einige, die sich mit ihren etwa zwölf Fachbereichen weder dem einen noch dem anderen Typ eindeutig zuordnen lassen. In diese Zwischenkategorie gehören beispielsweise Bremen (12), Erlangen-Nürnberg (11), Gießen (11), Göttingen (13), Regensburg (12), Siegen (12) und Würzburg (12) und die etwas kleinere Universität Osnabrück (mit 10 Fachbereichen und rund 11.000 Studierenden).

## **Hochschulgesetzliche Vorgaben der Länder**

Hinsichtlich der Vorgaben der Landeshochschulgesetze zur Größe und Anzahl der Fachbereiche lässt sich ebenfalls keine eindeutige Tendenz festmachen. Die Landesgesetzgeber schwanken zwischen den Polen „Deregulierung“ (nach dem Motto „Fachbereichsschneidung gehört in die

---

<sup>5</sup> Im Zuge der III. Hochschulreform der DDR Ende der 1960er Jahre wurden die Institute als selbständige Einheiten aufgelöst und zu Sektionen zusammengefasst; die Fakultäten verloren im Gefüge der Hochschulorganisation weitgehend an Bedeutung.

<sup>6</sup> Die 9. Fakultät (Erziehungswissenschaften) wurde zum 1. Oktober 2002 aufgelöst; die betroffenen Einrichtungen und Institute wurden den anderen Fakultäten zugeordnet.

Satzungsautonomie der Hochschulen“) und „Regulierung“ (mit Vorgaben zur Mindestanzahl von Professuren pro Fachbereich). Am weitesten geht derzeit das neue *Hochschulgesetz des Landes Sachsen-Anhalt* vom 2. April 2004: § 66 Absatz 2 fordert von den beiden Universitäten des Landes (Halle-Wittenberg und Magdeburg) eine Mindestsollgröße von 30 Professuren.

Dahinter fällt auch das *Universitätsgesetz von Baden-Württemberg* (in der Fassung vom 1.2.2000) mit seiner Vorgabe, 20 Professuren pro Fachbereich, deutlich zurück (§ 21 Absatz 2). Bislang verlangte das Landesuniversitätsgesetz nur 10 Professoren-Planstellen bzw. 16 Professoren pro Fakultät. Die verschärfte Vorschrift machte eine Zusammenlegung von Fakultäten in Freiburg, Heidelberg und Tübingen unumgänglich. Zum Wintersemester 2002/2003 verringerten die Universität Tübingen die Anzahl ihrer Fakultäten von 15 auf 14, die Universität Heidelberg von 15 auf 12 und die Universität Freiburg von 15 auf 11. Zum Teil wurden hierbei einzelne Institute in andere Fakultäten verlegt, zum Teil wurden auch bestehende Fakultäten einfach fusioniert. Derartige gesetzlich bedingte Fusionen können sich – falls sie nicht auf der Akzeptanz der betroffenen Fachbereiche bauen – zu Scheinlösungen entwickeln; unter dem neuen Fakultätsetikett agieren die fusionierten Fachbereiche weiterhin selbständig und selbstbewusst, wie Frank van Bebber aus Baden-Württemberg berichtet (2001: S. 16).

§ 49 Absatz 2 des *Hessischen Hochschulgesetzes* (in der Fassung vom 31.7.2000) nennt die gleiche Zahl wie das baden-württembergische Gesetz, allerdings ist die Vorschrift weniger rigide formuliert: „Einem Fachbereich gehören in der Regel zwanzig oder mehr Professuren (...) an.“ Im Vergleich dazu hat das *Sächsische Hochschulgesetz* (in der Fassung vom 28. Juni 2001) den Schwellenwert tiefer gehängt, gleichzeitig wurde aber eine Mindest- und Maximalanzahl der Fakultäten pro Hochschule festgelegt: Gemäß § 82 Absatz 1 weist eine sächsische Hochschule mindestens vier und höchstens 15 Fakultäten auf, wobei eine Fakultät in der Regel über mindestens zehn Professuren verfügen soll. Das *Universitätsgesetz von Rheinland-Pfalz* (in der Fassung vom 12. Juni 2002) stellt ebenfalls Vorgaben zur Fachbereichsgliederung auf: Danach darf ein Fachbereich nur gebildet werden, wenn ihm mindestens fünf Professoren angehören (§ 79 Absatz 1). Die anderen Landeshochschulgesetze machen hinsichtlich der Größe der Fachbereiche keine Vorschriften. Im neuen *Niedersächsischen Hochschulgesetz* vom 24. Juni 2002 wurde gar die

bisherige Regelung (§ 104 Absatz 1), pro Fachbereich mindestens 15 Professuren, gestrichen.

## Reformen der Fachbereichsstruktur

Neben dieser gesetzlich bedingten Reduktion der Anzahl der Fachbereiche haben fast alle (west-)deutschen<sup>7</sup> Universitäten seit der Einführung der Fachbereiche im Gefolge der Hochschulexpansion keine grundlegend neue Fachbereichsschneidung vorgenommen; Änderungen betrafen vorwiegend einzelne Fachbereiche bzw. Fakultäten (z.B. Philosophische Fakultät Münster, siehe unten). Eine Ausnahme ist die Technische Universität Berlin, die bereits Mitte der 90er Jahre tiefgreifende Organisationsreformen inklusive einer Verringerung der Fachbereiche von 24 auf 15 (1994) hinter sich gebracht hat (siehe unten). Erst seit ein paar Jahren wird – an einigen wenigen Universitäten – über derartige grundlegende Organisationsreformen nachgedacht und in noch wenigeren Fällen ist eine Umsetzung dieser Pläne tatsächlich geschehen (Universität Kassel, Universität Konstanz, Universität Mainz, Universität Oldenburg<sup>8</sup>, Universität Paderborn<sup>9</sup>, Universität Wuppertal<sup>10</sup> und wiederum die Technische Universität Berlin). In anderen ist die Umstrukturierung geplant und beschlossen, aber noch nicht umgesetzt:

---

<sup>7</sup> Eine Sonderrolle spielt die Humboldt Universität Berlin, die ihre 1990 beschlossene Binnenstruktur von 24 Fachbereichen in den Jahren 1993/94 auf elf Fakultäten reduziert hat. Siehe: [http://www.hu-berlin.de/hu/fakten/struktplan/1\\_2.html#Kapitel\\_1](http://www.hu-berlin.de/hu/fakten/struktplan/1_2.html#Kapitel_1) (Zugriff am 1.6. 2004).

<sup>8</sup> In Oldenburg führten die Pläne zur Fachbereichsneuschneidung zu einer Reduktion der bestehenden Fachbereiche; ab 1. April 2003 wurden die elf Fachbereiche in fünf Fakultäten unterteilt. Zur Universität Oldenburg siehe auch den Beitrag von Yorck Hener in diesem Heft.

Siehe auch: <http://www.admin.uni-oldenburg.de/dez5/orgreform2002/text.htm> (Zugriff am 1.6. 2004) und: <http://www.uni-oldenburg.de/presse/uni-info/ui0302/hochpol.htm#1> (Zugriff am 1.6. 2004).

<sup>9</sup> 1972 als Gesamthochschule gegründet umfasste Paderborn (mit seinen damaligen Außenstandorten Höxter, Meschede und Soest) insgesamt 17 Fachbereiche. Seit dem 1. Oktober 2002 hat sich die Hochschule durch die Gliederung in fünf Fakultäten eine neue Struktur und einen neuen Namen gegeben. Nannte sie sich ab 1980 Universität-Gesamthochschule, so fiel 2002 die Bezeichnung „Gesamthochschule“ weg; damit einher ging die Abgabe der drei Standorte außerhalb Paderborns an benachbarte Fachhochschulen.

<sup>10</sup> Bis zum 30.9.2003 bestand die Universität Wuppertal aus 13 Fachbereichen; der ehemalige Fachbereich Gesellschaftswissenschaften (FB 1) wurde zum 01.10.2001 aufgelöst und dann in den FB 6 integriert. Auf seiner Sitzung am 23.04.2003 hat sich dann das Rektorat auf eine Reduktion der 13 Fachbereiche auf sieben festgelegt.

- So hat sich die *Universität Hamburg* entschlossen, bis zum 1. Oktober 2004 ihre 18 Fachbereiche in sechs Fakultäten zusammenzuführen.<sup>11</sup> Dem gingen die „Leitlinien für die Entwicklung der Hamburger Hochschulen“ des Hamburger Senats vom 17.6.2003 voraus. Der Senat nahm darin die Empfehlungen der „Expertenkommission zur Strukturreform für Hamburgs Hochschulen“ unter der Leitung von Klaus von Dohnanyi (2003) auf und verlangte von den Hochschulen, große und selbständige „Studien- und Forschungssektionen“ zu bilden, die in ihrer Eigenständigkeit „vergleichbar mit den angelsächsischen ‚Schools‘“ sein sollten (Senat 2003: 3). Zwar sollte die innere Organisation von den Sektionen selbst entschieden werden, doch bestimmen die Leitlinien des Senats, dass die Sektionen „unter der Leitungsebene höchstens eine Ebene der Untergliederung (Studiendepartments) aufweisen“ sollten – „ggf. auch in einer Matrixstruktur“ (Senat 2003: 11). Statt dem Begriff der Sektion durfte die Universität Hamburg die Bezeichnung Fakultät wählen. Mit der radikalen Reduktion der Fachbereichsanzahl sollen – den Leitlinien des Hamburger Senats gemäß – viele Aufgaben und Kompetenzen von der Universitätsleitung an die neuen teilautonomen Fakultäten übergeben werden. Eingebettet ist die angestrebte „Fakultätsbildung“ in einem Projektverbund der Universität mit dem Titel „Exzellenz durch vernetzte Vielfalt“. Der Anspruch dieses „Zukunftsprojektes“ ist es, die Fakultätsstruktur mit der Universitätsentwicklung, der Studienstrukturgestaltung, der Festlegung von Forschungsschwerpunkten, der Personalentwicklung, des Informationsmanagements und der Bauentwicklung zu verknüpfen.<sup>12</sup>
- Im „Rahmenkonzept zur Strukturplanung für die *Humboldt-Universität zu Berlin* 2010“<sup>13</sup> hat das Präsidium 2003 auch ein neues Fakultätsmodell mit künftig sieben statt wie bisher 14 Fakultäten (einschließlich der Charité – Universitätsmedizin Berlin) vorgeschlagen. Der Akademische Senat hat in seinem Beschluss vom 4.5.2004 zum

---

<sup>11</sup> Siehe: [http://idw-online.de/public/zeige\\_pm.html?pmid=74606](http://idw-online.de/public/zeige_pm.html?pmid=74606) (Zugriff am 1.6.2004).

<sup>12</sup> Siehe: <http://www.uni-hamburg.de/exzellenz/index.html> (Zugriff am 5.6.2004).

<sup>13</sup> Siehe: <http://www.hu-berlin.de/hu/strukturplan/konzept.pdf> (Zugriff am 1.6.2004).

Strukturplan 2010 diesen Vorschlag allerdings nicht aufgenommen; die Fakultätsneuschneidung wird nun weiter in den Gremien erörtert.<sup>14</sup>

- An der *Universität Frankfurt/Main* wurden in den letzten Jahren umfassende Organisationsreformen diskutiert. In einem Strategiepapier aus dem Jahr 2000<sup>15</sup> war u.a. angedacht, die 16 Fachbereiche in vier große Fakultäten umzuwandeln. Interessant an diesem – offenbar nicht weiter verfolgten<sup>16</sup> – Vorschlag ist, dass sich die Grundstruktur dieser vier Fakultäten insbesondere auch an den räumlichen Gegebenheiten orientiert: An vier verschiedenen Campi sollen sich jeweils die vier Fakultäten (Rechts- und Wirtschaftswissenschaften, Gesellschafts- und Kulturwissenschaften, Naturwissenschaften und Medizin) arrondieren.
- In Sachsen-Anhalt geht die Schaffung von größeren Fachbereichen mit dem Abbau von Professuren und der Schließung von Fächern einher. An der *Universität Magdeburg* zeichnet sich eine Reduktion der Fachbereiche von neun auf sechs, an der *Universität Halle-Wittenberg* von 18 auf neun ab.

Einige der in den letzten Jahren vollzogenen und in naher Zukunft noch zu erwartenden Fachbereichsneuschneidungen sind also „nur“ Reaktionen auf externe Anforderungen. Zumeist erwachsen diese aus der Hoffnung bzw. dem Zwang, mittels Fachbereichsfusionen die staatlichen Ausgaben zu kürzen oder die zugewiesenen Gelder effizienter einzusetzen. Mit externen Anforderungen sind in erster Linie Steuerungsimpulse seitens der Legislative oder Exekutive gemeint, die entweder in allgemeiner hochschulgesetzlicher Form (wie in Baden-Württemberg oder Sachsen-Anhalt) oder auf dem Weg der Verordnung der Kultusministeriums bzw. (verordneter<sup>17</sup>) Zielvereinbarung direkt in die Organi-

---

<sup>14</sup> Siehe: <http://www.hu-berlin.de/hu/struktur/Beschlussvom040504.pdf> (Zugriff am 2.6.2004).

<sup>15</sup> Das Papier der Arbeitsgruppe „Ziele der Goethe-Universität“ trägt den Titel „Perspektiven der Goethe-Universität. Anstöße zu einer Entwicklungs- und Planungsdiskussion“ und ist im Internet unter folgender Adresse zu finden: <http://www.uni-frankfurt.de/presse/perspektiven.pdf> (Zugriff am 1.6.2004). Die universitätsinterne Diskussion wurde im Übrigen von der Unternehmensberatung McKinsey moderiert.

<sup>16</sup> Siehe die Internetseite zur Fachbereichsgliederung der Goethe-Universität: <http://www.uni-frankfurt.de/UNIlbs.html> (Zugriff am 1.6.2004).

<sup>17</sup> Wie in Sachsen-Anhalt: § 123 Absatz 2 des Hochschulgesetzes des Landes Sachsen-Anhalts ermächtigt das Kultusministerium, eine Verordnung zur „Aufhebung, Verlagerung oder Änderung von Fachbereichen“ zu erlassen, falls eine Zielvereinbarung zwischen

sationsstrukturen der Hochschulen eingreifen. Diese Interventionen stehen im Widerspruch zum – auch von politischer Seite aus gehaltenen – Plädoyer für mehr Hochschulautonomie. Abgesehen von diesen Glaubwürdigkeitsproblemen könnte eine derartiger externer Anstoß durchaus Reformen bewirken, da er einen Veränderungsprozess in Gang setzt, der aufgrund der Trägheit behäbiger „Universitätstanker“ von innen heraus nicht entstanden wäre. Allerdings ist auch zu prüfen, inwieweit eine erzwungene Reform nicht doch nur Scheinlösungen produziert. Beispielsweise könnten die unter dem Dach einer Fakultät fusionierten Fachbereiche nach wie vor eigenständig agieren; die Fusion zur Fakultät käme also nur eine Etikettierung gleich. Die Fragen nach der sachlichen Richtigkeit und nach der politischen Legitimität solcher „externer Anstöße“ sind daher im Einzelfall zu diskutieren.<sup>18</sup>

Kommt der Reformanstoß nicht explizit<sup>19</sup> von außen, sondern folgt er einem universitätsinternen Diskussionsprozess, dann wird die Neuschneidung der Fachbereiche häufig in ein Gesamtpaket zur Universitätsreform integriert. Im Folgenden werden einige Beispiele von Fachbereichsneuschneidungen vorgestellt, die in den letzten 10 Jahren erfolgt sind.

### *Universität Münster – Philosophische Fakultät*

Bereits 1970 wurden die großen Fakultäten der Universität Münster in viele Fachbereiche unterteilt. Die Philosophische Fakultät blieb rechtlich betrachtet als „gemeinsam beschließender Ausschuss“ der Fachbereiche bestehen, verlor aber immer mehr an Bedeutung. In den 90er Jahren sollte dann die zunehmende Zersplitterung der Fakultät wieder zurückgeführt

---

Ministerium und der jeweiligen Hochschule nicht innerhalb von acht Wochen nach Inkraft-Treten des Gesetzes zustande kommt.

<sup>18</sup> Spannend in diesem Zusammenhang ist, wie sich im Kontext der von der Landesregierung forcierten Fusion der Universitäten Essen und Duisburg die neue Fachbereichsgliederung entwickeln wird. Denn beide Universitäten folgen unterschiedlichen Organisationstypen: Duisburg mit seinen fünf Fakultäten entspricht dem oben beschriebenen Fakultätstyp, Essen mit seinen 14 Fachbereichen eher dem Fachbereichstyp.

<sup>19</sup> Implizite externe Anstöße spielen wohl immer eine Rolle bei derartigen Reformprogrammen: Die Universität muss ihre Existenz und Leistungsfähigkeit gegenüber dem Steuerzahler und dem Ministerium beweisen; ihr Reformwillen soll drohende Kürzungen oder Interventionen seitens des Ministeriums abwehren bzw. Kürzungsfolgen mit einer Strukturanpassung „reparieren“. Ein anschauliches Beispiel für derartige Motiv-Gemengelage ist der Veränderungsprozess an der TU Berlin (siehe unten).

werden. Absprachen unter den Dekanen der Fakultät sollten erleichtert werden, der Informationsaustausch zwischen den wissenschaftlichen Einheiten sollte gefördert und die Fachbereiche der Philosophischen Fakultät sollten auf eine Größe gebracht werden, wie sie auch andere Fachbereiche der Universität aufweisen.

Im Zuge der Umstrukturierung haben sich die ehemals elf Fachbereiche der Philosophischen Fakultät zu vier größeren Einheiten zusammengeschlossen. Die Neugliederung betraf also ausschließlich die Fachbereiche der Philosophischen Fakultät an der Universität Münster – allerdings mit Auswirkungen auf die Gesamtstruktur der Universität: Die Zahl der Fachbereiche wurde von 21 auf 14 (einschließlich der Medizin) verringert.

Der Neuordnungsprozess war integriert in einen umfassenderen fakultätsinternen Reformprozess; die Umstrukturierung bot den Anlass für weitreichende Entwicklungsvorhaben. Zusammen mit dem Centrum für Hochschulentwicklung CHE wurde ein Strukturentwicklungsprojekt (kurz StEP) 1995 ins Leben gerufen. Das Programm von StEP gliederte sich in fünf Teilprojekte auf – auch „Kampagnen“ bezeichnet: Lehre, Datenverarbeitung, Planungssicherheit/Zielvereinbarungen, Corporate Identity/Public Relations, Qualitätssicherung in Forschung, Lehre und Organisation.<sup>20</sup> 1999 war dieser Prozess abgeschlossen.

### *Universität Konstanz*

Die Universität Konstanz spielt in der Aufzählung der universitären Organisationsreformen eine gewisse Sonderrolle: Zum einen ist sie eine relativ kleine Universität mit rund 8.400 Studierenden (WiSe 2002/03). Zum anderen wird an der Universität Konstanz nur ein beschränktes Fächerspektrum angeboten. Vor ihrer grundlegenden Organisationsreform im Jahr 1999 hatte die Universität 44 Fächer in neun Fakultäten. Unterhalb der Fakultäten befand sich dann die Ebene der Fachbereiche, die zum Teil jeweils nur eine Disziplin beherbergten.

Im Oktober 1997 erging an den Philosophieprofessor Jürgen Mittelstraß der Auftrag, in einer von ihm zusammengestellten Strukturkommission ein langfristiges Konzept der Organisations- und Leitungsstrukturen

---

<sup>20</sup> Zu den einzelnen Handlungsvorschlägen und Projektergebnissen siehe Berthold/Hortschansky/Neuvians (1998).



zu entwickeln. Daraus entstand der auch über die Grenzen Baden-Württembergs bekannt gewordene Bericht „Modell Konstanz“ (1998). In diesem Bericht werden auch Thesen aufgestellt, die über den „Einzelfall“ Universität Konstanz hinaus verallgemeinerbar sind – wie folgende zentrale Kritik an der Organisationsstruktur der deutschen Universitäten:

„Die deutschen Universitäten weisen in der Regel keine wissenschaftssystematisch begründete Struktur mehr auf. Ihre Struktur ist im wesentlichen durch traditionelle Bestände und quantitative Entwicklungen bestimmt, in deren Rahmen eine fachliche und disziplinäre Ordnung (besser: Unordnung) herrscht, die nur noch historisch erklärbar ist“ (Strukturkommission Universität Konstanz 1998: S. 15f.).

Übersichtliche Verhältnisse seien aufgrund eines unkontrollierten Wachstums und angesichts eher zufälliger fachlicher und disziplinärer Organisationsstrukturen nicht mehr gegeben, stellte die Kommission fest; mehr noch, diese gewachsenen Strukturen hält die Kommission für schlicht veraltet:

„Die meisten Universitäten weisen heute eine Organisationsstruktur auf, die den modernen Erfordernissen nicht mehr entspricht“ (ebenda: S. 46).

Um die aktuelle Problemanalyse der Universität Konstanz zu erläutern, rekapituliert die Kommission die Vergangenheit der Hochschule (ebenda: S. 18ff.): Zu Beginn ihrer Geschichte (1966) wollte die Universität Konstanz als dezidiertes Reformprojekt die Institute auflösen und Fachbereiche als organisatorische Einheiten der Forschung in Form eines Zusammenschlusses gleicher und verwandter Disziplinen einrichten, zugleich aber auch an der übergeordneten Struktur von Fakultäten festhalten. Es stellte sich aber das Problem der „Neigung zur Verselbständigung und Absonderung“ (ebenda: S. 21). Die Kommission konstatiert im Rückblick auf die kurze Geschichte der Universität, dass die im Gründungsbericht wissenschaftssystematisch begründete Funktion der Fakultäten in einer Universität ohne Institute im Laufe der Entwicklung nicht mehr verstanden wurde (ebenda: S. 21). 1979 wurde dann eine Grundordnung mit acht Fakultäten in Kraft gesetzt. Damit kehrte das ursprünglich überwundene Institutsprinzip in Form von Ein-Fach-Fachbereichen zurück.

Hinter den konzeptionellen Überlegungen der Strukturkommission stand sowohl „die wissenschaftspolitische Frage, wie man die Durchsetzung von Reform- und Entwicklungszielen und die Abstimmung der partikularen Fachinteressen mit einer gemeinsamen Universitätskonzeption sichern kann, als auch die wissenschaftssystematische Frage, wie

autonom einzelne Disziplinen oder Fächer überhaupt sein können“ (ebenda: S. 21).

Auffallend an den Reformvorschlägen der Kommission war insbesondere die Einführung einer neuen Organisationskategorie: den Sektionen (ehemals Fakultäten), die mit Koordinierungsaufgaben betraut sind. Die neue Grundordnung (vom 15. September 1999) folgte diesen Empfehlungen und richtete drei Sektionen ein, die wiederum in Fachbereiche unterteilt sind.

Gemäß § 18 der Grundordnung der Universität Konstanz erfüllen die Fachbereiche unbeschadet der Gesamtverantwortung und der Zuständigkeiten der Universitätsorgane in ihrem Bereich die Aufgaben der Universität; sie bestimmen die Lehraufgaben ihrer Mitglieder; sie arbeiten bei der Erfüllung ihrer Aufgaben in Lehre, Studium und Forschung eng zusammen; ihnen gehören mindestens fünf hauptberuflich an der Universität beschäftigte Professoren an. Die Sektionen hingegen koordinieren laut § 15 der Grundordnung nur die Erfüllung der Aufgaben der Fachbereiche in Forschung und Lehre. Mit anderen Worten: Die Ebene der Fachbereiche ist hinsichtlich Forschung und Lehre und damit der Kernaufgaben der Universität entscheidend. Unterhalb der Fachbereiche gibt es keine Institute mehr. Wenn man die Benennungen und Schneidungen der Organisationseinheiten der Universität Konstanz mit denen anderer Hochschulen vergleicht, so entsprechen weitestgehend die Sektionen den alten Großfakultäten (ohne weitreichende Leitungskompetenzen) und die Fachbereiche den Instituten.

Kombiniert wurde die Umstrukturierung mit einer Reform der Entscheidungs- und Leitungsstrukturen; dazu zählt insbesondere die Einrichtung eines Universitätsrates als einer Art Aufsichtsrat (§ 7 Grundordnung). Die Strukturkommission schlug zudem die Einrichtung eines professionellen Hochschulmanagements vor (ebenda: S. 47), da eine starke Universitätsleitung dem Gesamtinteresse der Universität am besten entspreche (ebenda: S. 49). Demnach sollte die Universitätsspitze aus dem Präsidenten als Vorstandsvorsitzenden, den drei Sektionsdekanen in der Rolle von Vizepräsidenten und dem Kanzler bestehen (ebenda: S. 53). Diese Lösung hatte sich indes nicht durchsetzen können: Die verabschiedete Grundordnung sieht vor, Rektor und Prorektoren vom Senat wählen zu lassen (§ 3 Absatz 8, § 4 Absatz 2) und nicht vom Universitätsrat, wie die Kommission empfahl (ebenda: S. 53). Im Rückblick bedauert Mittelstraß auch (2003: S. 54), dass die Universität den Empfehlungen der

Kommission zur Stärkung der Position des Rektors, der Sektionsleiter und des Universitätsrats nur teilweise gefolgt sei; nun sei die Universitätsleitung zwischen Senat und Universitätsrat „eingeklemmt“ (ebenda: S. 54); von einer Stärkung der Leitung könne keine Rede sein, vielmehr davon, dass die Gremienuniversität „fröhliche Urständ“ (ebenda: S. 54) gefeiert habe.

### *Technische Universität Berlin*

Die Geschichte der aktuellen Umstrukturierung der TU Berlin dauert bereits etwas länger als die Reformprozesse der anderen hier vorgestellten Universitäten.<sup>21</sup> Geschuldet ist dies wohl auch der grundlegend veränderten Situation der Berliner Hochschullandschaft nach der Wiedervereinigung. Neben den zwei „Volluniversitäten“ in Berlin, der Freien Universität und der Humboldt Universität, hat die TU ein stark technisch-ingenieurwissenschaftlich ausgerichtetes Profil. Trotzdem zählt sie mit ihren knapp 30.000 Studierenden zu den größeren Universitäten in Deutschland.

Im März 1993 erbat das Kuratorium der Universität einen Vorschlag zur Neugliederung der 1990 beschlossenen Binnenstruktur. Das Ziel war, die Anzahl der damals bestehenden 24 Fachbereiche erheblich zu reduzieren. Für die Neugliederung waren damals folgende Aspekte entscheidend:

- die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit in Lehre und Studium,
- die Zweckmäßigkeit von Prüfungsorganisationen,
- die Chance zu verstärkter interdisziplinärer Forschung,
- und die Zusammenfassung von Verwaltungsaufgaben.

Nach ausführlicher Diskussion votierte der Akademische Senat im November 1993 einstimmig für die Bildung von elf neuen Fachbereichen, einem Zentralinstitut und fünf Zentralen Einrichtungen. Tatsächlich umgesetzt wurde dann aber eine Struktur mit insgesamt 15 Fachbereichen. Bereits einige Jahre später (1997) sah sich die TU Berlin zu einer weiteren Fakultätsneuschneidung gezwungen. Ausgangspunkt der Überlegungen und der daraus resultierenden Organisationsreform war der anhaltende Spardruck seitens des Berliner Landes. Das Kalkül des (damaligen)

---

<sup>21</sup> Zur Geschichte der Umstrukturierung siehe Schröder (2000).

Präsidenten Hans-Jürgen Ewers war, durch Reformbereitschaft den Spar-  
druck seitens der Staates zu mildern:

„In dem Maße, in dem die Universität die erforderliche Gesamtstruktur-  
veränderung zukunftsweisend durchführt, wird auch akzeptiert werden, dass  
die TUB nicht beliebig weiter reduziert werden kann, dass man ihr im Gegen-  
teil mit der Übernahme von Versorgungslasten und anderen Maßnahmen hel-  
fen muss, den Prozess des Strukturwandels und den Weg zur Spitze weiter er-  
folgreich zu bewältigen“ (Ewers 1997: S. 8).

In seinem Strukturpapier geht Ewers von einer dezentralisierten Organi-  
sationsstruktur mit weitgehend selbständigen großen Fachbereichen aus:

„Die Fachbereiche sind die wichtigsten dezentralen Organisationsebenen der  
Universität, die mit einer hohen inhaltlichen und verwaltungsmäßigen Auto-  
nomie arbeiten müssen. Ihnen sollen im Rahmen der Budgetierung mehr Ent-  
scheidungskompetenzen und Durchführungsaufgaben übertragen werden, je-  
ne nämlich, auf deren Kosten sie durch die Art ihres Produktions- und Dienst-  
leistungsverhaltens den größten Einfluss haben. (...) Von dieser Vorstellung  
ist der (...) Vorschlag zur Verkleinerung der Zahl der Fachbereiche geleitet.  
Die Stärkung ihrer Autonomie setzt dabei u.a. eine leistungsfähige Verwal-  
tung auf der Fachbereichsebene voraus. Da viele Verwaltungsaufgaben Größ-  
envorteile implizieren, müssen die Fachbereiche schon aus diesem Grunde  
größer werden“ (ebenda: S. 7).

Der Vorschlag zur Fachbereichsneugliederung sollte sich für Ewers im  
Wesentlichen an den folgenden Kriterien orientieren:

- „Die Fachbereiche sollen weitgehend aus verwandten Wissenschafts-  
disziplinen zusammengesetzt werden.
- Die Nutzung von fachlichen Synergismen soll gefördert werden.
- Die Ausbildung des wissenschaftlichen Nachwuchses soll auf eine breite-  
re Basis gestellt werden.
- Die Flexibilität zur Anpassung an Veränderungen durch Schwer-  
punktverlagerungen soll erleichtert werden.
- Die Fachbereiche sollen groß genug sein, um Unteilbarkeiten bei der  
Verwaltungsausstattung Rechnung zu tragen“ (ebenda: S. 14).

Die neue Fakultätsstruktur trat offiziell am 1.4.2001 in Kraft. Beschlossen  
wurde sie bereits drei Jahre zuvor vom Akademischen Senat am 21. Januar  
1998. Aus den 15 wurden acht Fakultäten. Im Kontext der Neuschnei-  
dung wurden weitere grundlegende Reformen der Universität angestrebt,  
die mit der neuen Kompetenz- und Aufgabenverteilung im Universitäts-  
gefüge zu tun haben: zum einen die Reform der uni-internen Finanzver-

waltung und Mittelverteilung und zum anderen die Reform der Universitätsverwaltung:<sup>22</sup>

Vor der Strukturreform wurden die Budgets der einzelnen Fachbereiche durch die Zentrale Universitätsverwaltung verwaltet. Mit der Einführung der Budgetierung wurde der Haushalt der TU Berlin dezentralisiert; das heißt: Die einzelnen Fakultäten der Universität verwalten ihre Mittel in eigener Verantwortung; dazu haben sie auch die nötigen administrativen Ressourcen erhalten. Die Budgetierung wurde schrittweise eingeführt; 2002 war dann das eigentliche Kernstück der Budgetierung umgesetzt: die Eigenverwaltung der (untereinander deckungsfähigen) Sach- und Personalmittel. Die Fakultäten können nun selbständig über die Verteilung ihrer Mittel entscheiden sowie Mehr- oder Minderausgaben zwischen den Titeln ausgleichen. Außerdem können sie aus ihren Mitteln künftig Rücklagen bilden, auf die sie im nächsten Haushaltsjahr zu 100 Prozent zurückgreifen können.<sup>23</sup>

### *Universität Kassel*

In Kassel bestand seit der Gründung als Gesamthochschule im Jahr 1971 eine Struktur mit zwei Organisationsebenen: Hochschule und Fachbereiche (vor den sukzessiven Fusionen waren es 20 an der Zahl). Die Gründung von Einheiten auf der dritten Ebene war ursprünglich konzeptionell gar nicht geplant gewesen; dennoch bildeten sich Institute und andere Einrichtungen. Im Ergebnis dieses „organisationalen Wildwuchses“ sind die Fachbereiche zum Teil in Institute oder auch in Fachgebiete oder Bereichseinheiten untergliedert, zum Teil gibt es keine weiteren Unter-einheiten. Im Projektantrag für die Ausschreibung der VolkswagenStiftung „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“ diagnostizierte die Universität:

„Allenthalben ist klar geworden, daß der Fachbereich – primär als Entscheidungs- und Verteilungsebene konzipiert – nicht die Arbeitsebene selbst darstellt (...) und daß aus der direkten und alleinigen Zuordnung des wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Personals sowie der anderen Ressourcen zum Fachbereich kaum eine produktive Einbindung in Arbeitszu-

---

<sup>22</sup> Zur Haushaltsreform siehe: <http://www.tu-berlin.de/presse/pi/2000/pi153.htm> (Zugriff am 1.6. 2004).

Zur Verwaltungsreform siehe: <http://www.tu-berlin.de/presse/doku/konzil/k.htm> (Zugriff am 1.6. 2004).

<sup>23</sup> Siehe: <http://www.tu-berlin.de/presse/pi/2000/pi153.htm> (Zugriff am 1.6. 2004).

sammenhänge folgt, zumal der Dekan sich nur in Ausnahmefällen als den Arbeitsalltag strukturierender Vorgesetzter versteht und verstehen kann. Insofern hat die Strukturreform der 70er Jahre zwar die Institute in die Fachbereiche eingegliedert und damit den „Großordinarius“ abgeschafft, an deren Stelle jedoch nicht die Kooperation in kleinen Einheiten gesetzt, sondern eine Vielzahl von „Kleinordinarien“ geschaffen, zu denen nicht nur die Hochschullehrer sondern auch zumindest die auf Dauer beschäftigten wissenschaftlichen Mitarbeiter gehören“ (Universität Gesamthochschule Kassel 1996: S. 4f.).

Im Gegensatz zu vielen anderen Organisationsreformprojekten wurde in Kassel die dritte Ebene, die Ebene der Institute, in der Konzeption der Organisationsgestaltung nicht nur mitgedacht, sondern mehr noch: Sie sollten als Träger von Forschung und Lehre in den Mittelpunkt des Reorganisationsvorhabens gestellt werden, wie im Projektantrag der Universität Kassel formuliert wird:

„Das (...) Projekt (...) richtet die wissenschaftliche und praktische Aufmerksamkeit von der Arbeitsebene, den Arbeitsstrukturen und Arbeitsprozessen her auf die Strategie-, Leitungs- und Entscheidungsstrukturen, hängt doch die Leistungsfähigkeit der Universität in erster Linie davon ab, ob es ihr gelingt, die auf der Arbeitsebene Tätigen in Forschung und Lehre, in technischer Entwicklung und Wissenschaftstransfer, in Gestaltung und Kunst produktiv zu unterstützen, geeignet zu motivieren und effektiv im Rahmen der Institution insgesamt zu steuern. Die Eigenverantwortung der Universität als Ganzes muß im Sinne einer fraktalen Struktur in der Eigenverantwortung der verschiedenen Ebenen ihre Entsprechung finden: In den zentralen Ebenen, auf der Ebene der Fachbereiche, in den Arbeitseinheiten der dritten Ebene und letztlich in der täglichen Arbeit aller Mitglieder der Universität.“ (ebenda: S. 3).

Die Einbeziehung der unteren Organisationseinheiten hat denn auch Folgen für die gesamte Zielrichtung des Reformvorhabens. Das Reformprojekt zielt auf

- „die Gesamtzusammenhänge von Entscheidungs- und Handlungsabläufen zwischen den drei Ebenen,
- die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit bei den Arbeitseinheiten der dritten Ebene als den eigentlichen Leistungsträgern in Lehre und Forschung,
- die Verbesserung der Dienstleistungsfunktionen für Lehre und Forschung, also der administrativen, informationellen und technischen Infrastruktur für die Arbeitseinheiten,
- die Verbesserung der Gliederung der Universität in Arbeitseinheiten,
- die Gewinnung adäquater Handlungsspielräume in diesen Arbeitseinheiten (ebenda: S. 4).

Der Evaluationsbericht der Universität Gesamthochschule Kassel von 2001 zu ihrem Projekt Reorganisation wirkt gegenüber den im Antrag aufgestellten hohen Ansprüchen etwas ernüchternd. Auch ist man in Kassel offenbar von dem Postulat der Stärkung der Arbeitsebene abgekommen.<sup>24</sup> Ein Grund liegt in der Erfahrung, dass die Institute häufig die Neigung haben, sich von ihrer universitären Umwelt abzuschotten. Nun steht die Stärkung der Fachbereichsleitungen – auch bedingt durch die Vorgaben durch das Hessische Hochschulgesetz von 2000 (siehe oben) – auf der Reformagenda. Der Gedanke ist, dass auf dieser Ebene die Fragen von Studium und Lehre besser abgestimmt werden können. Der Stellenwert der Fachbereiche ist auch deshalb gestiegen, da diese in absehbarer Zukunft auch einen Globalhaushalt zugewiesen bekommen, den sie selbst verwalten müssen. Von daher wurden Fachbereichsfusionen geplant und auch durchgeführt. Bemerkenswert ist, dass es offenbar keinen „Masterplan“ zur Fachbereichsschneidung gibt; es existiert nur eine gewisse politische Zielgröße (zehn Fachbereiche). Aber auch ohne explizite Gesamtkonzeption wurden 2003 bzw. werden die Umstrukturierungen tatsächlich umgesetzt und mehrere Fachbereiche zusammengelegt. Interessant ist insbesondere die Entwicklung von Fachbereich 20. Dieser hat als „Kunsthochschule Kassel“ einen Sonderstatus zwischen Fachbereich und eigener Hochschule erhalten. Zu dieser „teil-autonomen“ Hochschule in der Universität haben sich die drei künstlerischen Fachbereiche zusammengeschlossen. Damit hat sich die Universität Kassel hier für ein Organisationsmodell entschieden, das stark an die „Schools“ aus dem anglo-amerikanischen Raum erinnert: Die Universität fungiert nur noch als eine Art „Holding“, das heißt als integrierendes Dach über quasi-autonomen Einheiten.

### *Universität Mainz*

Die Universität Mainz ist mit ihren derzeit knapp über 30.000 Studierenden – neben der TU Berlin – eine der größeren Universitäten in Deutschland, die eine Neuschneidung ihrer Fachbereiche realisiert haben. Wie schon an der TU Berlin oder der Universität Oldenburg wird die Neuglie-

---

<sup>24</sup> Folgende Informationen basieren auf Telefonaten mit den beiden leitenden Verwaltungsangestellten der Universität Kassel, Helmut Zimmermann und Beatrix Kohnke, am 18.2.2003.

derung in ein umfassendes Reformpaket integriert. In dem Papier mit dem Titel „Best practice 2001. Leistung sichern, Autonome gewinnen“ wird das Reformvorhaben (auf Seite 3) umrissen:<sup>25</sup>

„Charakteristisch für den gegenwärtigen Reformprozess der Johannes Gutenberg-Universität Mainz ist die Komplexität seiner Maßnahmen. Diese reichen von der systematischen Entwicklung neuer, sachgemäßer Organisationsformen und Managementstrukturen im Wissenschaftsbereich und in der Verwaltung über die Einführung von Steuerungsmechanismen für eine dezentrale Ressourcenverantwortung bis hin zu Maßnahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung in Forschung, Studium und Lehre.“

Die Neustrukturierung der Fachbereiche ging einher mit einer Stärkung der Dekane und der Einführung von Fachbereichservicebüros (als den Fachbereichen direkt zugeordneten Verwaltungseinheiten). Insgesamt sollte also die zweite Organisationsebene a) hinsichtlich ihrer Entscheidungsspielräume (aber auch Verantwortlichkeiten) und b) hinsichtlich ihres administrativen Unterbaus nach dem Motto „dezentrale Steuerung durch dezentrale Verwaltung“ mehr Gewicht bekommen. Dazu sollten Ressourcen aus der Zentralverwaltung in die Fachbereiche verlagert werden. Bei der Fachbereichsneugliederung sollte einerseits eine ausreichende „Betriebsgröße“ von Fachbereichen erreicht, andererseits aber auch die fachliche und räumliche Nähe der beteiligten Einheiten bedacht werden.

„Viele Finanzentscheidungen sind in kleinen Einheiten, z.B. aufgrund fehlender Fluktuation im Personalbereich, nur schwer zielorientiert zu treffen. Andererseits lassen sich viele Entscheidungen leichter in fachlich homogenen Einheiten treffen“ (Universität Mainz, Best practice 2001, o.J.: S. 8).

Vor der Neugliederung bestand die Universität aus 19 Fachbereichen. Zu viele und zu kleine Einheiten – so lässt sich die Defizitanalyse der Universität Mainz zusammenfassen:

- „Der Koordinationsaufwand für die Lehre ist bereits jetzt sehr hoch und stellenweise problematisch; angesichts der erforderlichen Differenzierung der Studienstruktur, insbesondere durch die Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen, die grundsätzlich stärker fächerübergreifend angelegt sein sollten, wird sich der Abstimmungsaufwand erheblich steigern.
- Auch bei Prüfungen ist der Organisationsaufwand aufgrund der dezentralen Struktur der Prüfungsämter immens. Mit Blick auf die umfassende

---

<sup>25</sup> Für dieses ambitionierte Vorhaben hatte die Universität dann auch den Best-Practice-Preis des CHE von 2002 gewonnen.



Modularisierung der Studiengänge, die jeweils mit Prüfungen abgeschlossen werden, wird auch hier der Aufwand stark ansteigen.

- Die langfristige Entwicklung der Fächer, die Schwerpunkt- und Profilbildung in Forschung und Lehre sowie die Erhaltung kleiner Fächer erfordern umfangreiche Abstimmungsprozesse, die gegenwärtig durch die Majorisierung kleiner Fächer oder durch "Ein-Fach-Fachbereiche" kaum zu leisten sind.
- Die feste Zuordnung nicht-wissenschaftlicher Bereiche, beispielsweise Werkstätten und Fachbereichsbibliotheken, zu vielen einzelnen Fächern und Fachbereichen erschweren die Verbesserung der Dienstleistungsqualität. Die genannten Ziele – Autonomie der Fachbereiche, Ressourcenoptimierung, Transparenz – können nur erreicht und die erwähnten Defizite der bisherigen Organisation nur verbessert werden, wenn alle Fachbereiche eine bestimmte kritische Größe nicht unterschreiten und einen angemessenen "administrativen Unterbau" (vgl. das Teilprojekt "Fachbereichservicebüros") aufweisen.“ (Universität Mainz, Neugliederung der Fachbereiche, o.J.: S. 1)

Drei Varianten der Fachbereichsgliederung standen zur Diskussion: entweder sollten die 19 Fachbereiche auf 13, auf zehn oder gar nur auf sechs Fakultäten reduziert werden. Auf seiner Sitzung am 17. Mai 2002 stimmte dann der Senat einer Reduktion der Fachbereiche von gegenwärtig 19 auf künftig neun zu. Längere Zeit wurde aber dieser Beschluss nicht umgesetzt. Erst am 30.1.2004 hat die Universität Mainz eine neue Grundordnung beschlossen, nach der die 19 Fachbereiche auf elf reduziert werden.<sup>26</sup>

## Wege der Fachbereichsschneidung

Es lassen sich zwei divergente Ansätze einer Fachbereichsreform feststellen. Entweder werden die Fachbereiche oder die Institute als basale universitäre Organisationseinheiten begriffen. Letztendlich läuft es bei fast allen vorgestellten Umstrukturierungen auf eine Verstärkung und Vergrößerung der Fachbereiche hinaus. Bei diesem Trend handelt es sich nur vermeintlich um ein Zurück in die Zeit vor den Hochschulreformen der 1970er Jahre – auch wenn wieder das alte Etikett „Fakultät“ vergeben wird (wie beispielsweise an den Universitäten Mainz, Oldenburg oder Paderborn). Die organisatorische Ausgestaltung der Fachbereichsneuschneidung, wie die Stärkung des Fakultätsleitung (auch gegenüber den

---

<sup>26</sup> [http://idw-online.de/public/zeige\\_pm.html?pmid=75274](http://idw-online.de/public/zeige_pm.html?pmid=75274) (Zugriff am 1.6.2004).

Professoren), die Verwaltung des Haushaltes usw. geben den Fachbereichen eine im Vergleich zu den Fakultäten der 1950er Jahre neue organisationale Qualität.

Wie die Beispiele zeigen, kann die Bildung von größeren Fachbereichen von drei Ebenen aus angegangen werden: Fachbereiche, Institute und Professuren.

1. Der erste Ansatzpunkt liegt auf der *Fachbereichsebene*. Er besteht in der „einfachen“ Zusammenlegung von bestehenden Fachbereichen. Die dritte Organisationsebene, die Institute bleiben davon unberührt. Eine andere Variante, die Anzahl von Fachbereichen zu reduzieren, ist die Auflösung ganzer Fachbereiche. Ein Beispiel für eine Fachbereichsschließung ist das Schicksal der Pädagogischen Fakultät an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen, die Ende der 80er Jahre den Lehrbetrieb eingestellt hat und seit dem 31. Dezember 1989 als aufgelöst gilt. Ein anderes Beispiel ist die Auflösung der Juristischen Fakultät der Technischen Universität Dresden gemäß dem „Hochschulkonsens“ zwischen den Universitäten und der Staatsregierung in Sachsen aus dem Jahr 2003.<sup>27</sup> Schließlich ist auch der Fachbereich Ingenieurwissenschaften der Universität Halle-Wittenberg<sup>28</sup> nach den aktuellen Kürzungsvorgaben der Landesregierung von der Auflösung bedroht, die verbleibenden Professuren sollen dann auf noch bestehende Fachbereiche der Universität verteilt werden.
2. Neben derartigen einfachen Fusionen bzw. Schließungen von Fachbereichen setzt die zweite Möglichkeit auf der *Ebene der Institute* an. Hier werden einzelne Institute in andere Fachbereiche verlagert. Entweder wird hierbei von bestehenden Fachbereichen ausgegangen, die den Kern der neuen Fakultät bilden, um den herum dann Institute aus den aufzulösenden Fachbereichen gruppiert werden. Oder es werden aus den bestehenden Instituten die Fakultäten gänzlich neu zusammengesetzt. Fachbereiche werden also erst – gedanklich – in die Institute zerlegt, und dann wieder neu zusammengestellt und ergeben neue

---

<sup>27</sup> Zur rechtlichen Diskussion der Schließung der Fakultät siehe Löwer/Sturm (2003) und Geis (2004). Eine Chronik der Proteste (bis Mitte 2003) ist im Internet abrufbar unter: <http://www.tu-dresden.de/jura/protest/chronik.pdf> (Zugriff 1.6.2004).

<sup>28</sup> Dieser Fachbereich ist im Übrigen bereits ein Produkt einer Fusion zweier Fachbereiche (Verfahrenstechnik und Werkstoffwissenschaften) aus dem Jahr 1998.

Fachbereichskonstrukte. Denkbar ist natürlich auch eine Mischung aus den beiden Verfahren.

3. Statt auf der Ebene der Fachbereiche und der Institute anzusetzen, besteht die dritte Möglichkeit darin, auch die Institutszuschnitte, also die *Zuordnung von Professuren zu den Instituten*, zu überprüfen und darauf aufbauend die Fachbereiche zu schneiden. Die Neuordnung der Institutszuschnitte orientiert sich an den Forschungs- und insbesondere an den Lehrzusammenhängen. So hat beispielsweise der Senat der Universität Graz am 19.6.2002 in seinem Strategiebeschluss unter dem Stichwort Organisationsentwicklung entschieden, dass die Institute „nach Plausibilität von Fach- und Forschungszusammenhängen, Effizienzsteigerung und Evaluierungsergebnissen“ zusammengeführt oder geteilt werden sollten (Universität Graz 2002: S. 72). Auch in Kassel war ursprünglich angedacht, die Zuschnitte der Arbeitseinheiten, sprich der Institute, zu verbessern (siehe oben).

## Alternative Organisationsformen

In den meisten Fällen der Neuorganisation der inneren Organisation bleibt der „klassische“ pyramidale Aufbau aus vier Ebenen (Professuren, Institute, Fachbereiche und Universität) bestehen.<sup>29</sup> Insbesondere die Stärkung der Leitungen auf den beiden Ebenen Universität und Fachbereich ist in fast allen Organisationsreformprojekten beabsichtigt. Diese Gewichtsverlagerung ist durchaus umstritten. Für Brinckmann (1996) oder Alewell (1993) sind es die Institute in dieser Dreier-Struktur, die als eigentliche „Leistungszellen“ für Forschung und Lehre fungieren und damit auch zu entscheiden haben:

„Entscheidungen sollen möglichst dort getroffen werden, wo gehandelt werden muß, das heißt primär auf der Arbeitsebene und damit dezentral“ (Alewell 1993: S. 137).

Trotzdem geht der aktuelle Trend in Richtung große Fakultäten. Geändert werden allerdings „nur“ die Größenverhältnisse der Einheiten und die Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen den Ebenen und nicht die innere Verfassung und interne Gliederung der Fakultäten. An diesen

---

<sup>29</sup> Von einem Einlinien-System mit klaren Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen kann angesichts der akademischen Freiheit der Professoren und der akademischen Selbstverwaltung der Universität nicht gesprochen werden.

Punkten setzen zwei weitere Muster der universitären Organisationsgestaltung an, die Department-Struktur und – weitaus radikaler – die Matrix-Struktur, die hier nur kurz vorgestellt werden soll.

#### a) *Matrixstruktur*

In der Matrix-Organisation wird die traditionelle pyramidale in eine mehrdimensionale gitterförmige Struktur umgewandelt; zwei unterschiedliche Aufgabendimensionen werden dabei unterschiedlichen Organisationssträngen zugeordnet; es entstehen dabei „zwei einander überschneidende Kompetenzsysteme“ (Schanz 1994: S. 122).

Eine Matrix-Struktur ist an der *Technischen Universität Hamburg-Harburg* zu finden (siehe dazu: Küchler 2001<sup>30</sup>). Dort ist jeweils ein Studiendekan für einen Studiengang zuständig; die Forschung liegt in der Verantwortung der Arbeitsbereiche. Diese konzentrieren sich auf die fachlichen Schwerpunkte der Hochschule. Das Modell funktioniert auch deshalb, weil die Anzahl der Studiengänge und Arbeitsbereiche begrenzt und damit die Vernetzung von Studiendekanat und Arbeitsbereichen nicht sonderlich komplex ist. Auch innerhalb der Arbeitsbereiche herrscht Überschaubarkeit: Mit einer C4- und einer C3-Professur entsprechen sie kleineren Universitätsinstituten.

Blickt man über die Grenzen Deutschlands so fallen weitere Hochschulen mit Matrixstrukturen auf – wie beispielsweise in der Schweiz die *Eidgenössische Technische Hochschule Zürich ETHZ*.<sup>31</sup> In deren Matrix-Struktur wurde zwischen der Organisation der Forschung und der Lehre unterschieden. Die Lehre wurde in Fakultäten vom jeweiligen Studiendekan organisiert. Die Forschung wurde dagegen in Instituten angesiedelt und von einem Forschungsdekan koordiniert; die Mittel hierfür wurden direkt vom Vize-Präsidenten für Forschung an die Forschungsinstitute zugewiesen. Die Professoren waren sowohl einer Lehr- als auch einer Forschungseinheit zugeordnet; sie waren also zugleich Mitglied einer Forschungs- und einer Lehreinheit.

---

<sup>30</sup> Das Manuskript über Organisations- und Leitungsstrukturen von Tilman Küchler ist leider nicht veröffentlicht worden; Teile daraus finden sich allerdings in dem Aufsatz von Detlef Müller-Böling (2003) wieder.

<sup>31</sup> In den Niederlanden ist an den Universitäten Amsterdam und Maastricht die Matrix-Struktur eingeführt worden. Zur Universität Maastricht siehe Küchler (2001: S. 22ff.).

## b) Departmentstruktur

Die Matrixstruktur an der *ETH Zürich* erwies sich im Laufe der Zeit als zu aufwändig, da der organisatorische Dualismus von Forschung und Lehre einen erhöhten Personal- und Koordinationsaufwand erforderte (Küchler 2001: S. 30). Daher griff man 1998 wieder zu einem eindimensionalen Aufbau und untergliederte die Hochschule in (heute 15) Departemente (Departments). Die neue Departmentstruktur an der ETHZ hob den matrix-bedingten organisatorischen Dualismus von Forschung und Lehre auf. Alle Institute und alle Professoren gehören nunmehr einem bestimmten Departement an; die Institute blieben indes bestehen.

„Der ‚Departementvorsteher‘ ist für die Organisation von Forschung und Lehre verantwortlich; die Mittelverteilung soll künftig von der Hochschulleitung an die Departemente zur weiteren Verteilung/Verwendung vorgenommen werden“ (Küchler 2001: S. 29).

Die *Universität München* hat in einigen Bereichen die Einführung der Departmentstruktur geplant bzw. bereits realisiert;<sup>32</sup> allerdings sind die Departments dort zum Teil Untereinheiten der Fakultäten – wenn man so will: große Institute.

Ein älteres Beispiel aus Bayern ist das bereits seit 1965 bestehende *Physik-Department der Technischen Universität München*. Vor dessen Einrichtung hatte jeder Ordinarius sein eigenes Institut; die drei Institute wurden in einem Department zusammengefasst und dieses insgesamt personell stark aufgestockt (Steinmann 2000: S. 65). Wie in Bayern üblich gibt es noch Lehrstühle mit einem Ordinarius, dem wiederum eine oder mehrere Professuren zugeordnet werden können. Derzeit arbeiten an der TUM insgesamt 37 Professoren an 30 Lehrstühlen (wobei nicht alle Lehrstühle besetzt sind), an einigen Lehrstühlen sind mehrere Professoren beschäftigt. Allerdings erinnert das Gros der bestehenden Lehrstühle an die alten Ein-Professuren-Institute. Daher stößt die Selbstdarstellung des Departments im Internet<sup>33</sup> auf Erstaunen: Mit dem Wegfall der unteren Organisationsebene gebe es „keine synthetischen Barrieren wie z.B. Institutsgrenzen“ mehr, die mögliche Wechselwirkungen und damit Koopera-

---

<sup>32</sup> Siehe den Hochschulentwicklungsplan der Ludwig-Maximilians-Universität München 2000-2004:

<http://recht.verwaltung.uni-muenchen.de/lmu/hep/heperg07.pdf> (Zugriff am 1.6.2004).

<sup>33</sup> Siehe: <http://www.physik.tu-muenchen.de/einrichtungen/department/index.htm> (Zugriff am 1.6.2004).

tionen behindern könnten. Die bestehenden Lehrstuhl­grenzen tun dies offenbar auch nicht.

In der Regel wird unter der Einführung von Departments die Schaffung größerer Einheiten und der Abbau von Zwischenebenen (der Institute) verstanden; gerne wird hier auch der Begriff „School“ verwendet. Letztendlich könnte auch die Empfehlung des Wissenschaftsrats von 1968 zur Einführung von Fachbereichen auch als Plädoyer für eine Art Departmentstruktur betrachtet werden, da in seinen Struktur­vorschlägen unterhalb der Fachbereiche keine weiteren Organisationseinheiten mehr vorgesehen sind.<sup>34</sup>

Einem Department wird eine größere Anzahl Professuren aus benachbarten Fächern zugeordnet. Die Ressourcen (Stellen, Mittel, Geräte etc.) werden nicht nach einem fixen Schlüssel auf die Institute oder auf die Professuren bzw. Lehrstühle verteilt, sondern zentral in einem Pool des Departments zusammengefasst; sie werden durch eine kollegiale Leitung oder die zentrale Geschäftsführung nach Bedarf und Leistung verteilt. „Das Department wird von einer kollegialen Leitung geführt, der nur Professoren angehören. Sie hat, anders als der Fachbereichsrat, über Mittel und Stellen zu entscheiden“ (Steinmann 200: 67). Ähnlich wie in Instituten, deren Vorstand sich aus den Professoren zusammensetzt, endet folglich beim Department der ständische Proporz der Gruppenuniversität und kehrt somit die „akademische Oligarchie“ der Ordinarien wieder. Dies mag für Professoren ein Grund der Attraktivität der Department­Struktur sein. Weitere Argumente für eine solche Struktur sind:

- Die Geschäftsstelle des Departments verwaltet die Ressourcen. Auch die Pflege der Infrastruktur und die Studierendenverwaltung liegt in der Verantwortung des Departments. Die Professoren und das wissenschaftliche Personal werden also von diesen eigentlich wissenschaftsfremden Aufgaben weitgehend entlastet.
- Durch die Einführung von Departments kann wirtschaftlich effektiver und effizienter gearbeitet werden.
- Dank der im Vergleich zu Instituten flexibleren Strukturen können Ressourcen für aktuelle Forschungsvorhaben und Schwerpunkte bereitgestellt werden.

---

<sup>34</sup> Allerdings ist das HRG hier nicht eindeutig bzw. konsequent: So erlaubt § 66 Absatz I HRG die Bildung wissenschaftlicher Einrichtungen und Betriebseinheiten. Zu dieser Diskussion siehe Brinckmann (1996: S. 12f.).

- Departments schaffen damit auch eine Basis für die Intensivierung der interdisziplinären Zusammenarbeit; sie bieten stabile Plattformen für Kooperationen und neue Forschungs- und Lehrverbünde und erleichtern somit auch die Einführung neuer interdisziplinärer Studiengänge.

Departments bergen aber auch gewisse Nachteile in sich:

- Insbesondere bei großen Einheiten mit vielen Personen wird der Modus der Willensbildung und Entscheidungsfindung undurchsichtig. Die Verantwortlichkeiten unterhalb der Departmentleitung ist unklar strukturiert; oftmals entscheiden dann informelle Netzwerke.
- Nicht nur bei knapper Ressourcenlagen kann es durchaus zu problematischen Verteilungskämpfen kommen, bei denen sich die Stärkeren und die Erfahrenen auf Kosten der Schwächeren durchsetzen. Schwächer sind insbesondere Neulinge, die das System der Mittelverteilung noch nicht durchschauen und die über weniger soziale Beziehungen im Department (und der Universität) verfügen. Da Neulinge aus der Sicht der Alteingesessenen als potenzielle Konkurrenten um einen gemeinsamen Topf zu betrachten sind, werden sie von ihnen schon allein aus Eigeninteresse nicht unterstützt. Setzt sich das Prinzip “survival of the fittest” durch, erleiden die weniger durchsetzungsstarken und gewieften Departmentangehörigen gravierende Einbußen. Dies muss nicht unbedingt zum Nutzen des Departments oder gar der Gesamtuniversität sein.

### **Drei Thesen und sieben Kriterien**

Nachdem ein Überblick über Geschichte und Gegenwart der Fachbereichsgliederung gegeben wurde, sollen nun die im vorhergehenden Abschnitt vorgestellten aktuellen Reformprozesse in drei Thesen bilanziert werden.

*These 1: Bisher ist die Neuschneidung von Fachbereichen kein hervorragendes Thema universitärer Organisationsreformen gewesen. Allerdings haben in den letzten Jahren einige Universitäten ihre Fachbereichsstrukturen geändert bzw. beabsichtigen, diese zu ändern – entweder aufgrund von staatlichem Druck oder aus innerem „Antrieb“ – oder einer mehr oder weniger subtilen Mischung aus beidem. Über die faktischen Auswirkungen dieser Umstrukturierung ist wenig bekannt. Weitere Forschung ist also nötig.*

Zum einen gibt es in der Bundesrepublik zwar etliche Universitäten, die ihre Fachbereichsstruktur verändert haben. Bei vielen verbirgt sich hinter diesen Veränderungen jedoch „nur“ eine „kleine“ Reform, die auf die Gesamtverfassung der Universität kaum Auswirkungen hat. Nur bei einigen Universitäten geht die Umstrukturierung der Fachbereiche mit einer umfassenden Neuausrichtung der Universitätsorganisation einher.

Zum anderen findet man auch sowohl in der Hochschulforschung als auch in der Hochschulreform-Debatte nur wenig Beiträge zur Fachbereichsschneidung. Auch über die Funktionsweise der Institute und ihrer Einbettung in die Fachbereichs- und die Universitätsstrukturen gibt es kaum sozialwissenschaftliche Studien.<sup>35</sup> Die Organisationsdebatte wird vielmehr – analog zur Organisationsreform – bestimmt von der Frage der Stärkung der Leitungspositionen, insbesondere der Stärkung der Rektoren und Dekane.<sup>36</sup> Mit der Stärkung der universitären Leitungsebene sollte die Gesamtorganisation mehr Einfluss erhalten. Bislang gilt diese als strukturell schwach, da sie zwischen dem starken normsetzenden und geldgebenden Kultusministerium (bzw. Land) auf der einen Seite und den – dank Wissenschaftsfreiheit relativ unabhängig handelnden – Professoren auf der anderen Seite sandwichartig eingeklemmt ist.<sup>37</sup> Forderungen nach Stärkung und Professionalisierung der Leitungsorgane<sup>38</sup> können mittlerweile als Mainstream im Hochschuldiskurs bezeichnet werden. Weitere intensiv diskutierte Topoi in der Debatte um eine Reform der universitären Organisationsstruktur sind die Änderung der Rechtsform der Hochschulen (insbesondere deren Umwandlung in Stiftungen<sup>39</sup>) und die Einrichtung von Hochschulräten, die analog zum Aufsichtsrat von Aktiengesellschaften über Beratungs-, Kontroll- und manche gar über Entscheidungsbefugnisse verfügen<sup>40</sup>. Hinsichtlich der organisatorischen

---

<sup>35</sup> Insbesondere empirische Untersuchungen gibt es im deutschsprachigen Raum kaum; eine umfangreiche Studie stammt aus den 1970er Jahren (Bresser 1979 und 1986); zu nennen ist ferner das Gutachten von Alewell (1993).

<sup>36</sup> Um nur einige Monografien und Sammelbände zum Thema „Hochschulmanagement“ zu nennen: Müller-Böling/Fedowitz (Hg., 1998), Hödl/Zegelin (1999), Pellert (1999), Hanft (Hg. 2000).

<sup>37</sup> Zum Spannungsverhältnis von Professorenautonomie und hochschulischer Selbststeuerungsfähigkeit siehe Schimank (1999).

<sup>38</sup> Auch als „managerialism“ bezeichnet. Vgl. Braun (1999).

<sup>39</sup> Zur Diskussion über mögliche Rechtsformen von Hochschulen siehe Roth/Fitz (2000) und über die Stiftung als Rechtsform siehe Fehling (2003) und Schmidt (2003).

<sup>40</sup> Vgl. Mayntz (2002).



Abläufe stehen seit ein paar Jahren Schlagworte wie Kontraktmanagement, Zielvereinbarung, Qualitätssicherung, Globalhaushalte, Budgetierung und Strategieentwicklung oben auf der hochschulpolitischen Tagesordnung. All diese Konzepte konkretisieren letztlich die allseits verkündete Forderung nach mehr Hochschulautonomie.<sup>41</sup> Zusammengefasst werden kann dieser hochschulpolitische Reformdiskurs unter dem Etikett „New Public Management“ (vgl. Brinckmann 1998: S. 98ff.) – oder abgewandelt auf die Hochschulen „New University Management“<sup>42</sup>. Spannend ist hier die – bereits schon öfter angeklungene – empirische Divergenz zwischen „entrepreneurialer“ Reformrhetorik und regulierender Hochschulpolitik.

Fachbereichsneuschneidungen werden auch als Weg zu einer fachlichen Profilierung und Schwerpunktsetzung genutzt.<sup>43</sup> Schwerpunktsetzung heißt im Kontext knapper öffentlicher Mittel zumeist auch Mittelkürzung. In diesem Sinne sollten die „starken“ Bereiche gefördert und die „schwachen“ durch grundlegende Umstrukturierung entweder verkleinert oder aufgelöst werden. Gelegenheit zur fachlichen Profilierung bietet sich derzeit vielen Universitäten, da in den nächsten Jahren ein Großteil der Professoren die Universität aus Altersgründen verlassen wird.

*These 2: Dort, wo Fachbereiche neu geschnitten werden, gibt es einen Trend zu größeren Einheiten, die dann auch traditionell Fakultäten genannt werden.*

Der allgemeine Trend in der formalen Organisationsgestaltung von Universitäten geht relativ deutlich in Richtung „Bildung von größeren Einheiten“. Die dahinter stehende Argumentation lautet:

Gewisse Aufgaben können besser und flexibler von den Fakultäten erledigt werden. Größere Einheiten werden geschaffen, damit sie eine kritische Masse aufweisen, die Aufgaben tatsächlich von der Universitätsebene verantwortlich übernehmen können. Um dieses Mehr an Aufgaben effektiv zu erfüllen und um klare Entscheidungen treffen zu können, müssen zum einen die Kompetenzen von der Universität an die Fachbereiche delegiert werden und zum anderen die Fachbereiche auch mehr administrative Ressourcen erhalten. Größere Bereiche plus Aufgaben- und Kompetenzzuwachs machen – sollte diese

---

<sup>41</sup> Zur Strategieentwicklung an Hochschulen siehe Müller-Böling/Zechlin (Hg. 1998).

<sup>42</sup> Am Beispiel der Universität Basel siehe Kopp (1998).

<sup>43</sup> So z.B. an der Universität Oldenburg: Siehe: <http://www.uni-oldenburg.de/presse/uni-info/ui0302/hochpol.htm#1> (Zugriff am 1.6. 2004).

Einheit (ver)handlungs- und steuerungsfähig sein – wiederum eine Konzentration der Kompetenzen und Kapazitäten auf der Leitungsebene der gewachsenen Fakultäten vonnöten.

Fachbereichswachstum und Monokratisierung der Entscheidungsstrukturen gehen somit Hand in Hand. Da die neuen Großfakultäten nun viele, zumeist auch heterogene Fächer integrieren müssen, würde – beabsichtigt oder nicht – wieder mehr Raum für eine Organisationsebene geschaffen, die in vielen Hochschulgesetzen gar nicht benannt wird: die Institute. Werden die Fachbereiche zu großen Fakultäten fusioniert, so wird fast zwangsläufig die Ebene der Institute wieder in das Universitätsgefüge neu eingezogen bzw. verstärkt. Damit liegt der Eindruck nahe, die Institute seien die heimlichen Gewinner der Fachbereichsvergrößerungen. Ihre Relevanz tritt nicht nur bei der Erfüllung der universitären Kernfunktionen von Forschung und Lehre, sondern auch im inneruniversitären und fakultätsinternen Entscheidungsprozess deutlicher zu Tage. Andererseits befürchten insbesondere die kleineren Institute, in vergrößerten Fachbereichen an Einfluss zu verlieren und von den größeren Instituten innerhalb der Fakultät überstimmt zu werden. Obwohl die Institute also eine zunehmend wichtigere Rolle in den Großfakultäten spielen, sind sie in der Hochschulreform-Debatte kaum ein Thema; die Rede ist meist nur von großen Fakultäten und starken Fakultätssprechern.

Neben der erwünschten Steigerung der Steuerungsfähigkeit der Gesamtorganisation und ihrer Teile wird ein weiteres gewichtiges Argument für große Fakultäten ins Feld geführt: Die Reduktion der Anzahl der Fachbereiche und die damit verbundene Schaffung größerer Einheiten ermögliche eine größere organisatorische Flexibilität bei der Neubesetzung von Professuren. Die Universität und ihre Fakultäten erhielten mehr Spielraum, Schwerpunkte im Bereich Forschung und Lehre zu setzen, „Profil zu bilden“ und Entwicklungen zu steuern – insbesondere dann, wenn die Leitungspersonen mehr Entscheidungsmacht übertragen bekommen. Hinzu kommt ein nicht unwesentliches Argument in Zeiten knapper öffentlicher Kassen und damit schrumpfender Universitätshaushalte: Im Vergleich zu kleinen Einheiten können in großen Fakultäten einfacher und mit weniger öffentlichen Aufhebungs Stellen gestrichen werden; dies betrifft insbesondere kleine Institute oder so genannten Orchideen-Professuren, die von der Fakultät als erstes den Kürzungsforderungen seitens der Landesregierung oder der Universität preisgegeben werden. Denn bei großen Fakultäten ist die Gefahr nicht so akut, dass

durch einige Stellenstreichungen die Organisationseinheit als Ganzes mangels kritischer Masse zur Disposition steht; eine Skandalisierung der Kürzungen durch die betroffenen Institute wird so erschwert.

*These 3: Es gibt keinen „goldenen Schnitt“ der Fachbereichsgliederung – wohl aber gewisse pragmatische Kriterien.*

Mit dieser These bin ich wieder bei der normativen Ausgangsfrage angelangt: Wie sollten Universitätsorganisationen strukturiert werden und nach welchen Kriterien sollte dies geschehen? Nach wie vor plausibel erscheint die Prämisse des Wissenschaftsrats, von der eine Organisationsgestaltung auszugehen hat:

„Jede Neuordnung der Universität muß von ihren zentralen Aufgaben ausgehen, d.h. den Aufgaben in Forschung und Lehre, und bestrebt sein, organisatorische Regelungen herbeizuführen, die der Forschung und Lehre und damit der Universität in der Wahrnehmung ihres Auftrages umfassende Entfaltungsmöglichkeiten bieten“ (1968: S. 19).

Es gibt sicherlich keine goldene Regel, wie viel Professuren, wie viel Studierende, wie viel Ressourcen und Kompetenzen eine universitäre Organisationseinheit aufweisen sollte, um optimale Bedingungen für Forschung und Lehre bereitzustellen. Bleibt man beim traditionellen Modell der Fachbereichs- bzw. Fakultätsgliederung, gibt es allerdings Hinweise, welche Aspekte bei der Strukturierung zu bedenken sind. Zur wissenschaftlichen Untermauerung dieser Hinweise fehlt es allerdings an systematischen empirischen Kenntnissen über die Wirkungen der universitären Organisationsstrukturen. Hier besteht noch Forschungsbedarf. Mögliche Hinweise zur Organisationsgestaltung lassen sich in zwei Bereiche unterteilen:

- das „Funktionieren“ der Fachbereiche,
- das „Funktionieren“ der Universität als Ganzes.

Der an den Hochschulen gängige Weg der Stärkung der Ebene der Gesamtorganisation führt zumeist zur Stärkung der Rektorate. Diese Zentralisierung der Entscheidungsstrukturen geht häufig einher mit der Forderung nach einer Stärkung der Fachbereichsleitungen. Je nach Perspektive kommt die Kompetenzerweiterung der Fachbereichsleitung einer Dezentralisierung (das ist die Universitätsperspektive) oder einer Zentralisierung gleich (das ist die Perspektive der Institute und Professuren). Sollen die Fachbereiche eine gewichtige Rolle im Universitätsgefüge spielen, so hängt das „Funktionieren der Universität als Ganzes“ von der Art der

Einbindung der Fachbereiche und ihrer Dekane in die gesamtuniversitären Entscheidungsprozesse ab. Die Beteiligung der Dekane beispielsweise an einer erweiterten Hochschulleitung oder einem „collegium decanale“ wird sicherlich erleichtert, wenn derer nicht so viele sind. Doch die Konzentration auf wenige starke Dekane bringt für die Gesamtuniversität auch gewisse Risiken der Verselbständigung der Fachbereiche mit sich. Eine gesamtuniversitäre Strategie könnte angesichts starker Partikularinteressen seitens der teilautonomen Fachbereiche leicht unterminiert werden.<sup>44</sup> Das „Funktionieren der Universität als Ganzes“ würde dann unter den zentrifugalen Kräften der Fachbereiche leiden. Es gilt ein Spagat zwischen Partizipation auf der einen Seite und strategischer Steuerung auf der anderen Seite zu meistern, um, wie Siegfried Grubitzsch (2001: S. 340) schreibt, „ein Höchstmaß an organisatorischer Unterstützung und Selbststeuerung zu sichern, ohne die Gesamtinteressen der Hochschule aus dem Auge zu verlieren“.

Funktionstüchtige Fachbereiche bilden aber auch eine Voraussetzung dafür, dass auch die Gesamtuniversität leistungsfähig bleibt. Wie kann eine Organisationsgestaltung das „Funktionieren“ der Fachbereiche“ gewährleisten? Wie bereits betont, fehlt es hier an systematischem empirischem Wissen. Eine erste Zusammenstellung der bestehenden und reformierten Strukturen legt *sieben pragmatische Kriterien* nahe, die bei der Schneidung der Fachbereiche zu bedenken sind.

1. Das *Kriterium „kritische Masse“*: Der Fachbereich muss eine „kritische Masse“ von Professuren (und damit verbunden: eine gewisse Anzahl von Mitarbeiterstellen) aufweisen, um bestimmte Aufgaben übernehmen zu können. Generell ist es einer Organisationseinheit erst ab einer gewissen Anzahl von Lehrenden überhaupt möglich, einen eigenen Studiengang anzubieten. Dazu kommen noch weitere Aufgaben jenseits von Forschung und Lehre hinzu, und diese werden im Zuge von New Public Management und der Studienstrukturreform immer umfangreicher: dazu zählen: Zielvereinbarungen mit der Hochschulleitung, Qualitätssicherung, Berichtspflichten, Organisation der neuen Studiengänge, Akkreditierung etc.

Selbst bei den derzeit gängigen Modalitäten der Kompetenz- und Aufgabenverteilung zwischen Universitäts- und Fachbereichsebene ist

---

<sup>44</sup> Zum Verhältnis Hochschul- und Fachbereichsleitung siehe den Beitrag von Sigrun Nickel in diesem Heft.

eine gewisse Mindestgröße der Fachbereiche erforderlich, damit die nötige personale Ausstattung der Dekanate und Fachbereichsverwaltungen auch finanzierbar ist. Sachbearbeiter, wissenschaftlicher Referent/ Geschäftsführer, und – auch aus Kosten- bzw. Kapazitätsaspekten nicht zu unterschätzen – ein von Lehre (teilweise) befreiter Dekan und Prodekan sind in einem 10-Professuren-Fachbereich weder zu finanzieren noch zu rechtfertigen. Die Schlussfolgerung hieraus lautet: Die Fachbereiche müssen eine gewisse Größe aufweisen.

Sollten über diese bereits anfallenden Anforderungen hinaus von den Fachbereichen neue Aufgaben übernommen werden, die bislang noch in der Zuständigkeit der Gesamtuniversität und ihrer zentralen Verwaltung liegen, dann müsste die Professorenanzahl pro Fachbereich deutlich angehoben werden, um ein ausgewogenes Verhältnis von Personal in Wissenschaft und Administration zu erzielen. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Fachbereiche eine weitergehende Entscheidungs- und Finanzautonomie als bisher erlangen sollten.<sup>45</sup> Im Falle einer weitgehenden Teilautonomie des Fachbereichs müsste folglich die Geschäftsführung und Verwaltung stark ausgebaut werden. Je größer der Fachbereich, je mehr Aufgaben er zu bewältigen hat, desto mehr Kapazitäten sind in die Geschäftsführung und Administration zu investieren (sei es in Stellenform oder als Deputatsverminderung).

Nicht zu vernachlässigen ist die Schwierigkeit, in kleinen Fachbereichen mit nur wenigen Hochschullehrern das Amt des Dekans überhaupt zu besetzen. Dies wird insbesondere dann zu einem Problem, wenn es aufgrund des Aufgabenzuwachses nicht mehr wie ein Ehrenamt geführt werden kann. Ein großer Anteil der Arbeitszeit eines Hochschullehrers für das Dekansamt kann von kleinen Fachbereichen mangels personaler Reserven nur schwerlich aufgebracht werden. Wird ein Professor für das Dekansamt (teilweise) freigestellt, so steht der Fachbereich vor dem Problem, aufgrund der nötigen Deputatsbefreiung die Lücken in der Lehre zu schließen und das Studienangebot aufrecht zu erhalten.

Generell erscheint es bei der Diskussion um die Verteilung von Kompetenzen und Kapazitäten angebracht, die starre Orientierung auf das

---

<sup>45</sup> Zu den Wechselwirkungen von Finanzierung und Organisation siehe den Beitrag von Frank Ziegele in diesem Heft.

traditionelle Modell etwas zu lockern. Vielleicht hilft es, die Universitätskanzler beim „Regime-Shopping“ – so der Titel einer Kanzler-Fortbildungsveranstaltung im November 2001<sup>46</sup> – zu begleiten und von anderen Großorganisationen zu lernen? Generell ist es durchaus denkbar, die administrativen Aufgaben stärker auf die unterschiedlichen Ebenen, wie Institute, Fachbereiche und Universität, aber auch Institutsgruppen und Fachbereichsgruppen, aufzuteilen. Möglich sind beispielsweise Prüfungsämter, die für mehrere Fachbereiche zuständig sind. In räumlich verstreuten Hochschulen können gemeinsame Bibliotheken für mehrere benachbarte Institute oder Fachbereiche zweckdienlich sein. Welche Ebene jeweils die geeignete ist, ist stets aufgabenspezifisch zu klären. Die Frage nach der Fachbereichsgliederung würde sich damit etwas relativieren und damit auch an inner-universitärem Konfliktpotenzial verlieren – auch wenn die Symbolik der Zuordnung und Benennung von Organisationseinheiten (dazu zählt die Identifikation mit einem Fachbereich oder einem Institut) nicht vernachlässigt werden sollte. Das Prinzip, Kompetenzen auf unterschiedlichen Ebenen anzusiedeln, gilt nicht nur für administrative Aspekte, sondern auch für die Gestaltung der universitären Entscheidungsprozesse.

2. Das Kriterium „gleiche Größe der Fachbereiche“: Alle Fachbereiche der Universität sollten dann eine ähnliche Größe aufweisen, wenn die Dekane in einer erweiterten Hochschulleitung oder im Akademischen Senat mitbestimmungsberechtigt sind. In diesem Fall würden signifikante Größendifferenzen zu Ungleichgewichten im Entscheidungsprozess führen. Den Maßstab für die Größe eines Fachbereichs bilden zwei Faktoren: die Anzahl der Professuren und die Anzahl der Studierenden. Angesichts stark divergierender Studierendenzahlen zwischen den naturwissenschaftlichen und den geisteswissenschaftlichen Fachbereichen liegt es nahe, den Faktor „Anzahl der Professuren“ stärker zu gewichten, um so eine Unterrepräsentanz der von Studierenden derzeit eher schwach frequentierten naturwissenschaftlichen Fächer zu vermeiden.

---

<sup>46</sup> Leider ist der Begriff nicht ganz treffend; es ging auf dem Treffen weniger ums Ein-kaufen, als vielmehr ums – salopp gesprochen – „Abkupfern“: Die Kanzler wollten von anderen großen Verbänden erfahren, wie sich diese organisieren und was die Universitäten davon lernen können.

In vielen Fachbereichen können die Institute als die eigentlichen Arbeitseinheiten der Universität gelten. Hier wird Lehre angeboten; hier wird Forschung betrieben; mit dem Institut identifizieren sich sowohl die Wissenschaftler als auch die Studierenden. Für die Arbeitsfähigkeit der einzelnen Fächer, Fächergruppen und damit der Gesamtuniversität ist offenbar die Institutsschneidung relevanter als die Fachbereichsgliederung. Um in einer Expertenorganisation wie der Universität die innere Arbeitsfähigkeit der Institute zu gewährleisten, ist es naheliegend, dass die Definition des Instituts und seiner Außengrenzen von den Experten, den Fachangehörigen, ausgeht. Daraus folgt, dass eine grundlegende Konzeption der universitären Organisationsgestaltung von den Instituten aus gedacht werden muss. Erst sind die Institutszuschneide zu klären und darauf aufbauend kann die Gliederung der Fachbereiche erfolgen.

3. Das *Kriterium „Lehre“*: Die Lehre benötigt organisatorische Kontinuität, also relativ stabile und formalisierte Strukturen – mehr als die Forschung: Forschung verläuft zumeist in Form von Projekten; auch die Finanzierung der Forschung ist stärker projektbezogen. Daher sind Forschungsk Kooperationen häufig nur temporär und vielfach auch interdisziplinär angelegt. Hier herrscht also ein hohes Maß an Flexibilität, das durch formale Organisationsstrukturen nicht beeinträchtigt werden sollte. Forschungsthemen wechseln schneller als Studiengangskonzepte. Beim Studienangebot ist demgegenüber langfristige Planung und dauerhafter Abstimmungs- und Kooperationsbedarf vonnöten. Die Fachbereiche und die Institute (in heterogenen Fachbereichen) definieren sich selbst in hohem Maße über die Lehre, genauer: über die Lehreinheiten bzw. Studiengänge. Das Studium bildet die gemeinsame Klammer, die der Organisation Identität und Einheit gibt: Denn die Hochschullehrer eines Fachbereichs oder eines Instituts fühlen sich mehr für den gemeinsam angebotenen Studiengang verantwortlich und weniger für die Forschungsprojekte der Kollegen am Fachbereich. Forschung kann nur dann zu einem Kernkriterium der Organisationsgestaltung werden, wenn die Universität oder die Fachbereiche langfristige Forschungsprogramme implementieren. Derartiges geschieht in den Universitäten hingegen zumeist in Zentren, die jenseits der Fachbereichsstruktur angesiedelt in der Regel von Lehraufgaben entbunden sind.

Das Kriterium „Lehre“ wird mit der Einführung der gestuften Studiengänge (Bachelor und Master) an Gewicht gewinnen. Das neue Studiensystem verlangt von den Fachbereichsmitgliedern ein Mehr an Koordination und Organisation: Die Lehrangebotsplanung wird komplizierter; notwendig sind eine ausgeklügelte Veranstaltungs-, Raum- und Stundenplanung; die Studierenden- und Prüfungsverwaltung verlangt mehr Aufwand, und nicht zuletzt kosten Lehrevaluation und Akkreditierung der Studiengänge Zeit und Energie. Daher werden sich die Institute und die darauf aufbauenden Fachbereiche stärker als bisher entlang der neuen Studienangebote konstituieren müssen.

Nachdem die europäische Harmonisierung des Studiensystems im Rahmen des Bologna-Prozesses unumgänglich erscheint, führen auch die deutschen Universitäten mehr oder weniger flächendeckend die gestufte Studienstruktur ein. Damit eröffnet sich den Universitäten die Chance (zuweilen auch die Notwendigkeit), in einem „Bottom-up-Prozess“ ihre Organisationsstruktur von den Studiengängen aus neu zu formieren. Erst werden Studiengänge entwickelt, die von bestehenden oder auch aus neu zu formierenden Instituten (bzw. Fachbereichen) angeboten werden. Die Fachbereiche setzen sich wiederum dann aus diesen Instituten zusammen. Bei der Schneidung bzw. Zusammensetzung von Fachbereichen ist wiederum entscheidend, welche Studienangebote inhaltlich, organisatorisch oder auch räumlich vernetzt sind. Die Organisationsgestaltung baut also auf den Studienangeboten auf. Die neue Studienstruktur bestimmt die Organisationsstruktur; sie kann zu unvorhergesehenen Kooperationen und unerwarteten Konstellationen führen. Eine vorher festgelegte Organisationsstruktur und eine zu intensive Beschäftigung der Fachangehörigen mit Organisationsfragen könnte diesen kreativen Prozess der Studiengangsgestaltung behindern.

4. Das Kriterium „*fachliche Nähe*“ der im Fachbereich organisierten Disziplinen: Die Zusammenführung von Disziplinen mit ähnlicher Fachkultur in Organisationseinheiten ist nicht nur eine Frage der Wissenschaftssystematik, sie bietet auch die Voraussetzung, um eine identitätsstiftende Struktur für die Instituts- und Fachbereichsmitglieder zu schaffen. Wissen und Verständnis für die benachbarte Disziplin ist auch für die Wahrnehmung anderer traditioneller Fachbereichsaufgaben – wie Promotionen, Habilitationen und Berufungen



– unerlässlich. Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang ist natürlich die nach der Definition einer Disziplin und ihrer Abgrenzung von anderen Disziplinen.

Aus einer fachlichen Nähe ergeben sich auch leichter Kooperationen in der Forschung und insbesondere in der Lehre. Die Zusammenarbeit bzw. die Verbindungen in der Lehre sind auf drei Ebenen zu verorten: Erstens, die von den Studierenden gewählten Fächerkombinationen bzw. Wahlpflichtfächer (dies ist eigentlich noch keine echte Kooperation zwischen den Fächern), zweitens, die von verschiedenen Instituten bzw. Fachbereichen gemeinsam angebotenen Lehrveranstaltungen und, drittens, das Angebot gemeinsamer Studiengänge.

5. Das Kriterium „*Disziplinzugehörigkeit der Professuren*“: Dieses Kriterium ist eng verwandt mit dem Kriterium „fachliche Nähe“. Gemeint ist, dass die Professuren einer „Mutter-Disziplin“ einem gemeinsamen Fachbereich zugeordnet werden. Das alternative Kriterium dazu wäre die „*Problem- bzw. Gegenstandsorientierung*“. Hier würde ein von verschiedenen Disziplinen gemeinsam definiertes Problem als organisationale Klammer fungieren. Da Studienangebote zumeist langfristiger als Forschungsprojekte angelegt sind, ist wiederum ausschlaggebend, ob der Studiengang stärker disziplin- oder problemorientiert definiert ist. Die Problemorientierung sollte für das Studienangebot und damit für die Organisationsgestaltung nur dann maßgeblich sein, wenn der „beforschte“ bzw. zu studierende „Gegenstand“ eine gewisse Verstetigung und damit Institutionalisierung erfahren wird oder erfahren hat. Pauschale Plädoyers für mehr Interdisziplinarität führen zuweilen zur Förderung übertrieben spezialisierter Studiengangskonzeptionen mit nur geringem „Haltbarkeitsdatum“.
6. Das Kriterium „*interne organisatorische Homogenität*“: Um zu vermeiden, dass zum einen große Fächer kleine Fächer dominieren oder dass zum anderen kleine Fächer in gemeinsamen Gremien überrepräsentiert werden, sollten die Institute einer Fakultät ungefähr gleich groß sein. Dieses Kriterium ist insbesondere dann zu bedenken, wenn – analog zum Verhältnis zwischen Fachbereichs- und Universitäts-ebene – die Institutsdirektoren in einer erweiterten Fachbereichsleitung oder im Fachbereichsrat mitbestimmungsberechtigt sind.

7. Das Kriterium „räumliche Nähe“: Auch in Zeiten von Telefon, Email und Videokonferenzen ist die räumliche Nähe und damit die Möglichkeit zur direkten und spontanen Kontaktaufnahme zwischen den Fachbereichsmitgliedern ein nicht zu unterschätzender Aspekt der Organisationsgestaltung. Räumliche Nähe erleichtert die gemeinsame Abstimmung und Organisation von Forschung und Lehre. Sind Kontakte unter den Wissenschaftlern unaufwändig und spontan möglich, können sich daraus auch gemeinsame Projekte ergeben. Nicht zuletzt ist dieses Kriterium auch deshalb so wichtig, weil eine räumliche Nähe der Institute und Veranstaltungsorte die Studierbarkeit verbessern hilft. Und damit wird nochmals die Relevanz des Kriteriums „Lehre“ unterstrichen: Das Angebot von Studiengängen und die Gestaltung von Universitätsstrukturen sind nicht zu trennen.

## Literatur

- Arbeitsgruppe "Ziele der Goethe-Universität" 2000: Perspektiven der Goethe-Universität. Anstöße zu einer Entwicklungs- und Planungsdiskussion. Frankfurt/Main.  
<http://www.uni-frankfurt.de/presse/perspektiven.pdf> (Zugriff am 1.6.2004).
- Alewell, Karl 1993: Autonomie mit Augenmaß. Vorschläge für eine Stärkung der Eigenverantwortung der Universitäten. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Arbeitsgruppe Fortbildung im Sprecherkreis der Universitätskanzler (Hg.) 2003: Regime-Shopping: Leitungsmodelle großer Organisationen als Vorbild für Universitäten? Weimar: Bauhaus Universität.
- Beber, Frank van 2001: Auf Brautschau. S. 16 in: DUZ, Vol. 57, Heft 9.
- Berthold, Christian / Hortschansky, Klaus / Neuvians, Klaus 1998: StEP in Münster – Strukturentwicklung an der Philosophischen Fakultät. S. 141-179 in: Müller-Böling, Detlef / Zechlin, Lothar (Hg.) 1998: Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Braun, Dietmar 1999: New managerialism and the governance of universities in a comparative perspective. S. 239-261 in: Braun, Dietmar / Merrien, Francois-Xavier (Hg.) 1999: Towards a New Model of Governance for Universities. A Comparative View. London, Philadelphia: Jessica Kingsley Publishers Ltd.
- Bresser, Rudi K. F. 1979: Fachbereichsorganisationen. Eine empirische Untersuchung der Zusammenhänge zwischen Organisationsstruktur, Kontext und Erfolg. Frankfurt/Main: Haag & Herchen.
- Bresser, Rudi K. F. 1986: Fachbereichsorganisation und Fachbereichsleistung. S. 351-375 in: Fisch, Rudolf / Daniel, Hans-Dieter (Hg.) 1986: Messung und Förderung von Hochschulleistungen. Konstanz: UVK Universitätsverlag.
- Brinckmann, Hans 1996: Der Fachbereich als überforderte Grundeinheit für Lehre und Forschung. S. 11-18 in: *Wissenschaftsmanagement*, Heft 1.

- Brinckmann, Hans 1998: Die neue Freiheit der Universität. Operative Autonomie für Lehre und Forschung an Hochschulen. Berlin: Edition Sigma.
- Dohnanyi, Klaus von 2003: Strukturreform für Hamburgs Hochschulen – Entwicklungsperspektiven 2003 bis 2012. Hamburg.  
<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaftsgesundheit/service/publ-wissenschaft/strukturreform-fuer-hamburgs-hochschulen-kommissionsbericht-pdf.property=source.pdf>  
 (Zugriff am 7.6.2004).
- Ewers, Hans-Jürgen 1997: Strukturelle Veränderungen in der Technischen Universität Berlin 1997/98.  
[http://www.tu-berlin.de/presse/doku/exzellenz/struk\\_k1.doc](http://www.tu-berlin.de/presse/doku/exzellenz/struk_k1.doc) (Zugriff am 10.6.2004).
- Fehling, Michael 2003: Hochschulen in Rechtsformen des öffentlichen Rechts. S. 83-104 in: Kämmerer, Jörn Axel / Rawert, Peter (Hg.) 2003: Hochschulstandort Deutschland. Rechtlicher Rahmen – Politische Herausforderungen. Köln: Heymanns.
- Geis, Max-Emanuel 2004: Das Selbstbestimmungsrecht der Universitäten. S. 2-25 in: *Wissenschaftsrecht*, Vol. 37, Heft 1.
- Grabitzsch, Siegfried 2001: Organisations- und Fachbereichsstrukturen. S. 336-341 in: Hanft, Anke (Hg) 2001: Grundbegriffe des Hochschulmanagements. Neuwied: Luchterhand.
- Hanft, Anke (Hg.) 2000: Hochschulen managen? Zur Reformierbarkeit der Hochschulen nach Managementprinzipien. Neuwied: Luchterhand.
- Hödl, Erich / Zegelin, Wolf 1999: Hochschulreform und Hochschulmanagement: Eine kritische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion. Marburg: Metropolis.
- Kopp, Daniel 1998: New University Management. Aktuelle Hochschulreformen am Beispiel der Universität Basel. Basel: WWZ-Forschungsbericht,1/98
- Küchler, Tilman 2001: Zur Neugestaltung der Organisations- und Leitungsstrukturen an der DSHS. Erfahrungen, Modellvarianten, Handlungsoptionen. Gütersloh: CHE, unveröffentlichtes Manuskript.
- Löwer, Wolfgang / Sturm, Markus 2003: Anatomie einer Fakultätsauflösung. S. 301-324 in: *Wissenschaftsrecht*, Vol. 36, Heft 4.
- Mayntz, Renate 2002: University Councils: an institutional innovation in German universities. S. 21-28 in: *European Journal of Education*, Vol. 37, Heft 1.
- Müller-Böling, Detlef / Fedrowitz, Jutta (Hg.) 1998: Leitungsstrukturen für autonome Hochschulen: Verantwortung, Rechenschaft, Entscheidungsfähigkeit. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef / Zechlin, Lothar (Hg.) 1998: Strategieentwicklung an Hochschulen. Konzepte – Prozesse – Akteure. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.
- Müller-Böling, Detlef 2003: Freiräume zur kreativen Gestaltung nutzen – Kriterien und Beispiele für neue Organisationsstrukturen. S. 235-251 in: Titscher, Stefan / Höllinger, Sigurd (Hg.) 2003: Hochschulreform in Europa – konkret. Österreichs Universitäten auf dem Weg vom Gesetz zur Realität. Opladen: Leske & Budrich.
- Pellert, Ada 1999: Die Universität als Organisation. Die Kunst, Experten zu managen. Wien: Böhlau.

- Roth, Günther H. / Fitz, Hanns 2000: Organisationsformen des Privatrechts für Universitäten. S. 182-212 in: Titscher, Stefan / Winckler, Georg (Hg.) 2000: Universitäten im Wettbewerb. Zur Neustrukturierung österreichischer Universitäten. München, Mering: Rainer Hampp.
- Schanz, Günther 1994: Organisationsgestaltung: Management von Arbeitsteilung und Koordination. München: Vahlen. 2 Auflage.
- Schimank, Uwe 1999: Professorenautonomie und Selbststeuerung der deutschen Hochschulen. S. 11-14 in: Hochschulwesen, Vol. 47, Heft 1.
- Schmidt, Karsten 2003: Hochschulen in Rechtsformen des privaten Rechts. S. 105-117 in: Kämmerer, Jörn Axel / Rawert, Peter (Hg.) 2003: Hochschulstandort Deutschland. Rechtlicher Rahmen – Politische Herausforderungen. Köln: Heymanns.
- Schröder, Roland 2000: Struktur- und Entwicklungsplan an der Technischen Universität Berlin. Berlin: Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin.
- Senat der Freien und Hansestadt Hamburg 2003: Leitlinien für die Entwicklung der Hamburger Hochschulen. Mitteilung des Senats an die Bürgerschaft. Drucksache 17/2914 vom 17.6.2003.  
<http://fhh.hamburg.de/stadt/Aktuell/behoerden/wissenschaftsgesundheit/service/downloads/leitlinien-drucksache-pdf.property=source.pdf>  
 (Zugriff am 7.6.2004).
- Steinmann, Wulf 2000: Fusionen an der Universität. S. 63-68 in: *Beiträge zur Hochschulforschung*, Vol. 32, Heft 1-2.
- Strukturkommission Universität Konstanz 1998: Modell Konstanz. Empfehlungen zur strukturellen Weiterentwicklung der Universität. Konstanz: Universitätsverlag.
- Thieme, Werner 1996: Organisationsstrukturen der Hochschule. S. 813-838 in: Flämig, Christian / Krüger, Hartmut / Rupp, Hans Heinrich / Schuster, Hermann Josef / Kimminich, Otto / Meusel, Ernst-Joachim / Scheven, Dieter / Stenbock-Fermor, Friedrich (Hg.) 1996: Handbuch des Wissenschaftsrechts. Berlin: Springer
- Universität Gesamthochschule Kassel 1996: Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung – Programm zur Förderung der Universität. Ausschreibung der Volkswagen-Stiftung. Gestaltungsprojekt. Kassel.  
<http://www.uni-kassel.de/prereo/intro/projektantrag.pdf> (Zugriff am 7.6.2004).
- Universität Gesamthochschule Kassel 2001: Projekt Reorganisation. Bericht zur Evaluation – Selbsteinschätzung – Mai 2001. Programm der Volkswagen-Stiftung „Leistungsfähigkeit durch Eigenverantwortung“. Kassel.  
<http://www.uni-kassel.de/prereo/service/evaluationsbericht.pdf> (Zugriff am 7.6.2004).
- Universität Graz 2002: Kursbuch. Strategische Entwicklung der Universität Graz. Band 1: Ziele und Prozesse. 2002. Graz: Broschüre.  
<http://www.kfunigraz.ac.at/universitaetsentwicklung/strategie/kursbuch2003.pdf> (Zugriff am 7.6.2004).
- Universität Mainz o.J.: Best practice 2001. Leistung sichern, Autonomie gewinnen. Mainz: Broschüre.
- Universität Mainz o.J.: Neugliederung der Fachbereiche. Mainz: Teilbroschüre.
- Wissenschaftsrat 1968: Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Struktur und Verwaltungsorganisation der Universitäten. Vorgelegt im Dezember 1968. Tübingen. J.C.B. Mohr.